

EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Miguel Ángel Velasco cmf

I. Definiendo el marco de referencia

1. Aclarando Expectativas

Con esta introducción quiero tratar de dejar clara la pretensión de esta ponencia; deseo crear las expectativas justas y situarla dentro del contexto de las anteriores reflexiones.

Lo primero, decir que no se puede entender en su totalidad el contenido de la presente reflexión sobre la evaluación de la Nueva Función Directiva, fuera de las claves de interpretación que se recogen en las anteriores ponencias. Formas de entender la Función Directiva hay muchas y de eso da buena cuenta la historia de la educación y la misma diversidad que vivimos en nuestros centros educativos; por lo tanto no hemos de pensar que el estilo de dirección que hemos presentado en este encuentro es el único; no es el único pero sí es el que, después de muchas reflexiones desde la teoría y desde la práctica, os ofrecemos como el que nos parece más apropiado. Ni qué decir tiene que los criterios de evaluación de la función directiva que presentaré, tienen estrecha relación con este “estilo de dirección”.

Lo segundo, decir que la evaluación no es lo último que se pone en los proyectos educativos por razón de que “sólo se puede evaluar lo que previamente se ha realizado”; no cabe duda de que esto es así, pero también es cierto que si situásemos en los proyectos el capítulo correspondiente a la evaluación al principio, nadie lograría comprender a qué nos estamos refiriendo con los criterios y formas de evaluación allí descritos. La razón por la cual sucede esto es evidente: los contenidos y el estilo evaluativo derivan de los principios que conforman el Proyecto Educativo a evaluar y sólo se entienden desde ellos.

En tercer lugar, afirmar que en una ponencia no se puede abarcar todo lo que comporta la evaluación de la Función Directiva. La función directiva dentro del centro escolar es lo suficientemente compleja como para requerir volúmenes enteros de descripción; mucho más complejo será aún si, en lugar de referirnos sólo a un centro, nos referimos a los de una provincia, una congregación o todos los de FERE. Así que, para ser relistas y abarcar lo que se puede abarcar en una conferencia, focalizaré el análisis en aquello que constituye el centro y la razón de ser de esto que hemos venido a llamar la Nueva Función Directiva; esto obligará a obviar muchas cuestiones que tienen que ser evaluadas cuando nos referimos a la Función Directiva.

Como cuarto punto, aunque luego lo recuperaremos en el desarrollo del tema, mencionar

aquello que creo que constituye la mayor novedad en la configuración de la Nueva Función Directiva: concebirla al servicio de un colegio entendido como un sistema relacional que forma parte, a su vez, de una red de coordinaciones y toma de decisiones en diversos niveles o estratos.

Por último, en quinto lugar, decir que las orientaciones y criterios, necesariamente, van a tener que ser generales dada la diversidad de cada uno de los colegios de FERE; son ejemplo de ello: la distinta localización, las diferentes etapas educativas que conforman cada centro, las especializaciones respecto a tipos de alumnos o la distinta cultura organizacional propia de cada congregación.

Dicho todo lo anterior: tratemos de recuperar mucho de lo expresado en conferencias anteriores; añadamos algunas pocas cosas nuevas y finalmente concretemos, respecto a la evaluación de la Función Directiva, entendida con una novedad que quizá pronto deje de serlo.

2. Definiendo conceptos y tomas de postura

Presentaré tres cuestiones previas con la pretensión de definir los conceptos principales que están implicados en el título de esta conferencia.

A. ¿Para qué ha de servir la evaluación?

No es raro que la palabra evaluación, por más que tratemos de camuflarla, en el fondo suene a “suspense y aprobado”; tampoco es extraño, desde el punto de vista de la psicología, afirmar que sentida así genera defensas que inmunizan a la persona que recibe la evaluación ante la misma, haciendo inviable el beneficio que toda evaluación debiera generar. Siendo realistas una evaluación, como las grandes conquistas, sólo ha de emprenderse si se sabe que la nueva situación generada por la evaluación va a ser mejor que la situación primera. Dicho esto se puede afirmar que hemos de evitar por encima de todo, salvo en casos extremos, entender la evaluación como algo relacionado con el aprobado-suspense, la promoción-degradación o el despido-ascenso.

Nadie duda que, como personas que somos, deseamos siempre hacer mejor las cosas, que deseamos buscar un mejor rendimiento de todo aquello que emprendemos y que constantemente estamos buscando formas de mejorar nuestro rendimiento; de hecho teorías tan clarificadoras como el constructivismo nos presentan al hombre como un constructor de hipótesis sobre la realidad, las cuales quiere constantemente mejorar. ¿Por qué no orientar todos los términos y las presentaciones de la evaluación desde el punto de vista más positivo que implica pensar que todos deseamos hacer las cosas mejor?

A esta especie de “fantasma evaluativo” le podemos unir algo cada vez más sentido por unos y por otros: lo que me dice “el otro”, por muy docto, autoridad o director que sea, es

simplemente la opinión de otra persona que puede estar a mi misma altura de reflexión. Podemos imaginarnos por lo tanto lo realmente inoperante que puede resultar que alguien le diga a algún profesor, cuerpo docente, equipo directivo o gobierno provincial, que la evaluación de su rendimiento arroja unos malos resultados.

Creo, avanzando alguna de las ideas conclusivas, que la evaluación ha de ser verdadera, continua y grupal: verdadera porque tiene que ser sincera; continua porque tiene que acompañar todo el proceso de enseñanza aprendizaje; grupal porque ha de ser desde el grupo de docentes desde donde se vaya tomando cuerpo. Evidentemente lo que vale para el grupo de docentes vale para los miembros del equipo de dirección, los componentes de la coordinadora de colegios o del Gobierno Provincial.

B. La calidad educativa

La evaluación está referida necesariamente a una búsqueda de calidad; es decir, a un deseo de hacer mejor las cosas. Podemos decirlo de otra manera: la evaluación ha de estar siempre en función de un deseo de acercarnos más a aquello que buscamos y definimos en los objetivos; de la misma manera la calidad educativa está siempre referida a estos objetivos que, para cada centro, han de ser su razón de ser.

Evaluar por evaluar es absolutamente absurdo a no ser que se quiera utilizar como pretexto para llenar el tiempo, para vengarse de alguien, o para pasar un rato tedioso haciendo algo que no va a servir para nada y que, en algunos casos, cuesta además mucho dinero. Se evalúa por pretender conseguir los objetivos o las finalidades prefijadas; por eso es tan importante diseñar bien el proceso que lleva a la concreción de necesidades y objetivos; en el caso de que los objetivos no sean adecuados a las necesidades reales, la evaluación sobre los mismos no tiene ningún objeto ya que ésta nunca nos llevará a una mejor consecución de los fines deseados.

Respecto a los criterios de calidad afirmar la importancia de los deseos de los padres y las necesidades y estilos de los niños y jóvenes; una vez dicho esto afirmar también que, en último término, la que define qué se entiende por calidad educativa en un centro es la entidad titular y sus intenciones educativas; eso sí, en el contexto de una ley de educación determinada. Si esto es así, los objetivos y los criterios de evaluación han de ser fundamentalmente propuestos por la Entidad Titular; siempre teniendo en cuenta la normativa legal y los deseos y necesidades de padres y alumnos.

C. La Función Directiva.

Desde lo expresado en la letra “B” podemos afirmar que la Entidad Titular tiene como principal misión: la definición de los fines de su dedicación a la educación, que normalmente se expresan en los Idearios, y la delimitación de los objetivos del Proyecto Educativo de Centro. Para ver realizados sus deseos, la Entidad Titular tendrá que crear las estructuras necesarias y dotarlas de criterios de revisión o evaluación; ésto hará posible la reorientación de la actividad docente logrando una mayor adecuación de los resultados finales a las finalidades

y objetivos pretendidos.

Afirmando que el sujeto de la toma de decisiones es la Entidad Titular en sus tres niveles, como tantas veces se ha dicho en este foro, estamos afirmando que la función evaluativa implica también a los tres niveles de la Función Directiva. Los tres niveles han de coordinarse y buscar las mejores formas para saber qué es lo que hay que cambiar en cada centro, en todos los centros, o en la provincia, para que todo funcione más adecuado a los objetivos, fines y finalidades planteados previamente.

Cada uno de estos niveles de responsabilización que adopta la Función Directiva implica la existencia de un órgano de toma de decisiones respecto a la programación-evaluación; estos tres órganos se llaman normalmente: Consejo Provincial, Equipo Directivo del Colegio y Órgano de Provincial de Coordinación de Colegios; al frente de cada uno de estos órganos están respectivamente, el Provincial, el Coordinador Provincial de Colegios y el Director General del Colegio.

