7

Materials per a la innovació educativa

Materials Curriculars

Sèrie patrocinada per la



Generalitat de Catalunya
Departament d'Ensenyament



Materials per a la innovació educativa





Institut de Ciències de l'Educació
UNIVERSITAT DE BARCELONA

AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA
Una estratègia per al desenvolupament

Xavier Chavarría
Elvira Borrell

Director de la col·lecció: Serafí Antúnez
Directora de la sèrie
Materials Curriculars: Maite Colén
Comitè editorial: Rosa M. Guitart
Xavier Fraile

La col·lecció MIE, Materials per a la Innovació Educativa, és una iniciativa conjunta de l'ICE de la Universitat de Barcelona i de l'Editorial GRAÓ de Serveis Pedagògics. La sèrie Materials Curriculars compta amb el patrocini del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

© Xavier Chavarría, Elvira Borrell
© d'aquesta edició: ICE de la Universitat de Barcelona i
Editorial GRAÓ de Serveis Pedagògics
C/ Francesc Tàrrega, 32-34. 08027 Barcelona
1a edició: juny 1999
ISBN: 84-7827-213-5
DL: 3-28-099-99
Disseny de la col·lecció: BB+J
Producció: Serveis Pedagògics
Impressió: Imprimeix SCCL

Als equips directius, especialment els dels centres de Badalona, Barcelona, Maresme i Osona, amb els quals hem treballat.

ÍNDEX

Presentació 9
Introducció.....11

1. CONCEPTE, FINALITATS I NORMES D'AVALUACIÓ.....15
Les normes d'avaluació 20

2. DETERMINACIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ (LA FUNCIÓ DIRECTIVA) 25

3. PROPOSTA D'UN MODEL GENERAL.....37

4. SISTEMA D'INDICADORS PER A L'AVALUACIÓ DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA.....49
Desglossament de les 5 dimensions en 24 categories 49
Desglossament de les 24 categories en 102 subcategories 50
Desglossament de les 102 subcategories en 452 indicadors 59

5. CRITERIS I VARIABLES QUE CAL CONSIDERAR PER A L'ELABORACIÓ DE DISSENYS D'AVALUACIÓ ESPECÍFICS A PARTIR DEL MODEL GENERAL 161
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació 162
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret 163
c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats.....166
d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model general 168

6. EXEMPLE APLICATIU 1: DISSENY D'AVALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CONCRET, DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA DEL DIRECTOR O DE LA DIRECTORA 171
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació 171
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret 173
c) Variables vinculades a la participació dels agents implicats.....175

d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model 176
Categories 179
Subcategories 179
Indicadors 180
Temporització 182
Ordenació cronològica 185
Recull d'informació. Moment 1 186
Recull d'informació. Moment 2 187
Recull d'informació. Moment 3 190
Tractament de les dades. Moment 1 193
Tractament de les dades. Moment 2 193
Tractament de les dades. Moment 3 194
Recull d'informació. Exemple d'instrument 196
Tractament de les dades. Exemple de buidatge 200

7. EXEMPLE APLICATIU 2: DISSENY D'AVALUACIÓ, PER A UN SUPÒSIT CONCRET, DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA DEL CAP D'ESTUDIS O DE LA CAP D'ESTUDIS 203
a) Criteris i variables vinculades a la finalitat de l'avaluació 203
b) Variables vinculades a les circumstàncies del cas concret 206
c) Variables vinculades a la participació de les persones directives implicades 208
d) Criteris que cal respectar de l'estructura interna del model 209
Categories 212
Subcategories 212
Indicadors 213
Temporització 215
Ordenació cronològica 218
Recull d'informació: instruments, fonts i tècniques 219
Tractament de les dades 223
Recull d'informació. Exemple d'instrument 225
Tractament de les dades. Exemple de buidatge 227

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES 229

PRESENTACIÓ

Com a resultat de les profundes mutacions que es produeixen a les societats occidentals postindustrialitzades, els sistemes d'ensenyament dels països europeus estan realitzant un vertader canvi de paradigma organitzatiu i avaluatiu.

Aquest canvi comporta necessàriament, d'una banda, una extensió important dels mecanismes d'avaluació a tots els nivells d'ensenyament i, d'una altra, una profunda modificació de la cultura de l'avaluació, cada cop menys centrada en el control i en la sanció i més en l'anàlisi de la informació avaluativa per tal d'orientar adequadament l'acció educativa.

