



El Proyecto De Dirección (PdD) Desde El Punto De Vista De Los Profesionales De La Educación

Resumen: La presente comunicación expone la opinión de directores de centros, miembros de equipos directivos, inspección, profesores de infantil, primaria, secundaria i universidad... de toda España sobre el PdD (Proyecto de Dirección) que deben presentar los profesores para acceder al cargo de dirección en centros educativos públicos.

Para ello se elaboró un cuestionario *ad hoc*, que contestaron 220 profesionales de la educación.

Los resultados muestran la importancia de los diferentes componentes del PdD (objetivos, líneas de actuación, diagnóstico institucional, organización del centro...). También se constata la necesidad de la formación orientada a la elaboración del PdD, prever el acompañamiento de los estudiantes a lo largo del proceso, que el proyecto sea un reto colectivo de toda la comunidad educativa...

Palabras clave: Proyecto de Dirección, Centro Educativo, Directores, Equipo Directivo

1. Objetivos o propósitos:

- Conocer la opinión de los profesionales de la educación sobre el PdD (Proyecto de Dirección) de centros educativos públicos.
- Valorar la composición del PdD (extensión, tiempo entre la convocatoria y el depósito del mismo, extensión máxima...)
- Proponer orientaciones para mejorar el PdD.

2. Marco teórico:

Según Bernal (2002), el PdD (Proyecto de Dirección) es una fase del proceso en el camino hacia un cargo directivo considerada básica. Debe recoger el conjunto de actividades para una realidad determinada y establecer 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.

Para el diseño del PdD debemos tener en cuenta la normativa básica que define las competencias del director/a de un centro, recogidas en el artículo 132 (LOE 2/2006, de 3 de mayo) y al que le dio una nueva redacción la LOMCE 8/2013, de 9 de diciembre. También debemos tener presente que existen resoluciones en las diferentes comunidades autónomas por las que se convocan concursos de méritos para la selección y nombramiento de directores/as de centros docentes públicos. En estas resoluciones no sólo se establecen los criterios sobre la selección a partir del concurso de méritos entre profesores/as funcionarios/as de carrera, que impartan algunas de las enseñanzas

Organizado por:





encomendadas al centro, sino que también se establece como requisito para ser candidato/a estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, además de la presentación de un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

Consecuentemente, el Proyecto de Dirección, tal como es concebido en la legislación vigente, se convierte en un factor clave en el desarrollo de la autonomía de centro y, al mismo tiempo, constituye un elemento determinante en el acceso, en el ejercicio de la dirección y en la evaluación del período de mandato.

Polo y Puertas (2016), a partir de su experiencia profesional y desde un primer análisis de la normativa que regula los procesos de renovación, selección y designación de los equipos directivos en diferentes comunidades autónomas de nuestro país, detectaron que no existe un planteamiento homogéneo de los aspectos que debe incluir un proyecto de dirección en todo el territorio nacional, y no queda suficientemente clara la prioridad que se le debe dar a cada uno de los apartados de cara a su valoración por parte de la administración educativa y del centro educativo.

No obstante, según diversos estudios (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015; Marina, Pellicer y Manso, 2015...), el papel de los directores escolares ha evolucionado hasta priorizarse una función más pedagógica. Por lo tanto, el/la director/a debería poder ejercer su mandato con autonomía, tanto de la administración como del profesorado, y su gestión se debería orientar hacia el logro de unos objetivos que mejoraran el centro y beneficiaran al conjunto de la comunidad educativa, priorizando a los alumnos.