II. Formando redes de Interdependencia

3. El colegio como ámbito educativo complejo

Todo colegio, por pequeño que sea y si es grande en mayor medida, es de una complejidad relacional muy significativa. Ciertamente que la coordinación es absolutamente necesaria para la elaboración y desarrollo de los currículos de cada área y los objetivos de etapas y ciclos pero, además, estas relaciones son las que crean el “clima educativo” que transmite los valores y hace posible el aprendizaje “en valores” que deseamos. Como esta interrelación, mala o buena, se va a dar, es imprescindible organizarla y ordenarla adecuadamente.

De esta manera, la animación de la interrelación formal e informal de los componentes del centro, es uno de los extremos más importante del PEC y una de las cuestiones más importantes a asumir como responsabilidad de la Función Directiva.

A. El centro educativo: un intrincado mundo de grupos interrelacionados

A nadie se le escapa, mucho menos a los directores, que cada colegio es un intrincado mundo de cuestiones interrelacionadas formado por asuntos de todo tipo; lo docente, lo laboral, lo familiar, lo económico, lo arquitectónico... toman cuerpo, cada día, en una increíble variedad de situaciones esperadas e inesperadas que no terminan de dejar de sorprendernos.

La organización general del sistema educativo en cada colegio y el Diseño Curricular del

Centro son sólo una parte de aquello que pone “orden” a esto que a veces parece imposible de hacer funcionar, y que llamamos colegio; podríamos añadir todo lo relativo a los criterios de gestión de recursos (tanto materiales como de personas) y no terminaríamos de describir aquello que ajusta todo el complejo mundo del colegio.

El mundo de las organizaciones y los grupos humanos complejos implica, para conocer la razón de ser de su funcionamiento, que conjugemos todo lo esbozado en los párrafos anteriores con algo que es, a la vez, el aceite lubricante que hace que todo vaya funcionando: las relaciones personales positivas. Podríamos hacer nuestra la hipótesis de que en una empresa de fabricación de bebidas las relaciones personales no influyen en exceso pero, en realidad, aún en una actividad tan aparentemente alejada de la influencia de sentimientos y actitudes, lo relacional influye grandemente. Si esto sucede en una actividad como la descrita, ¿qué podríamos decir de una actividad que implica tanto a todos los que están haciéndola posible como es la docencia? En un colegio, y no digo nada nuevo, las relaciones entre todos los protagonistas de la enseñanza-aprendizaje cobra una importancia capital pero, sobre todo, hemos de resaltar la inmensa importancia que tiene el clima relacional en los equipos docentes.

Los diseños curriculares y las actividades que se realizan en nuestros colegios son cada vez más complejas y diversas; esto no es ni más ni menos que consecuencia de una sociedad que está viendo la necesidad de responder de una manera compleja a un mundo social y personal cada vez más complejo. La calidad educativa, hija de la preocupación por la calidad que llena toda nuestra sociedad, busca atender los siguiente elementos: la diversidad de cada alumno; la diversidad de áreas de conocimiento; la diversidad de necesidades que presenta la sociedad adulta. Hoy no se comprende un colegio que no tenga relaciones muy fluidas con el entorno social en el que está; el problema es que el entorno social del colegio implica, simplificando, realidades inmensas: barrio, ciudad, comunidad autónoma, España, Europa. La realidad de la ruptura de los muros, las tapias, las verjas o los setos del colegio hacia una realidad mucho más amplia sabemos que no se da hacia fuera, sino también hacia adentro: el colegio ve, cada vez más evidente, que no es una realidad autárquica sino enormemente relacionada y permeable.

Por reseñar algunas realidades sociológicas que se están comentando en nuestros centros como novedades enormemente influyentes en la dinámica de los mismos, podemos mencionar: el cambio de tipos de familia y de la función de cada uno de sus miembros en la misma; la falta de transmisión de los valores de la fe en la infancia familiar; la presencia de la emigración en nuestros centros; la demanda de calidad educativa.

B. El ámbito formado por el tejido relacional de los agentes educativos es el único que educa en forma verdaderamente referencial

La Pedagogía y la Psicología están cada vez más convencidas de que lo que realmente transmite “mapas valorativos de interpretación de la realidad” son las relaciones con personas significativas y las relaciones que se entretienen en el seno de los grupos humanos

significativos. Evidentemente la significatividad de una persona o de un grupo es absolutamente subjetiva pero, no cabe duda, de que la familia, la escuela y los amigos son los tres ámbitos grupales-relacionales, generalmente, más significativos.

Dicho esto tenemos que afirmar que, querámoslo o no, los alumnos de un colegio aprenden a “ver la vida y el mundo” prioritariamente desde las siguientes coordenadas: los contenidos curriculares, las relaciones con las personas significativas y la organización misma del centro. El estilo educativo de un centro no sólo depende, por lo tanto, de los “itinerarios curriculares” elegidos o los contenidos de las áreas, ni siquiera de la didáctica elegida; el estilo educativo está sumamente relacionado con el “clima relacional y organizacional” en el que a lo largo de tantos años está inmerso el alumno. Podríamos afirmar que el “sello” que los antiguos alumnos llevan marcado por el colegio al que pertenecieron, está más relacionado con ese conjunto de cosas que se llama “clima relacional-organizativo” que por otros componentes de la actividad educativa.

La Escuela Católica quiere caracterizarse por una educación marcada por los valores del Evangelio; sólo seremos capaces de hacer esto realidad si logramos crear un clima educativo en el que los valores cristianos estén presentes no sólo en la áreas docentes, sino en la “cultura de la organización escolar”; ésto implica que hemos de diseñar un esquema organizativo, un programa de actuaciones y unas actitudes educativas concretas, que transmitan los valores que queremos transmitir y no otros. Es evidente que todos estamos de acuerdo en que un colegio no se legitima en su ideario católico sólo por la impartición de clases de religión, pero es conveniente que nos lo recordemos a nosotros mismos en medio de la vorágine diaria de los centros que tan poco tiempo parece dejarnos para pensar en cuestiones de fondo.

C. El papel de la dirección del colegio

Todo este mundo de relaciones, llenas de expectativas diversas, entrelazadas en etapas, ciclos, claustros, departamentos, asociaciones etc., es necesario organizarlo y organizarlo no sólo de tal manera que funcione, sino de manera que conforme un “clima educativo” que haga posible la transmisión de los valores del Evangelio. Pues bien en otros tiempos, se podía afirmar que el responsable de hacer posible el funcionamiento adecuado a fines del centro educativo era el Director General; ¿podemos hoy decir esto mismo sin hacer recaer sobre los directores generales cargas que exceden sus posibilidades reales? Evidentemente el los ámbitos de resposabilización tienen que ser mucho más compartidos que antes si se quiere realmente ser efectivo.

La función directiva es extremadamente compleja; sólo hace falta volver la mirada a todos los campos que tiene que atender esa especie de “capitán del barco” que debe ser el Director General: gestión de recursos materiales y humanos, atención a las relaciones de los distintos grupos que conforman la Comunidad Educativa, diseño de los itinerarios educativos, capacidad de adaptarse a la novedad de las situaciones, etc. Y todo ello buscando la construcción de un ámbito educativo basado en los valores del Evangelio.

No creo que nadie se aventure a dirigir un colegio a estas alturas sin pensar en un trabajo en equipo y sin pensar que la Función Directiva, en cada centro escolar, ha de ser asumida por un grupo de personas que, aunque no exclusivamente circunscrito al Equipo de Dirección, sí que podríamos personalizar en él. Si afirmamos ésto respecto a la labor del Director General, podemos decirlo también, de una manera análoga, de cada uno de los miembros del Equipo de Dirección: es necesario un trabajo que, sin dejar las necesarias atribuciones reservadas a la persona del Director General o de cada área, plantee la dirección de una manera colegiada y dialogada. Si esto es cada día más admitido en la mayoría de las empresas, mucho más lo deberíamos asumir en estas empresas nuestras del “Tercer Sector” llamadas colegios.

El Equipo de Dirección del colegio debe ser expresión clara de una manera de trabajar que ha de ser extrapolable a todos los órganos de decisión y de organización del centro; ha de buscarse la creación de una cultura de organización que transmita un estilo de afrontar la realidad caracterizada por las siguientes características: la asunción de las responsabilidades personales dimanadas del cargo, el trabajo en equipo, la complementariedad de estilos personales y competenciales, el diálogo, la programación integrada y el cuidado de las relaciones personales. Este estilo de dirección, necesariamente irá transmitiéndose al clima educativo del centro.

