

Evaluación interna ascendente del desempeño directivo: una experiencia de gestión y liderazgo escolar

Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience

María Soledad Chiguay López¹

Escuela Especial de Lenguaje Amancay
Universidad Católica de Temuco
Temuco, Chile
soledad.chiguay@gmail.com

Carolina Pilar Villagra Bravo²

Facultad de Educación
Universidad Católica de Temuco
Temuco, Chile
cvillagra@uct.cl

Recibido 05 diciembre 2015 • Aceptado 20 mayo 2016 • Corregido 27 junio 2016

Resumen. En este artículo se comparten los resultados de una evaluación interna, realizada para mejorar la gestión directiva en una Escuela de Educación Especial, empleando un instrumento de evaluación basado en el Marco para la Buena Dirección en su dimensión de Liderazgo; documento publicado por el Ministerio de Educación de Chile (2005). Se analiza que los participantes de este proceso evaluativo presentan similitudes en sus valoraciones del desempeño directivo, todas ellas referidas a la necesidad de evidenciar cambios dentro del contexto escolar, relacionados con la optimización de los canales de comunicación, la administración oportuna de conflictos, así también el uso de información para nutrir el proyecto educativo institucional con el propósito de fortalecer la participación de la comunidad educativa. La oportunidad de analizar estos resultados de la evaluación ascendente, propician la reflexión crítica del desempeño de quien dirige la institución. Lo anterior, facilita a la directora liderar procesos de mejoramiento considerando la visión del equipo pedagógico de la escuela. Finalmente, se destaca de la experiencia, la alta valoración que manifiestan los participantes sobre la modalidad de evaluación desarrollada, dado que se ejemplifica sobre la importancia de la reflexión de la propia práctica para iniciar procesos de mejora, con lo cual se espera comprometer al profesorado desde una visión diferente de la evaluación.

Palabras clave. Administración de la educación; gestión de la educación; mejora de la educación

- 1 Magíster en Gestión Escolar, Universidad Católica de Temuco. Licenciada en Educación y Profesora de Educación Diferencial, Universidad Católica de Temuco. Especialista en Trastornos del Aprendizaje, Audición y Lenguaje y Deficiencia Mental e Integración. Mediadora Intercultural. Actualmente se desempeña como Directora de la Escuela Especial de Lenguaje Amancay de la comuna de Temuco, Chile.
- 2 Magíster en Educación con mención en Evaluación Educacional, Universidad de La Frontera. Licenciada en Educación y Profesora de Educación General Básica, Universidad Católica de Temuco. Actualmente se desempeña como académica de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Temuco, donde es profesora de pregrado y postgrado.

Abstract. The author shares the results of an internal evaluation process that was carried out by a school for Special Education in Chile in order to improve supervisory staff management performance. The assessment is based on the document, *A Framework for Good Management in A Dimension of Leadership* published by the Chilean Ministry of Education in 2005.

The individuals who were assessed showed similar results in terms of management performance. All proved to foster positive changes in the school in terms of optimizing communication channels, providing timely resolution of conflicts and use of information to strengthen the school community. As a result, institutional leaders were more capable of critical reflection on their own performance. The School Principal, for example, used the results of her own assessment to lead enhancement efforts to better reflect the School's broader pedagogical mission. Participants commended this nontraditional evaluation style since it allowed them to focus on the importance of critical self-assessment of their own performance and use the results to foster positive change and growth and, eventually, also engage the teaching faculty.

Keywords. School Administration; Education Management; educational enhancement.

Introducción

Sin lugar a dudas quienes lideran las escuelas son agentes fundamentales en la mejora de la calidad de la educación. En consecuencia, cambiar los modelos de dirección tradicionales de gestión en los centros escolares es un desafío central para cualquier proceso de mejoramiento que se desee emprender. En este contexto, es importante analizar las acciones que llevan a cabo los directores y directoras para promover cambios oportunos en la estructura y procesos organizativos de las instituciones que dirigen (Bolívar, 2010).

Mejorar la gestión y el liderazgo directivo no solo tiene que ver con una dimensión técnica, sino también con una dimensión personal que se sustenta en principios valóricos que son la base de la actuación profesional. Hace ya varios años, Leithwood (2009) afirmaba sobre la existencia de evidencias que demostraban la gran influencia que tiene el equipo directivo sobre cómo el profesorado se siente en relación con su trabajo y el impacto que tienen estos sentimientos sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados en el aula.

