

EL PROYECTO DE DIRECCIÓN

José Luis Bernal
Facultad de Educación
Universidad Zaragoza
jbernal@posta.unizar.es

1.- CONCEPTO

El proyecto de dirección es una fase del proceso en el camino hacia un cargo directivo considerada básica, ya que, entre otras cuestiones, la legislación actual lo exige para presentarse a la dirección de un centro.

Concretamente el Reglamento Orgánico de Centros especifica que "el proyecto de dirección deberá contener los OBJETIVOS que se pretenden alcanzar, un ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO Y DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL CENTRO y, además, la justificación de la acreditación y la propuesta de órganos unipersonales"

De otro modo, el proyecto de dirección debe recoger el conjunto de actividades para una realidad determinada que se considera necesario llevar a cabo. Establece un 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.

Así pues, desde una perspectiva legal, el programa de dirección deberá contener al menos:

- a) La propuesta de los órganos unipersonales de gobierno que forman la candidatura
- b) La justificación de haber sido acreditado para el ejercicio de la función directiva, que incluya las condiciones que permitieron su acreditación.
- c) Un análisis del funcionamiento del centro y de los principales problemas y necesidades del mismo.
- d) Los objetivos que pretende alcanzar durante su mandato.

Debemos ya huir de utopías autogestionarias, que nunca deben desecharse en contextos concretos, pero que en ningún caso pueden generalizarse, así como confiar exclusivamente en la INTUICIÓN y el CARISMA de la persona para dirigir un centro.

NOTAS caracterizarían un proyecto de dirección:

- * El proyecto de dirección es **una propuesta de organización y funcionamiento de un centro educativo**. Presenta una visión y un análisis del funcionamiento del centro y concretan una propuesta de actuación para varios años.
- * Un proyecto de dirección nos **permitirá racionalizar, planificar, preparar, controlar**, etc.... con más rigor y calidad todas nuestras actuaciones en el centro, así como para que la comunidad escolar conozca nuestros planteamientos y las líneas de actuación.
- * Un proyecto de dirección contribuye al **compromiso público** que adquiere el candidato ante la comunidad educativa de que va a llevar a cabo una serie de actuaciones propuestas , así como una línea de trabajo determinada.
- * Un proyecto de dirección deber ser **la base para la valoración de las diferentes candidaturas** a la dirección del centro, así como un elemento importante en la **evaluación de su actuación** cuando termine su mandato.

2.- CARACTERÍSTICAS

a) 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.

b) Realista

Debe tener en cuenta que cada centro educativo es mundo diferente, que acoge a alumnos distintos, se sitúa en contexto 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.

Además, debe mirar siempre hacia adelante sin miedos, pero sin perder nunca de vista qué es lo que se quiere y hasta donde se puede llegar, partiendo siempre de la realidad del colegio.

c) Conciliador

Debe asumir 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. (Ej. Art. Cuadernos de Pedagogía de un equipo directivo)

d) Coherente con el Proyecto Educativo y el Curricular

e) Util:

Debe servir realmente para mejorar o cambiar la realidad existente.

f) Breve, claro y conciso, sistemático.

3.- ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Partiendo de la idea de que un Proyecto de Dirección es algo muy personal y que debe estar contextualizado en cada realidad, por lo que puede haber múltiples enfoques, siempre se podría decir que existe un esquema sencillo de lo que globalmente debe contener un Proyecto. Así, planteo tres grandes apartados que después se podrían desarrollar en diferentes esquemas o estructuras:

- a) Contexto del centro y currículum de los que se presentan a la dirección.
- b) El proyecto: Análisis de la realidad y de la problemática del centro, necesidades, objetivos específicos y líneas de actuación.
- c) Puesta en práctica y evaluación.

Este esquema se puede desarrollar en diferentes modelos. En primer lugar indico el modelo que me parece más completo, señalando a continuación otras propuestas que pueden ser interesantes.

3.1.- Justificación de la candidatura y del programa

a) Partiendo del Proyecto Educativo y del Proyecto Curricular analizar la **situación del centro**:

¿Qué valores se comparten?

¿Qué percepciones, expectativas.....existen?

.....

b) Conocida la realidad del centro y sus expectativas, es interesante reflexionar sobre la **función directiva**, sobre la visión de la dirección que tienen los candidatos, para lo cual sería interesante pensar sobre:

- el modelo de dirección
- competencias
- posibilidades y limitaciones

c) Análisis de la propia situación:

Reflexión personal sobre el compromiso que se adquiere y las implicaciones que conlleva.

Sería interesante analizar:

- las características personales: motivación, capacidad para la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo...
- las posibilidades de tiempo disponible, apoyos de los diferentes estamentos, situación docente en el centro, etc...

- la experiencia en cargos directivos y los conocimientos acerca de estrategias y técnicas directivas.

3.2.- Análisis del funcionamiento del centro: principales problemas y necesidades

A través de diferentes técnicas, **como el mapa situacional o el chequeo institucional**, se trata de analizar los principales problemas o las situaciones complejas que se plantean en el centro. Además, hay que sacar a la luz aquellas **necesidades** más acuciantes que pueda tener el centro.