Afortunadamente todo converge hacia la necesidad de un estilo de dirección en el que la mutua implicación, el diálogo y la organización en complementariedad, han de estar cada día más presentes en los colegios. Las razones de esto ya están esbozadas: necesidad ante la complejidad de la labor educativa, la creación de un clima educativo conforme a nuestros valores y atención a las posibilidades reales de los directivos. El trabajo en equipo y en red de los implicados en la Función Directiva se hace cada día más imprescindible.

4. El Colegio dentro de una red de relaciones que le supera y le posibilita

Si nos acercamos a los análisis culturales que, desde hace unos cuantos años, se están haciendo, encontraremos como rasgos destacados de nuestra conciencia cultural: la valoración de las especificidades individuales, la conciencia creciente de la complejidad que cada manifestación humana tiene, la interdisciplinariedad y complementariedad como principios de análisis y actuación. La realidad se nos presenta no como una unidad, sino como una diversidad a la que hay que ir dando sentido a través de la interrelación entre las distintas unidades que forman nuestro mundo; la verdad aparece, cada vez más, como una realidad a la que nos vamos acercando aportando cada uno nuestra experiencia y nuestra visión y que vamos construyendo a través del diálogo.

Estos análisis, tan aparentemente alejados del mundo de la educación, están en la base de muchas de las percepciones que tenemos los que estamos trabajando en el mundo de la

educación; no podía ser de otra manera ya que la educación siempre ha sido uno de los grandes caminos de transmisión de valores y contenidos culturales.

A. ¿Un problema más o un indicativo de que hay que organizarse de otra manera?

No vamos a volver a describir la complejidad del funcionamiento del centro educativo que creo está suficientemente sugerida en el apartado anterior; creo que ahora sería bueno tomar conciencia de la diversidad de frentes y llamadas a las que un colegio es sometido.

A menudo leemos en la prensa acuciantes llamadas a la escuela para que salga al paso de muchas necesidades sociales, sobre todo, de carácter preventivo. Si hemos visto cómo la complejidad de la organización colegial crece cada vez más por las demandas, cada vez mayores, de una calidad bien entendida, nos pasa exactamente lo mismo si miramos hacia fuera del colegio.

Cada colegio está en relación con los colegios de su provincia, de su congregación y aún de su familia carismática. Va creciendo la conciencia de que la relación entre las obras y las comunidades que conforman la vida religiosa es algo realmente importante. Paralelamente la pertenencia de los colegios a organizaciones como FERE, Educación y Gestión o el Secretariado de la Escuela Cristiana implica actividades comunes, reuniones, acuerdos, tomas de decisiones, etc. A esto le tenemos que sumar las relaciones con las organizaciones dependientes del MEC o la consejería respectiva, además de con los colegios públicos. Ni qué decir tiene que la relación con la parroquia, el arciprestazgo o la diócesis de la que formamos parte es imprescindible si es que queremos afrontar una evangelización coordinada y operativa. Como en el caso de la complejidad “hacia dentro” del colegio, la complejidad “hacia fuera”, ha quedado simplemente esbozada, ya que las implicaciones son aún mayores.

Esto que aquí queda descrito no es ni malo ni bueno sino “lo que, de hecho, es”; pero además no podía ser de otra forma: el colegio forma parte, hoy más que nunca, de un tejido social que ha comprendido que la interrelación y el trabajo en equipo y conjuntado es fundamental para plantear las cosas con perspectiva de futuro y de permanencia. ¿Pero cómo conjugar la conveniencia de pertenecer activamente a todas estas redes de pertenencia externa y no dejar abandonado el colegio?

A esta pregunta no podemos responder, de una manera práctica, estirando los modelos de gestión y organización que hemos empleado hasta ahora; creo que ya no dan más de sí. Las demandas internas y las externas están pidiendo una nueva manera de concebir la organización colegial que no suponga que cada centro puede dar respuesta a las necesidades en él generadas, por sí mismo. Se impone un modelo de organización supracolegial desde el que atender a las complejas necesidades de diferentes colegios y una nueva organización dentro del colegio que se centre en atender las necesidades más propias del centro educativo concreto.

Como vemos, una de las características que tiene la educación en los colegios de nuestros días es la pertenencia a redes de relaciones; un colegio que no toma consciencia de la complejidad que él mismo es y de la compleja red de relaciones en la que está incluido, nunca aprovechará esta realidad para aprender de otros y aprender con otros. Es necesario organizar el colegio “hacia dentro” y “hacia fuera” como perteneciente a una red de complementariedades que ha de generar enriquecimiento educativo y la posibilidad de atender a necesidades educativas inatendibles desde las posibilidades de un solo colegio. Que cada uno de los tres niveles de la Función Directiva de los que venimos hablando tome consciencia de esto, implica que la Función Directiva como tal ha de entenderse en el seno de las redes de relaciones mencionadas y con la misión de dirigir adecuadamente a cada colegio en esta red relacional.

B. Un principio de convergencia organizativo

Recogiendo alguna de las ideas ya presentadas anteriormente, podemos decir que cada colegio tiene una gran cantidad de necesidades a las que responder que no son abordables por el mismo centro. Se impone una organización intercolegial que optimice recursos y haga viable la atención a los diversos frentes que han de ser atendidos. Los grupos o asociaciones de centros que pueden apoyar a los diferentes colegios pueden ser de diferentes tipos:

- Provincia religiosa.
- Grupos de congregaciones con el mismo carisma.
- Asociaciones de diferentes familias religiosas.
- Asociaciones de todas las provincias religiosas (FERE, EG, SEC)

Se puede decir que esta es una solución que ya está puesta en marcha. Ciertamente la colaboración en los distintos niveles aquí planteados ya se está dando y no es ninguna novedad. Dicho esto ¿no es este el momento de hacer planteamientos, planificaciones y proyectos comunes de una manera más clara y decidida? De hecho, nuestras congregaciones y colegios “han echado mano” de organizaciones supracolegiales cuando puntualmente se ha necesitado. ¿No sería el momento de hacer planificaciones en las que se vayan delimitando objetivos y áreas de colaboración y ayuda que no se queden en “desideratum” sino que aterricen en programas concretos? Si la respuesta a estas preguntas es un sí, aquellas personas y organismos incluidos en lo que venimos llamando Función Directiva están implicados en primera línea de acción.

Este planteamiento de ayuda mutua y organización según objetivos requeriría que cada uno de los tres ámbitos de la Función Directiva se plantease un análisis de la realidad para delimitar áreas, fijar objetivos y diseñar órganos personales y grupales para organizar y coordinar.

C. La lectura de los signos de los tiempos.

La complejidad de nuestro mundo, en paralelo de nuestros colegios, nos llama urgentemente a

redefinir los modelos organizativos presentes en este momento; pero no es sólo la complejidad la que nos ha de producir cierta sensación de urgencia. Los retos evangelizadores de nuestra sociedad española son hoy en día muy grandes y, nuevamente, nada simples respecto al análisis de sus causas y mucho menos en la búsqueda de orientaciones para las respuestas adecuadas. La familia, los emigrantes, los increyentes, los excluidos, la misión compartida, la reducción de religiosos y religiosas etc. están pidiéndonos a gritos que unamos nuestras fuerzas, nos complementemos, nos ayudemos, nos dejemos enseñar y planifiquemos en común y no en paralelo.

Planificar en red y en complementariedad de funciones no significa necesariamente perder la identidad carismática; sí implica la necesidad de poner nuestros carismas, experiencia, medios y voluntad al servicio de la construcción de una red operativa en la que la complementariedad de las instituciones ayude a llevar adelante aquello que todos queremos hacer: llevar la buena nueva del Evangelio a través de estos ámbitos de evangelización que son los colegios.

5. Los puntos de referencia para aprovechar esta nueva situación

A. Recuperar los documentos olvidados como marco de la Función Directiva

¿Cómo utilizar todas las posibilidades que el reconocimiento de la diversidad nos da? ¿Cómo poner orden a toda esta complejidad sacando todo el partido posible? ¿Hay algún instrumento nuevo que nos haga más fácil el camino? Creo que sería un error pensar que hemos de empezar de cero; la colaboración “supracentros” y la reorganización de cada uno de los centros se está dando ya; incluso los documentos que nos sirven de referencia para realizar todo esto ya los tenemos elaborados desde hace años. ¿Cuál es el camino entonces?

