

# 6. Proyecto de dirección

- 1.- Introducción
- 2.- Actividades del módulo 6
- 3.- ¿Qué es el Proyecto de Dirección?
- 4.- ¿Para qué sirve un Proyecto de Dirección?
- 5.- Características del Proyecto de Dirección
- 6.- Estructura del Proyecto de Dirección
- 6.1.- Presentación y justificación del proyecto
- 6.2.- Análisis del contexto educativo
- 6.3.- Objetivos del Proyecto
- 6.4.- Plan de Actuación
- 6.5.- Plan de formación del profesorado
- 6.6.- Evaluación del proyecto
- 7.- Recomendaciones para la elaboración del proyecto de dirección
- 8.- Conclusiones
- 9.- Bibliografía - Para saber más
- Autoría

# 1.- Introducción

Anualmente, el Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón publica la convocatoria para la renovación y selección de directores de los centros educativos públicos. Entre los requisitos de participación exigidos a los candidatos se hace referencia a la presentación de un Proyecto, al cual se le otorgará hasta un máximo de 10 puntos (para que el candidato pueda ser seleccionado, deberá obtener un mínimo de 5 puntos).

El Proyecto de Dirección debe hacer referencia, como mínimo, a los siguientes aspectos:

- Análisis del contexto específico del centro.
- Los objetivos de mejora.
- El modelo de organización y funcionamiento del centro.
- Los planteamientos pedagógicos, en relación a la aplicación principio de inclusión y en la mejora de resultados académicos.
- Plan de formación del profesorado en el centro.
- La participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Propuestas y estrategias concretas para favorecer la tolerancia y la pacífica convivencia de la comunidad escolar, así como la prevención y resolución de conflictos.
- Propuestas de actuación en relación al respeto a la diversidad, a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, y prevención de la discriminación y a la prevención de todo tipo de violencia.
- Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección.

Así, en este módulo de formación vamos a intentar dar respuesta a cuestiones básicas para facilitar la elaboración y presentación del Proyecto de Dirección: ¿Qué es el Proyecto de Dirección? ¿Para qué sirve un Proyecto de Dirección? ¿Cuáles son las principales características que definen a un Proyecto de Dirección? ¿Qué estructura debe tener un Proyecto de Dirección? Concluiremos con unas breves recomendaciones a tener en cuenta en la elaboración del Proyecto de Dirección y unas referencias bibliográficas para ampliar conocimientos.

## **Objetivos del módulo de formación 6:**

- Comprender y valorar la importancia del Proyecto de Dirección como herramienta estratégica que facilita la labor del director y del equipo directivo.
- Conocer y comprender la estructura interna del Proyecto de Dirección.
- Elaborar un esbozo del Proyecto de Dirección.



Puedes **descargar la convocatoria para la renovación/selección de directores** de centros docentes públicos de Aragón en el siguiente enlace: <https://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1358703361818>

## 2.- Actividades del módulo 6

**Elaborar un esbozo del Proyecto de Dirección:** el contenido mínimo exigible a presentar en la actividad es el siguiente (Orden ECU/1319/2024, de 25 de octubre):

1. Análisis del contexto específico del centro.
2. Objetivos de mejora.
3. Modelo de organización y funcionamiento del centro.
4. Seguimiento y evaluación del Proyecto de Dirección.

Características de la actividad:

- Presentar archivo PDF: apellidos.nombre.modulo6.pdf
- Extensión máxima 10 páginas.
- Tamaño letra Times New Roman 12 o similar.
- Análisis del contexto específico del centro: utilizar herramienta DAFO.
- Objetivos de mejora: en función de los resultados del análisis DAFO.
- Modelo de organización y funcionamiento: presentar una actuación que incida en la mejora del modelo de organización y funcionamiento del centro (desarrollar actividades/acciones, responsables, temporalización, recursos materiales e indicadores de seguimiento/logro).
- Seguimiento y evaluación del Proyecto de Dirección: diseñar una herramienta propia (sencilla, práctica) para la valoración de uno/varios aspectos del Proyecto.

