

CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Andalucía. Curso 2016-2017

Módulo I: Proyecto de Dirección

Autor:

ANTONIO MONTERO ALCAIDE

Inspector de Educación. Profesor de la Universidad de Sevilla

Índice

1.	Introducción	3
2.	Definición, estructura y contenidos del proyecto de dirección	4
3.	Presentación y justificación del proyecto	9
4.	Análisis de la situación de partida y áreas de mejora	10
5.	Objetivos del proyecto	10
6.	Plan de actuación	13
7.	Seguimiento y evaluación del proyecto	14
8.	Recomendaciones generales para la elaboración del proyecto	14
9.	Características formales del proyecto de dirección	16
10.	Criterios de evaluación de proyecto de dirección como actividad del módulo	17
	Bibliografía	18

EL PROYECTO DE DIRECCIÓN

1. Introducción

El proyecto de dirección guarda relación directa con el establecimiento, en el sistema educativo, de procesos de selección para el acceso al ejercicio directivo. Ahora bien, si presentar el proyecto satisface sólo un requisito de los aspirantes, su alcance, además de limitado, conculca el principio de dirigir, y de ser evaluado, conforme al proyecto que se presentó a la comisión de selección.

En los procedimientos básicos de acceso a la dirección en el entorno europeo, dos situaciones generales aparecen: la selección posterior a un anuncio público para un puesto concreto, propia de nuestro sistema educativo, y la selección sin referencia a un puesto concreto que se resuelve, generalmente, mediante concurso-oposición. Pues bien, en el primer caso, el proyecto de dirección es un elemento preferente en las distintas formas que puede adoptar la selección: demostración de aptitudes, resultados de una evaluación, entrevistas, revisión del currículum del candidato o procedimientos de selección en comisiones tras la verificación de méritos.

Por tanto, elaborar y llevar a cabo el proyecto de dirección es una tarea determinante para el acceso, el desempeño y la evaluación del ejercicio directivo; aunque, como acaba de apuntarse, en algunos casos puede reducirse al fin instrumental de presentar un requisito o satisfacer una formalidad. De ahí que considerar de mejor manera el proyecto es una línea de avance del modelo de dirección en nuestro sistema educativo.

Cabría entender, entonces, que el modelo de dirección se aproxima al de “dirección por proyecto”. Sin embargo, esta consideración es más apreciable en el acceso al desempeño que en la evaluación del ejercicio. Por eso, el proyecto de dirección, como mérito del candidato, presenta una gran relevancia y en muchas convocatorias de las Administraciones educativas alcanza una alta puntuación en el baremo. En menor medida, sin embargo, la evaluación de los logros alcanzados tras el ejercicio directivo y la renovación del periodo de desempeño toman como referencia, de manera sistemática y generalizada, el proyecto de dirección. Aunque, también interesa afirmarlo, la progresiva definición del modelo de dirección y las líneas de avance que se advierten para el liderazgo escolar subrayan la importancia del proyecto de dirección y su vinculación e interdependencia con otros proyectos institucionales de los centros en el marco de la autonomía y de la rendición de cuentas.

Con estas consideraciones, y a fin de elaborar un proyecto de dirección como tarea principal del Curso de Actualización de Competencias Directivas, los contenidos del presente módulo estiman aspectos directamente vinculados con ese objeto. En primer término, la definición, estructura y contenidos del proyecto de dirección; para considerar, después, los apartados más significativos del proyecto: la presentación y justificación del mismo, el análisis de la situación de partida y la formulación de áreas de mejora, los objetivos del proyecto, el plan de actuación para alcanzarlos y el seguimiento y evaluación del proyecto de dirección. Finalmente, se ofrecen algunas recomendaciones para su

elaboración y se concretan tanto las características formales como los criterios de evaluación del proyecto de dirección.

Por otra parte, la realización del proyecto de dirección es una tarea continua, a lo largo del desarrollo de los distintos módulos del Curso. Los primeros apartados del proyecto -Presentación y justificación, Análisis de la realidad de partida, Objetivos- pueden iniciarse, en mayor medida, a partir de los contenidos de este módulo I, Proyecto de Dirección. Y el módulo III, Rendición de cuentas y calidad educativa, guarda relación directa con los apartados referidos al plan de actuación y al seguimiento y evaluación del proyecto. Sin embargo, todos los módulos han de estimarse para la elaboración del proyecto, de manera continua y complementada a lo largo del curso. En tal sentido, el módulo 2, Factores clave para una dirección eficaz, contribuye a considerar aspectos de los distintos apartados del proyecto, tales como la opción por el modelo de dirección y liderazgo que se adopta -en la presentación y justificación del proyecto o en el análisis de partida-, los objetivos vinculados al propio liderazgo u otras consideraciones para las actuaciones y el seguimiento y evaluación. Del mismo modo, el módulo 4, Organización de centros docentes, permite considerar distintos elementos en cada uno de los apartados del curso, preferentemente en la contribución de la organización al logro de los objetivos a partir de las actuaciones. Y los módulos 5, Marco normativo aplicable a los centros docentes, y 6, Gestión de los recursos del centro docente, aportan contenidos relevantes para su consideración en los distintos apartados del proyecto de dirección. Por tanto, la elaboración de éste se desarrolla, revisa y completa a lo largo del desarrollo de los correspondientes módulos, cuyas actividades, asimismo, mantienen relación con el diseño del proyecto de dirección.