Tengo para mí que tanto Idearios como Proyectos Educativos de Centro están un tanto olvidados respecto a sus contenidos y a su efectiva operatividad. Hace ya unos cuantos años nos pusimos las congregaciones manos a la obra de poner por escrito nuestros idearios; el esfuerzo fue grande y, aunque respondían en gran medida a la necesidad de defender nuestra propia identidad ante factores de reorganización política, la reflexión se hizo con sinceridad y en profundidad. Un poco más cercana en el tiempo está la LOGSE y sus primeros impulsos de renovación en los que se pidió la elaboración del Ideario, Carácter Propio o Proyecto Educativo; una discusión y clarificación posterior llevó, en muchos casos, a la recuperación de los Idearios hechos antaño y a la elaboración de Proyectos Educativos para cada colegio.

El Ideario contiene los principios generales que han de orientar la vida de los colegios dentro de cada carisma; su contenido sería como la relectura del carisma para la situación concreta de los colegios “aquí y ahora” durante un tiempo suficientemente largo. El Proyecto Educativo de Centro tiene contenidos más concretos y más relativos a la vida ordinaria del centro pero, en su contenido, se ve claramente presente la relectura del Ideario para el colegio concreto para el

que es como la Carta Magna.

Mi pregunta es la siguiente: ¿después de afirmar esto, en lo que todos en mayor o menor medida estaremos de acuerdo, podríamos afirmar que estos dos documentos son realmente la base sobre la que se construyen las opciones y programaciones reales de nuestros centros? No digo que el espíritu propio del instituto no esté presente en la vida del centro sino que me pregunto si está presente según y como está recogido en los documentos antes citados; me pregunto si, a la hora de hacer el Plan Anual del Centro y los consecuentes proyectos y programaciones, tenemos materialmente presente el contenido concreto de Ideario y Proyecto Educativo como guías para su elaboración.

¿No sería la ocasión de revisar los Idearios y los Proyectos Educativos asumiendo los nuevos retos que se nos presentan: familia carismática, misión compartida, familia, emigración, reducción de número de religiosos, increencia, nueva evangelización, etc? ¿No tendríamos que convertirlos en documentos realmente operativos para dar a luz unos colegios y una Función Directiva entendida desde la perspectiva de la red educativa de instituciones?

B. Concretar los documentos para hacerlos más operativos en la Función Directiva.

Quizá una de las razones por la que estos documentos no han tenido el suficiente protagonismo es porque se ha visto un salto excesivamente grande entre las formulaciones en ellos recogidas y las realidades que pretendían animar o regular. Tal vez, la mejor manera de que Ideario y Proyecto Educativo lleguen a ser operativos, es la elaboración de documentos intermedios que concreten, para un determinado periodo de tiempo, lo contenido en los grandes documentos de referencia; aparecerían así unos documentos que podría llamarse “Plan Director de los Colegios” en el caso del Ideario y “Proyecto Director del Colegio” en caso del Proyecto Educativo de Centro.

En el Plan Director de los Colegios se recogerían aquellas cuestiones que, del Ideario, se tuvieran como prioritarias para un tiempo de unos cinco o seis años; en la elaboración de este documento y como criterios de selección de los contenidos del Ideario, se podrían utilizar las resoluciones de los capítulos de las congregaciones. En el Proyecto Director del Centro, tendría como pilares fundamentales las prioridades para el colegio durante un periodo, en principio, más corto que en el caso del Plan Director; los criterios de selección de las prioridades vendrían dadas por el Plan Director y las necesidades concretas del colegio.

Es claro que tanto del Ideario como del Proyecto Educativo pueden nacer, respectivamente, más de un documento pero, por simplificar, he preferido dejar las cosas en su esquema fundamental; cada provincia o familia religiosa habrá de adecuar la necesidad de concretar el Ideario y el Proyecto Educativo a lo que es su manera específica de abordar la labor educativa.

C. Recuperación de las relaciones institucionales.

Comentábamos más arriba cómo el colegio hay que imaginarlo dentro de una red de relaciones que a la vez complica la realidad docente y, a la vez, la hace posible. Las redes de relaciones son extensísimas: las provincias de una congregación, las congregaciones pertenecientes a un mismo carisma, las congregaciones entre sí, colegios y arciprestazgos, provincias y diócesis, centros concertados y públicos etc.

Creo que lo que a veces han sido acercamientos puntuales para una colaboración concreta o creación de asociaciones o procesos con el fin de salir al paso de una necesidad exterior muy localizada en el tiempo y en la situación, ha de transformarse. Lo que ahora tenemos que plantear, sobre todo, es una planificación estructurada de objetivos y acciones entre: provincias religiosas de una congregación o un mismo carisma; distintas congregaciones; con diócesis arciprestazgos o parroquias.

Esto requiere hacerlo, de tal modo, que no solapemos funciones y atenciones, sino que las complementemos. Quizá en todo esto la FERE tenga que realizar un trabajo de orientación y acompañamiento a congregaciones y centros docentes que implique un Plan Director mucho más centrado en la creación de este tejido de ayudas, complementariedades y planteamientos comunes pero no superpuestos.

D. Definir los órganos responsables de llevar a la práctica los documentos provinciales y supraprovinciales.

Es difícil proponer una organización concreta dada la gran diversidad de congregaciones, provincias y colegios pero, siendo conscientes de que cada provincia habrá de organizarse como mejor le parezca, propongo unos grupos de responsabilización:

a. El Gobierno Provincial.

No sólo ha de aprobar el Ideario, el Proyecto Educativo y el Plan Director de los Colegios sino que ha de estar especialmente atento a que tanto su elaboración como su concreción se haga adecuadamente.

b. Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.

Es el directo encargado de la elaboración del Ideario y del Plan Director de Colegios, de la aprobación del Proyecto Educativo del Centro y del Proyecto Director del Centro. Como en el caso del Gobierno Provincial, esta elaboración o aprobación implica el seguimiento de la concreción de cada uno de los documentos en cada centro.

c. Equipo Directivo del Colegio.

Es el encargado de la elaboración del Proyecto Director del Centro y de la elaboración y

aprobación del Programa de Dirección. Ha de saberse responsable habitual de la aplicación de los contenidos de éstos documentos, sobre todo del Proyecto Director del Centro en toda la organización del colegio. El Director General será el responsable último de que el Programa de Dirección se lleve a la práctica.

Una vez delimitados los tres “nudos” coordinadores principales hacer algunas puntualizaciones:

* Es absolutamente necesaria una fluidez de planteamientos y relaciones entre los tres niveles de la Función Directiva; el Órgano Provincial de Coordinación de Colegios tiene que tener una fuerte vinculación con: el Gobierno Provincial, cada colegio y los equipos coordinadores de áreas provinciales relacionados con los colegios.

* Aunque no concreto los órganos de coordinación interprovinciales (dentro de la misma congregación o del mismo carisma) o de coordinación supraprovincial creo que es necesario que existan y que elaboren planes y proyectos adecuados a las necesidades.

III. Evaluando desde lo proyectado

6. El Proyecto Educativo de Centro punto de llegada y de arranque

Los contenidos de los documentos mencionados en el apartado anterior y los órganos de coordinación provincial, interprovincial e intercongregacional, han de estar al servicio de cada colegio, buscando que en cada uno se lleve adelante lo que está diseñado en el Proyecto Educativo del Centro. Por esta razón, el PEC ha de tener un lugar central en la articulación de todo lo que se pretenda hacer en los distintos niveles de coordinación de las organizaciones colegiales; paralelamente las labores de la Función Directiva en cada uno de sus niveles vendrá definida por la consecución de los objetivos de PEC de cada colegio y, consecuentemente, también la evaluación de la Función Directiva vendrá indicada por el grado de consecución o no, de los objetivos señalados en el PEC de cada colegio.

A. Elaboración del Ideario

Supongo que todas las congregaciones aquí presentes tendremos elaborado un Ideario para los colegios en los que habremos tratado de poner todo aquello que queremos que se viva en los colegios de nuestra institución; me permito simplemente preguntarme, en el caso de que se hayan redactado hace tiempo, si no sería conveniente volverlos a redactar con los criterios que ahora expongo:

- * Un documento que, al ser leído, de a entender con la suficiente claridad el ideal educativo que la congregación o congregaciones quieren que se viva en los centros educativos a ella o ellas pertenecientes.
- * Elaborado y redactado de tal manera que pueda servir para realizar los PEC de cada centro, el Plan Director de Colegios y que de pistas (indicadores) para saber si los colegios están logrando los fines que se pretende con ellos.
- * Un documento que incluya la respuesta a los grandes temas que vamos a tener entre nosotros durante estos próximos decenios: la emigración, la increencia, la misión compartida, la creación de Iglesia testimoniante.
- * Abierto expresamente a la colaboración interprovincial, intercongregacional y eclesial.