## 3.- ¿Qué es el Proyecto de Dirección?

Somos muchos los que consideramos que el Proyecto de Dirección es un documento o instrumento programático del centro educativo. Nadie podría admitir que un profesor/a o que un equipo docente de ciclo o de departamento no tenga programado su trabajo. La programación de aula y las programaciones didácticas son una exigencia que ya nadie se atreve a cuestionar.

De la misma manera, no se debería entender que un director/a o un equipo directivo no tenga planificadas sus tareas o actuaciones. Si un director/a no planifica su trabajo y se limita a hacer todo aquello que en cada momento se le exige, no dirige el centro. Puede ser un buen gestor del día a día, que va resolviendo todos los problemas o temas que van apareciendo. Es un "bombero" que apaga todos los fuegos pero no dirige el centro educativo.

En el Proyecto de Dirección, el director/a concreta y desarrolla las funciones y responsabilidades de la dirección en tareas y planes de actuación. Así, mediante el Proyecto de Dirección se puede evitar que lo esencial de la dirección se quede sin hacer por falta de tiempo.

Veamos varias definiciones de lo que es un Proyecto de Dirección:

1. Es un documento estratégico de carácter personal que presenta las intenciones del equipo directivo y sus líneas básicas de actuación.
2. Es una herramienta personal de gestión que facilita el trabajo del equipo directivo, porque fija prioridades de actuación en función de la misión, visión y valores definidos en los documentos institucionales (Proyecto Educativo de Centro).
3. El Proyecto de Dirección 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.
4. **El Proyecto de Dirección establece el marco de referencia para presentar las líneas básicas de actuación y las estrategias que un equipo directivo piensa realizar a lo largo de su mandato.**

En definitiva, el Proyecto de Dirección es un instrumento de planificación del director y del equipo directivo. Es un documento del propio centro, no solo de la Dirección. No es un documento aislado e individual. Debe basarse y tener como punto de partida el Proyecto Educativo del propio centro.

## 4.- ¿Para qué sirve un Proyecto de Dirección?

¿Es necesario el Proyecto de Dirección o es más burocracia? Este es el peligro y uno de los males que tiene nuestro sistema educativo. Todo documento que se plantea o que se exige, se considera y se cree que un trámite burocrático. Habitualmente no se concibe como un instrumento necesario.

Sin embargo, podemos señalar varias **finalidades del Proyecto de Dirección**:

1. **El Proyecto de Dirección como criterio o instrumento para la renovación/selección de directores.** En este sentido, podemos decir que el Proyecto de Dirección contribuye decisivamente a la profesionalización del ejercicio de la función directiva. Es necesario que la comunidad educativa conozca y valore los objetivos del proyecto, sus prioridades, los planes de actuación y la visión que el candidato a la dirección tiene del centro.
2. **El Proyecto de Dirección tiene como finalidad racionalizar, planificar, preparar, controlar y evaluar la actuación del director/a y del equipo directivo.**
3. **El Proyecto de Dirección es un instrumento para construir la autonomía de los centros educativos** (su redacción parte del Proyecto Educativo, responde a las necesidades peculiares del centro, está contextualizado...). La Dirección en su proyecto toma un conjunto de decisiones y hace unas opciones que deben ser coherentes y tener en cuenta el propio contexto del centro y de su comunidad educativa.
4. **El Proyecto de Dirección como referente para realizar el seguimiento y llevar a cabo la evaluación de la función directiva.** La evaluación de la función directiva, tanto la realizada por el propio director/a como por la inspección (renovación, consolidación del complemento específico), debe tener como referente el propio Proyecto de Dirección. Al término del mandato, el director/a debe rendir cuentas de la implementación de su proyecto, hacer una valoración del grado de consecución de los objetivos propuestos y un análisis de los factores que han podido incidir en los resultados alcanzados. Esta evaluación debe ser la base y el punto de partida del próximo Proyecto de Dirección. Por ello, es necesario que juntamente con los objetivos y planes de acción, el Proyecto de Dirección establezca o fije los indicadores de logro que permitan valorar el grado de consecución de los objetivos propuestos y los resultados alcanzados.
5. **El Proyecto de Dirección, por último, expresa el compromiso público del director/a con la comunidad educativa y de esta con el docente que asume la dirección.** Las personas que acceden a la dirección de un centro educativo deben asumir



responsablemente el compromiso de llevar a cabo sus objetivos y de poner en práctica sus planes de acción. El Proyecto de Dirección no es algo que deba ser ajeno al profesorado, a las familias y al alumnado. No es un papel de carácter burocrático que, una vez votado, se guarda y al poco tiempo ya se ha olvidado. El Proyecto de Dirección debe ser algo vivo, práctico y operativo, en que se comprometen tanto la dirección como los miembros de la comunidad educativa.

