

6. Proyecto de dirección

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [6.A.- Análisis diagnóstico del centro docente](#)
- [6.B.- Áreas de mejora](#)
- [6.C.- Objetivos del proyecto](#)
- [6.D.- Planes de actuación y su temporalización](#)
- [6.E.- Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos](#)
- [6.F.- Seguimiento y evaluación del proyecto: indicadores de logro](#)
- [6.G.- Ejemplos de Proyectos de dirección](#)
- [Bibliografía - Para saber más](#)
- [Autoría](#)

Introducción

Antes de ponerse a elaborar el Proyecto de dirección tenemos que asegurarnos de conocer realmente nuestro centro. Para realizar un análisis del mismo, se cuenta con una excelente técnica llamada análisis DAFO. El objetivo de esta técnica es hacer un breve diagnóstico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que suponen retos y desafíos para el centro educativo con el fin de facilitar el trabajo al candidato a la director/a a la hora de elaborar el Proyecto de dirección. Así mismo veremos en qué consiste el diagnóstico institucional de problemas y otras técnicas que nos permitirán conocer a fondo nuestro centro.

Centraremos a continuación nuestro interés en la definición de los objetivos del proyecto de dirección y en el consiguiente plan de actuación para el logro de los mismos. A tal efecto, con la perspectiva puesta en los objetivos del proyecto, hemos estimado dos aspectos de interés para su formulación: las competencias de la dirección en el sistema educativo y los criterios de evaluación de su desempeño, que pueden estimarse para situar las áreas de mejora y las actuaciones tras el análisis de partida considerado en el análisis DAFO y las otras técnicas vistas.

Y en todo momento, consideraremos la evaluación inicial, continua y final proyecto de dirección, vinculada a la del desempeño directivo.

Servicio de Formación en Red. INTEF. Creative Commons: Reconocimiento - compartir igual 4.0

Objetivos

- Adquirir conocimientos consistentes sobre la importancia y función del Proyecto de Dirección en el contexto de los planteamientos institucionales.
- Valorar la necesidad de gestionar un proyecto personal que garantice la autonomía y racionalice la rendición de cuentas.
- Utilizar las herramientas necesarias para valorar las necesidades y carencias de su centro
- Valorar los puntos fuertes que de partida cuenta su centro.
- Identificar y seleccionar los objetivos del proyecto de dirección.
- Diseñar un plan para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto de dirección.

Servicio de Formación en Red. INTEF. Creative Commons: Reconocimiento - compartir igual 4.0

6.A.- Análisis diagnóstico del centro docente

El diagnóstico del centro, a través del análisis del contexto, nos ofrece una panorámica general muy amplia y a veces inabarcable de su situación. Por lo que necesitamos disponer de unas herramientas que nos permitan organizar y priorizar, en base a los criterios de urgencia, necesidad e importancia. Así elaboraremos un mapa de necesidades que nos servirán de base para fijar los objetivos del proyecto.

En este segmento presentamos varias herramientas útiles en la fase previa de elaboración del proyecto que nos van a permitir conocer las capacidades y competencias del Equipo directivo y de los líderes del grupo con los que vamos a trabajar mano a mano durante nuestro período de dirección, así como aquellas habilidades que nos identifican de forma individual con el perfil de liderazgo eficaz.

Estas herramientas bien aplicadas en equipo puede ofrecer datos interesantes para valorar las capacidades y habilidades de cada miembro del equipo y así formar un grupo cohesionado y eficaz. Un grupo estará cohesionado y será eficaz cuando las carencias de uno se complementan o cubren con las habilidades de los demás.

Cuando se aplican herramientas de carácter personal hay que posicionarse ante ellas con humildad y sentido del humor. Humildad porque siempre nos van a proporcionar datos que nos afectan emocionalmente ya sea porque confirman mi lado bueno y gratificante o porque nos ofrecen el lado menos grato de las carencias.

Las herramientas que ahora les ofrecemos poseen un alto nivel de validación y pueden ser muy útiles no solo para su vida profesional sino personal. Son las siguientes y vamos a explicar la utilidad de su aplicación.

a) Test diagnóstico sobre capacidades del equipo directivo. TEST DE ADIZES.

Si un candidato ha decidido presentarse con su equipo directivo, daría mayor sensación de seriedad y de profesionalidad ofrecer una panorámica de capacidades del equipo en su conjunto respecto a los cinco ámbitos de la gestión y organización educativa, que ya hemos presentado anteriormente y que nos va a permitir conocer el perfil o perfiles de cada uno de los miembros y comprobar si podemos formar un equipo coherente y eficiente.

b) Técnica del diagnóstico institucional de problemas.

Es indiscutible que en un centro educativo como en cualquier organización colectiva se producen infinidad de problemas de todo tipo que dificultan la consecución de los objetivos. A veces no

somos conscientes de cómo inciden en el desarrollo de la marcha del centro, porque los desconocemos o porque somos incapaces de tomar medidas para solucionarlos. Para llevar a cabo la gestión de un proyecto, es importante saber identificar los problemas y situarse bien ante las circunstancias que los provocan. Los docentes no estamos acostumbrados a diagnosticar problemas por razones que a nadie se escapan: no hemos recibido formación inicial específica en gestión y tenemos otro estilo de trabajo. Por eso, cuando intentamos hacerlo, generalizamos y conceptualizamos, pero no identificamos los problemas. Sin embargo sin análisis previo y sin diagnóstico institucional difícilmente podremos planificar y programar nuestra acción educativa y establecer prioridades. Más que gestionar el centro, será la propia turbulencia con su dinámica desestabilizadora la que nos arrastre a nosotros.