En aquesta nova arquitectura organitzativa l'escola esdevé una peça clau, i actualment és un fet acceptat que l'avaluació escolar no esgota les seves possibilitats en l'avaluació dels aprenentatges o de la funció docent.

En els sistemes educatius dels països desenvolupats s'admet, cada vegada més, la importància i la rellevància de les funcions directiva i supervisora i la incidència que tenen en el desenvolupament i en la millora del sistema escolar en particular i del sistema educatiu en general. Per això es concedeix més atenció als processos de selecció, formació i avaluació dels directius i de les directives dels centres escolars.

Al nostre país l'avaluació de la funció directiva s'ha de contextualitzar necessàriament en el marc legal que estableix la Llei Orgànica 9/95 de participació, avaluació i govern dels centres docents (LOPEGCD), on s'assenyala explícitament:

> L'avaluació de la funció docent i de la funció directiva es configura com un dels elements caracteritzats del desenvolupament professional, relacionat amb la millora de les expectatives professionals i el reconeixement social com a base dels incentius professionals. En aquest sentit, es determinen els principis següents d'actuació dels poders públics: foment de la participació, reforç del funcionament dels òrgans de govern del centre, establiment de procediments d'avaluació i organització de la inspecció educativa.

Cal recordar que, segons el nostre sistema normatiu, les directores i els directors de centre són elegits democràticament per les persones que componen el consell escolar, però per ser candidat o candidata és pre-

ceptiu estar prèviament ben acreditat pel que fa a la formació específica, l'experiència directiva i la valoració del treball professional com a directiva, directiu o docent.

Operativitzar un model d'acreditació que al mateix temps sigui realista i eficient no és una tasca fàcil, i els perills i les perversions en què es pot incórrer són molt evidents: la burocratització del procés o una regulació tan complexa com inviable.

El model desenvolupat per Elvira Borrell i Xavier Chavarría constitueix una proposta veritablement encomiable, que sap trobar un camí de viabilitat fonamentat en la seva experiència prèvia com a directius i inspectors i en un treball científic de reflexió sobre el tema, dut a terme en el decurs de la seva tesi presentada a la finalització del màster de formació per a inspectors i inspectores, desenvolupat per la UAB i patrocinat pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

En el marc del seu llibre les lectores i els lectors trobaran explicitats els trets bàsics d'un model realista i operatiu, i tots aquells elements facilitadors del seu implantament en el context de la nostra realitat escolar.

D'altra banda, qualsevol persona estudiosa dels temes avaluatius podrà gaudir de reflexions enriquidores del nostre bagatge comú en el tema i de suggeriments pràctics que convertiran ben aviat aquest llibre en un document de treball indispensable, no tan sols per als especialistes i les especialistes, sinó també per als pràctics i les pràctiques del tema. L'autora i l'autor, per la seva formació, prestigi i dedicació al tema, s'ho mereixen i jo com a amic, seguidor i admirador de la seva tasca professional així ho espero.

Joan Mateo

INTRODUCCIÓ

Aquest text que us presentem és el resultat de tres anys de treball al voltant de l'avaluació de la funció directiva, que es concreta amb el model GOG-452.

Efectivament, l'autora i l'autor vam desenvolupar, com a partícips en el mestratge de supervisió i avaluació de l'educació, sengles tesis sobre l'avaluació de la funció directiva, que han estat la primera formulació o punt de partida.

A partir de les conclusions a les quals vam arribar, hem continuat la recerca, i hem completat i aprofundit la seva concreció. Igualment, en la mesura que s'anava consolidant, n'hem donat a conèixer els resultats a la consideració de la comunitat científica i professional, així:

- Hem presentat una comunicació al *II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes* (Deusto, 1996).
- Hem publicat un article a la revista *Organización y Gestión Educativa* (1997), sobre les finalitats de l'avaluació de la funció directiva.
- Hem impartit una ponència sobre aquests continguts a la Universitat de Saragossa (1997), dins del curs *Evaluación de profesores y función directiva*.
- Hem realitzat una altra ponència a la tercera edició del mateix mestratge que va veure iniciar aquests treballs de supervisió i avaluació de l'educació, a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (1998).

Per a aquesta publicació hem preparat un contingut complet, sintetitzat i amb una certa densitat, que esperem que sigui capaç de captar l'atenció del lector i, en poques pàgines, pugui transmetre-li els fruits de llargues hores de reflexió, d'acció i –per què no– d'emoció.