## 5.- Características del Proyecto de Dirección

Siguiendo a José Luis Bernal, podemos señalar varias **características que debe tener un Proyecto de Dirección**:

1. **Riguroso y fundamentado.** Debe partir de un análisis serio de la organización y funcionamiento del centro. Debe realizar un análisis situacional o un diagnóstico institucional riguroso, que plantee las situaciones problemáticas más importantes del centro y que, además, puedan coincidir con la valoración de la comunidad escolar.
2. **Realista.** Debe tener en cuenta que cada centro educativo es un mundo diferente, que acoge a alumnos distintos, se sitúa en contextos muy diferentes y disponen de condiciones de partida variadas. En relación con esta idea, el proyecto debe recoger planes de actuación realistas, prácticos y operativos, acorde con las posibilidades del centro. En caso contrario, corre el peligro de convertirse en un documento burocrático, en un documento-estante.
3. **Conciliador.** Debe plantear unos objetivos que puedan ser asumidos por la comunidad escolar, aglutinando las prioridades e intereses de la mayor parte de la comunidad educativa. Debe tener siempre como objetivo implicar a las personas en su proyecto.
4. **Coherente con el Proyecto Educativo de Centro.** Como hemos señalado anteriormente, el Proyecto de Dirección debe basarse y tener como punto de partida el Proyecto Educativo del propio centro y, a su vez, debe trasladar los planes de actuación a la Programación General Anual. Es decir, el Proyecto de Dirección como documento-puente entre el Proyecto Educativo (PEC) y la Programación General Anual.
5. **Útil.** Debe servir realmente para mejorar o cambiar la realidad existente.
6. **Breve, claro, conciso y sistemático.**



## 6.- Estructura del Proyecto de Dirección

Ya hemos señalado anteriormente que la propia normativa reguladora de la convocatoria del proceso de renovación y selección de directores en la Comunidad Autónoma de Aragón recoge los apartados que debe contener obligatoriamente el Proyecto de Dirección. En un intento de racionalización y síntesis, presentamos la siguiente imagen que esquematiza los diferentes apartados:



En las páginas siguientes vamos a desarrollar de forma pormenorizada el contenido de cada uno de los subapartados.



## 6.1.- 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.

1. **Normativa de referencia.** Encaje del Proyecto de Dirección dentro del procedimiento de acceso a la dirección.
2. **Razones para optar a la dirección del centro.** Conviene señalar las motivaciones y características personales, la formación, experiencia, competencias, apoyos... que avalan la presentación de la candidatura.
3. **Modelo de dirección propuesto.** Reflexión del equipo directivo sobre la visión que tienen de la dirección, sus competencias, posibilidades y limitaciones.
4. **Características más relevantes del Proyecto de Dirección y relación con el Proyecto Educativo de Centro.** Es una forma de "predisponer" una adecuada valoración del programa.
5. **Composición del equipo directivo.**

## 6.2.- Análisis del contexto educativo

En el análisis del contexto educativo debe estimarse una doble dimensión: externa e interna. El ámbito "externo" concierne, de manera preferente, al 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 sólo 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, precedentes, actitudes, experiencias, cultura y clima profesionales, implicaciones.

Tanto en una como en otra dimensión conviene **concretar puntos fuertes y buenas prácticas y puntos débiles y áreas de mejora**. Estas últimas son las que pueden dar más sentido a los objetivos y propuestas de actuación.