Un documento como éste ha de ser necesariamente aprobado por los gobiernos provinciales de las instituciones titulares a las que pertenezcan los colegios para los que está elaborado; en su elaboración han de estar implicados los gobiernos provinciales, muy implicados los centros escolares (en especial el Equipo Directivo) y sumamente implicados los Órganos Provinciales de Coordinación de Colegios.

B. La elaboración del Proyecto Educativo del Centro

Puede parecer un poco absurdo hablar de la elaboración del PEC a un auditorio como éste pero creo que es necesario hacernos caer en la cuenta de una serie de cuestiones fundamentales.

- a. El PEC ha de expresar con la suficiente claridad y grado de concreción lo que el colegio pretende con su acción educativa; por lo tanto ha de incluir los objetivos generales del centro y cómo se articulan para crear un “ambito de enseñanza-aprendizaje” capaz de ofrecerlos válidamente a los alumnos.
- b. No cabe duda de que el PEC ha de incluir muchos contenidos que provengan de las leyes de educación del momento o de las orientaciones de las correspondientes consejerías de educación pero hemos de tener especial cuidado de que transmita con claridad, a quien lo lea, lo que la Entidad Titular quiere presentar a los alumnos como ideal del hombre y del mundo. El Ideario de la Institución Titular ha de estar absolutamente presente en la elaboración del PEC ya que, al fin y al cabo, el PEC no debería de ser más que una concreción, para un colegio concreto, de los principios del Ideario.
- c. El Consejo Provincial y el Órgano Provincial de Colegios han de estar no sólo presentes en la aprobación final del documento sino que han de acompañar al colegio concreto en la elaboración del mismo.

d. El PEC ha de redactarse de tal manera que permita concretarse en el Plan Director del Centro y pueda así poderse evaluar el grado de realización del mismo.

C. La coordinación provincial, interprovincial e intercongregacional

Una vez elaborado el Proyecto Educativo del Centro con los criterios que han quedado reflejados, el resto de las programaciones provinciales, interprovinciales e intercongregacionales de los diferentes órganos, y el contenido de los objetivos de los programas y proyectos, han de estar al servicio de que en cada colegio se vaya realizando el contenido del Proyecto Educativo.

Así, el Gobierno Provincial y el Órgano Provincial de Coordinación de Colegios habrán de pensar qué acciones, equipos, programas, destinos etc. son los más adecuados para que cada uno de los colegios cumpla los objetivos del PEC. Estas preocupaciones y deseos habrán de concretarse en el Plan Director de Colegios cuya supervisión y evaluación han de ser competencia del mismo Gobierno Provincial y del Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.

Lo mismo decir de la cooperación de los organismos intercongregacionales (FERE, EyG, Secretariado), cuya función ha de ser, salvadas las mediaciones correspondientes, responder efectivamente a aquellas necesidades educativas que no pueden afrontar los centros o las congregaciones desde sí mismas. Desde este análisis de la realidad, es desde donde las distintas organizaciones de coordinación y apoyo ha de elaborar sus planes a medio plazo.

D. Plan Director de Colegios y Plan Director del Centro.

Simplemente hacer una mención a estos dos documentos que han sido más extensamente explicados en la ponencia sobre programación.

Las congregaciones y las provincias van dimanando, a través de los capítulos generales y provinciales, una serie de orientaciones generales para toda la congregación en materias relativas a la evangelización; destinatarios preferencias y opciones prioritarias conforman gran parte del contenido de estos documentos. Son orientaciones que, normalmente, han de aplicarse en tiempos más cortos que el que han de tener de vigencia un PEC o un Ideario y que, no obstante, tienen que hacerse presentes en las áreas y posiciones evangelizadoras de la congregación o de la provincia.

El Plan Director de Colegios de la provincia ha de contener las inspiraciones del Ideario y de los PEC y, a su vez, es el lugar en donde han de integrarse las orientaciones de los capítulos adecuadas al área de evangelización específica llamada Educación. El Plan Director del Colegio cumple la misma virtualidad pero en el nivel colegial.

Mientras que el primero hace referencia al Órgano Provincial de Coordinación de Colegios, el segundo hace referencia al Equipo Directivo. La vigencia de estos planes ha de relacionarse con tramo intercapitular que tenga estipulado cada congregación.

E. El papel de la Función Directiva

La función directiva se extiende, como hemos podido ver, a cada uno de los tres niveles de coordinación y decisión provincial; las competencias que cada uno de estos tres niveles (siempre derivando del Superior/ra Provincial) dependen de cada una de las provincias. Cada uno de ellos tendría que tener en cuenta:

- * La necesidad de la coordinación entre los tres niveles.
- * El necesario funcionamiento grupal que ha de tener cada uno de los niveles de la función directiva sin detrimento, eso sí, de los derechos y deberes del Provincial, el Director General o el coordinador del Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.
- * La necesidad de asumir activamente (proactivamente) las competencias que cada nivel de toma de decisiones conlleva.
- * La referencia , respectivamente, del PEC, Ideario y Planes y Programas a la hora de desarrollar y programar sus actuaciones
- * La evaluación del ejercicio de su función dentro de la dirección de los centros, vendrá referida por los siguientes parámetros: las competencias dadas por la provincia a cada organismo; la consecución mayor o menor de los objetivos recogidos en los diversos planes y proyectos; la consecución (en su caso) de los indicadores que se hayan señalado en la programación.

Este tipo de programación interdependiente hace necesario que todos estemos pendientes los unos de los otros, especialmente los responsables últimos de estos órganos de coordinación o supervisión.

7. La Evaluación de la Función Directiva.

Dicho todo lo anterior podemos empezar a sacar consecuencias para la evaluación de la Nueva Función Directiva. Como quedó recogido al principio de la ponencia, quiero centrarme en aquellos aspectos que puedan resultar más novedosos, obviando cuestiones relativas a la gestión y organización de cada centro. Lo relativo a la evaluación puede ser perfectamente deducido, como desarrollos aplicativos, de los principios recogidos en los objetivos de cada uno de los órganos de toma de decisiones. Según quedó dicho también, la evaluación no es ni más ni menos que la última parte de la programación que, sin ésta, se hace incomprensible.

A. Para qué tiene que servir la evaluación.

Recordando cuestiones expresadas en la introducción, la evaluación tiene que ser una forma de “feed-back” que nos indique si estamos yendo hacia la consecución de fines y objetivos que nos hemos propuesto. La evaluación ha de generar en los sujetos responsables de la acción educativa una respuesta positiva ante la necesidad del cambio de estrategia o el ajuste de acciones o estilos que se están llevando, con la finalidad lograr mejor los objetivos que ellos mismos han asumido como prioritarios.

Para que esto sea así se tendrían que dar las siguientes condiciones:

- * La evaluación, o feed-back, sobre la marcha de los planes y proyectos educativos ha de ser continua, de tal manera que, cuando se realice la evaluación con los documentos de medida indicados más abajo, no suponga una sorpresa. Para que esto sea así, es necesario que los grupos o consejos de los diversos niveles de la Función Directiva tengan, cada uno en su seno y entre sí, un diálogo habitual sobre los procesos educativos que se llevan entre manos.
- * Ha de estar centrada en los objetivos que el mismo grupo se ha puesto y ha asumido como propios. Una parte de los objetivos a evaluar procederán del mismo grupo pero otros procederán de grupos o consejos de un nivel superior en la Función Directiva o de documentos aprobados con anterioridad; respecto al primero grupo de objetivos no existe problema especial para que sean asumidos como objeto de evaluación por los mismos que han decidido que sean objetivos, respecto al segundo grupo de objetivos sí puede haber problema. Para que este segundo grupo de objetivos no tenga rechazos en el grupo, es necesario que se haya dado, en el proceso de elaboración de los documentos base de todos los niveles, una implicación, aunque sea consultiva, de todos los niveles.
- * Ha de entenderse por los destinatarios de la misma, con una sola pretensión: mejorar la adecuación de la realidad educativa a lo que hemos decidido, entre todos, poner como objetivo educativo. Sería realmente peligroso que los distintos niveles de la Función Directiva se mirasen con recelo o prevención los unos respecto a los otros; esto originaría que las orientaciones sobre la mejora en la educación procedentes de la evaluación chocasen contra un muro de defensa infranqueable. Es necesario, nuevamente, que existan canales de comunicación, diálogo e incluso cercanía personal entre los grupos implicados en la función directiva.
- * Todo lo dicho hasta ahora de la evaluación no obsta para que claramente afirmemos que la evaluación ha de ser verdadera, es decir, conforme a objetivos claramente pensados y adecuados a fines y efectuada con los criterios de validez y fiabilidad propios.
- * Lo que ha de producir la evaluación es el nacimiento de nuevas posibilidades y nuevas iniciativas que salgan al paso de los objetivos no suficientemente conseguidos o la consolidación de líneas de trabajo y experiencias transportables a otros ámbitos colegiales o a otros colegios.