2. Definición, estructura y contenidos del proyecto de dirección

El proyecto de dirección es un requisito y mérito de los docentes que opten a ejercer como directores y directoras de centros educativos. Del mismo modo, resulta clara la naturaleza del proyecto como marco para orientar el desempeño directivo en los distintos ámbitos de la organización y funcionamiento del centro. Y cabe precisar ahora estos aspectos con algunas consideraciones sobre el proyecto de dirección y su estructura básica.

En primer término, Álvarez (2007) considera el proyecto de dirección como “documento programático de carácter personal que presenta las intenciones del equipo directivo y sus líneas básicas de actuación. Como tal programa, establece en forma de agenda los objetivos propios que han de orientar la consecución de los fines de la institución”. Por su parte, García y Aguirregabiria (2006) precisan que el proyecto es “el documento de gestión que sirve como marco de referencia para la planificación y organización de la vida del centro desde la perspectiva ejecutiva de la dirección, recogiendo las líneas básicas que definen la acción directiva: enmarca su intervención en el contexto de un modelo organizativo y especifica las estrategias y acciones que considera necesario desarrollar para un centro específico”. Y de esta definición parten Cereceda y otros (2012) para señalar que las estrategias deberán ser coherentes con los instrumentos de planificación y ordenación de la actividad del centro (proyecto educativo, reglamentos y normas de organización y funcionamiento, proyecto de gestión),

además de concretadas en los planes y programaciones generales anuales mediante la consideración de objetivos operativos y acciones.

En definitiva, el proyecto de dirección puede caracterizarse (Montero, 2007) con los siguientes aspectos:

- Es un marco, explícito y sistemático, en el que los candidatos a la dirección de un centro desarrollan previsiones bien fundadas para situar el ejercicio de la misma.
- Con ese objeto, sus contenidos consideran, como grandes dimensiones o categorías, la justificación y necesidad del proyecto, la naturaleza y los objetivos básicos de la dirección que se pretende, un programa específico de intervención en ámbitos relevantes, y estrategias y recursos de evaluación del propio proyecto.
- Todo ello, en función de un diagnóstico de la realidad del centro en el que, considerando los aspectos destacados y mejorables, es posible establecer líneas de mejoras asociadas a una visión del centro a medio plazo.
- Por su carácter de programa institucional, además de guardar coherencia con otros proyectos del centro, se sostiene en la autonomía pedagógica y organizativa, en la adaptación y ajuste a las realidades y en el refuerzo de la identidad.
- Adopta, por tanto, el carácter de propuesta pública y formal con la que los candidatos a la dirección adquieren un compromiso ante la comunidad educativa.
- Constituye, a su vez, un elemento básico de desarrollo profesional, puesto que se trata de un mérito preferente para acceder al desempeño de la dirección y su puesta en práctica no sólo describe las características del ejercicio directivo, sino que permite una evaluación de cuyos resultados se deducen efectos profesionales (continuidad, reconocimientos, promoción).

Para configurar la estructura y los contenidos del proyecto de dirección, pueden revisarse tanto propuestas teóricas como las características del proyecto de dirección establecidas en las correspondientes convocatorias de selección de directores. En este último caso, también son oportunos los criterios de evaluación que se formulan para que las comisiones valoren los proyectos.

García y Aguirregabirira (2006) establecen un guion de contenidos a partir de cuatro ámbitos: análisis del contexto, definición del modelo de funcionamiento, programa de actuación, recursos y organización, evaluación; tras una introducción previa que considera la presentación del equipo directivo y sus miembros, además de la justificación de la candidatura y del proyecto. El análisis de contexto estima la tipología, el desarrollo organizativo y la valoración de la situación actual (recursos y puntos fuertes, necesidades y puntos débiles, áreas de mejora). Por su parte, la definición del modelo de

funcionamiento atiende al carácter de la dirección y al estilo de liderazgo, teniendo en cuenta el marco institucional (revisión del proyecto educativo, formulación de la misión y visión del centro, cualidades humanas y éticas) y los roles y funciones del equipo directivo. En el programa de actuación se incluyen siete ámbitos de interés: los planteamientos institucionales, las estructuras organizativas, el sistema relacional y de convivencia, la orientación y tutoría, el desarrollo curricular, la familia y el entorno, la administración y la gestión de los servicios y recursos. Por último, en los recursos y organización se presta atención a los recursos personales, los espacios, los materiales y la organización y gestión del tiempo.

La Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006), sin cambios en este aspecto introducidos por la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE, 2013), determina, de manera general, que el proyecto de dirección deberá incluir, entre otros elementos, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del proyecto. Y una revisión detenida (Montero, 2007) de las convocatorias que realizan las Administraciones educativas permite identificar dimensiones relevantes para los contenidos del proyecto de dirección:

- Con carácter general, se considera, en primer término, una justificación del proyecto que aluda, entre otros aspectos, al marco institucional de la dirección en el desarrollo normativo y al estilo de dirección que el candidato pretende adoptar (fundamentos teóricos, intenciones, valoraciones personales...). En su caso, también puede incluirse la propuesta de miembros del equipo directivo.
- El contexto del centro, en sentido amplio, y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje constituyen otra dimensión preferente: características del entorno escolar (realidad social, económica, cultural y laboral), del centro y de la comunidad educativa, con especial referencia al alumnado y al profesorado.
- Los objetivos, las finalidades y los principios de actuación son otros elementos del proyecto.
- Consonante con ellos debe ser la propuesta de actuación, normalmente referida a los aspectos del proyecto educativo de centro. Suele partirse, a tal efecto, de un análisis previo que destaque las fortalezas y debilidades. A partir de estas, se desarrollarán las propuestas de mejora y su prioridad y reparto durante el periodo de ejercicio de la dirección. Los apartados más repetidos de la propuesta o programa de actuación son los siguientes:
 - La organización y el funcionamiento del centro.
 - La gestión de la convivencia y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto de dirección.
 - Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - La relación del centro con el entorno, las familias, organismos e instituciones.
 - El desarrollo de los proyectos de evaluación, formación e innovación.
 - Los recursos humanos y materiales con los que se pretende aplicar la propuesta de actuación, así como indicadores de resultados.

- La evaluación del proyecto de dirección: autoevaluación del director o del equipo directivo y evaluación por los órganos del centro, además de mecanismos previstos para informar a los órganos de control, coordinación y participación.
- Entre los criterios de valoración del proyecto que aparecen en las convocatorias, figuran:
 - El conocimiento suficiente del centro en que se va a desarrollar el proyecto; preferentemente, del alumnado y del profesorado.
 - La descripción adecuada del estilo de dirección que formula el candidato.
 - La definición clara de los principios pedagógicos, de las prioridades y de los ámbitos de actuación previstos.
 - La congruencia con el proyecto educativo del centro: adecuación y ajuste de las propuestas de actuación.
 - La coherencia interna, el realismo y la concisión.
 - El equilibrio en los distintos ámbitos y viabilidad en las propuestas.
 - Las previsiones de tiempo razonables para el desarrollo de las propuestas y el alcance de los logros.
 - Los criterios y procedimientos de evaluación claros y viables.

A partir de las consideraciones anteriores, puede presentarse una estructura del proyecto de dirección (fig. 1) que acude a cinco dimensiones: presentación y justificación del proyecto, análisis de la situación de partida y áreas de mejora, objetivos, plan de actuación, seguimiento y evaluación del proyecto. Apartados próximos o coincidentes con los de Álvarez (2006), cuando estima: justificación, diagnóstico, objetivos e indicadores de calidad, actividades y estructuras organizativas, recursos, implementación y evaluación. Con tales contenidos, se pretende una amplia versatilidad, así como el ajuste a distintas singularidades de los centros; puesto que esas amplias dimensiones pueden incluir aspectos diversos, consonantes con cada realidad, e incluso dar cabida a otros no previstos inicialmente.

Fig. 1: *Estructura y contenidos del proyecto de dirección*

PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN				
Anticipa elementos destacados del proyecto para la valoración del mismo				
Sitúa el proyecto en el marco institucional del acceso a la dirección				
Refiere razones, características y competencias del candidato				
Aporta claves del estilo de dirección que se propone				
Justifica la consideración de ámbitos o dimensiones de interés				
Destaca las vinculaciones con el plan de centro				
Informa sobre la consideración prestada a las especificaciones de la convocatoria				
Presenta, en su caso, a los integrantes del equipo directivo				
...				
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y ÁREAS DE MEJORA				
Ámbito externo	Entornos, familias, relaciones institucionales, descripciones relevantes para los objetivos y actuaciones del proyecto...			Aspectos destacados Aspectos mejorables Propuestas de mejora
Ámbito interno	Características del centro, profesorado, alumnado, personal no docente, cultura y clima profesionales, resultados precedentes, modelos de dirección, diseño y desarrollo del plan de centro, funciones de los órganos de gobierno y participación...			
OBJETIVOS				
<i>Ámbito pedagógico</i> (Enseñanza-aprendizaje, orientación-tutoría, diversidad, formación del profesorado, innovación educativa, actividades extraescolares y complementarias...)				
<i>Ámbito del gobierno y la coordinación</i> (Funciones, competencias, órganos, estructuras, información y comunicación...)				
<i>Ámbito de las relaciones</i> (Participación, convivencia, relaciones con el entorno e institucionales...)				
<i>Ámbito de la gestión y los recursos</i> (Gestión del personal, recursos didácticos, servicios, uso del edificio, gestión económica y administrativa...)				
...				
PLAN DE ACTUACIÓN				
Desarrollo de cada uno de los objetivos				
Prioridades, realismo, viabilidad				
...				
Tareas/ Acciones	Agentes/ Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
A partir de los indicadores				
Aplicada a todos los contenidos del proyecto				
Participación de los agentes y sectores				
Descriptiva, explicativa y formativa				
...				