**Una herramienta sencilla, pero muy eficaz para analizar la realidad de nuestro centro es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):**

1. **Debilidades.** 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. Dependen de la habilidad y la responsabilidad del equipo directivo para convertirse en fortalezas.
2. **Fortalezas.** Por el contrario, son aquellos aspectos de la vida del centro que actualmente y a nivel interno funcionan muy bien y representan los factores críticos de éxito que hacen atractiva la oferta educativa a las familias y producen satisfacción a la comunidad escolar.
3. **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.
4. **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.



Para profundizar en el uso de la herramienta análisis DAFO puedes consultar  
<https://revistaventanaabierta.es/la-tecnica-dafo-herramienta-reflexion-docente/>

## 6.3.- Objetivos del Proyecto

El siguiente paso en la elaboración del Proyecto de Dirección es la **formulación y priorización de objetivos**. Su planteamiento deberá hacerse en función de los resultados del análisis DAFO (puntos débiles y áreas de mejora), considerando igualmente las competencias atribuidas al director/directora y al equipo directivo en la normativa vigente (de ámbito pedagógico, de gobierno y coordinación, relacional y de gestión y recursos), así como el propio plan de actuación (que desarrollaremos en el siguiente apartado).

En principio, los objetivos del Proyecto de Dirección deben estar referenciados a las propias áreas señaladas en la normativa reguladora del proceso de renovación y selección de directores:

1. Modelo de organización y funcionamiento.
2. Planteamientos pedagógicos (en relación a la aplicación del principio de inclusión y en la mejora de los resultados académicos).
3. Participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
4. Convivencia y prevención y resolución de conflictos.
5. Respeto a la diversidad, igualdad efectiva entre hombres y mujeres, y prevención de la discriminación y de todo tipo de violencia.

Debemos considerar que la formulación de objetivos debe ser sencilla y restringida (no procede un Proyecto de Dirección con más de diez objetivos de mejora). Y, por supuesto, es importante su priorización por cursos (no podemos olvidar que el Proyecto de Dirección establece el marco de actuación del equipo directivo y es un compromiso con nuestra comunidad educativa y, por tanto, tenemos la obligación de su cumplimiento).

<b>Objetivos</b>	<b>2025/26</b>	<b>2026/27</b>	<b>2027/28</b>	<b>2028/29</b>



1- Me jor ar el cli ma y la co nvi ve nci a en el ce ntr o ed uc ati vo												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



2.-  
An-  
ali-  
zar  
sis-  
te-  
má-  
tic-  
am-  
en-  
te  
los  
res-  
ult-  
ad-  
os  
de  
la  
ev-  
alu-  
aci-  
on  
del  
alun-  
m  
ad-  
o y  
los  
res-  
ult-  
ad-  
os  
de  
la  
ev-  
alu-  
aci-  
on  
de  
dia-  
gn-  
ost-  
ico  
e  
im-  
ple-  
me-  
nt-  
ar  
los  
cor-  
res-  
po-  
ndi-  
en-  
tes  
pla-  
ne-  
s  
de  
me-  
jor-





3.												
4.												
5.												

## 6.4.- Plan de Actuación

Como hemos señalado en el capítulo anterior, la formulación de objetivos debe estar referenciada a los diferentes ámbitos que contempla la normativa reguladora del proceso de renovación y selección de directores (**modelo de organización y funcionamiento, planteamientos pedagógicos, participación de los sectores de la comunidad educativa, convivencia y resolución de conflictos, igualdad entre hombres y mujeres**).

Para cada uno de estos ámbitos, habrá que establecer los correspondientes objetivos y su desarrollo: actividades/acciones a realizar para alcanzar el objetivo, personas/colectivos responsables, calendario, recursos materiales e indicadores de evaluación (seguimiento y logro).