En primer lloc, partim, d'una banda, dels continguts substantius i metodològics de l'avaluació en educació: concepte, finalitats i normes, i, de l'altra, ens atansem al contingut de la funció directiva, per determinar-ne així l'objecte d'avaluació.

En aquest procés de determinació s'han pres en consideració i s'han analitzat de manera sistemàtica:

- Les funcions directives establertes normativament.
- Les aportacions de diversos autors i autores –experts en el camp de l'organització– que descriuen la funció directiva i la caracteritzen en els seus rols i tasques.
- Els factors condicionants que, avui per avui, configuren la funció directiva, tant des del punt de vista de l'accés com dels incentius professionals.

El nom del model, GOG-452, neix de considerar tres finalitats directives: (G) governar el centre, (O) organitzar el currículum i els serveis, i (G) gestionar els recursos; concretades en 452 indicadors, després de successives ramificacions.

La proposta de model general s'estableix a partir de les finalitats que donen lloc a cinc dimensions. Les cinc dimensions es desagreguen en 24 categories, i aquestes en 102 subcategories. Com a resultat del desglossament de les subcategories es generen els 452 indicadors. Aquests indicadors estan descrits enunciant-ne els components, que en el treball d'investigació estan detallats de manera més completa.

Les dimensions i categories fan referència a l'avaluació de la funció directiva. A partir de les subcategories es concreta per als òrgans unipersonals de govern que les duen a terme: directora o director, cap d'estudis i secretari o secretària; la funció directiva de coordinació pedagògica dels centres públics de secundària es desagrega de la funció directiva de cap d'estudis. A més, no totes les subcategories estan en el mateix nivell per a cada un dels òrgans; així, es defineixen els que anomenem *nuclis essencials* de les funcions directives respectives.

El sistema d'indicadors que en resulta intenta ser complet i general, però el model pretén que es realitzin aplicacions parcials i concretes; per això –com a part integrant del propi model– s'estableixen els criteris i les variables que cal considerar per a l'elaboració de dissenys específics a partir de la proposta general. Es contempla, així, la diversificació de dissenys segons els principis de diferenciació d'acord amb la finalitat, l'atenció a les circumstàncies de contorn del cas concret, la participació i la implicació dels propis agents, i –en tot cas– característiques intrínseques del model.

Al llibre s'aporten dues exemplificacions aplicatives: un disseny d'avaluació referit a la funció directiva del director o de la directora, amb la finalitat de millorar un centre de primària, i un altre de relatiu a la funció directiva del cap d'estudis o de la cap d'estudis, amb la finalitat d'aconseguir acreditació per a l'exercici del càrrec de direcció en un centre integrat de primària i secundària.

Respecte d'aquests dissenys, hem de dir que faltaria especificar més el processament de la informació i incloure-hi tots els instruments; això s'ha fet d'aquesta manera perquè entenem que ocuparia un espai innecessari en aquesta obra i, d'altra banda, no afegiria aspectes nous a allò que és conegut, propi de l'avaluació en educació i que s'ha aplicat, també, a l'avaluació d'altres objectes. En qualsevol cas, ens remetem al nostre llibre publicat l'any 1998: *L'avaluació interna del centre* (Barcelona. Rosa Sensat).

Aquest model, doncs, es presenta integrat per:

- un contingut respecte del qual cal procedir a l'avaluació;
- una estructura interna, i
- un format per dur-la a terme.

En la configuració final de la recerca que presentem en aquest llibre, hem situat en primer lloc i de forma resumida la fonamentació teòrica, hi hem volgut incloure la caracterització per components de tots els indicadors, perquè creiem que és essencial com a contingut en què es concreta –de forma rellevant per a l'avaluació– la funció directiva. Expliquem com es pot procedir per realitzar dissenys concrets i en presentem dos exemples aplicatius.

El desequilibri relatiu que suposa la inclusió de tota la relació d'indicadors creiem que està plenament justificat, ja que una de les utilitzacions d'aquest llibre és la de servir de guia per a l'autoavaluació dels directius reflexius, que pot fer-se només com a revisió o utilitzant procediments alternatius com el del *portafolios* (Nevo, 1997), però això no s'aconseguiria sense incloure-hi els indicadors detalladament.

Igualment, pretén il·lustrar el procediment per a l'heteroavaluació de la funció directiva; en aquest cas, en transcendir l'esfera individual de la persona directiva –tant si l'avaluació s'orienta vers el perfeccionament com vers l'acreditació–, cal estructurar un disseny amb totes les garanties per a totes les audiències interessades, amb més formalització.