Considerando el impacto que tiene el liderazgo en los resultados educativos, cobra fuerza la participación de todos los actores en los procesos de mejoramiento institucional. Esta participación se sustenta en el trabajo colectivo de discusión y reflexión sobre las inquietudes, expectativas y objetivos que movilizan el cambio. Los procesos iniciales requieren de disposición y confianza, tanto para plantear ideas como para escuchar, respetar y valorar opiniones distintas a las propias. Un espacio formalizado para la discusión colectiva es el que otorgan los procesos de evaluación. Desde la mirada de la gestión, es relevante que los directivos cuenten con una planificación estratégica que contemple procesos de autoevaluación y heteroevaluación de su gestión y liderazgo, que será un medio para conocer, fundamentalmente, la opinión del profesorado, frente a su desempeño directivo.

En este marco, el estudio nace de la inquietud de una directora, con el objetivo de iniciar procesos de mejoramiento asociados a la gestión y la enseñanza; para ello, diseña y lleva a cabo un proceso de evaluación interna en su centro escolar. En este artículo se presentan los resultados de una primera fase de la evaluación interna, referidos a la valoración que hacen los profesionales de la educación del desempeño de su directora. Los resultados del proceso se utilizan para orientar un plan individual de desarrollo como directivo escolar que potencie sus competencias en el contexto escolar, a su vez, se pretende comprometer al equipo de profesionales para iniciar la reflexión sobre sus prácticas de enseñanza, desde una experiencia de evaluación del desempeño, democrática y abierta a comprender otros puntos de vista que ayuden a la mejora educativa de la institución.

Según Dessler (2001), se vuelve importante involucrar, en este proceso, al equipo de profesionales de la institución; es decir, se ha de considerar la evaluación interna como una oportunidad para la mejora. En este caso, se dio importancia a la evaluación interna de tipo ascendente, la cual posibilita un mayor compromiso y mejor conocimiento del contexto. La evaluación ascendente cobra importancia al ser el mismo equipo de trabajo quien evalúa la labor y desempeño de su superior, facilitando la oportunidad de “nivelar el grado de percepción que tiene el jefe de su propio comportamiento, con las percepciones que tienen de este sus colaboradores” (González, Mendoza y Opazo, 2008, p. 22).

En síntesis, en este artículo se presentan los resultados de una evaluación interna de tipo ascendente para mejorar el desempeño directivo, a partir de las opiniones de su equipo de profesionales. En particular, se da cuenta de la valoración de la gestión directiva que tienen los profesionales de la educación sobre el desempeño de su directora, además se incluyen testimonios de los participantes respecto a la experiencia de evaluación vivida, teniendo en cuenta que es poco usual en la práctica, pues tradicionalmente las evaluaciones del desempeño en las instituciones educativas son de tipo vertical.

Marco teórico

Actualmente, la evaluación es uno de los procesos claves dentro del ámbito educativo; está asociada, directamente, a las prácticas de gestión y de enseñanza. De esta relación con el proceso pedagógico radica su relevancia, pues en muchas ocasiones se trabaja desde y para la evaluación; la que, tradicionalmente, se lleva a cabo en algunos momentos del proceso o solo al final para dar cuenta de los logros alcanzados. Este planteamiento inicial nos lleva a aclarar que el concepto de evaluación, no es sinónimo de medición o calificación. Por su parte, la evaluación contempla la necesidad de conocer, recoger información, emitir juicios y valorar para tomar decisiones que siempre orienten hacia la mejora de los procesos y resultados de la organización. Desde esta perspectiva, la evaluación debería ayudar a comprender un fenómeno, yendo más allá de la categorización o clasificación, según desempeños o niveles.

En los procesos de gestión y liderazgo escolar, la evaluación resulta fundamental para garantizar procesos de desarrollo institucional. El conocimiento sobre las propias prácticas y el juicio valorativo compartido sobre estas, son unas de las bases para la innovación y la mejora educativa. La evaluación facilita a los equipos y a los centros escolares aprender y ser protagonistas del quehacer educativo (Díaz, 2007). De esta forma, se esperaría que los centros escolares se transformen en comunidades de aprendizaje, donde todos los actores trabajan colaborativamente y aprenden juntos para mejorar la propia práctica educativa, con el propósito de incidir en el proceso de aprendizaje del estudiantado (Bolívar, 2013).