3. Presentación y justificación del proyecto

Este primer apartado del proyecto no debe entenderse como simple requisito formal e introductorio, sino que considera elementos destacados para la valoración del mismo.

Por ello, en la presentación y justificación del proyecto conviene subrayar, de manera especial, las razones por las que se presenta la candidatura. Esta singularidad es muy relevante, ya que, además de atribuir identidad al proyecto, sitúa y orienta a los miembros de las comisiones de selección del director o de la directora del centro. Se trata, entonces, señalar las motivaciones y características personales, la formación, experiencia, competencias, apoyos... que avalan la presentación de la candidatura

Sin exhaustividad en los detalles, pero señalando los más significativos, pueden aportarse, asimismo, datos o referencias que aludan al currículum y el desarrollo profesional del candidato. Si se detalla la composición del equipo directivo propuesto, han de señalarse también sus méritos más destacados.

Describir brevemente la estructura y apartados del proyecto de dirección y, sobre todo, adelantar la coherencia de los mismos es otra cuestión de importancia para la presentación y justificación del proyecto. En este punto, si la convocatoria de selección alude o establece algunos aspectos específicos, es adecuado adelantar cómo se estiman en el proyecto. Del mismo modo que puede dejarse ligera constancia de otras consideraciones que afectan al desempeño directivo y a las que no pueden ser ajenos los contenidos de un proyecto de dirección: es el caso de las funciones y competencias directivas y de los criterios de evaluación que pudieran estar establecidos para la evaluación del ejercicio.

Además, resulta del todo conveniente vincular el proyecto de dirección tanto con el plan de centro como con otros proyectos institucionales que se desarrollen en el centro.

Los rasgos asociados al estilo o modelo de dirección preferente que adopta el candidato, a partir de claves propias que se deducen de los modelos generales, son a su vez de interés. En tal sentido, el liderazgo educativo o pedagógico, asociado al desempeño directivo, es un elemento principal, ya que subraya la atención a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como de diseño y desarrollo del currículum, con una perspectiva básica: la adecuación de las prácticas docentes y de las respuestas educativas del centro a la mejora de los resultados escolares del alumnado.

Relacionada con la descripción del estilo o modelo de dirección está una breve pero sustantiva referencia a los principios y valores éticos que sostienen el desempeño de la dirección por parte del candidato o candidata que presenta el proyecto.

Finalmente, otro aspecto básico en la presentación y justificación del proyecto es destacar su utilidad para la evaluación y el rendimiento de cuentas. Un apartado del propio proyecto así lo considera, pero subrayar o adelantar esta cuestión es adecuado; ya que la evaluación del proyecto guarda relación directa con las evidencias y constataciones del grado de consecución de los objetivos que se pretenden con su desarrollo.

4. Análisis de la situación de partida y áreas de mejora

En el análisis de la situación de partida ha de estimarse una doble dimensión: externa e interna.

El ámbito externo considera, de manera preferente, el entorno del centro y todas aquellas descripciones o indicadores del mismo que tengan relevancia para los objetivos y actuaciones del proyecto: características de las familias, antecedentes de participación de los sectores de la comunidad educativa en el centro, relaciones institucionales del centro con el entorno...

La dimensión interna tiene que ver no solo con aspectos del centro en cuanto tal (estado, instalaciones, servicios...), sino con el profesorado y el personal que presta servicios en el mismo: estabilidad, desarrollo profesional, experiencias, aspectos básicos compartidos, cultura y clima profesionales, implicaciones... En este mismo ámbito, pueden manejarse registros internos como el carácter del destino de los profesores, sus años de ejercicio, la participación en actividades de formación, los proyectos e innovaciones, los resultados de evaluaciones externas del alumnado, los resultados escolares de la evaluación del alumnado en el centro, el alcance de las situaciones de convivencia, el modelo de dirección del centro, las características del diseño y desarrollo del plan de centro -con especial referencia a los objetivos del proyecto educativo- y su relación con el proyecto de dirección, las funciones desarrolladas por los órganos de gobierno y los órganos de coordinación docente...