La técnica de diagnóstico institucional de problemas, sirve para analizar nuestro entorno interno y externo tan complicado y tan cambiante.

c) Técnica FCE (Factores Críticos de Éxito).

Esta herramienta nos permite identificar aquellos aspectos que funcionan muy bien en el centro de referencia. Son los factores críticos de éxito que garantizan al centro cierto prestigio en la zona. Pueden constituir también las “razones” por las que las familias eligen nuestro centro y no otro. Por ejemplo. “Nuestro centro tiene comedor, La relación con las familias por parte de todo el profesorado es amable y acogedora, el nivel de satisfacción de los alumnos es muy alto en la mayor parte de los cursos, Los resultados de las evaluaciones diagnósticas están muy por encima de los centros de nuestro entorno”

Es muy importante realizar esta actividad porque los objetivos del proyecto de dirección no solo deben centrarse en la solución de problemas o en la mejora de situaciones, sino también en el mantenimiento, incluso mejora de los factores que le dan prestigio al centro.

Para identificar cuáles son estos factores proporcionamos una herramienta que encontrarás en el anexo y presenta los siguientes seis apartados. El objetivo de la actividad es examinar y reconocer los aspectos que funcionan muy bien en cada uno de los siguientes ámbitos:

- *El ámbito de los planteamientos institucionales*
- *El ámbito de las estructuras, coordinación y liderazgo*
- *Las relaciones y convivencia*
- *La orientación y tutoría*
- *El desarrollo curricular*
- *El entorno y la familia*

d) Técnica DAFO.

El objetivo de esta técnica es hacer un breve diagnóstico de LAS DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES que suponen retos y desafíos para el centro con el fin de facilitar el trabajo al candidato a director/a a la hora de elaborar el Proyecto de dirección

- **DEBILIDADES: (en el momento PRESENTE)**

Son aquellos aspectos del funcionamiento del centro cuya fragilidad o mala gestión puede dañar la imagen y dificultar la consecución de los objetivos y los resultados de la organización. Las debilidades surgen en el interior del centro, por consiguiente son INTERNOS y se pueden observar en el momento PRESENTE. Como podrá suponerse dependen de la habilidad y la responsabilidad del equipo directivo para convertirse en fortalezas.

- **FORTALEZAS (En el momento PRESENTE)**

Por el contrario son aquellos aspectos de la vida del centro que actualmente (PRESENTE) y a nivel (INTERNO) funcionan muy bien y que representan los factores críticos de éxito que hacen atractiva la oferta a las familias y producen satisfacción a la comunidad escolar.

- **AMENAZAS**

Son todos aquellos aspectos normalmente de carácter inquietante que provienen de fuera (EXTERNOS) y que pueden debilitar y hacer peligrar nuestro proyecto y nuestro trabajo de cara al FUTURO ya sea a medio o largo plazo.

- **OPORTUNIDADES**

Son aquellas circunstancias propias del contexto EXTERNO o de la coyuntura socioeconómica y legal que pueden garantizar el éxito de nuestro proyecto ofreciéndonos ventajas y beneficios si somos capaces de conocerlas y aprovecharlas.

6.B.- Áreas de mejora

El proyecto de dirección debe reflejar todas aquellas áreas detectadas en el análisis diagnóstico del centro docente. A partir de las herramientas de análisis vistas en el apartado anterior, es fácil detectar aquellos aspectos o áreas que requieren/necesitan una mejora en el centro.

Las áreas de mejora pueden ir encaminadas a mejorar:

- El funcionamiento interno (responsabilidades, funciones, procesos y procedimientos, puestos de trabajo, distribución del trabajo, etc.)
- La planificación y su desarrollo (detección de necesidades, planes de mejora, planificación estratégica, etc.)
- Los procesos (gestión de procesos, gestión del conocimiento colectivo, desarrollo del aprendizaje informal, etc.)
- Las personas (planes de incorporación, mentoría, coaching, autoformación, etc.)
- La proyección de la organización (planes de entorno, comunidades de aprendizaje, círculos de cooperación, etc.)

Otra estructura que puede ayudar a la hora de plantearse áreas de mejora surgidas en el análisis previo sería esta:

- Mejoras en el funcionamiento de los órganos de gobierno (horario de reuniones del ED, horario de atención a miembros de la comunidad educativa, comisiones de trabajo en el claustro, etc.)
- Mejoras en la organización de la vida académica (líneas de intervención del PEC; normas de funcionamiento EC, CCP, coordinación de etapas, organización del alumnado; etc.)
- Mejoras en la convivencia (elaboración de normas, seguimiento y evaluación, cauces de colaboración, canales de información; etc.)
- Mejoras en la organización de la gestión administrativa (presupuestos, funcionamiento de la gestión administrativa, recursos, etc.)
- Mejoras en el uso de espacios (propuesta de uso de espacios, propuesta de utilización de materiales, etc.)
- Mejoras en las actividades complementarias y extraescolares (Calendario de reuniones AMPA, Propuestas de actividades extraescolares complementarias, etc.)
- Mejoras en las relaciones con otras instituciones (líneas de cooperación, criterios de utilización de espacios fuera del horario lectivo, etc.)
- Otras.