Relacionado con estos desafíos de aprendizaje organizacional, se plantean algunos de los obstáculos planteados por Santos Guerra (2001), que dificultan el proceso desde el propio centro escolar:

- *La rutinización de las prácticas profesionales:* la rutina se produce cuando los profesionales mecanizan sus prácticas, incluso sus actitudes y pensamientos. También cae en esta rutina la institución, cuando asume los planteamientos anteriores como los válidos, manteniendo su accionar en procesos más cómodos y seguros desde su perspectiva.
- *La descoordinación de los profesionales:* cuando no hay un proyecto compartido es difícil que la escuela se convierta en una comunidad que aprende. Se pierde energía y eficacia cuando cada uno va por su lado. La coordinación necesita disposición y condiciones organizacionales para su desarrollo.
- *La burocratización de los cambios:* los cambios suelen contemplar la elaboración de documentos de planificación, proyectos, planes, entre otros. Estos procesos parecieran complejizar la innovación y hacen que la finalidad del cambio sea la producción del documento y no la vivencia de la práctica.
- *Dirección gerencialista:* este tipo de dirección atiende procesos más administrativos y no fomenta la participación y las iniciativas del profesorado.
- *La desmotivación del profesorado:* si bien no todos los profesores se encuentran desmotivados, porque hay quienes disfrutan de su trabajo, sí se puede afirmar que, para movilizar al equipo de un centro escolar, es necesario el trabajo y aprendizaje conjunto, donde el mismo proceso colectivo fomenta la motivación para mejorar, cuestión que rendirá frutos y traerá gratificación.

Atendiendo las dificultades descritas, es fundamental abordar los procesos de mejoramiento escolar como una necesidad que se plantee desde los mismos miembros de la escuela. Para lo cual, los procesos de evaluación deben caracterizarse por ser democráticos

para que permitan recoger los diferentes puntos de vista. Para Murillo y Román (2008), los cambios en un centro escolar son posibles solo con reflexión, donde las personas implicadas, directamente, toman conciencia de la situación, reflexionan y asumen decisiones pertinentes para su transformación. Destacan que la evaluación “para que sea de calidad, también ha de ser participativa y no jerárquica” (p. 2).

Los principios que están en la base de las acciones desarrolladas por los directivos, claramente orientan el sentir y actuar de toda la comunidad educativa; por eso, la influencia del líder directivo se vuelve sustancial para el mejoramiento escolar. Por lo anterior, se debería promover el desarrollo de tres variables significativas, referidas a: motivar a los profesores, potenciar sus habilidades y cuidar el clima y condiciones laborales para favorecer el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes, así como también las acciones de enseñanza desarrolladas por el equipo de trabajo (Muñoz y Marfán, 2011; Anderson, 2010; Leithwood, 2009). Para favorecer la calidad de los factores mencionados, un director puede considerar la evaluación interna como una estrategia para redirigir su gestión y aprender a mejorarla. En resumen, la evaluación se comprende como un “proceso constante, con una finalidad formativa y formadora, que no solo debe identificar dificultades y problemas, sino también comprender sus causas y tomar las mejores decisiones” (Figueroa y Machado, 2012, p. 451).

Metodología

Esta experiencia de evaluación se llevó a cabo en una escuela subvencionada por el Estado chileno, que imparte Educación Especial en el área del lenguaje, en la ciudad de Temuco. La Educación Especial como una modalidad del sistema educativo (Ley 20.422/2010), desarrolla su acción de forma transversal en los distintos niveles, promueve la entrega de servicios, recursos humanos, técnicos y conocimientos, orientados a asegurar según la normativa nacional vigente, aprendizajes de calidad a personas con necesidades educativas especiales (NEE), de manera que estos accedan al currículum nacional en igualdad de condiciones.

La población que atiende la escuela está conformada por niños y niñas en edades pre escolares, entre 3 y 5 años de edad, que presentan NEE. Los profesionales de la educación que aquí se desempeñan, son un equipo estable de cuatro educadoras diferenciales, especialistas en lenguaje y cuatro asistentes que poseen el título de Técnico en Educación Diferencial. La Directora a cargo del establecimiento, se desempeña en la escuela hace cinco años, periodo en el cual se ha vuelto fundamental reflexionar, detenidamente, sobre la calidad de su propia gestión, particularmente desde la visión de su equipo de trabajo, para iniciar procesos de mejoramiento que involucren a toda la comunidad educativa.

Con el propósito de realizar una evaluación que tenga sentido y se enfoque hacia la toma de decisiones orientadas a la mejora, se realizaron reuniones de sensibilización con el objetivo de incentivar al equipo de profesionales de la educación a participar con confianza. Para ello, la

directora presentó al equipo de profesionales el Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación, como un desafío para su gestión y liderazgo directivo. En estos encuentros se les explica la importancia de la evaluación como una oportunidad de aprendizaje para quien se somete a examen, y en este caso, también para la propia escuela.

Para la evaluación del desempeño de la gestión directiva, se consideró lo propuesto en el Marco para la Buena Dirección, documento emitido por el Ministerio de Educación (2005), para difundir criterios de desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo. Este marco se estructura en cuatro ámbitos de acción: área de Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. El instrumento considerado para la heteroevaluación ascendente, se refirió al primer ámbito mencionado, Liderazgo, que a su vez supone los siguientes criterios de desempeño: a) Liderazgo y administración del cambio, b) Comunicación efectiva, c) Uso de la información para la mejora, d) Administración y resolución de problemas, y e) Proyecto educativo y participación.