<b>Objetivo 1: Mejorar el clima y la convivencia en el centro educativo</b>				
<b>Actividades/acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Calendario</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación (indicadores de seguimiento/ logro)</b>
Sesiones de tutoría con el alumnado para reflexionar, debatir y entender de la misma manera la convivencia.	Orientador/a de Jefatura de Estudios Tutores/as	2025-26 Segundo trimestre	Materiales sesiones tutoría Página web	Grado de satisfacción alumnado Disminución conductas contrarias convivencia
Ofertar y desarrollar, a través del AMPA, sesiones formativas para las familias, personal no docente, sobre la convivencia y el clima escolar.	Dirección de Jefatura de Estudios Orientador/a AMPA	2025-26 Tercer trimestre	Dípticos informativos Página web	Grado de satisfacción familias y personal no docente



Plan de difusión de las funciones y composición del Observatorio de la Convivencia.	Dirección Orientador/a AMPA	2025-26 Segundo y tercer trimestre	Página web	Verificar funcionamiento o Observatorio análisis actas

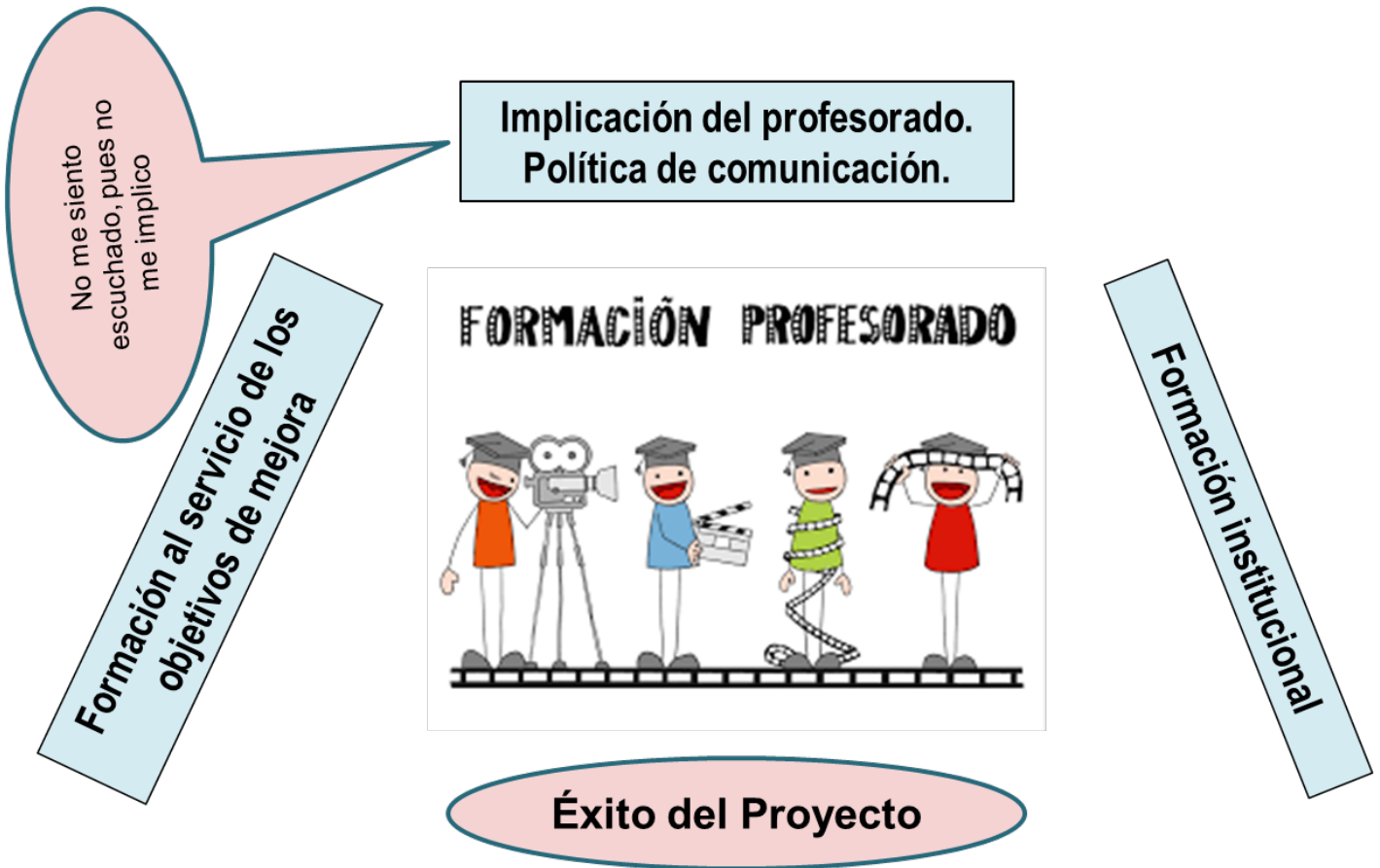
## 6.5.- Plan de formación del profesorado

"No me siento escuchado, pues no me implico".