Como indica Teixidó (2017), cabe destacar que el PdD es objeto de interés compartido por los siguientes factores del sistema educativo, que lo perciben desde perspectivas complementarias (*figura 1*):

- a) Directivos en ejercicio (como profesionales que lo elaboran, lo aplican y le confieren un sentido práctico).
- b) Docentes que aspiran a presentar una candidatura (como instrumento que operativiza y posibilita el acceso al cargo).
- c) Administraciones Educativas (como entidades responsables de regular el acceso a la dirección y la formación para el ejercicio del cargo).
- d) Inspección de Educación (en tanto que tiene una intervención destacada en el proceso de selección y, a la vez, es responsable de la evaluación).
- e) Estructuras e instituciones de formación (como responsables del diseño y el desarrollo de las acciones formativas).
- f) Formadores (como encargados de enseñar y acompañar a los candidatos en la elaboración del PdD).
- g) Personas que han dedicado atención al estudio de la dirección escolar, particularmente, aquellos que se han centrado en la comprensión y el análisis de la realidad directiva desde una perspectiva práctica, con la intención de llevar a

Organizado por:





cabo investigación aplicada, es decir, útil para los directivos y para el progreso de la dirección.

Figura 1: El Proyecto de Dirección como objeto de atención de diversos actores organizacionales



Tras algunos años de experiencia (5 en Cataluña y 3 en el resto del Estado), cuando ya se cuenta con una considerable experiencia en cuanto a la elaboración y la implementación del Proyecto de Dirección, es un momento oportuno para realizar el presente estudio y analizar su relevancia en el proceso de acceso al cargo y, también, para considerar qué papel debe tener en la formación inicial y permanente para el ejercicio de la dirección.

3. Metodología:

El estudio consistió en la aplicación de un cuestionario *ad hoc* sobre el proyecto de Dirección en la formación de un centro educativo. Cabe mencionar que en la elaboración del mismo colaboraron diferentes expertos en la formación para la dirección de centros educativos y está dividido en tres bloques:

- Información demográfica (5 preguntas)
- Formación de la dirección (3 preguntas)
- El proyecto de dirección (4 preguntas)

En este documento nos centramos en el apartado correspondiente al proyecto de dirección.

Se invitó a contestar el cuestionario a la administración educativa, directores de centros, miembros de equipos directivos, inspección, profesor/a de infantil, primaria, secundaria o universidad... de toda España.

Organizado por:





La muestra está formada por 220 profesionales del ámbito educativo, de los cuales el 48% son hombres y el 52% son mujeres. La mayoría son directores de centros o miembros de equipos directivos (51,4% de la muestra). Un 22,3% son profesores de Infantil, Primaria o Secundaria y el resto son inspectores, profesores de universidad... (tabla 1).

Tabla 1: Perfil profesional de la muestra

	Frecuencia	%
Administración Educativa	6	2,7
Director/a de centro	86	39,1
Miembro equipo directivo	27	12,3
Inspector/a	24	10,9
Profesores/as de infantil, primaria o secundaria	49	22,3
Profesor/a de universidad	21	9,5
Otros	7	3,2

La mayoría de los participantes (60%) tienen entre 36 y 45 años (tabla 2) y un 73,6% tiene experiencia en la dirección de centros (tabla 3).

Tabla 2: Distribución por edades de la muestra

	Frecuencia	%
35 años o menos	21	9,5
de 36 a 45 años	133	60,5
56 a 65 años	66	30,0

Tabla 3: Experiencia en dirección de centros.

	Frecuencia	%
Sin experiencia	58	26,4
6 años o menos	72	32,7
entre 7 y 12 años	50	22,7
13 años o más	40	18,2
Total	220	100,0

Para el análisis cuantitativo de los resultados se utilizó el programa *SPSSx v23*.



4. Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales:

La discusión de los datos se realizó en la Jornada de Dirección 2017 (JorDi-2017) que se celebró en Palafrugell (9-11 de noviembre de 2017) y que adoptó un formato mixto (Teixidó, 2017):