Resultados

Los resultados están organizados en dos apartados, primero se presentan los resultados del proceso de heteroevaluación ascendente del desempeño directivo por cada uno de los cinco criterios del dominio A del Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación. En segundo lugar, se exponen algunos de los testimonios entregados por las participantes del proceso de evaluación ascendente.

Heteroevaluación del desempeño directivo

Según la apreciación de las participantes y tal como se muestra en la Figura 1, la directora no estaría liderando a cabalidad los procesos de cambio dentro de la escuela. Esta opinión puede relacionarse con la débil adaptación de su liderazgo en las diferentes situaciones cotidianas donde se desempeña. Para el Ministerio de Educación (2005), un buen liderazgo podría asumir diferentes caras, las que responden a las necesidades que tenga en un momento u otro el centro educativo. Esta situación se puede asociar a la baja evaluación positiva en su tarea de promover y apoyar una cultura organizacional flexible, que se adapte a los diferentes cambios internos y del entorno.

Como fortaleza, se destaca la capacidad de reflexión sobre su gestión profesional, valoración del equipo de profesionales que puede ser resultado de este mismo proceso, donde la directora democratiza la reflexión acerca de su propia labor, la hace explícita a través de la evaluación ascendente y de su apertura para mejorar su desempeño.

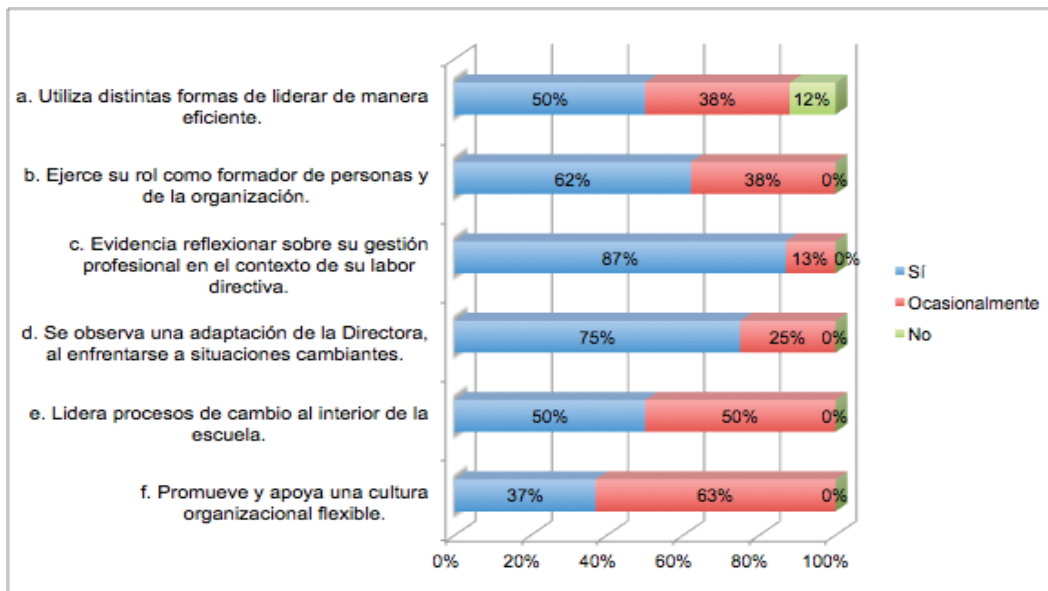


Figura 1. Evaluación al desempeño de la Directora en el ejercicio del liderazgo y administración del cambio al interior de la escuela

Nota: Información suministrada en la aplicación del instrumento, 2015.

En relación con la comunicación que establece la directora, la evaluación del equipo de profesionales es bastante positiva. En este sentido, no hay dudas de su trato cordial y de cooperación con los miembros de comunidad, así también su actitud de escucha para aceptar comentarios y sugerencias. Estas valoraciones podrían estar asociadas al mismo momento que están viviendo como equipo, proceso de evaluación que se basa en la confianza y apertura para mejorar la práctica directiva.

Como aspecto a optimizar, se observan en la Figura 2, la comunicación efectiva de la directora, base para un buen liderazgo. Este es un elemento clave a trabajar, al asumir que cualquier proceso de mejoramiento a emprender requiere de buena comunicación, tanto al interior de la comunidad educativo como en su relación con el medio. El Ministerio de Educación (2005) manifiesta que los líderes deben asegurar canales efectivos de comunicación para que sus mensajes sean entendidos y los diferentes miembros de comunidad se sientan escuchados.