Tras haber detectado todas aquellas áreas de mejora importantes, se procede a la redacción del proyecto de dirección.

Suele ser una etapa muy laboriosa, sobre todo para aquellas personas que se enfrentan por primera vez, en solitario, a desarrollar un trabajo de este tipo. Con el fin de facilitar la redacción del programa, presentaremos a continuación, de forma esquemática, un conjunto de procedimientos que son los mismos que suelen recomendarse para redactar cualquier proyecto de tipo administrativo o de gestión.

Normas de redacción

- Antes de ponerse a escribir, hacer esquemas detallados de las ideas principales que se quieren expresar.
- Antes de ponerse a redactar, discutir o analizar con los miembros del futuro equipo directivo o con alguna persona entendida en temas de dirección, los aspectos vitales del proyecto, tales como la justificación de la candidatura, la problemática que se considera prioritaria en el centro, los objetivos de la dirección, los indicadores de calidad y la estrategia para llevar adelante el proyecto.
- En cuanto a la redacción de proyecto: usar un estilo claro, sencillo y breve. Es muy importante que los receptores lo lean y lo entiendan sin excesiva dificultad. El proyecto no debe pasar de las 30 páginas, incluidos los anexos. Un proyecto largo, exhaustivo y prolijo produce cansancio y agresividad en el receptor. Los proyectos de más de 30 páginas no suelen leerse completos.
- Es muy importante hacer hincapié en los epígrafes más sensibles que son los que suelen llamar la atención de los receptores tales como la justificación personal del proyecto, la visión personal del candidato respecto a los problemas del centro, los indicadores de calidad y las propuestas de acción para solucionar los problemas.
- Suele facilitar la lectura del proyecto ofrecer estructuras lingüísticas ágiles como las siguientes: primero se justifica el epígrafe brevemente, segundo se desarrolla el contenido en puntos numerados o con viñetas que expresan mensajes simples, y tercero, se hace un breve comentario de aquellos puntos que se consideran fundamentales o que se desea, de forma expresa, atraigan la atención del lector.

Estructura interna de un proyecto

Es conveniente, en la redacción, seguir el orden lógico de cualquier planificación como:

- **Justificación**, el por qué, argumentando las razones que impulsan a presentarse a un puesto directivo así como los propósitos e intenciones que le animan.
- **Diagnóstico de las debilidades y fortalezas** que posee la organización y que se pretenden mejorar.
- **Priorización y selección de los problemas** fundamentales a los que deberá enfrentarse, así como las fortalezas que deberá mantener y conversión de unos y otros en objetivos con indicadores de resultados.
- **Planificación**. Elaboración de un conjunto de planes de mejora en relación a los objetivos fijados anteriormente
- **Recursos** humanos, económicos materiales, técnicos y funcionales con que va a contar.
- **Evaluación**, tanto diagnóstica o anual de proceso como final de resultados.

Diagrama del proyecto

Para facilitar la estructura y sistematización del proyecto se sugiere dar un título a cada fase del mismo donde convenga teniendo en cuenta un modelo de estructura que te facilitará el trabajo de elaboración a lo largo del todo el proyecto. Por ejemplo.

- **Estructura de ADIZES:** ámbito ejecutivo, ámbito burocrático y administrativo, ámbito de la innovación, ámbito de la integración, ámbito de las relaciones institucionales.
- **Estructura de CREEMERS:** ámbito del alumnado, ámbito del profesorado y el aula, ámbito de las estructuras y la organización, ámbito de las familias, ámbito de la administración y el contexto.
- **Estructura de ÁLVAREZ:** el PCI se estructura en los siguientes ámbitos de acción aplicados a la organización pedagógica de un centro educativo: planteamientos institucionales, ámbito de la organización, ámbito de las relaciones y convivencia, ámbito de la orientación y tutoría, ámbito del aula y desarrollo del currículo, ámbito de la familia y el entorno, ámbito de la administración y gestión de recursos.
- **Estructura de MONTERO:** Se establecen las siguientes dimensiones del Proyecto: pedagógica, de gobierno y coordinación, relaciones, y gestión de recursos y administración.

Servicio de Formación en Red. INTEF. Creative Commons: Reconocimiento - compartir igual 4.0

6.C.- Objetivos del proyecto

a) Competencias directivas y objetivos del proyecto de dirección

La identificación de los objetivos del proyecto de dirección guarda relación directa con la recogida y el análisis de datos que, de forma previa, se acomete por el candidato a la dirección del centro. De este modo, el conocimiento de las capacidades de dirección y liderazgo, del centro y del equipo docente, del contexto, así como los valores y principios éticos, facilitan herramientas que sirven para la fase previa (justificación y diagnóstico) de la elaboración del proyecto.

A su vez, la definición de los objetivos del proyecto de dirección se vincula con la naturaleza y el alcance de las funciones atribuidas a la dirección, que determinan las condiciones del desempeño. Por tanto, su referencia ha de estimarse, de manera expresa, en el proyecto de dirección de los candidatos al ejercicio directivo; toda vez que tales funciones conciernen a los objetivos del proyecto, a los planes de actuación y a la adecuación de los recursos y de la organización del centro para el logro de tales objetivos.