Finalment, hem d'explicar que, en el procés d'elaboració, un cop articulat l'objecte d'avaluació, aquest ha estat sotmès a una tècnica de validació per part de jutges i jutgesses; es tracta d'una tècnica d'investigació qualitativa pertinent per als casos –com el present– en què el model d'acció no està prou verificat. Així se li proporciona més informació, dades i garantia. És a dir, es recorre a l'estat d'opinió a partir d'un coneixement no verificat en la pràctica avaluativa, però suficientment fonamentat i estructurat per poder-lo considerar molt més enllà de la simple especulació; tant en relació amb la pertinença i amb la rellevància dels continguts de l'objecte d'avaluació com respecte a la seva ponderació relativa.

Els jutges i les jutgesses han estat seleccionats, doncs, entre persones expertes en temes d'organització i direcció escolar, amb perfils diversos i complementaris. Així, s'ha sol·licitat la col·laboració en aquesta investigació de vint professionals amb formació i experiència, que han destacat, recentment, per les seves aportacions teòriques i/o pràctiques en el camp de la direcció escolar.

S'han establert tres grups:

- Inspectors i inspectores d'educació (50%).
- Directius i directives escolars en exercici (30%).
- Professores i professors universitaris de l'especialitat (20%).

També, volem expressar que aquest model GOG-452 apareix, com hem dit abans, amb una clara vocació d'aplicabilitat, no només com a aportació teoricopràctica. Per tant, va adreçat tant a persones expertes, investigadores i universitàries, com a administracions educatives, titulars dels centres docents, inspectores i inspectors d'educació, avaluadores i avaluadors, i directives i directius escolars.

En acabar aquesta introducció volem manifestar el nostre agraïment a totes les persones que, d'una manera o altra, han col·laborat en l'elaboració d'aquest treball: els jutges i les jutgesses que han participat en la validació, els inspectors i les inspectores d'educació de Catalunya, els inspectors i les inspectores d'educació d'Aragó, i tants directius i directives escolars amb qui treballem cada dia. Especialment, volem destacar el suport i la direcció que hem tingut per part del Dr. Joan Mateo Andrés, de la Universitat de Barcelona.

1. CONCEPTE, FINALITATS I NORMES D'AVALUACIÓ

Del desenvolupament històric de l'avaluació en educació es desprèn clarament que aquest és un concepte que ha anat, ràpidament i profundament, enriquint-se a cada època amb aportacions noves i que ha anat adquirint nombrosos perfils, encara que se'n manté algun aspecte nuclear comú (com ara l'assignació de judicis de valor), i això no permet assumir-lo més que d'una manera complexa.

En el seu inici, l'avaluació s'havia restringit al simple procés de mesurament de l'èxit de l'ensenyament en termes d'adquisicions observables de l'alumnat, i era sinònim, exclusivament, de mesura de resultats. Posteriorment, alguns autors i autores afirmen que l'avaluació suposa comparar objectius amb resultats, mentre que uns altres n'exigeixen una conceptualització més àmplia i fan referència a un estudi comparat del treball en si i dels valors que comporta.

Gardner (1977), en un intent classificador, descriu els diversos aspectes de l'avaluació a partir de cinc categories:

- *L'avaluació entesa com a judici professional*. Centrada fonamentalment en l'opinió experta de professionals en les tècniques d'avaluar.
- *L'avaluació com a mesura*. Basada en la identificació de l'avaluació amb el concepte de mesura. Avaluar així significa mesurar resultats, efectes o realitzacions.
- *L'avaluació com a determinació del grau de congruència entre realitzacions i objectius*. Consisteix en un procés d'identificació de metes, d'objectius o de criteris de realització, en el mesurament dels productes i de la comparació entre les dades amb el criteri establert.
- *L'avaluació orientada cap a la presa de decisions*. Considera l'avaluació com un procés encaminat a determinar, obtenir i proporcionar informació rellevant per jutjar decisions alternatives.
- *L'avaluació sense referència a objectius*. Consisteix a identificar i jutjar el valor dels resultats reals independentment d'objectius i de criteris preestablerts, amb especial atenció a les actituds generades per les persones implicades en el programa.

L'avaluació entesa així es presenta com un mecanisme regulador, possiblement el més important de què disposem per descriure, valorar i reorientar l'acció dels agents que operen en el marc d'una realitat educativa específica. Podem, aleshores, definir l'avaluació amb De la Orden (1985) en els termes següents:

> Avaluar fa referència al procés de recollida d'informació i d'anàlisi d'informació rellevant per descriure qualsevol faceta de la realitat i formular un judici sobre la seva adequació a un patró o criteri establert prèviament com a base per a la presa de decisions.