* Ciertamente la evaluación puede servir, en un determinado caso, para reorientar el camino profesional de una persona o para, directamente, pensar en otra persona u otro grupo de personas para desempeñar la función que están realizando, pero no es ésta la función fundamental de la evaluación.

B. La construcción de los instrumentos de evaluación.

a. Los documentos base de la evaluación.

Según ha quedado dicho hay dos niveles de documentos: tres más generales (Ideario, PEC y Plan Anual) y otros tres que concretan para un tiempo o un ámbito de referencia más pequeño (Plan Director de los Centros, Proyecto Director del Centro, Programación de la Dirección). Estos documentos son los marcos de referencia para la construcción de los instrumentos de evaluación; cada uno de ellos ha de llevar una parte final sobre evaluación en la que aparezca cuándo, cómo y respecto a qué parámetros (indicadores) ha de realizarse la evaluación.

b. La construcción de los indicadores.

Normalmente, sobre todo en el caso de los documentos del primer nivel, resulta difícil la evaluación directa del grado de consecución de los objetivos; para facilitar un mayor grado de concreción evaluativa, se acuerdan una serie de hechos que indicarían que el objetivo en cuestión se está consiguiendo; a esta serie de “hechos” se les denomina “indicadores”.

La construcción de los indicadores se puede realizar de muchas formas; creo que lo más adecuado sería que los elicitase el grupo que tiene que evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos; eso sí, con dos condiciones: la primera dejar formalizados los indicadores antes de comenzar a poner en práctica los objetivos; la segunda contrastar los indicadores con el nivel de responsabilidad superior, con el inferior y con algún experto externo. De todas maneras creo fundamental que el grupo que ha de llevar adelante los objetivos acepte de buen grado los indicadores que, al final de la tarea, se van a utilizar como criterios de evaluación.

c. El contenido de los documentos de evaluación

* La parte central de estos documentos de evaluación ha de estar formada por los indicadores; cada uno de ellos puede ir acompañado de una escala de “1” a “10” exprese el grado de consecución de cada uno de los indicadores.

* El documento contendrá también especificado cada cuánto tiempo se realiza la evaluación de los indicadores y quién hace la valoración de 1 a 10 de cada uno de ellos. Respecto al sujeto que realiza la valoración de 1 a 10 es posible que sea distinto para los diferentes indicadores; puede ser que en un caso sean los profesores, en otros los alumnos, en otros los padres, o el Gobierno Provincial, etc; lo que es importante es dejar constancia escrita de este tema. Para

asegurar una mayor imparcialidad, la decisión sobre quién es el sujeto baremador la tomará el nivel superior de Función Directiva (Órgano Provincial de Coordinación de Colegios, Gobierno Provincial).

* El procedimiento para dialogar sobre los resultados y para el “ajuste” de las acciones o programas de acción que lleven a la consecución de los objetivos propuestos de una manera más efectiva, en el caso de que no se hayan logrado satisfactoriamente.

* Incluido en el apartado anterior está la pregunta sobre “qué foros serán los encargados de realizar el análisis de resultados y el reajuste de acciones y programas”. Normalmente tiene que haber, por lo menos dos: el grupo de personas que elaboró los indicadores y el correspondiente al nivel superior en la escala de Función Directiva.

C. Los destinatarios de la evaluación de la Función Directiva.

Ya se han enumerado los grupos y personas que constituyen la Función Directiva en esta parcela de la misma que está más relacionada con el desempeño de la Función Directiva de la Entidad Titular; ahora nos queda sacar simplemente las consecuencias de que todo grupo que programa como se debe ha de realizar la correspondiente evaluación de sus acciones y, por lo tanto, tiene también que evaluar las responsabilidades propias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

a. El Equipo Directivo del Colegio.

La evaluación del Equipo de Dirección habrá de basarse en el PEC, el RRI y, de una manera más concreta, en el Proyecto Director del Centro y el Programa de Dirección. Esta evaluación incluye la revisión de las estructuras y servicios generales del colegio y cada una de las etapas y departamentos.

b. Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.

La evaluación de este grupo de personas, formado por las representaciones convenientes del Gobierno Provincial, las direcciones de los centros y los equipos provinciales relacionados con los colegios, ha de basarse en el Ideario, el Plan Director y el propio plan de actuación que se haya señalado. Es importante que trate también en alguna de sus reuniones la evaluación realizada en cada uno de los colegios y haga sus aportaciones correspondientes.

Este órgano es el lugar natural de revisar los programas de actuación y las implicaciones provinciales y de cada colegio en los planes provinciales, supraprovinciales y congregacionales.

c. Gobierno Provincial.

El Gobierno Provincial realizará también su revisión basada en el Proyecto Pastoral de la Provincia, el Ideario y el Plan Director; es fundamental que realice una supervisión del punto de orientación y consecución de objetivos de los colegios y, especialmente, del funcionamiento del Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.

El Gobierno Provincial habrá de evaluar también la implicación de los colegios, del Órgano Provincial de Coordinación de Colegios y de la misma provincia en las asociaciones supraprovinciales e intercongregacionales.

d. Órganos interprovinciales o intercongregacionales.

En el caso de que exista colaboración interprovincial o intercongregacional, ya sea por afinidad carismática o por otras causas, es necesaria también una evaluación de los planes de acción acordados. Especialmente hay que revisar si las acciones o planes de acción emprendidos son adecuados a las necesidades de los centros y hasta qué punto están calando en los centros.

e. Órganos Intercongregacionales institucionales

Los órganos intercongregaciones institucionales (FERE, EyG , SECC etc.) están también al servicio de los centros educativos concretos por lo que la evaluación de sus servicios ha de estar centrada en la utilidad que para los centros tienen sus programas de acción y acciones. Estas organizaciones tienen referencias nacionales y autonómicas, por lo que la misma coordinación pedida, en general, hay que pedirla en estos dos niveles.

La delimitación de campos entre éstas organizaciones entre sí y en relación con las del apartado “d” son muy estrechas y han de ser realmente complementarias con el fin de no superponer sus propuestas a los centros. Esta realidad supone una muy fluida relación de información entre unas y otras y una evaluación continuada de actividades con el fin de dejar de hacer aquellas que ya son realizadas por otras organizaciones e iniciar aquellas que órganos interprovinciales o congregacionales no pueden realizar.

La cercanía geográfica de los centros, de estas organizaciones, pertenecientes a una autonomía, pueden dar origen a unos servicios y atenciones específicas y distintas de las que pueden ser atendidas por los organismos congregacionales. Nuevamente el análisis de la realidad y las necesidades , junto con una evaluación “constructiva y creativa” se hacen imprescindibles; dos mecanismos que han de ser muy habituales y cercanos en el tiempo dada la rapidez de los cambios a los que estamos asistiendo en todos los campos de la educación.