En gran medida, **el éxito del Proyecto de Dirección va a depender de la implicación del profesorado del centro educativo**. Conseguir su motivación, colaboración y compromiso con los objetivos y acciones planteados se convierte en un elemento crucial.

Y esa implicación se verá favorecida, en primer lugar, por una **adecuada política de comunicación** por parte del equipo directivo: el objetivo primordial es que el profesorado asuma como propio -en la medida de lo posible- el Proyecto de Dirección y, por tanto, es necesaria una ingente labor de difusión y persuasión, a través de los canales -formales e informales- establecidos por el propio centro educativo (desde las reuniones de los órganos de coordinación docente hasta las charlas informales en los pasillos). Explicar y convencer.

En segundo lugar, y de forma paralela, esta política de comunicación debe venir acompañada de un **adecuado plan de formación** (formación al servicio de los objetivos de mejora), que proporcione herramientas al profesorado para implementar con seguridad las acciones programadas. Así, pues, el Proyecto de Dirección debe contemplar las líneas básicas propuestas para la formación del profesorado del centro.

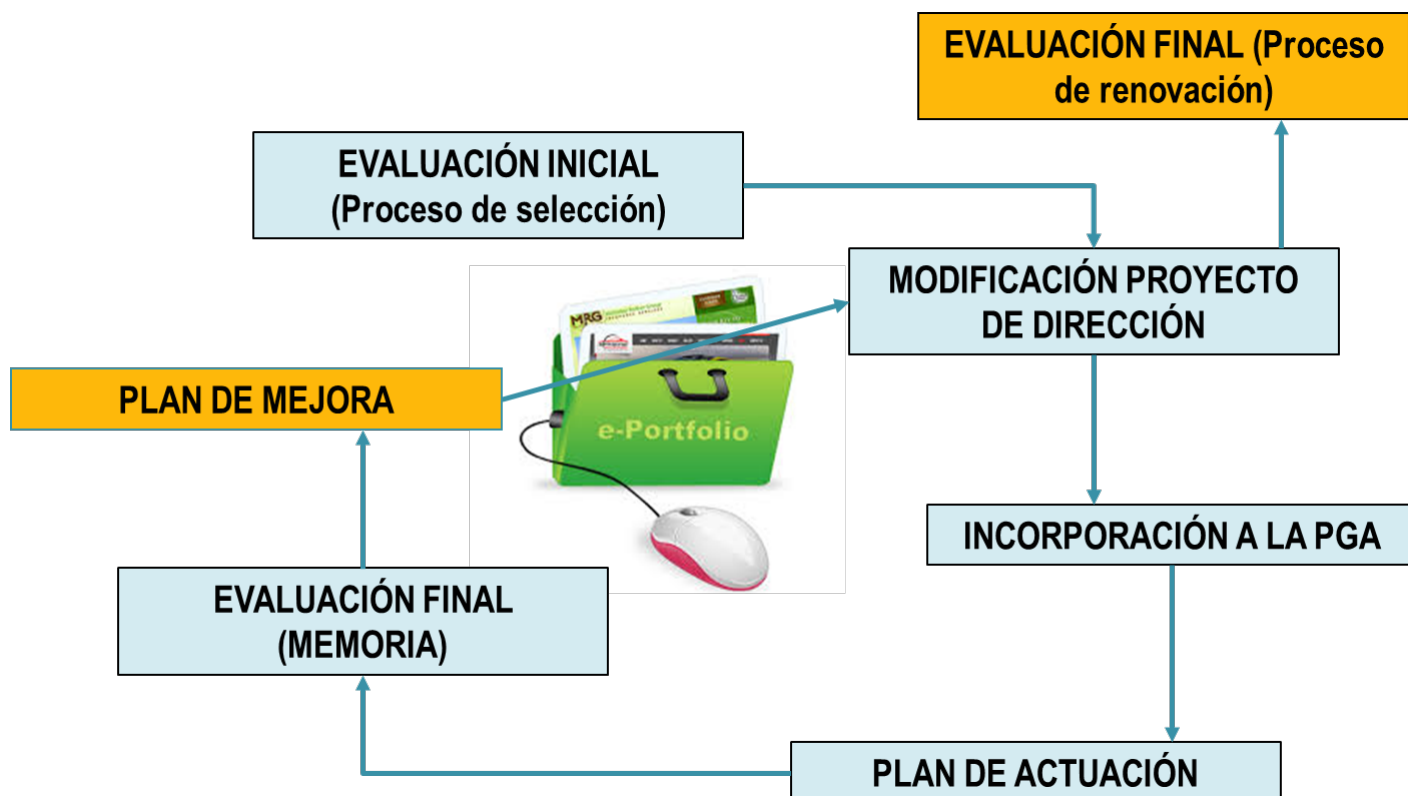


## 6.6.- Evaluación del proyecto

Y para concluir con la estructura propuesta del Proyecto de Dirección vamos a hablar de su evaluación. **Evaluación formativa, evaluación para la mejora, evaluación para determinar dónde estamos, qué estamos consiguiendo y en qué medida, evaluación para determinar el grado de consecución de los objetivos planteados y, finalmente, evaluación para "rendir cuentas" ante la comunidad educativa.**

Vamos a señalar tres momentos importantes en el proceso de evaluación del Proyecto de Dirección:

1. **Evaluación inicial.** Se corresponde, lógicamente, con la propia presentación del Proyecto de Dirección a la comunidad educativa, a través del Claustro de Profesorado, del Consejo Escolar y de la Comisión de Selección. En estas tres instancias obtendremos una valoración inicial del Proyecto y, por ello, información relevante y útil para redireccionar, en algún ámbito/actuación, nuestras propuestas iniciales.