Una categorización general puede considerar, así, tres tipos de funciones directivas: ejecutivas, educativo-pedagógicas y representativas.

Al establecer la estructura interna del proyecto de dirección, la formulación de los objetivos del mismo, diagnosticados los problemas y los puntos fuertes, es un elemento clave. Y, de manera consonante con los tipos de funciones directivas, pueden considerarse ámbitos básicos para la definición de los objetivos y las consiguientes propuestas de actuación. En este sentido, parece preferible adoptar un criterio amplio y comprensivo de dichos ámbitos, sin perjuicio de realidades concretas que exijan otro nivel de formalización o detalle. Un catálogo básico podría considerar, entonces, las siguientes dimensiones:

- **Pedagógica:** diseño (planificación, proyecto educativo, programaciones) 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, 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...
- **Relaciones:** participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, convivencia, relaciones con el entorno y las instituciones...
- **Gestión y recursos:** ejercicio de la jefatura de 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...

Estas dimensiones de las competencias directivas, a modo de referencia para situar la definición de los objetivos del proyecto de dirección, pueden ponerse en relación con otras categorías, tales como las del modelo organizativo de I. Adizes (ámbito ejecutivo, ámbito administrativo, ámbito institucional, ámbito de innovación, ámbito de integración); o las del modelo de Proyecto de Calidad Integrado (PCI) de M. Álvarez (2004) (planteamientos institucionales, ámbito de la organización, ámbito de las relaciones y convivencia, ámbito de la orientación y tutoría, ámbito del aula y desarrollo del currículo, ámbito de la familia y el entorno, ámbito de la administración y gestión de recursos). Cabe advertir, entonces, que las distintas categorías pueden aproximarse en sus ámbitos.

b) Los criterios de evaluación del desempeño directivo como referencia para los objetivos del proyecto de dirección.

Por otra parte, la elaboración de los objetivos del proyecto de dirección no debe ser ajena a los criterios que se establecen para la evaluación del ejercicio directivo; sobre todo si, el proyecto de dirección es, asimismo, un recurso para la evaluación del desempeño del director o directora.

Puesto que el desarrollo del proyecto de dirección, como acaba de señalarse, es un aspecto destacado en la evaluación del director o directora, los objetivos y el plan de actuación del proyecto han de considerar los criterios que se establezcan para la evaluación del ejercicio directivo.

La LOMLOE no establece, con carácter básico, criterios para la evaluación de los directores una vez que ha finalizado los mandatos. Sí se alude a que el nombramiento podrá renovarse previa evaluación positiva del trabajo desarrollado, siendo públicos los criterios y procedimientos. La LOMLOE introduce como novedad que dicha actuación se llevará a cabo una vez oído el Consejo Escolar.

Las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas han desarrollado, por tanto, criterios de evaluación cuyo conocimiento es necesario para ajustar la definición de los objetivos del proyecto.

A modo de ejemplo presentamos en el siguiente cuadro, los criterios e indicadores de evaluación de la función directiva desarrollados por la Comunidad Autónoma de Castilla y León mediante la Resolución de 10 de febrero de 2011 (BOCL de 21 de febrero, núm. 35).

1. Dirección y coordinación de todas las actividades del centro: planificación, seguimiento, control y evaluación de las mismas.
2. Gestión de recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales.
3. Ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.
4. Dinamización de los órganos de participación docente del centro e impulso de la participación en éstos de los diversos sectores de la comunidad educativa.
5. Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas en cumplimiento de los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro.
6. Promoción de planes de mejora de la calidad de los centros, así como la puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro.
7. Impulso de los procesos de evaluación interna del centro y colaboración en las evaluaciones externas.
8. Dinamización de la atención a la diversidad de los alumnos.
9. Colaboración con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.
10. Impulso de la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, el fomento de un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.
11. Implantación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en las actividades que se desarrollen en el centro educativo.
12. Ejecución de las actuaciones contenidas en el proyecto de dirección.

c) La mejora de los resultados escolares como factor clave del proyecto de dirección

Se ha adelantado que la formulación de los objetivos del proyecto, aunque cuenta con referencias de distintas dimensiones y ámbitos, debe realizarse desde el diagnóstico y las situaciones del centro. Sin embargo, un objetivo resulta casi “universal”, toda vez que debe formar parte de cualquier proyecto de dirección: la mejora del aprendizaje del alumnado y de los rendimientos y logros escolares que obtiene. De ahí que, a modo de aspecto para la reflexión, en este segmento se considere la relación, ciertamente compleja, entre el desempeño directivo y la mejora de los resultados escolares, como objetivo básico y factor clave del proyecto de dirección.

Aunque la investigación sobre el liderazgo se incrementa significativamente en las últimas décadas, más recientes y todavía no consolidados son los enfoques que estiman la influencia de la dirección de los centros en los logros educativos del alumnado. Así, ese objeto de investigación tiene un marco más proclive en sistemas educativos, preferentemente anglosajones, cuyo modelo de dirección se aproxima, de mejor manera, a la intención descrita. Ya que las formas de acceso al desempeño, la evaluación del mismo, además de otros elementos básicos de la organización y el funcionamiento de los centros (contratación de profesorado, obtención de recursos), predisponen esa investigación aplicada.