Es importante priorizar las necesidades o los problemas para afrontarlos. Puede ser realizada en función de su:

- necesidad
- urgencia
- importancia
- nivel de consenso en el centro
- facilidad para su consecución

En el análisis de la problemática y de las necesidades del centro se pueden utilizar los siguientes campos de actuación. Se podrá ver en los siguientes modelos que plantean otros campos de actuación. Se trataría de plantear la estructura más adecuada a cada centro.

- Organización y funcionamiento órganos de gobierno
- Organización y funcionamiento de la vida académica
- Ambito de convivencia en el centro
- Organización y gestión administrativa y económica
- Utilización de los espacios y de los recursos del centro.
- Actividades complementarias y extraescolares
- Relaciones con otras instituciones

3.3.- Objetivos

Una vez concretados una serie de situaciones problemáticas y las necesidades prioritarias, se trata de plantear los objetivos a conseguir y de concretar las líneas de actuación.

Tanto los objetivos como las líneas de actuación se pueden estructurar de muy diferente manera. Propongo los mismos campos de actuación que nos pueden servir para ambos aspectos, aunque será después el contexto de cada centro y las intenciones del directivo lo que determine la estructura del proyecto.

a) Organización y funcionamiento órganos de gobierno

- Procedimientos de actuación y de funcionamiento del Consejo Escolar, Claustro y Equipo Directivo. Posibles comisiones y procesos de trabajo en cada órgano.

Ej. de objetivos:

Establecer un horario de reuniones del equipo directivo y un periodo de atención a los miembros de la comunidad educativa.

Establecer comisiones de trabajo en el claustro para orientar la adecuación del centro a las exigencias de la reforma.

b) Organización y funcionamiento de la vida académica

- Líneas generales de intervención en los planes de elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo y del Proyecto Curricular.
- Propuesta de normas de funcionamiento de las estructuras organizativas del centro y de los diferentes equipos docentes. Se pueden proponer nuevos órganos, estructurar de forma diferente los ya existentes o concretar procedimientos de actuación distintos.

-

Ej. de objetivos:

Impulsar la aplicación del Proyecto Curricular.

Realizar y aplicar el Plan de Acción Tutorial
Revisar la modalidad de organización del alumnado
Potenciar la coordinación entre Infantil y Primaria

c) Ambito de convivencia en el centro

- Elaboración, seguimiento y evaluación de las normas de convivencia y funcionamiento del centro.
- Cauces de colaboración y de cooperación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa: Equipo Directivo, Coordinadores de Ciclo, Jefes de Departamento, APA, etc....
- Canales de información: estructura y desarrollo.

Ej. de objetivos:

Revisar el Reglamento de Régimen Interior.
Solicitar informes completos de todos los alumnos nuevos que acceden a 1º de Secundaria.

d) Organización y gestión administrativa y económica

- Líneas previstas en la elaboración de los presupuestos.
- Funcionamiento de la gestión administrativa.
- Procedimientos que permitan al centro obtener recursos complementarios.

Ej. de objetivos:

Informatizar la realización de horarios y el control de faltas del alumnado.
Elaborar propuestas de actuaciones para obtener recursos atípicos.

e) Utilización de los espacios y de los recursos del centro.

- Propuesta de utilización y uso de las instalaciones del centro.
- Propuesta del uso de los diferentes materiales y recursos didácticos de los que dispone el centro.

Ej. de objetivos:

Abrir la biblioteca en horario extraescolar.
Crear un espacio de recursos común para las diferentes etapas.

f) Actividades complementarias y extraescolares

- Elaboración del proyecto de actividades complementarias y extraescolares. (Hay que recordar que es una de las responsabilidades del equipo directivo)

Ej. de objetivos:

Establecer un calendario de reuniones periódicas con la APA para organizar las actividades extraescolares.

Desarrollar las propuestas de actividades complementarias en relación con el currículum concretado en el Proyecto Curricular.

g) Relaciones con otras instituciones

- Líneas de cooperación con otras instituciones públicas o privadas.
- Criterios de utilización de los espacios escolares fuera del horario lectivo.

Ej. de objetivos:

Firmar convenios de colaboración con empresas e instituciones del entorno o de la localidad.
Promover la participación en las actividades culturales del entorno.

3.4.- Elaboración de las líneas de actuación

Las líneas de actuación deben estar en relación con los objetivos marcados y se pueden utilizar los mismos campos de actuación o decidirse por otra estructura. Todo dependerá del planteamiento de los equipos.

No debemos olvidar que en las líneas de actuación no se trata de plantear lo que se sobreentiende que el equipo directivo debe hacer en el centro, ya que la legislación le obliga. Debemos huir de las actuaciones obvias que no nos aportan nada nuevo.

En cualquier caso, esta propuesta de esquema de trabajo puede ser útil en la redacción de las líneas de actuación, aunque después se puedan redactar de otro modo.

objetivos	actuaciones	impl/respons.	evaluación	temporalización
Impulsar la integración	-agrup. flexibles -seminarios	coord. ciclo prof. ciclo	resultados calif. convivencia int. alumnos	1º año: planif. 2º año: concreción 3º año: evaluación

3.5.- Criterios de seguimiento y evaluación del proyecto

El proyecto necesita un seguimiento y una evaluación. El Equipo Directivo debe concretar cuales van a ser los criterios y los procedimientos que hagan posible su seguimiento y evaluación.