2. **Evaluación continua.** Tal como hemos señalado en apartados anteriores, tenemos que incorporar, de acuerdo con la temporalización prevista, los objetivos y actuaciones del Proyecto de Dirección a la Programación General Anual. Y, por tanto, a la vez que vamos verificando el grado de consecución de los objetivos de la PGA, estaremos en condiciones de evaluar nuestro Proyecto de Dirección. Vuelvo a recordar que el Proyecto de Dirección es un documento del centro, que parte del Proyecto Educativo de Centro y se plasma, curso a curso, en la Programación General Anual. A final de curso, la Memoria Anual recogerá la evaluación de la Programación General Anual y la evaluación del Proyecto de Dirección.
3. **Evaluación final.** Coincidente con la finalización del mandato (cuatro cursos académicos) y, en su caso, con la posible renovación y consolidación del complemento específico. Un proceso de "rendición de cuentas" con la comunidad educativa del centro que hace explícito el compromiso público que representa el Proyecto de Dirección.



Para hacer efectiva esta evaluación formativa, el Proyecto de Dirección debe recoger, además de los indicadores de seguimiento/logro de cada una de las actividades/acciones, los siguientes elementos:

1. Estrategias y procedimientos de evaluación. Ágiles, sencillos, fáciles de poner en práctica.
2. Mecanismos de participación de la comunidad educativa. Es importante facilitar la participación del profesorado, de las familias y, en su caso, del alumnado (si pedimos su colaboración en la puesta en práctica de las actividades/acciones, también tenemos que escuchar su valoración).
3. Calendario: trimestral, semestral o anual.
4. Mecanismos de difusión (formales e informales) de los resultados de la evaluación.

Las informaciones y valoraciones recogidas a lo largo del curso permitirán el establecimiento de un **PLAN DE MEJORA** para el siguiente curso escolar (que, a su vez, se incorporará la Programación General Anual), cerrando un ciclo y abriendo otro. Evaluación y mejora continua.