Para el análisis de la situación de partida, particularmente referido al ámbito interno, es de utilidad una "matriz de oportunidades de mejora", facilitada por la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, que detalla resultados con respecto a indicadores homologados de la organización y el funcionamiento del centro. De modo que, tras el análisis de la tendencia y la relevancia de los indicadores a lo largo de los últimos cursos, se señalan qué oportunidades más significativas de mejora pueden advertirse para formular, en este caso, áreas de mejora que considerar en los objetivos del proyecto de dirección. En el módulo 3, Rendición de cuentas y calidad educativa, se estimarán de manera detenida tanto los indicadores como la matriz de oportunidades de mejora.

Tanto en una como en otra dimensión, externa e interna, conviene concretar elementos destacados por su contribución al buen funcionamiento del servicio educativo y aquellos otros mejorables, junto a propuestas de afianzamiento o de mejora. Estas últimas son las que pueden dar más sentido, como acaba de adelantarse, a los objetivos y al plan de actuación para su desarrollo.

5. Objetivos del proyecto

Una tarea necesaria, en este apartado, consiste en la definición de ámbitos básicos para la formulación de los objetivos, derivados del análisis de la situación de partida y de las áreas de mejora. Es más, ya se indicaba la utilidad de adelantar, en la presentación y justificación del proyecto, aspectos referidos a la estructura y apartados del proyecto de dirección, entre los que convendría estimar los ámbitos estimados para la formulación de los objetivos. Parece preferible, a tal efecto, adoptar un criterio

amplio y comprensivo. Así, una propuesta de catálogo básico podría considerar, sin perder el rumbo de los objetivos del proyecto educativo del centro, los siguientes ámbitos:

- Pedagógico: diseño (planificación, plan de centro, programaciones didácticas) y desarrollo (prácticas docentes, resultados escolares) de la enseñanza y el aprendizaje; orientación y tutoría; atención a la diversidad o a las necesidades específicas de apoyo educativo; espacios, tiempos y agrupamientos escolares; evaluaciones internas y externas, formación del profesorado, innovación educativa, actividades extraescolares y complementarias...
- Gobierno y coordinación: actuación y funcionamiento de los órganos de gobierno y de los órganos de coordinación docente, ejercicio de las competencias y funciones, ajuste o redefinición de las estructuras, planes de trabajo, sistemas de información y comunicación...
- Relacional: participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, convivencia, relaciones con el entorno y las instituciones...
- Gestión y recursos: ejercicio de la jefatura del personal, gestión de los recursos y materiales didácticos, servicios prestados por el centro, gestión académica y administrativa, gestión económica, utilización de los espacios escolares, captación de recursos complementarios...

En estas dimensiones podrían considerarse o concretarse, asimismo, aspectos previstos en los criterios de evaluación del proyecto de dirección y del ejercicio directivo, así como en las propias competencias y funciones de la dirección.

A modo de ejemplo, se facilita una propuesta de objetivos (fig. 2), considerando las cuatro dimensiones anteriores. Aunque tales referencias orientan la formulación de los objetivos, estos se estiman, principalmente, desde la identificación de las áreas de mejora tras el análisis de la situación de partida del centro, por lo que las dimensiones pueden establecerse o ajustarse como en cada caso resulte; dado que el análisis puede concluir con la adecuada consideración de algunas o la insuficiencia de otras. Además, en función de la relevancia, de las situaciones del centro o de las prioridades, los objetivos pueden distribuirse, como se aprecia en el cuadro siguiente, a lo largo de los años de ejercicio directivo. De modo que unos, considerados previamente, faciliten la consecución de otros; o que determinados objetivos se mantengan a lo largo de todo el desempeño de la dirección

En definitiva, el análisis de la situación de partida del centro tiene como objeto preferente identificar ámbitos o áreas de mejora que justifiquen, adecuen, ajusten y den coherencia a la formulación de los objetivos del proyecto de dirección.

Por tanto, conviene acertar en el alcance de los objetivos del proyecto, en su carácter factible y en la viabilidad de su logro. Algunas cuestiones resultan a propósito:

- Cuidar la naturaleza de los objetivos, de modo que no se consideren con una generalidad poco definida o ajustada, pero tampoco estableciendo intenciones concretas más propias de las tareas que después se plantearán en el plan de actuación para el desarrollo de los objetivos. Es decir, no confundir o aproximar los objetivos del proyecto con las tareas propias de su desarrollo.
- En función de lo anterior, es necesario establecer un número adecuado de objetivos, cuyo alcance permita plantear distintas tareas o actuaciones. Como se verá en el punto siguiente, los elementos con que se desarrollan cada uno de los objetivos aconsejan que estos se definan en un número ajustado. Por lo que la concreción o el detalle son más propios de las tareas o actuaciones que concretan el objetivo que de la formulación de este.
- Establecer una progresión del logro de los objetivos a lo largo del periodo de ejercicio de la dirección, de tal manera que se adviertan objetivos permanentes o “transversales”, así como aquellos otros previos o necesarios para el mejor alcance de los posteriores. La coherencia, por ello, alude a la relación de los objetivos con los ámbitos o áreas de mejora, tras el análisis de la situación de partida, y asimismo al orden o a la distribución de los objetivos del proyecto a lo largo del periodo del desempeño, para dar referencia al plan de actuación.
- Determinar, a partir del análisis de la realidad de partida y de los aspectos considerados en el mismo, distintos ámbitos o dimensiones en los que puedan asociarse objetivos más afines (se ha propuesto, a tal efecto, una propuesta de dimensiones)