- El 9 i 10 de noviembre se realizaron 3 sesiones de 3 horas cada una, con un contenido detallado previamente, en un formato Workshop de Profesionales vinculados a la formación para la dirección escolar. Se analizó y debatió el modelo de formación, así como el papel que debe tener el Proyecto de Dirección y consistió en un encuentro intensivo de aportación y construcción de conocimiento entre profesionales de la educación dispuestos a exponer y a contrastar opiniones y puntos de vista. Se invitó a participar a formadores de directivos, representantes de las Administraciones Educativas, responsables de Comisiones de Selección, responsables de entidades y servicios de formación, investigadores interesados por la temática... Cabe destacar que participaron expertos en formación para la dirección escolar, procedentes de Cataluña y de otras comunidades autónomas invitados por la organización y que debido al elevado número de asistentes se realizaron 3 grupos simultáneamente.
- El 11 de noviembre tuvo lugar una Jornada de Reflexión e Intercambio de Experiencias como continuidad de JorDi-2016, celebrada en Les Franqueses del Vallés (Teixidó, 2016) dirigida a directivos de centros educativos, a docentes interesados en acceder a la dirección, a maestros y profesores, a administradores de la educación, a inspectores/as y, en general, a personas vinculadas a la función directiva en centros educativos.

5. Resultados y/o conclusiones:

Se preguntó a los participantes que hicieran una valoración sobre 5 de los posibles componentes del PdD en función del grado de opcionalidad u obligatoriedad, siendo 1 = opcional y 5 = obligatorio. Los resultados obtenidos se muestran en la *tabla 4*, donde podemos observar la media, desviación típica, curtosis y asimetría de los diferentes componentes.

En general se observan medias altas en todos los componentes (superiores a 3,1) si bien los cuatro apartados mejor valorados son el de los objetivos (4,89) y el de las líneas de actuación (4,82), seguidos del diagnóstico institucional (4,65) y de la organización del centro (4,56). Estos 4 apartados tienen una desviación típica muy pequeña y una curtosis muy elevada lo cual nos indica que las respuestas se han agrupado entorno a la media. Por otra parte, destacan como menos valorados, con una valoración inferior a 4, los apartados de anexos (3,12), referencias bibliográficas (3,36) y la portada (3,68). Justamente en estos 3 apartados menos valorados observamos una desviación típica más

Organizado por:





elevada y una curtosis negativa, lo cual nos indica una mayor dispersión en las respuestas.

Tabla 4: Valoración de los componentes del PdD

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
Portada	3,68	1,368	-,566	-,975
Índice	4,34	1,006	-1,515	1,610
Presentación del candidato/a o de la candidatura	4,37	,899	-1,442	1,764
Diagnóstico de la situación institucional	4,65	,678	-2,470	7,862
Objetivos	4,89	,410	-5,604	41,425
Líneas de actuación	4,82	,501	-3,636	17,835
Organización del centro	4,56	,717	-1,767	3,376
Temporalización	4,26	,800	-,820	,256
Indicadores	4,38	,863	-1,425	1,980
Rendición de cuentas	4,40	,785	-1,519	2,920
Participación de la comunidad	4,36	,862	-1,381	1,662
Liderazgo	4,33	,835	-1,306	1,747
Referencias: bibliográficas, webgráficas, normativas	3,36	1,031	-,235	-,340
Anexos	3,12	1,064	-,273	-,434

También se preguntó a los participantes sobre la extensión máxima del PdD. La gran mayoría (64,5%) considera que debe tener entre 20 y 30 páginas (tabla 5).

Tabla 5: Extensión máxima del PdD

	Frecuencia	%
10 páginas	15	6,8
20 páginas	57	25,9
30 páginas	85	38,6
40 páginas	24	10,9
Sin limitación	39	17,7

Respecto al tiempo que consideraban que debería haber entre la fecha de la convocatoria y la fecha de depósito del PdD, para que los aspirantes puedan elaborar un buen proyecto, el 70% de los participantes consideró que el tiempo óptimo sería entre 2 y 3 meses (tabla 6).

Organizado por:



Tabla 6: Tiempo óptimo entre la fecha de la convocatoria y la fecha de depósito del PdD

	Frecuencia	%
1 mes	22	10
2 meses	72	33
3 meses	81	37
4 meses	42	20

Así mismo, se pidió a los participantes que expresaran el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones referentes al PdD. Cabe destacar que las que se valoraron más fueron el hecho que el PdD debe presentarse al Claustro y al Consejo Escolar y que la elaboración del mismo es un ejercicio de planificación. Por el contrario, se está más en desacuerdo en que se otorgue excesiva importancia al PdD en la selección de director/a (*tabla 7*).