D. Realización de la evaluación de la Función Directiva.

Aunque ya se han ido diciendo una serie de criterios para realizar la evaluación de la Función Directiva, aquí tratan de recogerse, de una manera más sistemática, los más destacados:

- a. Carácter fundamental de feed-back para el mejor ejercicio de la Función Directiva que ha de tener todo planteamiento de evaluación de la función directiva.
- b. Ha de tener un carácter habitual. Es muy difícil hablar de la periodicidad de las reuniones de evaluación de los órganos arriba especificados porque la finalidad de los mismos implica una distinta periodicidad en las reuniones. De todas maneras, como punto de referencia, diría que en las reuniones que se tengan a lo largo del año han de ir comentándose no sólo los problemas concretos del día a día en sí mismos, sino referidos a la programación o a los objetivos marcados al principio del periodo; de esta manera se podrá, cuando llegue el momento específico de la evaluación, no tener la sensación de no recordar los objetivos propuestos por los mismos que están evaluándolos. Haciendo una referencia habitual a los objetivos e indicadores (como evaluación implícita más cercana) podremos llegar a una evaluación más sistemática, más fácil, menos sorpresiva y más creativa al final del periodo.
- c. Es necesario cuidar al máximo que en los momentos de evaluación el clima relacional sea lo mejor posible. Si pensamos que la evaluación es importante, ha de ser creativa y no ha de generar bloqueos, no podemos buscar “el momento que podamos” sino que hemos de cuidar la fecha, el lugar y el tiempo dedicado, al máximo.
- d. Las evaluaciones, aunque sean resumidas, han de aportarse a los niveles inferiores y superiores de la Función Directiva. Lo mismo hay que decir de las sugerencias sobre acciones o programas de acción que han de suspenderse, modificarse o iniciarse. Hemos de entender también la evaluación de la Función Directiva como una verdadera red de relaciones evaluativas que hagan posible una organización total al servicio de las necesidades de cada centro educativo.

E. La evaluación del alumno punto base de toda evaluación.

La finalidad última de todo lo que hacemos en un colegio, definida por el Ideario, el PEC, los programas y proyectos, las organizaciones de todo tipo... es que los alumnos y alumnas que tenemos en nuestros colegios puedan hacer suyos unos valores del Evangelio que, cada congregación y colegio, concreta.

La misma evaluación de todos y cada uno de los órganos de la Función Directiva no tiene otra razón de ser que la búsqueda de una mayor adecuación de los objetivos e ideales planteados “en principio” a la realidad vivida por los alumnos al final de su estancia en el colegio.

El criterio último de evaluación que deberíamos utilizar en los colegios, y que pocas veces utilizamos, es el de la evaluación final de los alumnos; evaluación no sólo referida a

conocimientos abstractos sino a la adquisición de los valores y del mundo referencial contenido en Idearios y Proyectos Educativos. Si afrontásemos este desafío de una manera más directa quizá tuviésemos orientaciones más claras sobre cuáles son las áreas que han de ser reforzadas, cuáles los programas de acción más adecuados.

Desde este tipo de evaluación final se podrían diseñar planes de acción más afectivos en los mismos colegios e incluso derivar hacia las organizaciones interprovinciales e intercongregacionales, las necesidades sobre programas de acción que, por su implicación y complejidad, desbordan las posibilidades del centro individual.

La realización de este tipo de evaluaciones que, al fin, definirán mejor el grado de calidad de nuestros centros, especificado desde nuestros propios parámetros de medición, no creo que sea una tarea más de la Función Directiva sino una de las más importantes que tiene que afrontar. La calidad educativa con tanto empeño buscada en nuestros tiempos, ha de enfrentarse al desafío de la evaluación de los alumnos en estos aspectos que constituyen la verdadera razón de nuestra presencia en los centros.

A nadie se le oculta la gran dificultad que entraña la evaluación de valores y actitudes pero hay instrumentos y experiencias que nos pueden ayudar a realizar este tipo de evaluación que, al fin y al cabo, es la más importante de todas las evaluaciones que podamos hacer en un colegio con un Ideario concreto.

F. Evaluación Interna y Evaluación Externa.

Los criterios de elaboración de planes, programas, programaciones y de sus correspondientes evaluaciones están ya expresados; simplemente añadir unas palabras de conexión entre estos dos tipos de evaluación que, junto con la autoevaluación, son los tradicionalmente mencionados.

Siempre es conveniente un “contraste externo” que aporte más luz, o más objetividad, a lo que ha ido sucediendo en los procesos educativos; afirmar que la evaluación externa es algo conveniente creo que no es algo que extrañe a nadie. La evaluación externa que considero más importante es la que surge de la misma dinámica de interrelación de los órganos de coordinación, programación y evaluación congregacionales e intercongregacionales.

No es raro encontrar colegios y congregaciones que solicitan servicios de empresas que tienen poco que ver con sus instituciones, para realizar evaluaciones “realmente externas”; ¿qué decir sobre ésta práctica? Si analizamos los procesos de evaluación o que calidad educativa que se están llevando a la práctica hay una característica que creo fundamental: la empresa, independientemente de los instrumentos de evaluación que proponga, basa su acción en el acompañamiento de los grupos de profesores o directivos en la construcción de objetivos, indicadores y organigramas educativos.

Creo que la utilidad de estas empresas de evaluación-programación o calidad educativa estriba,

sobre todo, en dotar al grupo que ha de definir objetivos, procesos y organigramas, de una metodología de toma de decisiones más efectiva. La efectiva radica en dos puntos: la posibilidad de desbloquear procesos de toma de decisión escesivamente teñidos de sentimientos de fobias o filias y la elaboración de objetivos, organigramas y sistemas de evaluación que realmente sean evaluables.

En definitiva veo acertado que colegios y congregaciones se planteen la posibilidad de contratar este tipo de empresas siempre y cuando no se entienda la evaluación externa como algo absolutamente externo, sino relacionado con los procesos internos de programación-evaluación.

8. Orientaciones de calidad para la evaluación de la función directiva. A modo de Conclusiones.

A modo de conclusiones quiero ofrecer un elenco de las principales cuestiones que, en torno a lo novedoso de la Nueva Función Directiva ha de tenerse más en cuenta, desde el punto de vista de la evaluación.

A. La necesidad de un estudio de los indicadores de calidad.

No hace mucho tiempo la ministra de educación hablaba de la necesidad de elaborar a través del INCE un conjunto nacional de indicadores de calidad para los colegios; no cabe duda de que se está dando cada vez más importancia el lenguaje referido a la calidad educativa, a la evaluación y los indicadores que nos dan la pista, después de una evaluación adecuada, de cómo está la calidad educativa en un centro.

Junto a estos criterios de calidad educativa del MEC que estarán referidos al sistema educativo LOGSE + Ley de Calidad, hay otros indicadores referidos a la gestión empresarial o a la satisfacción de los padres y los alumnos respecto al colegio; incluso podríamos incluir indicadores procedentes de programas como el “Madrid Excelente”.

Pero, además de los mencionados, nosotros tenemos que elaborar unos criterios de calidad educativa que nazcan de lo que tenemos recogido en el PEC y, sobre todo, en el Ideario. Este conjunto de indicadores de calidad que después nos servirán para evaluar no queda otra solución que elaborarlos desde cada entidad titular y desde cada colegio; es un trabajo lento, concienzudo y, a veces, tedioso pero muy necesario si queremos dotarnos de instrumentos de evaluación acordes a lo que queremos recoger en nuestros documentos fundamentales. Los programas de elaboración de indicadores de este tipo están muy relacionados con los programas de calidad, no con todos, y por esa razón no vamos a desarrollar esta cuestión aquí.

B. Orientaciones generales

- a. Tener unos documentos de referencia en los que aparezcan claramente reseñados los objetivos (en todo su desarrollo), el sistema de evaluación y las personas u órganos responsables de llevar el contenido del documento adelante y de realizar, por lo tanto, la evaluación. Los documentos básicos son el Ideario, el Proyecto Educativo de Centro y los planes y programas que de ellos dimanen: Plan Director de los Colegios, Proyecto Director del Colegio, Programa del Equipo de Directivo.
- b. Tener diseñado un organigrama que defina la misión y competencias de los órganos de los tres niveles de la Función Directiva, así como su interrelación.
- c. Realizar una renovación de los Documentos anteriormente citados con los siguientes criterios:
 - Los resultados de una evaluación de los valores de los alumnos al terminar la permanencia en el colegio.
 - Las últimas relecturas del carisma congregacional.
 - Las nuevas urgencias: la familia, la emigración, la increencia.
 - La Misión Compartida.
 - La interrelación entre todos los niveles de la Función Directiva
 - La mutua relación, ayuda y complementariedad entre provincias y congregaciones.
 - La pertenencia a organizaciones como FERE, EyG o SECC.
- d. Entender la evaluación como un feed-back sobre la acción educativa que ha de realizarse:
 - de manera continua
 - confrontando objetivos con medios y realidades
 - buscando la creatividad que lleve a acercar más objetivos y realidades.
 - el clima relacional del grupo que evalúa.