És evident, doncs, que l'avaluació educativa se'ns presenta com un procés polièdric susceptible de tenir diverses finalitats. Aquestes finalitats estan interrelacionades, fins i tot encavalcades, i es presenten simultàniament o alternativament; en els estudis avaluatius aplicats es dóna normalment un esbiaixament en relació amb alguna o amb algunes d'elles i les podem sistematitzar –sense prelació– de la manera següent:

- *L'avaluació com a rendiment de comptes* (responsabilització)
  L'avaluació es concep com un mecanisme de control i bon ús de la despesa pública, tant en termes econòmics com de consecució d'objectius de programes institucionals. Es reconeix la necessitat d'avaluar les metes, d'examinar les inversions i de determinar els resultats. Tal com indica Laffite (1994):

  > Rendir comptes i control social, dins dels contextos democràtics, són dos aspectes d'un mateix procés en què s'atorguen recursos, normalment recaptats de les ciutadanes i dels ciutadans, per als serveis socials que se'ls ofereixen, per tant, és una forma de respondre a la demanda social que requereix informació sobre com s'han gastat aquests recursos.
- *L'avaluació per a l'acreditació* (compliment d'estàndards o indicadors com a pronòstic)
  La seva finalitat és fonamentalment pronòstica, a partir de l'acompliment de determinades condicions en uns nivells estàndards segons un sistema d'indicadors es reconeix una capacitat per poder desenvolupar determinades actuacions, funcions o programes.
- *L'avaluació per a la millora de l'objecte d'avaluació*
  Es concep des d'una perspectiva recurrent, es tracta de recollir informació sobre un objecte i valorar-la per possibilitar la millora o el perfeccionament del propi objecte.
- *L'avaluació com a diagnòstic*
  Pretén descriure i valorar un objecte en un moment determinat. Les seves conseqüències poden tenir diverses orientacions: for-

mular projectes, informar la població, identificar situacions, etc. Aquesta finalitat pot connectar-se amb d'altres, ja que està orientada a la presa de decisions.

- *L'avaluació per proporcionar instruments de reflexió i innovació* Busca la comprensió de la realitat i dels seus fenòmens i que, a partir d'aquesta, es puguin albirar les possibilitats de canvi o transformació. Essencialment pretén la implicació dels subjectes en l'avaluació de la seva pròpia tasca.

La recentment aprovada Llei Orgànica 9/1995, de 20 de novembre, de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents, en precisar l'àmbit de l'avaluació, diu explícitament que l'avaluació s'orientarà a la permanent adequació del sistema educatiu, a les demandes socials i a les necessitats educatives i s'aplicarà, tenint en compte en cada cas el tipus de centre, sobre l'alumnat, els processos educatius, el professorat, els centres i sobre la pròpia Administració. És a dir, s'orientarà vers finalitats realimentadores, de manera contextualitzada i amb aplicació sobre els agents i els processos interrelacionadament.

Per definir les finalitats de l'avaluació dels directius i de les directives, extraiem del text normatiu les referències següents:

- Es reconeix explícitament en l'avaluació de la funció pública docent, la finalitat de millorar la qualitat educativa i el treball del professorat.
- En la valoració de la funció pública docent els òrgans unipersonals hauran de col·laborar amb els serveis d'inspecció i es garantirà la participació del professorat en aquest procés.
- L'avaluació planificada haurà d'incloure: finalitats i criteris precisos de la valoració i la influència dels resultats obtinguts en les perspectives professionals de les professores i dels professors dels centres públics. Aquest pla haurà de ser conegut, prèviament, pel col·lectiu docent.
- Les administracions educatives disposaran els procediments perquè la valoració de la pràctica docent sigui tinguda en compte en el desenvolupament professional del professorat.
- Seran acreditats per a l'exercici de la direcció aquells professors i professores que ho sol·licitin, que hagin superat determinats programes de formació i que reuneixin –almenys– un dels dos requisits següents: *a)* experiència i valoració positiva del treball previ desenvolupat en l'exercici dels càrrecs unipersonals de govern, o *b)* valoració positiva en la labor docent i en tasques de coordinació pedagògica.

- Les administracions educatives establiran els criteris objectius i el procediment de la valoració per a l'acreditació.
- Les administracions educatives establiran un pla d'avaluació de la funció directiva que valorarà l'actuació dels òrgans unipersonals dels centres sostinguts amb fons públics.