Fig. 2: *Los objetivos del proyecto de dirección*

Dimensión pedagógica					
Objetivos		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4
1	Definir la mejora de los resultados educativos del alumnado como referencia y objeto principal del proyecto educativo y de la actividad del centro.				
2	Revisar, adecuar e incrementar la utilidad del proyecto educativo del centro.				
3	Elaborar y poner en práctica un plan de actividades extraescolares vinculado con el proyecto educativo y el desarrollo del currículo.				
4	Desarrollar un plan de formación del profesorado que dinamice procesos de reflexión y mejora				
5	Diseñar y aplicar procedimientos sistemáticos y adecuados de respuesta a las necesidades específicas de apoyo educativo del alumnado.				
6	Mejorar el desarrollo de las actividades de tutoría con las familias del alumnado.				
Dimensión de gobierno y coordinación					
Objetivos		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4
7	Definir y aplicar procedimientos de coordinación docente que redunden en el mejor desarrollo de la actividad educativa				
8	Desarrollar planes de trabajo específicos para el funcionamiento del claustro de profesores y del consejo escolar del centro.				

Dimensión relacional					
Objetivos		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4
9	Establecer procedimientos de coordinación con otros centros que faciliten las transiciones del alumnado y la actividad orientadora.				
10	Ofrecer un marco de actuaciones coordinadas con la Asociación de Madres y Padres del Alumnado que refuerce el funcionamiento de esta y el compromiso de las familias con las actividades educativas.				

Dimensión de gestión y recursos					
Objetivos		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4
11	Incrementar los vínculos entre las actuaciones del personal no docente y la mejora del funcionamiento y la actividad educativa del centro.				
12	Desarrollar un plan de actuaciones que incremente el uso de las instalaciones del centro para actividades extraescolares y complementarias.				

6. Plan de actuación

Una vez considerados los apartados anteriores, no es difícil elaborar un plan de actuación coherente, vinculado a los objetivos del proyecto. Cada uno de estos -deducidos del análisis de partida y, sobre todo, de las áreas de mejora- se desarrolla con un número determinado de actuaciones o tareas. Un aspecto de interés está relacionado con la prioridad, además de la realización del plan de actuación con criterios de realismo y viabilidad. Cuestiones de las que conviene dejar constancia explícita en el proyecto dirección, de modo que se manejen como referencias para una adecuada valoración del mismo. Las descripciones aportadas en el análisis de la situación de partida ayudan a establecer las prioridades y a justificar la naturaleza y el alcance de las actuaciones que se planteen.

Las características del plan de actuación también debe cuidarse. Una elaboración ajustada, tal como se estimará en el módulo 3, Rendición de cuentas y calidad educativa, podría considerar, para cada uno de los objetivos, las tareas o actuaciones que conlleva. Y, en estas, se concretan:

- Los agentes o responsables de las mismas.
- Los recursos necesarios para desarrollarlas.
- El calendario previsto para su realización.
- Los indicadores que expresen los resultados esperados y su grado de logro.

En el módulo 3, Rendición de cuentas y calidad educativa, se considerará de manera detenida el Plan de actuación, con especial referencia a los indicadores.

7. Seguimiento y evaluación del proyecto

Los indicadores incluidos en el plan de actuación del proyecto son referencia principal para la evaluación del mismo. Permiten una evaluación sistemática y rigurosa y dan cuenta de los resultados alcanzados, toda vez que el proyecto se evalúa a partir de la revisión de los logros con respecto a los indicadores que se formularon.

Interesan, asimismo, otros aspectos del propio proyecto que, sin disponer de indicadores específicos, también son objeto de evaluación: es el caso de la utilidad del análisis de partida (¿qué elementos influyentes fueron o no considerados?, ¿cómo se manejaron las situaciones para priorizar o hacer viable la propuesta de actuaciones?...), e incluso de las razones que justificaron la presentación del proyecto, la consonancia del estilo de dirección, las dificultades o los reajustes sobrevenidos a lo largo del desarrollo del proyecto...

A su vez, la evaluación continua del proyecto de dirección debe vincularse, de forma directa, con los procedimientos ordinarios de evaluación en el centro, así como con las valoraciones que se incluyen en las memorias finales.

Del mismo modo, se precisa la participación de todos los sectores de la comunidad educativa, con objeto de apreciar los resultados obtenidos y su contribución a la mejora de los logros del centro, además de otros efectos de la evaluación (reconocimientos del ejercicio directivo o renovación del mandato).