C. Orientaciones para el Equipo Directivo

- a. Elaborar el Plan de Dirección definiendo claramente objetivos, medios y criterios (indicadores) para la evaluación. La elaboración de estos documentos ha de ser lo más grupal posible; ha de implicar, sobre todo, al equipo de dirección pero también a otros estamentos de la comunidad educativa.
- b. Referir, en la medida de lo posible, los temas tratados a lo largo del curso a los objetivos señalados en el Plan de Centro y en el Plan de Dirección; de esta manera se hará posible el criterio de evaluación continua.

- c. Reservar un tiempo suficientemente sosegado y largo para la evaluación del curso del Equipo Directivo, de tal manera que se puedan general ideas e iniciativas para el año siguiente.
- d. Detectar aquellas necesidades que no pueden ser cubiertas por el propio centro, con el fin de pedir ayuda a los niveles de colaboración interprovincial e intercongregacional.

D. Orientaciones para el Órgano Coordinador Provincial de los Colegios

- a. Liderar la elaboración del Ideario, junto con los organismos de otras provincias o congregaciones llegado el caso, adecuado a las necesidades y realidades de los colegios en este momento.
- b. Elaborar, desde las necesidades de los colegios y las orientaciones provinciales, el Plan Director Provincial de Colegios.
- c. Estar en estrecha conexión con los organismos supracongregacionales; tanto los semejantes a FERE y EyG como los de colaboración desde el mismo carisma. Esta relación, sobre todo para coordinar y organizar los programas de acción y acciones destinados a los colegios.
- d. Supervisar y orientar a los colegios en lo relativo a la puesta en práctica del Plan Director de los Colegios y del Proyecto Director del Colegio.

E. Orientaciones para el Gobierno Provincial

- a. Aprobar el Ideario, el Plan Director de Centros de la Provincia y el PEC de cada colegio.
- b. Estar directamente presente en el Órgano de Coordinación Provincial de los Colegios con el objetivo de orientar esta actividad desde su nivel de ejercitación de la Función Directiva.
- c. Estar muy cercano al desarrollo de actividades e iniciativas del Órgano Provincial de Coordinación de Colegios.
- d. Estar cercano a cada colegio para que se realice adecuadamente la concreción de los contenidos del Ideario en cada uno de ellos.
- e. Formar parte activa, en la medida de lo posible, de las organizaciones supraprovinciales de servicios para los colegios.

F. Orientaciones para los órganos supraprovinciales.

- a. Han de definir claramente el campo de actuación al que quieren referir sus actividades con el fin de no solaparse con las otras organizaciones supraprovinciales.

b. En el caso de formar parte de un mismo carisma su campo puede ceñirse más a las actuaciones que comporten la raíz carismática común.

c. Habrán de elaborar un Plan a largo plazo con definición de objetivos, y Proyectos a medio plazo, con su correspondiente programación y orientaciones para la evaluación.

G. Orientaciones para las organizaciones institucionales supraprovinciales.

a. Tanto el organigrama de cada una de las organizaciones, como los planes y proyectos de actuación que desarrollen han de tener en cuenta la red de interrelaciones presentada en esta ponencia.

b. Una de las labores que ha de hacer es extender esta nueva visión de la Función Directiva y de la coordinación provincial, interprovincial y supraprovincial.

c. El diseño de programas ha de ir precedido, siempre de la consulta habitual a los centros y a las entidades titulares, sobre las necesidades y urgencias que ellas no pueden cubrir y que necesitan que estas organizaciones atiendan.

d. El nivel autonómico ha de ser aprovechado para promover iniciativas de interrelación de colegios y entidades titulares que hagan posible el incremento de la colaboración.

e. Así mismo el nivel autonómico podrá atender necesidades de áreas más concretas en el plano de la formación de profesorado, atención a alumnos y a familias que, congregacionalmente, es muy difícil atender.

f. Ha de tener como principio el fomentar la colaboración entre las entidades religiosas que lo forman facilitando los proyectos comunes.

9. Finalmente

Presento, a continuación, aquellas cuestiones que considero más importantes de todo lo hasta ahora dicho:

a. Me he querido centrar en un campo de la Evaluación de los Centros, la Función Directiva, y en concreto en la nueva perspectiva desde la que la hemos de abordar. Conscientemente no he querido tratar cuestiones relativas a la gestión de recursos (personales y materiales) y a áreas curriculares; he querido centrarme en la transmisión de las referencias valorativas con las que queremos cualificar nuestros centros. Dicho ésto, creo que la mayoría de los criterios evaluativos y de programación aquí expuestos sirven de orientación para esos otros dos campos de la función directiva.

- b. No creo que en cuestiones de evaluación o programación se puedan decir cosas muy distintas de las que desde hace años se viene incluyendo en la evaluación por objetivos. El cambio no viene derivado de un nuevo concepto de evaluación, sino de un nuevo concepto de Dirección relacionado con los diferentes niveles en los que la Entidad Titular ha de ejercer su función directiva en los centros.
- c. El Proyecto Educativo de Centro, introducido dentro de lo que son los fines educativos congregacionales expresados en el Ideario, es la indiscutible piedra de toque de la evaluación de nuestros centros y el documento que ha de guiar la creación de órganos, iniciativas, programas y proyectos que lo hagan realmente posible.
- d. El Proyecto Educativo de Centro (PEC) habrá de adecuarse, en algunos casos, a los cambios que hemos estado viniendo estos años en la Iglesia y en la Sociedad; esta adecuación hará posible la formulación de programas y programaciones realmente evaluables que, desde esos criterios de evaluación continua y positiva, harán posible una progresiva adecuación de las realizaciones a los fines deseados.
- e. Los indicadores o criterios de evaluación han de ser elicitados del PEC, del Ideario y de los Planes directores por cada congregación, provincia o colegio; habrán de ser elaborados por los mismos que realizarán su evaluación a través de un trabajo de equipo. En este trabajo de elaboración de objetivos evaluables conforme a los fines deseados, los asesoramientos externos a las instituciones pueden ser muy valiosos.
- f. En medio de toda intrincada red de relaciones, organizaciones y toma de decisiones que es un centro educativo no podemos olvidar que la razón de todo es la educación de los alumnos; así, a la hora de evaluar, debemos privilegiar las actuaciones que lleven a constatar el grado en que los alumnos van haciendo suyos los ideales recogidos en el Ideario y el PEC. Ciertamente este tipo de evaluación es difícil de hacer, pero no podemos caer en el espejismo de creer que estamos realmente evaluando el proceso educativo quedándonos sólo en la evaluación de los órganos de decisión y la realización de las actividades del colegio. Ciertamente que la evaluación de contenidos curriculares se realiza pero también hemos de comprobar hasta qué punto los alumnos están haciendo suya toda esa cosmovisión propia del Evangelio.
- g. La nueva manera de concebir y ejercer la Función Directiva implica una efectiva interdependencia, en red, que se refleje en la programación y en la evaluación de cada centro, de cada provincia y de las realidades interprovinciales. Tendríamos que preguntarnos (evaluarlo sobre ello) tres cosas sobre nuestras instituciones: ¿están organizándose de tal manera que los tres niveles de la función directiva se vean claramente?; ¿están dotándose de órganos que realicen la programación-evaluación de finalidades y objetivos?; ¿está asumiendo cada nivel la responsabilidad que esta visión de la Función Directiva Implica?
- h. Ante las instituciones educativas se abre un tiempo realmente apasionante en el que la complementariedad, la ayuda mutua y la cooperación ha de dar paso a una escuela católica más

conjuntada, signo de comunión y de mejor hacer. La evaluación de todos los procesos educativos tiene que llevarnos a una serena reflexión sobre lo que tenemos que hacer para conseguir que la calidad educativa de nuestros centros, mediada desde los parámetros de nuestros idearios, sea cada vez más alta.

Esquema de implicaciones mutuas entre órganos responsables de programación-evaluación y documentos bases

IDEARIO

P.E.C. 1

P.E.C. 2

Plan Director de Colegios (3-6 años)

**Plan Director del Centro 1
(3-6 años)**

**Plan Director del Centro 2
(3-6 años)**

Capítulo Provincial

Capítulo General

Programación Anual 1

Programación Anual 2

Plan Provincial Evangelización

Gobierno Provincial

Órgano Provincial de Coordinación de colegios

Equipo Directivo

Programaciones mutuamente implicativas

Responsabilidades claramente definidas y asumidas

Programaciones que definan formas, tiempos y criterios de evaluación

Evaluación continuada en cada órgano según objetivos y competencias

Evaluación Feed-back que busque acercar abjetivos a realiaciones, planteada en equipo

Programación-evaluación abierta a la colaboración interprovincial e intercongregacional