A partir d'aquestes referències, podem deduir que es troben innates en la Llei Orgànica 9/1995 les finalitats següents de l'avaluació dels directius i de les directives:

L'avaluació per a la millora de l'objecte d'avaluació

Aquesta ha d'anar encaminada a l'òptima prestació del servei, a la satisfacció de les necessitats dels usuaris i de les usuàries, és a dir, dels infants i llurs famílies com a destinataris del servei. És un factor de qualitat el fet que la funció sigui realitzada amb eficiència i clima adequat.

També s'ha de focalitzar, des de la perspectiva dels professionals i de les professionals, com un dels components imprescindibles dintre del seu desenvolupament professional. En conseqüència, aquesta millora realimentadora ha d'incidir en el reconeixement i en la motivació. En aquesta línia, es formularan possibles incentius a les directives i als directius avaluats. En aquest punt, la finalitat esmentada s'apropa a la d'acreditació que –després– veurem, si això es tradueix en estadis de promoció, remuneració addicional o consolidació de grau, per exemple.

És una avaluació interdependent, generadora d'una tensió dialèctica optimitzadora i que permet establir un compromís interadministratiu per a la millora, i, addicionalment, ha de comportar una concepció més qualificadora de la gestió dels recursos directius.

Aquesta avaluació ha de recaure sobre l'actuació dels òrgans unipersonals, és a dir, en relació amb les funcions que cadascú té atribuïdes i els rols a través dels quals es desenvolupen, i, a més, en el treball coordinat i interdependent que han de dur a terme en el si de l'equip directiu.

No es pot ocultar que darrere d'aquesta finalitat es pot encavalcar una certa demanda de responsabilitats. En aquest sentit, val la pena recordar que la llei determina que l'avaluació de la funció directiva es realitzarà en tots els centres sostinguts amb fons públics, és a dir, públics i privats concertats. En aquests últims es farà en concurrència amb l'entitat titular, ja que si bé aquesta és responsable de la qualitat que ofereix

i té un poder de direcció general de la institució en tant que assumeix risc i ventura, aquestes potestats les posseeix també l'Administració en finançar-los, i per això també els podrà avaluar.

Un eventual aflorament de greus incompliments, abandó de funcions o negligència manifesta significaria que no han funcionat els mecanismes de control social i tècnic del propi centre ni dels altres òrgans de l'Administració, per tant, aquest aflorament esdevindria un efecte secundari, no buscat i supletori circumstancialment, és a dir, fora de les finalitats previstes.

Finalment, cal considerar un aspecte que, sense ser en l'essència de les finalitats suara descrites, en resulta una conseqüència directa: és la seva universalitat. En efecte, l'avaluació per a la millora es configura com un dret i un deure intercol·lectiu, és, per tant, una avaluació «d'ofici» o instituïda, que ha d'estar organitzada permanentment per a tots els centres sostinguts amb fons públics.

L'avaluació per a l'acreditació

Ha d'anar encaminada, d'una banda, vers les necessitats dels usuaris i de les usuàries, d'una forma mediata, ja que els centres educatius han de poder disposar de professionals amb preparació suficient per poder exercir la direcció.

D'altra banda, aquesta finalitat també s'orienta vers les expectatives del professor o la professora que tracta d'aconseguir una avaluació positiva que li permeti accedir a l'acreditació.

En el cas dels centres públics, aquesta avaluació documenta una capacitació i és generadora de drets i deures recíprocs entre l'acreditand i l'Administració educativa.

El professional o la professional que resulta acreditat pot oposar davant tercers aquest fet i alhora el deixa «a disposició» de l'Administració per ser designat directora o director en el mateix centre on treballa o en un altre, per tant, ha contret un deure enfront de l'acreditand. En cas contrari, no es preveu un procés de desacreditació per part de cap dels dos sectors interessats.

Tanmateix, en el cas dels centres privats l'acreditació és un mecanisme que també és susceptible de ser utilitzat.

Per tant, ha de tractar-se, d'acord amb la seva finalitat, d'una avaluació equilibrada, transparent, estàtica –però projectiva–, ja que representa una concurrència d'indicis pronòstics a un temps fix, ajustada en els costos atesa la singularitat de qui l'encarregui i l'equilibri entre l'interès públic i els drets individuals; i amb el màxim rigor, a causa del seu caràcter tendencialment irreversible.