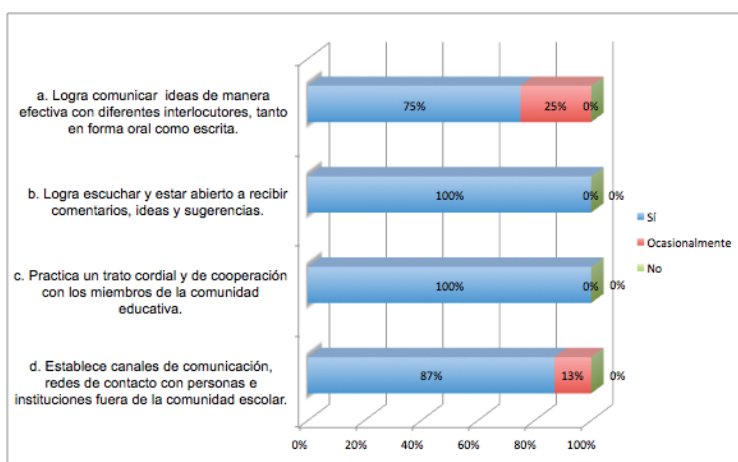


Figura 2. Evaluación al desempeño de la Directora en la comunicación de sus puntos de vista y entendimiento de las perspectivas de otros actores

Nota: Información suministrada en la aplicación del instrumento, 2015.

Respecto a la gestión de información útil para la toma de decisiones, el equipo de profesionales expresa una evaluación menos positiva del desempeño directivo. En la Figura 3 se detalla que solo un 25% considera que la directora garantizaría la existencia de mecanismo de recolección de información para nutrir el proyecto educativo institucional de la escuela, así como para evaluar o retroalimentar al equipo pedagógico sobre su desempeño profesional. Otro aspecto a mejorar es el uso de la información disponible para monitorear los procesos y resultados del centro escolar.

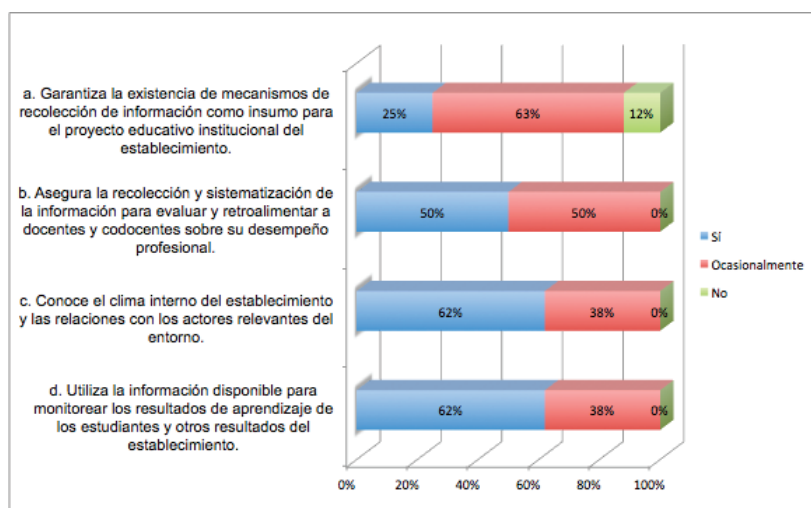


Figura 3. Evaluación al desempeño de la Directora en el aseguramiento de la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos

Nota: Información suministrada en la aplicación del instrumento, 2015.

Otro de los criterios asociados al liderazgo, es la administración y resolución de problemas. En este aspecto, y tal como se presenta en la Figura 4, la evaluación del equipo de profesionales es más positiva que en el criterio anterior. Sin embargo, de igual forma se plantean desafíos, tanto para identificar, resolver y tomar decisiones fundamentadas que permitan la resolución oportuna y efectiva de conflictos al interior de la escuela. El desempeño directivo en este ámbito es relevante para el centro educativo porque las “adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas” (Ministerio de Educación, 2005, p. 15).

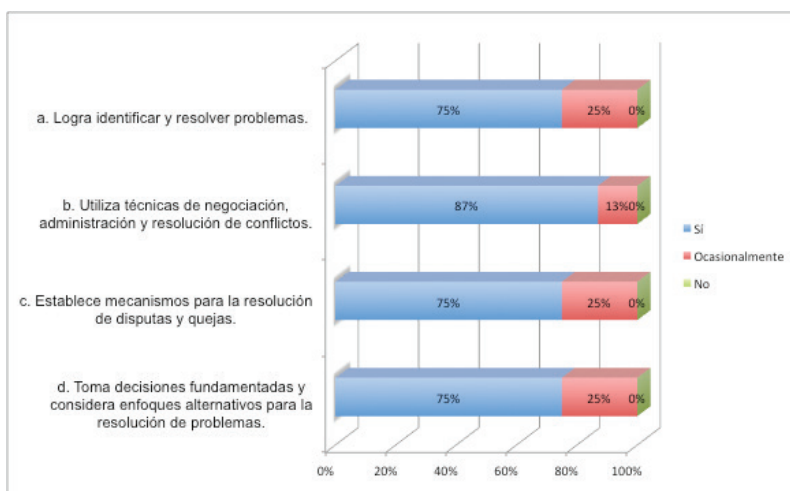


Figura 4. Evaluación al desempeño de la Directora en la administración de conflictos y resolución de problemas

Nota: Información suministrada en la aplicación del instrumento, 2015.