Como revisión para el desarrollo de un proyecto de investigación pionero en el sistema educativo español, puesto que se ocupa de cómo el liderazgo mejora los rendimientos escolares, Bolívar (2010), tras un análisis centrado en estudios de carácter más bien cuantitativo, que asocian liderazgo y resultados, señala cuatro modelos a tal efecto:

- En primer término, los modelos de “*efectos directos*” parten de una consideración principal: los rendimientos del alumnado son una variable que depende, directamente, del liderazgo. Enfoque ya poco adoptado, toda vez que sobreestima la influencia del líder en el funcionamiento de la escuela.
- Por su parte, el modelo de “*efectos mediados*” apela a la capacidad del líder para predisponer marcos culturales y organizativos que faciliten condiciones y, por esto mismo, influyan, de manera indirecta, en la mejora de las prácticas docentes y de los aprendizajes de los estudiantes. Cabe apreciar por ello, en los resultados de las investigaciones, efectos positivos del liderazgo desde esta perspectiva.
- En el modelo de “*efectos inversos*”, son los resultados del centro los que influyen o determinan el propio liderazgo. En definitiva, cuando se producen cambios en la escuela, como la mejora de los resultados de los alumnos, tales cambios predisponen un mejor desarrollo del liderazgo. Aunque se trate de un modelo poco estimado, sus presupuestos sí pueden advertirse implícitamente en las conclusiones de las investigaciones.
- Por último, el modelo de “*efectos recíprocos*” establece una mutua influencia: el liderazgo lo hace en las variables que condicionan en el rendimiento de los alumnos, pero este, asimismo, influye en el liderazgo, con una interacción mutua y continuada a lo largo del tiempo.

Por lo que propiciar esa cultura del liderazgo, como resultado del desarrollo profesional, y facilitar las condiciones (formación, intercambio de buenas prácticas) que la extiendan en el centro es un aspecto relevante para la definición de los objetivos del proyecto de dirección, que redundará en la mejora de los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de los resultados educativos del alumnado.

Por último, no conviene olvidar que la vinculación del desempeño directivo con la mejora de los resultados de los estudiantes guarda relación directa con el alcance de las competencias asumidas, las condiciones de ejercicio de las mismas, la formación inicial y continua en el desempeño y, por esto mismo, con el grado de profesionalización.

d) Los objetivos en el proyecto de dirección

Una vez considerados distintos ámbitos o categorías para los objetivos del proyecto de dirección, en función de los modelos organizativos, de las dimensiones y competencias de los directores, o de los criterios de evaluación del desempeño, se aportarán ahora algunos supuestos prácticos, así como objetivos considerados en proyectos de dirección reales. Aunque las referencias anteriores (modelos, dimensiones, competencias, criterios) orienten la formulación de los objetivos, estos se estiman, principalmente, desde la identificación de las áreas de mejora en el diagnóstico de las situaciones del centro, por lo que las dimensiones pueden establecerse o ajustarse como en cada caso resulte; dado que el diagnóstico puede concluir con la adecuada consideración de algunas o la mayor insuficiencia de otras. Además, en función de la relevancia, de las situaciones del centro o de las prioridades, los objetivos pueden distribuirse a lo largo de los años de ejercicio directivo.

6.D.- Planes de actuación y su temporalización

La LOMLOE determina de manera genérica que el proyecto de dirección deberá incluir, entre otros aspectos, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo. Si se revisan las convocatorias de las Administraciones educativas, cuando concretan las líneas de actuación del proyecto, pueden advertirse las 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.

Referencias que guardan relación con las dimensiones ya estimadas en la definición de los objetivos del proyecto, para cuyo logro se establece el plan de actuación. Resulta claro, por tanto, que este plan ha de estar asociado a los objetivos del proyecto: cada uno de los objetivos - deducidos del análisis de partida y, sobre todo, de las líneas de mejora- se desarrolla, entonces, con un número determinado de actuaciones. Un aspecto de interés está relacionado con las prioridades, ya establecidas en el calendario de los objetivos, además de plantearse las actuaciones del plan con criterios de realismo y viabilidad.

El “formato” para presentar y desplegar las actuaciones resulta, en este caso, de suficiente interés. Y, por ello, una elaboración ajustada podría considerar, para cada uno de los objetivos:

- Las actuaciones, a modo de tareas o acciones previstas para el logro de los objetivos.
- Los agentes o responsables de las mismas.
- Los recursos necesarios para implementar las actuaciones.
- El calendario de desarrollo, habitualmente por trimestres o cursos.
- Los indicadores de logro en el marco de la evaluación del proyecto de dirección.

6.E.- Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos

El proyecto de dirección es un marco de planificación que comparte naturaleza y alcance, además de guardar coherencia, con otros proyectos institucionales. De manera especial, con el proyecto educativo del centro, las normas de organización y funcionamiento y el proyecto de gestión. Esto es, las características de cualquier institución, guiada por un patrón de objetivos y finalidades, exigen, aunque solo sea con carácter instrumental, actuaciones sistemáticas que dirijan su funcionamiento. Ya se estimaron, en la unidad 1 de este módulo, los niveles o ámbitos de planificación de las organizaciones complejas; para considerar, en el ámbito de la planificación y la gestión de proyectos, el propio proyecto de dirección,

La LOMLOE considera los proyectos institucionales, relacionados con la planificación de la actividad educativa de los centros, en su título V, “Participación, autonomía y gobierno de los centros”. Así, el capítulo II de este título considera, en el ámbito de la “Autonomía de los centros”, el proyecto educativo, el proyecto de gestión, las normas de organización, funcionamiento y convivencia, así como la programación general anual. Se establece también, en el punto 4, la posibilidad de adoptar “innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario de áreas o materias”.