S'hauria de considerar, també, una certa generalitat o independència del context concret, per diverses raons, per exemple: l'homologabilitat recíproca d'acreditacions produïdes en marcs diferents.

Amb caràcter normatiu l'àmbit d'aplicació afecta professorat i càrrecs directius dels centres públics per a la correcta gestió dels recursos humans que tenen les administracions educatives envers el seu personal i les facultats i les obligacions de desenvolupament professional i promoció.

Aquest treball se circumscriu únicament a les directives i als directius que opten a l'acreditació per a l'exercici del càrrec de director o directora.

Ha de recaure sobre l'actuació dels òrgans unipersonals –en les seves responsabilitats i competències individuals, en sentit estricte, que estiguin exercint la prefectura d'estudis, la coordinació pedagògica, la secretaria o altres càrrecs reglamentàriament determinats per les administracions educatives– per poder obtenir la presumpció predita que una avaluació positiva en l'exercici d'aquests càrrecs és un indicador suficient perquè –amb la concurrència d'una adequada formació– es pogués accedir al càrrec de direcció amb altes possibilitats d'èxit.

Per això caldrà articular un objecte d'avaluació en funció d'aquelles capacitats que permetin més translació o projecció pronòstica, de cada un d'aquests òrgans unipersonals al director.

Altrament, cal considerar un aspecte que, sense estar en l'essència de les finalitats descrites, en resulta una conseqüència directa: la seva universalitat. En efecte, l'avaluació per a l'acreditació es configura com un dret, bàsicament individual, de la direcció o del professorat del centre públic. És, com s'ha dit, una avaluació sol·licitada, a la qual l'Administració es compromet a donar resposta. Per això haurà d'estar prevista en convocatòries successives, per una pluralitat indeterminada de subjectes i amb criteris generals de validació o homologabilitat.

Com s'ha referit anteriorment, també es pot regular una acreditació de rendiment en l'exercici del càrrec directiu que pugui traduir-se en determinades i concretes millores salarials o professionals. En aquest cas, ens trobaríem molt a prop de l'avaluació per a la millora.

Les normes d'avaluació

Finalment, cal fer una breu referència a les normes que han de regir el procés avaluatiu. Tot procés avaluador ha d'anar acompanyat d'unes normes, d'uns principis o d'uns requisits professionals que fixin les

regles del joc i que garanteixin, per a la persona, el programa o els materials sobre els quals recau l'avaluació, una sèrie de condicions i valors, aplicats amb justícia i equitat.

Prendrem com a referència ineludible els treballs del Joint Committee, entitat compromesa amb la creació, el disseny i la publicació d'unes normes d'avaluació que permeten, entre altres, els beneficis següents:

- Un llenguatge comú que facilita la comunicació i la col·laboració en l'avaluació.
- Un conjunt de regles generals que emmarquen la varietat dels problemes de l'avaluació.
- Un seguit de definicions de treball que guien el desenvolupament del procés d'avaluació.
- Una base per a l'autoregulació.
- Un informe d'avaluadors professionals.
- Una assistència en el desenvolupament de la credibilitat pública en el camp de l'avaluació.

Les normes pretenen que les avaluacions es realitzin amb criteris d'eficàcia i justícia, no impliquen presentar un criteri únic i específic per realitzar l'avaluació, sinó que són recomanacions per manejar procediments globals.

Les normes no s'han de considerar com regles mecàniques, sinó com a principis orientatius que inclouen precaucions i advertències referides a errors comesos en l'avaluació. Serveixen per identificar les pràctiques considerades inacceptables i proposen els procediments més efectius i ètics. Són una guia necessària per al procés de l'avaluació, encara que no són el substitut de la iniciativa i la capacitació professional.

A partir d'aquí es defineixen els principis per considerar el valor o la qualitat d'una avaluació, que utilitzem, també, en el cas de l'avaluació dels directius i de les directives. Els principis que contenen les normes s'identifiquen en quatre categories: utilitat, factibilitat, legitimitat i precisió.

1. *La utilitat,* que comprèn les orientacions necessàries perquè les avaluacions siguin informatives, oportunes i capaces d'influir.

Aquestes normes requereixen que les avaluadores i els avaluadors es familiaritzin amb les audiències, s'adonin de les necessitats d'informació que tenen i elaborin les avaluacions que responguin a aquestes necessitats, plantejant sempre les qüestions de més importància i aportant la

informació necessària. Han de proporcionar informes clars de manera oportuna i, en general, han de facilitar no únicament informacions relatives a les virtuts o als defectes, sinó també a les solucions per superar-los.