La evaluación del equipo de profesionales en lo relacionado con el proyecto educativo institucional de la escuela, es la más crítica en comparación a los otros criterios. Como se muestra en la Figura 5, existen opiniones que manifiestan no visualizar evidencias de desempeño respecto de la mayoría de los indicadores. Si bien la evaluación es baja, hay valoraciones positivas que demuestran opiniones diferentes en relación con un mismo ámbito.

Más allá de los porcentajes, los resultados de la evaluación en este criterio requieren de discusión colectiva para comprender las ideas y perspectivas en las cuales se sustentan las diferentes valoraciones del profesorado.

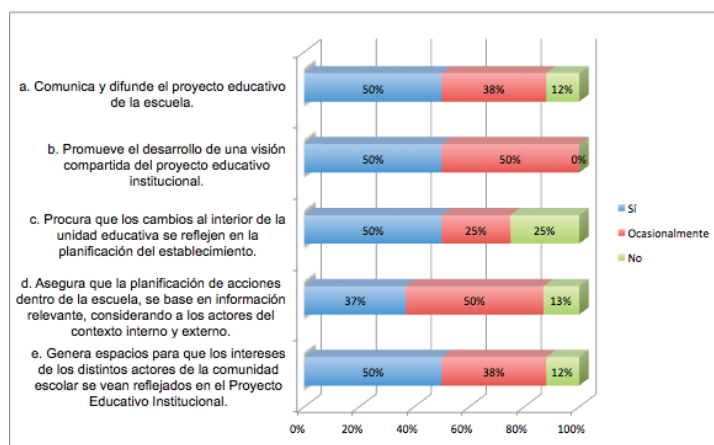


Figura 5. Evaluación al desempeño de la Directora en la difusión del proyecto educativo y aseguramiento de la participación de los actores de la comunidad educativa

Nota: Información suministrada en la aplicación del instrumento, 2015.

Con base en la reflexión realizada por la directora sobre los resultados de la evaluación ascendente, se asume que esta no estaría difundiendo, a través de su práctica directiva, el proyecto educativo institucional, teniendo que revisar el sentido que le otorga a la participación de la comunidad educativa. Se acuerda la elaboración de un plan de acción de la dirección que promueva reales cambios y mejoras al interior del centro educativo, basados en las debilidades de desempeño identificadas (ver Tabla 1).

Tabla 1

Síntesis de aspectos a mejorar en el desempeño directivo

| Debilidades detectadas | Posibles implicancias en la gestión del centro |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se observa la administración del cambio al interior de la escuela | Cristalización de la gestión y liderazgo directivo. No se evidencian acciones innovadoras que persistan en el tiempo |
| Comunicación poco efectiva | Falta de claridad. Los conflictos no se tratan, crece el desconformismo y los malos entendidos |
| Débil gestión de la información para la toma de decisiones | Ausencia de análisis de procesos y resultados. Ausencia de espacios de discusión donde se busquen puntos de consenso para definir y tomar decisiones |
| No se visualiza la difusión del proyecto educativo institucional | Dirección trabaja de manera autónoma, no considera la opinión de otros miembros de la comunidad. Valida solo sus ideas |
| No se observa claramente un plan con acciones a desarrollar | Desorganización y/o ausencia de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento |

Nota: Elaboración a partir del análisis de resultados, 2015.

En este plan se espera fortalecer el liderazgo distribuido, teniendo en cuenta investigaciones en esta línea. López (2010) en la sistematización de hallazgos sobre liderazgo y procesos de cambio sostenidos, plantea que una de las claves es el consenso como herramienta fundamental de la acción directiva, la cual se basa no solo en acciones y decisiones técnicas, sino que también en las relaciones, donde los sentimientos y expectativas de los miembros de la comunidad educativa sean considerados.

Valoraciones del equipo de profesionales sobre el proceso de evaluación ascendente

Posteriormente al proceso desarrollado, se recogió la impresión del equipo de profesionales de la educación, quienes valoraron de forma positiva la experiencia vivida. En la Tabla 2 se presentan estas opiniones organizadas en dos categorías, una donde se evidencia la valoración y otra donde se reflexiona de la experiencia.