El cuadro siguiente detalla el alcance de cada uno de proyectos o marcos institucionales de planificación con los que se vincula el proyecto de dirección, de tal forma que puedan adecuarse los recursos y la organización del centro para el logro de los objetivos propuestos.

Además, han de tenerse en cuenta las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, con fundamento en el refuerzo de la autonomía de los centros y en la potenciación de la función directiva. El proyecto de dirección resulta, entonces, un marco principal para considerarlas, toda vez que, como considera el artículo 122 bis de la LOMLOE, en su punto 2:

“Las Administraciones educativas fomentarán acciones de calidad educativa que partirán de una consideración integral del centro y podrán tomar como referencia diversos modelos de análisis y gestión. A tal fin, los centros docentes que desarrollen estas acciones deberán presentar una planificación estratégica que incluirá los objetivos perseguidos, los resultados que se pretenden obtener, la gestión que se ha de desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades.

La realización de las acciones de calidad educativa estará sometida a rendición de cuentas por el

centro docente.”

El uso estratégico de los recursos, para que puedan ajustarse a los objetivos del proyecto de dirección, debe estimar la naturaleza y contenidos del proyecto de gestión, en el que se incluyen, entre otros elementos de interés, la gestión del personal y la ordenación y utilización de los recursos. Pero todos los ámbitos de la autonomía de los centros (pedagógica, organizativa y de gestión) han de considerarse con objeto de adecuar los recursos y la organización al logro de los objetivos propuestos. Así se hace en el plan de actuación del proyecto, desarrollado en el segmento siguiente, con algunas orientaciones generales que pueden adelantarse desde este espacio de la organización y los recursos:

- La vinculación entre objetivos del proyecto educativo y del proyecto de dirección, para considerar, de manera especial, la mejora de los rendimientos escolares del alumnado.
- La coordinación y concreción de los contenidos curriculares como ámbito propio de las competencias directivas relacionadas con la dimensión pedagógica.
- Los criterios para determinar los órganos de coordinación docentes del centro y su funcionamiento (horarios de dedicación a tareas, responsables, cometidos).
- Las actuaciones del plan de atención a la diversidad del alumnado en distintos ámbitos (refuerzo, recuperación, adaptación curricular, respuestas específicas).
- Las actuaciones propias del plan de orientación y acción tutorial.
- La gestión de la convivencia en el centro, mediante el establecimiento de normas, medidas preventivas y la corrección de las conductas contrarias a la convivencia.
- Los contenidos y el tipo de actividades del plan de formación del profesorado.
- Los criterios para organizar y distribuir los espacios y tiempos escolares y extraescolares.
- Los criterios, asimismo, para establecer los agrupamientos del alumnado y la asignación de las tutorías, a fin de favorecer rendimientos escolares satisfactorios.
- Los procedimientos de evaluación interna del centro vinculados a la evaluación del proyecto de dirección.
- La consideración en el proyecto de dirección de los planes estratégicos que se desarrollen en el centro (lectura, nuevas tecnologías de la información y comunicación, plurilingüismo, conducción...).
- Cauces de participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Criterios y procedimientos para la transparencia en la toma de decisiones.
- La organización de los espacios, instalaciones y recursos materiales del centro.
- Criterios y prioridades para la gestión económica.
- Planes de autoprotección del centro, de prevención de riesgos y de gestión sostenible de los recursos.

En definitiva, el proyecto de dirección se vincula con el marco de acuerdos y decisiones de los proyectos institucionales. Es más, corresponde al director o directora la responsabilidad de que tales proyectos se lleven a término y, de manera directa, se le atribuye la competencia de “Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”.

6.F.- Seguimiento y evaluación del proyecto: indicadores de logro

a) Indicadores de logro.

En el plan de actuación del proyecto de dirección, hemos considerado distintos elementos en su estructura: las dimensiones, ámbitos o líneas de mejora, los objetivos, las actuaciones, los agentes o responsables, los calendarios y los indicadores de logro. Estos últimos, a los que prestamos atención especial ahora, son los referentes principales para la evaluación del proyecto de dirección; y su naturaleza, aunque seguidamente se aporten algunas definiciones, se aproxima a la de las evidencias del grado de logro de los resultados. De tal modo que pudieran identificarse junto a las intenciones y las concreciones del proyecto de dirección.

Una definición de indicador de educación que suele referirse es la formulada por la OCDE (1996) para caracterizarlo como “un dato (generalmente una medida estadística) que proporciona información acerca de la condición y el estado del sistema educativo, describe sus rasgos fundamentales y es útil para la toma de decisiones”. García y Aguirregaribia (2006) entienden como indicador un instrumento que proporciona información relevante de algún aspecto significativo de la realidad educativa: “Aquellos aspectos del sistema educativo de los cuales se puede obtener información que nos posibilite hacer una valoración, cuantitativa o cualitativa, y a partir de ella tomar decisiones cuyo objetivo sea la mejora de la institución, en su totalidad o en alguna de sus partes”. Así, aunque la valoración estadística y cuantitativa es predominante, los sistemas de indicadores también incorporan evidencias cualitativas, tales como la elaboración de documentos, la recogida de percepciones o valoraciones, o la adopción de acuerdos.

