

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.

Revision #2

Created 25 September 2024 11:57:37 by Juan Francisco Zamora

Updated 26 September 2024 12:45:01 by Silvia Coscolin Sanchez