Tabla 2

Opiniones sobre la experiencia de evaluación ascendente

| Valoración positiva | Reflexiones sobre la experiencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Me gustó esto que hicimos porque uno participa, da la opinión sobre la gestión de la directora para que mejore lo que hace en la escuela” | “La evaluación es interesante, hemos conversado sobre lo que significan estas instancias para mejorar lo que hacemos en la escuela” |
| “Yo encontré que estaba bien lo que hizo la directora, que hiciera que la evaluáramos... y que analice lo que dijimos” | “La directora con esto, nos está demostrando que todos tenemos que evaluarnos y reflexionar sobre nuestras prácticas. Nosotros ahora como educadoras tenemos que ver también como lo estamos haciendo con nuestros niños” |
| “Me parece relevante que se abran espacios para manifestar lo que uno siente y piensa sobre la práctica que realiza la directora en la escuela” | “Esto nos ha servido para conocer más sobre el rol de la directora, cuáles son sus responsabilidades con la escuela, lo que tiene que hacer... que no es poco” |
| “Esta instancia nos permitió mirar la evaluación de una forma distinta... nosotros vemos la evaluación que le hacemos a los niños y no como decía la directora, que uno evalúa para mejorar” | “A veces uno cree que uno está lleno de responsabilidades y se da cuenta con esto, que también la directora tiene hartas cosas que hacer” |

Nota: Elaboración a partir del análisis de resultados, 2015.

Respecto a la valoración positiva, se destacan ideas asociadas a la participación y consideración de las opiniones del equipo de profesionales para la gestión; lo que demuestra el valor atribuido a ambos aspectos, por parte del equipo participante. También se menciona el sentido de la evaluación, que no queda solo en el dato, sino que se utilizan los resultados para la reflexión y posterior definición de acciones de mejora. Esta última valoración es interesante de

rescatar porque evidencia la necesidad de reconceptualizar la evaluación, que tradicionalmente está basada en la medición con carácter sumativo y no en la función formativa centrada en el aprendizaje y la mejora.

Sobre las reflexiones de la experiencia, es posible visualizar que existe cierto grado de disposición y apertura para desarrollar procesos similares de cuestionamiento de las prácticas pedagógicas. El equipo de profesionales manifiesta su responsabilidad en la mejora, así como lo ha hecho la directora. La evidencia anterior, es un buen antecedente para la iniciación y gestión del cambio, donde son los propios actores quienes visualizan a través de la experiencia, la necesidad de comenzar a mirar y analizar su quehacer. Complementariamente, se visualiza una empatía con el rol que ejerce la directora, en términos de las responsabilidades que asume y que muchas veces no son reconocidas ni valoradas por los equipos que se desempeñan en el aula.

En resumen, el proceso de evaluación tiene un valor añadido para la gestión, teniendo en cuenta que las prácticas que se espera desarrolle el profesorado en sus aulas, deberían ser vivenciadas por ellos a través de las dinámicas de trabajo que viven al interior de las escuelas. Desde esta lógica, hay que considerar también la influencia que tiene la dirección escolar sobre los miembros de la comunidad educativa y por consecuencia, sobre la calidad de los procesos y resultados del centro escolar (Anderson, 2010).

Discusión

Todo proceso de evaluación se desarrolla en un contexto particular y con propósitos determinados. En este caso, el proceso de evaluación de la gestión directiva, en su ámbito *Liderazgo de la directora*, va más allá de la evaluación tradicional en términos de éxito o de fracaso, sino que se asume desde un enfoque crítico para orientar la toma de decisiones orientada a la mejora. Desde esta perspectiva, se espera que la directora asuma como desafíos de su propia gestión, los elementos que el equipo de profesionales visualiza desde los significados que ha construido a través de la experiencia de trabajar bajo su dirección.

Por su parte, la participación en los procesos de mejoramiento favorece las posibilidades de aprendizaje individual y colectivo de todos los miembros de la comunidad. En esta lógica, cobra sentido asumir el proceso de evaluación para consolidar una cultura al respecto (Bolívar, 2008). Asimismo, estos procesos impulsan un desarrollo sostenido y dirigido a la mejora, basado en un diálogo que se relacione, directamente, entre la propia percepción del director y la mirada de los demás actores de la organización escolar. Al concretizar esta acción, se lograría una comunicación efectiva para lograr una forma de retroalimentación y de análisis, tanto del propio quehacer como el de la institución en general.

Entonces, los procesos de evaluación sistemáticos generan instancias para discutir sobre posibilidades concretas de mejora. Referidas a acciones, actitudes y respuestas contextualizadas a la realidad y al tiempo de la escuela, y sus actores. Lo anterior, implica planificar estrategias

para abrirse al cambio, que es lo que se necesita desarrollar para gestionar la organización de manera flexible y dinámica.