A su vez, se dispone de sistemas de indicadores a gran escala, que afectan al conjunto del sistema educativo en sus distintos ámbitos (es el caso del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación), y cabe considerar indicadores más propios, específicos y operativos en el ámbito, como aquí nos ocupa, del proyecto de dirección. Luego, con esta perspectiva, podemos entender como indicador: el resultado de las actuaciones previstas para el desarrollo de los objetivos del proyecto de dirección, expresado en términos cuantitativos o cualitativos de logro, con el que es posible realizar una evaluación de proceso y final de la que deriven descripciones, justificaciones de los logros y, sobre todo, medidas o decisiones vinculadas al rendimiento de cuentas, al reconocimiento y a la mejora.

La elaboración de indicadores cuenta, asimismo, con características básicas. Se destacan (AGAEVE, 2014), entre estas, que los indicadores resulten:

- Explícitos y comprensibles
- Fidedignos, porque de su medición se obtiene información rigurosa y sistemática de datos válidos y fiables
- Fácilmente medibles y con flexibilidad para el desglose de sus resultados
- Aceptados por los diferentes sectores, mediante el consenso en su elaboración

Por lo que, como criterios, han de estimarse:

- Relevancia, por atender a aspectos significativos
- Globalidad, por afectar a varios ámbitos o dimensiones
- Fiabilidad, por reflejar lo que se quiere medir y sostenerse en evidencias objetivas
- Concisión, a partir de una redacción breve, explícita y comprensiva
- Operatividad, para que la medición resulte factible y eficiente
- Consenso, para que la definición sea asumida y compartida

Una cuestión importante, por otra parte, es el análisis comparado de los indicadores, puesto que en el proyecto de dirección pueden estimarse, por ejemplo, indicadores cuyo logro se establezca en función de la mejora de los resultados escolares, tomando como referencia medias de comparación. De ahí la consideración de índices socio-económicos y culturales, a partir de datos de contexto, socio-económicos y familiares, generalmente obtenidos mediante cuestionarios, que permiten situar las comparaciones de manera más equilibrada y pertinente. Tales índices no son elaborados directamente por los centros, pero, a partir de las evaluaciones externas de diagnóstico hasta ahora realizadas, es habitual que los informes den cuenta de tales índices.

Como forma sintética de estimar la utilidad y calidad de los indicadores, es bastante oportuno considerar las características de los indicadores clave de rendimiento (KPI por denominación en inglés, *Key Performance Indicator*), que se definen con el término, aunque en este caso acrónimo, SMART.

Considerados los criterios y orientaciones anteriores, pueden evitarse, además de las disfunciones que se advierten en la muestra de indicadores, algunas confusiones tales como la de asimilar, o elaborar con escasas diferencias, objetivos del proyecto e indicadores. Se comenzó caracterizando los primeros, los objetivos (también referidos en algunos casos como áreas o propuestas de mejora tras el diagnóstico inicial), a modo de intenciones, y los segundos, los indicadores, como evidencias del grado de logro de las actuaciones que concretan los objetivos. Luego es necesario cuidar la redacción de unos y otros, objetivos e indicadores, en función de su distinta naturaleza. Los indicadores, por tanto, se vinculan a las actuaciones. Y los objetivos, por su parte, pueden organizarse a partir de líneas de actuación, dimensiones o ámbitos generales del plan de actuación del proyecto de dirección.

b) Seguimiento y evaluación del proyecto.

Una vez estimados los indicadores de logro como referentes principales para la evaluación del proyecto, corresponde describir cómo se lleva a cabo esta y facilitar algunas herramientas para realizarla.

La evaluación de proceso interna corresponde de manera directa al director que presentó el proyecto, junto a su equipo directivo, para la que pueden recabarse asimismo informaciones o valoraciones de distintas instancias u órganos del centro, a fin de revisar el grado de cumplimiento de los objetivos y adoptar las medidas que resultarán necesarias. Suele realizarse en los momentos finales del curso, coincidiendo con la elaboración de la memoria final. La evaluación de proceso participativa concierne a los órganos y equipos de coordinación docente, teniendo en cuenta los indicadores del proyecto de dirección en el marco de las revisiones trimestrales de los resultados de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Y la evaluación de proceso externa, por último, se entiende como tal cuando, en el modelo anterior de evaluación participativa, un experto o asesor externo en evaluación de procesos, a solicitud del director o del equipo de coordinación pedagógica, interviene para desbloquear o facilitar el avance en el proceso de evaluación.

Por su parte, la evaluación final administrativa de los resultados concierne a la Administración educativa; si bien, como ya se adelantó, la consideración del proyecto de dirección no se estima, de manera general, en los criterios de evaluación que las Administraciones establecen y hacen públicos para la valoración del ejercicio directivo. La evaluación final institucional corresponde a la realizada por el Consejo Escolar del centro, a efectos de la valoración del ejercicio directivo, y su grado de desarrollo es desigual: desde el resultado de una valoración general que se resuelve con la votación favorable por la mayoría –suele aludirse a que sea absoluta- de sus miembros, hasta el análisis más pormenorizado en función de una guía o protocolo de actuación para considerar la valoración, entre otros aspectos, del logro de los objetivos del proyecto de dirección. El modelo de la evaluación objetiva de experto suele aplicarse en el ámbito de los centros privados o en sistemas con amplia autonomía o descentralización, generalmente para tomar decisiones relevantes como una nueva selección del director del centro. Del mismo que, en algunos casos, el experto, sobre todo en el caso de los sistemas educativos que subrayan el modelo de dirección por proyectos, puede asesorar y facilitar los procesos de evaluación final de los resultados.