# 7.- Recomendaciones para la elaboración del proyecto de dirección

Seguindo a Antonio Montero (2007), la realización del proyecto de dirección ha de considerar, en primer término, los criterios que, en su caso, incluya la convocatoria del proceso de renovación/selección de directores. Además de tales criterios, otras recomendaciones también son útiles:

1. **Ajuste de la extensión del proyecto.** En la convocatoria de la Comunidad Autónoma de Aragón se explicita que el Proyecto tendrá una extensión máxima de 30 páginas, de las cuales la página número 1 será la portada. A esas 30 páginas se le podrán añadir anexos.
2. **Lectura y revisión por distintas audiencias.** En las comisiones de selección, además de representantes de la Administración educativa y del profesorado, figuran representantes del resto de los sectores de la comunidad educativa (preferentemente, padres del alumnado). Esta circunstancia aconseja redactar el proyecto con lenguaje y términos que, sin abandonar las claves propias de un documentos 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.
3. **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. En la convocatoria de Aragón se especifica que la portada incluirá los datos de identificación de la persona aspirante y el nombre del centro a cuya dirección concursa; las páginas estarán numeradas, incluida la portada.
4. **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.
5. **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.





6. **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 (análisis del contextos, objetivos de mejora, elaboración de propuestas, estrategias y recursos de evaluación...) resulte solvente y bien fundado.
7. **Realismo, utilidad y eficiencia.** Los objetivos de mejora planteados deben ser alcanzables en los términos establecidos y estar anclados en un análisis DAFO realista. 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.
8. **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 el equipo directivo, como la evaluación interna en el centro o externa por otras instancias. Son los efectos de esta evaluación, más permanente que final, más formativa que acreditativa, los que llevan a la revisión del proyecto a lo largo de su desarrollo.
9. **Participación e implicación.** Un proyecto que anime la participación y, sobre todo, que prevea actuaciones realistas para lograr una implicación efectiva de los diferentes sectores de la comunidad educativa, especialmente del profesorado.

## 8.- Conclusiones

### Tres ideas clave para concluir:

1. Un proyecto de dirección no es condición suficiente, pero sí necesaria, para gestionar bien un centro educativo.
2. Un buen proyecto de dirección es aquel que plasma las necesidades reales del centro educativo y que podría ser entendido y aplicado por otras personas diferentes a las que lo diseñaron.
3. **Un proyecto de éxito es aquel que cumple las siguientes características:**
  - Alcanza las metas y objetivos propuestos
  - Mide bien los plazos y su temporalidad
  - Fomenta la participación e implicación
  - Crea valor en el centro educativo (contribuye a la mejora)
  - Satisface las expectativas que genera

## 9.- Bibliografía - Para saber más

### Bibliografía recomendada:

ÁLVAREZ, M. (2007), *El Programa de Dirección. Guía práctica para la gestión de los proyectos del colegio*. Grupo Editorial Kimeln. Buenos Aires.

ÁLVAREZ, M. y SANTOS, M. (1996), *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Editorial Escuela Española. Madrid.

BERNAL, J.L. (2002), *El proyecto de Dirección*. Universidad de Zaragoza.

ELIZONDO CARMONA, Coral (2016), *Guía para elaborar un Proyecto de Dirección de Centro desde un enfoque inclusivo*.

MONTERO, A. (2007), *Proyecto de Dirección y ejercicio directivo*. Wolters Kluwer. Madrid.

NAVALPOTRO, M. (2013), *El Proyecto de Dirección Escolar. Un primer paso hacia la profesionalización directiva*. Editorial Vicens Vives. Barcelona.

POLO, I y BESCOS, G. (2016), *Los proyectos de dirección y su incidencia en la mejora de los centros educativos* en Avances de Supervisión Educativa, número 25, junio 2016.

VALLE APARICIO, J. ELISEO (2014). *El proyecto de dirección como hoja de ruta de las organizaciones escolares* en La formación del profesorado en educación infantil y primaria: retos y propuestas. Ediciones de la Universidad de Murcia.

VV.AA. (2023), *Guía para la elaboración del Proyecto de Dirección*. Departamento de Educación del Gobierno Vasco.

### Análisis del contexto educativo mediante técnica DAFO:



ü <https://revistaventanaabierta.es/la-tecnica-dafo-herramienta-reflexion-docente/>

# Autoría

Luis Benito Luna

Inspector de Educación

Servicio Provincial de Educación, Cultura y Deporte de Teruel