Por otra parte, cabe destacar que esta experiencia evaluativa permite además, visualizar la gestión directiva como un catalizador o elemento que promueve la movilización de otros sistemas dentro de la institución. Elemento activo que hará la diferencia entre la cristalización de una gestión directiva, de otra moldeable a tiempos y situaciones a las cuales se enfrenta cotidianamente la escuela. Sin duda, este proceso enriquece a la misma institución, ya que planificar la administración y potenciar la participación constante de la misma comunidad educativa, apoya tanto el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes como las estrategias de enseñanza de los docentes y la propia gestión directiva (Anderson, 2010).

Conclusiones

El estudio realizado ha permitido sistematizar la valoración del equipo de profesionales de la educación respecto de las funciones que desempeña la directora de su escuela. En coherencia a lo presentado, es posible concluir que las valoraciones del equipo participante en el proceso de evaluación ascendente, en general es positiva, aunque con algunas diferencias en el criterio relacionado con el proyecto educativo institucional, donde se sustentarían los objetivos compartidos de la organización y que se definen a partir de consensos sobre lo que son y hacia dónde quieren ir. Un análisis más sistémico de los resultados lleva a pensar que el liderazgo de la directora es poco compartido, hecho que trae como consecuencia la falta de claridad respecto a los fines de la escuela, que junto con la falta de planificación y organización de las acciones a desarrollar no compromete al equipo profesional en la mejora.

Es importante recordar lo inherente de la dimensión actitudinal en el liderazgo educativo. Considerando que el estilo de dirección influye, de manera significativa, en las condiciones de trabajo del profesorado y en los sentimientos que tienen acerca de su propia labor (Leithwood, 2009). Varios de los desempeños esperados para la función directiva y evaluados en esta oportunidad tienen relación con una forma de hacer gestión. Esta reflexión es trascendental para la directora, quien debe hacer consciente su actuación, a través del cuestionamiento permanente de lo que hace y por qué lo hace para no caer en la rutinización de sus prácticas. El desafío de la reflexión sistemática de la práctica constituye un compromiso con el mejoramiento educativo de la escuela.

Por otra parte, se ha destacado la experiencia vivida por el equipo de profesionales de la educación, que valoran el proceso desarrollado por la directora, porque consideró su opinión no solo para medir el nivel de desempeño, sino que para abrir espacios de discusión sobre la gestión y el liderazgo directivo. La evaluación ascendente ayuda a la mejora en cuanto recoge las valoraciones desde una perspectiva diferente a la que estamos acostumbrados y cobra sentido en las organizaciones educativas, toda vez que se espera desarrollar prácticas de liderazgo más

distribuido y colaborativo. La evaluación, en este contexto, rompe esa creencia arraigada en la sociedad, donde la valoración del trabajo de otros deben hacerla los expertos o las personas responsables de dirigir la institución.

El proceso desarrollado gatilla un quiebre en la manera de ejercer el liderazgo, donde la directora actúa como agente de transformación y no como obstaculizador del cambio al interior de la escuela. El cuestionamiento que ofrece el proceso de evaluación del desempeño, visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora escolar, favorece el desarrollo profesional docente situado en el contexto socioeducativo.

Referencias

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>

Bolívar, A. (2008). Evaluación de la práctica docente. Una revisión desde España. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 56-74. Recuperado de: <http://rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art4.pdf>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>

Bolívar, R. (2013). Comunidades profesionales de aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(62), 1-12. Recuperado de: http://rieoei.org/rie_contenedor.php?numero=5702&titulo=Comunidades%2520Profesionales%2520de%2520Aprendizaje.%2520Instrumentos%2520de%2520diagn%25F3stico%2520y%2520evaluaci%25F3n

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Díaz, F. (2007). *Modelo para autoevaluar la práctica docente*. Madrid: Praxis.

Figuroa, R. y Machado, E. (2012). La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. *Revista Humanidades Médicas*. 12(3), 447-463. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300006

González, N., Mendoza, P. y Opazo, M. P. (2008). *Análisis de la Gestión de Competencias y su Integración a un Nuevo Modelo de Gestión del Desempeño*. (Seminario de título), Universidad de Chile. Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf

Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.

Ley N° 20.422. *Norma sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad*, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=20422>

López, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 71-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56714113005>

Ministerio de Educación (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación desempeño*. Santiago, Chile: Autor.

Muñoz G. y Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. 48(1), 63-80. Recuperado de: <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/476/1431>

Murillo, F. J. y Román, M. (2008). La evaluación educativa como derecho humano. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(1), 1-5. Recuperado de: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num1/editorial.html>

Santos, M. A. (2001). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.