En el módulo 3, Rendición de cuentas y calidad educativa, se facilitarán orientaciones prácticas para la realización de este apartado del proyecto de dirección.

8. Recomendaciones generales para la elaboración del proyecto de dirección

A modo de propuestas y recomendaciones generales para la elaboración del proyecto de dirección, se ofrecen las siguientes

- *Ajuste de la extensión del proyecto.* Las convocatorias suelen establecer una extensión limitada. Por tanto, interesa subrayar la concisión y la relevancia a la hora de incluir contenidos en el proyecto.
- *Lectura y revisión por distintas audiencias.* En las comisiones de selección, además de representantes de la Administración educativa y del profesorado, figuran representantes de otros sectores de la comunidad educativa: preferentemente, padres y madres del alumnado. Esta circunstancia aconseja redactar el proyecto de modo que, sin olvidar el carácter propio de un documento de esa naturaleza, hagan comprensible el proyecto a todos los que han de participar en

su valoración. El uso de párrafos cortos y de declaraciones explícitas evita la ambigüedad y la indeterminación.

- *Cuidado de los aspectos formales.* Aunque no resulten decisivos, contribuyen también a la facilidad de la lectura, a la constatación de sus contenidos y a la valoración del proyecto. El uso de cuadros es adecuado para la presentación de las actuaciones que consideran distintos elementos. Índice, paginación, formatos y algunos recursos creativos que aporten una ligera originalidad son, a su vez, de interés.
- *Autonomía, identidad y singularidad.* Un proyecto de dirección, adecuadamente elaborado, debe facilitar una percepción propia y singular del centro que se pretende dirigir. El análisis de partida y la descripción de los contextos y entornos son aspectos destacados para que los contenidos del proyecto refuercen la identidad del centro y, sobre todo, el ajuste de las actuaciones previstas. Se evitarán, con ello, desajustes que suelen llevar a una reproducción, más o menos directa, del ordenamiento normativo o de modelos universales y genéricos.
- *Coherencia interna.* Se trata de una de las consideraciones básicas para valorar el proyecto. La coherencia interna se deduce de la interrelación de sus contenidos: acabamos de apuntar la vinculación del análisis de partida con las actuaciones previstas, pero la coherencia interna también opera en el propio diseño de las actuaciones (ajuste entre objetivos y tareas, entre tareas y calendarios...), en la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa según el modelo de dirección previsto; en las estrategias y efectos de la evaluación del proyecto. Esto es, la estructura y los contenidos del proyecto de dirección se sostienen y validan por la coherencia interna. Y esta tiene que ver también con la interdependencia entre el proyecto de dirección y otros proyectos institucionales y marcos de planificación educativa del centro.
- *Profesionalidad, rigor y solvencia.* El proyecto de dirección hace visible la profesionalidad y el manejo de recursos (teóricos, técnicos, legales, de planificación, coordinación, gestión, evaluación...) para que el desarrollo de sus contenidos resulte solvente y bien fundado.
- *Realismo, utilidad y eficiencia.* El análisis de las situaciones de partida, cuya importancia se reitera, ayuda a precisar qué es posible plantear, de qué manera, con qué apoyos, en qué plazos, con qué limitaciones, a partir de qué tareas previas. La utilidad, por su parte, tiene que ver con el carácter del proyecto como documento manejable que oriente el desempeño directivo y, por esto mismo, la organización y el funcionamiento cotidianos del centro. Y la eficiencia revela el grado en que se alcanzan los objetivos y pretensiones, de acuerdo con las necesidades apreciadas y los recursos disponibles. En definitiva, un proyecto operativo y ejecutivo, lejos de las intenciones generales, del abuso teórico e incluso del desajuste de las expectativas.
- *Evaluación y revisión.* El proyecto debe hacer fácil su propia evaluación. Las estrategias, los indicadores, los procedimientos, los momentos, los recursos e instrumentos han de quedar bien

trazados para que pueda desarrollarse tanto la autoevaluación del proyecto por el director o directora o el equipo directivo, como la evaluación interna en el centro o externa por otros agentes, sectores e instancias. Son los efectos de esta evaluación, por otra parte más permanente que final, más formativa que acreditativa, los que llevan a la revisión del proyecto a lo largo de su desarrollo, ya que la propia realidad y condiciones así lo precisan.

- *Participación e implicación.* Un proyecto que anime la participación y, sobre todo, que prevea actuaciones realistas para lograr una implicación efectiva con sus intenciones, cuenta con un importante valor añadido que facilita la adecuación permanente del proyecto, la integración y la cohesión.

Recomendaciones con las que se trata de emprender la elaboración del proyecto de dirección, salvaguardando características y aspectos básicos que refuercen la naturaleza y el alcance de sus contenidos.