2. *La factibilitat,* inclou les normes que reconeixen que una avaluació educativa s'ha de realitzar en un ambient natural, oposat al laboratori i amb l'aportació de recursos valuosos.

Una preocupació és que el disseny de l'avaluació sigui operatiu en l'ambient real en què s'ha d'aplicar i una altra és que l'avaluació només consumeixi els recursos –humans, materials i temporals– necessaris per aconseguir els seus propòsits.

3. *La legitimitat,* inclou les normes que reflecteixen com les avaluacions educatives afecten l'ésser humà de maneres diferents.

Les normes d'aquest grup serveixen per garantir que els drets de les persones afectades per una avaluació es protegeixen. Asseguren que l'avaluació serà realitzada legalment i èticament, i, a la vegada, amb el respecte degut envers el benestar de totes les persones que hi intervenen, així com d'aquelles que estan interessades en les conclusions.

4. *La precisió,* inclou les normes que determinen si una avaluació ha de produir la informació adequada: adequació tècnica i relació lògica amb les dades.

La mesura d'un objecte ha de ser àmplia; les avaluadores i els avaluadors han de considerar tots els trets d'un objecte i han de reunir les dades considerades importants per la mesura, el valor i el mèrit de l'objecte. Encara més, la informació obtinguda ha de ser tècnicament adequada i els judicis de valor han de tenir una relació lògica amb les dades.

Aquestes normes es poden aplicar en qualsevol etapa del procés avaluatiu, així, doncs, han de veure's reflectides en la planificació i en la posada en pràctica del procés avaluador, i poden tenir un paper important en la millora de la pràctica de l'avaluació. Exerceixen un paper metaavaluatiu.

Així, al llarg del procés i per a cada una d'elles, caldrà considerar:

1. *La utilitat:* referent a les audiències i a la difusió del procés, caldrà plantejar-la de manera que, al final de l'avaluació, cada una de les audiències disposi d'informes avaluatius de la tasca directiva que li

aportin informació rellevant, dades informatives que descriguin amb detall els fets, descripcions que expliquin com s'ha realitzat la funció directiva que s'ha avaluat, amb justificació de totes i cadascuna de les afirmacions, de tal manera que es puguin orientar decisions de la forma més ajustada possible. Així, la persona directiva interessada ha de rebre la informació i les orientacions pertinents –amb claredat, detall i de forma justificada– perquè pugui millorar la seva tasca professional, o se les ha de poder formular ell mateix en els supòsits d'autoavaluació. En definitiva, l'avaluació li ha de servir per a la correcció i ha d'estar orientada envers el perfeccionament.

2. *La factibilitat:* referida a l'ambient en què s'ha de dur a terme i a la relació entre el cost i el benefici; els procediments per a la seva realització s'han de descriure de forma prèvia a la seva posada en acció; així com el contingut de l'objecte d'avaluació, el qual ha d'estar explicitat de forma exhaustiva, per tal que es disposi d'una primera selecció dels elements més rellevants feta amb la màxima qualificació tècnica.

3. *La legitimitat:* referida especialment a la preservació dels drets de les persones, a la necessitat d'establir uns compromisos mutus entre avaluadors i directius la funció dels quals s'avalua. Han de concretar amb claredat el procediment, han de tenir cura de les relacions i del respecte entre les professionals i els professionals avaluats i les persones avaluadores, i fer compatible la necessària publicitat del procés amb els límits determinats pels drets a la intimitat amb determinats aspectes de l'avaluació. Finalment, cal que el contingut de l'informe avaluatiu final aporti informació equilibrada –encerts i mancances– en l'actuació dels directius i de les directives.

4. *La precisió:* destaca, entre altres, la identificació de l'objecte d'avaluació. Afirmem en aquest punt que hem de vetllar per l'elaboració d'un objecte d'avaluació sòlid, amb una identificació explícita dels elements que conformen els perfils dels càrrecs directius que es pretenen avaluar. Tot i que no ha de ser exhaustiu, sí que ha de tractar d'una àmplia gamma d'aspectes que permetin identificar, a través dels indicadors, allò més rellevant. Igualment, en la determinació del contingut dels indicadors s'ha de tenir molt present el context en què desenvolupa la seva tasca la professional o el professional que s'ha d'avaluar. Així mateix, les intencions que es pretenen en la valoració dels indicadors han d'explicar amb detall les intencionalitats avaluatives.