En los procesos y estrategias de evaluación suelen considerarse además, y en función de los modelos anteriores, aspectos y elementos que conciernen a quiénes evalúan, y a qué, cuándo y cómo se evalúa. Como principio de partida, el referente básico para evaluación de un proyecto son los indicadores de logro establecidos en el mismo. Así lo sostienen tanto Álvarez y Santos (1996) como García y Aguirregabiria (2006) cuando dan respuesta a las cuestiones anteriores.

A su vez, la responsabilidad de la evaluación del ejercicio directivo guarda relación directa con la configuración del sistema educativo. En nuestro caso, aunque tiende a la descentralización, esta es más propia de la distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas que de la autonomía real conferida a los centros, ya que en el ámbito de las Comunidades Autónomas se adoptan tendencias asimismo centralizadoras. La responsabilidad de la evaluación suele atribuirse a la Inspección educativa, si bien en los desarrollos que adoptan las distintas Administraciones también se estima la realización de una memoria de autoevaluación del director, que suele incluir su valoración sobre el grado de logro de los objetivos del proyecto, así como el pronunciamiento favorable del Consejo Escolar del centro.

El qué evaluar se relaciona con los criterios de evaluación del ejercicio directivo. Generalmente, estos criterios de evaluación se vinculan con las competencias directivas y se asocian a ámbitos de gestión como los sugeridos por Álvarez y Santos (1996) para la elaboración del proyecto de dirección: ejecutivo, administración, innovación e integración. Los momentos del cuándo ya se han adelantado al considerar el propio carácter de proceso y final que adopta la evaluación del proyecto de dirección. Y, con respecto al cómo, esos mismos autores consideran la utilidad de un informe escrito, preferentemente realizado por la dirección del centro y en los momentos de la evaluación final, donde se deje constancia de los antecedentes, de la evolución del proyecto, de la valoración con respecto al alcance de los objetivos en función de los indicadores, de la justificación de las acciones y los resultados, así como de una reflexión y propuesta personal.

Tal informe correspondería a una fase previa de evaluación de la dirección, considerada en el marco de un proceso, ajustado a las realidades del centro, que estima una fase de preparación del plan de evaluación, de aplicación del mismo y de información de los resultados, tal como se recoge en el cuadro siguiente. La estructura de este plan, además de a la realidad del centro, puede adaptarse el propio proceso institucional de evaluación del ejercicio directivo, dado que la elaboración de un informe o memoria del director -que toma como referencia el proyecto de dirección- así como la valoración del Consejo Escolar, también estimada en algunos desarrollos, pueden vincularse a las fases previstas en el plan.

6.G.- Ejemplos de Proyectos de dirección

A la hora de realizar tu proyecto de dirección, te recomendamos que sigas las recomendaciones que has podido ir siguiendo en todo este módulo, así como también te puede servir la guía del gobierno vasco para su redacción.

Otra herramienta que no debes desechar es ojear proyectos de dirección de compañeros y compañeras de profesión y obtener de ellos aquellos puntos fuertes que puedan ser de utilidad también en tu centro.

[Projecte de direcció - IES Bovalar - Antonio Solano - Castellón](#)

[Proyecto de dirección IES Francisco Tomás y Valiente - Madrid](#)

[Proyecto de dirección CEIP Gonzalo Fernández de Córdoba](#)

[Proyecto de dirección CEIP Amelia Vega - Ejido \(Teide\)](#)

[Proyecto de dirección IES Pou Clar - Ontinyent \(Valencia\)](#)

[Proyecto de dirección CEIP Vicenta Tarín \(Palos de la Frontera\)](#)

Bibliografía - Para saber más

- AGAEVE (2014). Guías de indicadores de calidad homologados.
<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/agaeve/biblioteca-guias-indicadores.html>
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos. Escuela española.
- Álvarez, M. (2004). El proyecto de calidad integrado (PCI) como modelo pedagógico. En Villa Sánchez, A. (coord.): Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento.
- Álvarez, M. (2007). El programa de dirección. Grupo editorial KIMELN. Buenos Aires.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-116.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3667779.pdf>
- Cortés, J. y Viguera, J.A. (2014). Gestionar para educar. Madrid: PPC Editorial.
- Fullan, M. (2016). La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto. Madrid: Ediciones Morata.
- García, A.M. y Aguirregabiria, J. (2006). El proyecto de dirección (Proyecto de calidad integrado). Mensajero.
- [INAP \(2015\). Anexo 1: Herramientas. Herramientas para la elaboración del proyecto de dirección.](#) (Entrar como invitado)
- Trujillo, F. (2010). El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación. <http://educacontic.es/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial-al-servicio>

Autoría

José María Vera, Juan Francisco Álvarez

Servicio de Formación en Red. INTEF. Creative Commons: Reconocimiento - compartir igual 4.0