9. Características formales del documento del Proyecto de Dirección

El documento (Proyecto de Dirección) que se realiza como tarea de este módulo a lo largo del curso tiene las siguientes características:

- Extensión: aproximadamente, 30 páginas.
- Extensión aproximada por apartados:
 1. Presentación y justificación: 2 páginas
 2. Análisis de partida: 10 páginas
 3. Objetivos: 2 páginas
 4. Plan de actuación: 12 páginas
 5. Seguimiento y evaluación: 4 páginas
- El contenido proyecto de dirección, como supuesto práctico, debe realizarse tomando como referencia el centro donde actualmente se ejerce la actividad docente. De manera excepcional, se podrá considerar otro centro del que se tenga más conocimiento e información.
- Tipo de letra y tamaño: Times New Roman, 12.
- Encabezado de páginas: Título del módulo. Apellidos y nombre. Justificado a la derecha, cursiva, Times News Roman, tamaño 10. Ejemplo: *Módulo I: Proyecto de Dirección. Gil Barea, Antonio.*
- Pie de páginas: Número de página, centrado, Times New Roman, tamaño 10
- Márgenes superior e inferior, 3 cm. Márgenes laterales 2 cm.
- Interlineado: 1,15
- Espacios entre párrafos: Una línea en blanco. "Intro"
- Nombre del fichero que entregar: Apellido1_Apellido 2_Nombre_Proyecto de Dirección. Ejemplo : Gil_García_Antonio_Proyecto de Dirección

Estas características formales pueden adecuarse o ajustarse como mejor resulte en el caso de tablas, gráficos o cuadros.

10. Criterios de evaluación del proyecto de dirección

La actividad del módulo, desarrollada a lo largo del curso, consiste en la elaboración de un proyecto de dirección con la estructura descrita.

Es necesaria una puntuación mínima de 5 (escala 0-10) o 50 (escala 0-100), a partir de los siguientes criterios de evaluación del proyecto. Son útiles, además, como referencia para la elaboración del mismo.

1. Presentación y justificación del proyecto (10% del valor total de la calificación)

- El proyecto se sitúa en el marco institucional de acceso a la dirección; subrayando, en su caso, aspectos relevantes de la convocatoria.
- Se anticipan elementos destacados sobre la estructura y contenidos del proyecto.
- Se refieren razones, experiencias y competencias del candidato o candidata
- Plantea el modelo de dirección y liderazgo que se pretende.
- Se vincula el proyecto de dirección con otros proyectos institucionales del centro.

2. Análisis de la situación de partida (20% del valor total de la calificación)

- El proyecto hace referencia a elementos significativos del ámbito externo e interno del centro
- Constan datos o evidencias para establecer, de manera adecuada, la situación de partida en distintos aspectos.
- Se identifican aspectos destacados, aspectos mejorables y áreas de mejora.

3. Objetivos del proyecto de dirección (15% del valor total de la calificación)

- Se establecen teniendo en cuenta la situación de partida y guardan relación directa con las áreas de mejora del centro; principalmente, con la mejora de los resultados y logros educativos del alumnado.
- Los objetivos se organizan en distintas dimensiones o ámbitos atendiendo a la organización y el funcionamiento del centro.
- De manera general, se establece un calendario para su consecución a lo largo del periodo de ejercicio directivo.
- Formulan intenciones de alcance, con posibilidad de ser desarrolladas mediante actuaciones más concretas.

4. Plan de actuación (30% del valor total de la calificación)

- Las actuaciones planteadas están directamente relacionadas con cada uno de los objetivos que desarrollan.
- Las actuaciones consideran, de manera adecuada, elementos básicos: responsables, recursos, calendarios, indicadores.
- Los indicadores expresan con claridad los resultados esperados y su grado de logro, y resultan fáciles de medir y valorar.

5. Seguimiento y evaluación del proyecto (20% del valor total de la calificación)

- El seguimiento y evaluación del proyecto toman como referencia principal los indicadores formulados en las actuaciones que desarrollan los objetivos del proyecto.
- Se establecen distintos momentos para el seguimiento y la evaluación del proyecto, en función de los calendarios del plan de actuación y consonantes con otros procesos de evaluación en el centro.
- En el seguimiento y evaluación participan distintos agentes y sectores, a partir de sus competencias.
- Se consideran procesos y recursos para dar cuenta de los logros alcanzados y de las revisiones necesarias

6. Aspectos formales (5% del valor total de la calificación)

- La redacción y presentación del proyecto son satisfactorias.
- Los contenidos resultan comprensibles para los distintos sectores de la comunidad educativa.

Bibliografía:

- Álvarez, M. (2007). *El programa de dirección: guía práctica para la gestión de los proyectos del colegio*. Buenos Aires: Kimeln Grupo Editor.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Cereceda, I. y otros (2012). *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
- García, A. M.^a y Aguirregabiria, J. (2006). *El proyecto de dirección*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Montero, A. (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Wolters Kluwer España.