Tabla 7: Afirmaciones sobre el PdD

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
El PdD tiene que contener la propuesta de equipo directivo: jefe de estudios, secretario, etc.	4,01	1,141	-0,921	-0,145
El PdD debe presentarse al Claustro y al Consejo Escolar	4,58	0,860	-2,318	5,034
El PdD es un documento de autoría personal del candidato/a	3,40	1,289	-0,374	-0,945
Se otorga excesiva importancia al PdD en la selección de director/a	2,87	1,201	-0,104	-0,913
Existen diversas maneras de entender el PdD	3,62	1,050	-0,476	-0,170
Los candidatos deben tener plena autonomía en la elaboración del PdD	3,94	1,016	-0,745	-0,082
La elaboración del PdD es un ejercicio de planificación	4,41	0,803	-1,582	2,883
La concepción del PdD que se desprende de la LEC y la LOMCE es tecnocrática	3,47	0,982	-0,329	-0,051
La elaboración del PdD reviste una notable complejidad	3,60	0,905	-0,291	-0,336
La elaboración del PdD requiere formación previa	4,20	0,840	-0,942	0,632

En relación a qué debe incluir la formación orientada al PdD, el ítem mejor valorado es el de que debe incluir la elaboración de un Proyecto de Dirección. En este ítem obtenemos una curtosis muy elevada, lo cual nos indica que los valores de las respuestas se encuentran muy agrupados en torno a la media. No obstante, el resto de ítems (*tabla 8*) también han resultado bien valorados ya que todos tienen una puntuación superior a 4 sobre 5. Consecuentemente los participantes también consideran que en la formación es importante prever el acompañamiento de los estudiantes a lo largo del proceso, aportar



información de feed-back a los estudiantes e incluir la presentación y la defensa del Proyecto de Dirección.

Tabla 8: ¿Qué tiene que incluir la formación orientada al PdD?

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
...debe incluir la elaboración de un Proyecto de Dirección	4,49	0,749	-1,743	3,892
...debe incluir la presentación y la defensa del Proyecto de Dirección	4,30	0,881	-1,223	1,178
...ha de prever el acompañamiento de los estudiantes a lo largo del proceso	4,32	0,846	-1,302	1,923
...ha de aportar información de feed-back a los estudiantes	4,32	0,912	-1,436	1,987

Finalmente concluimos que se considera que para realizar una buena planificación hay que partir del conocimiento y del análisis detallado de la situación institucional, es decir, hay que conocer el centro (modelo organizativo, funciones, posibilidades y limitaciones...) y saber planificar. También es importante que el proyecto anime a las personas a implicarse en un reto colectivo, así como que sea realista, factible y ayude a mejorar la institución en la cual se aplique con la intención de conseguir mejores resultados escolares.

Consecuentemente el proyecto, además de ser útil, debe cohesionar a profesorado, directivos, alumnos, familias y otros agentes sociales que ejercen funciones educativas, teniendo en cuenta la atención a la diversidad.

6. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

Se precisan avances y actualización normativa en la elaboración del PdD tanto para mejorar el acceso al cargo como para conseguir que el PdD tenga una mayor relevancia a la hora de aplicarlo en el centro educativo.

El presente trabajo muestra la importancia del PdD para acceder al cargo de director de un centro educativo. Después de un largo proceso reflexivo en el que se compartieron opiniones en las diferentes jornadas mencionadas anteriormente (Teixidó, 2016 y 2017) se pueden abrir futuras líneas de Trabajo para mejorar el proyecto de dirección.





7. Bibliografía:

Bernal, J.L. (2002). *El proyecto de dirección*. Recuperado de: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_proydir.pdf.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de mayo de 2006, núm. 106, pp. 17158-17207.

Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), de 9 de diciembre, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de diciembre de 2013, núm. 295, pp. 97858 a 97921.

Marina, J.A., Pellicer, C. y Manso, J. (2015). *Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. Resumen ejecutivo*. Recuperado de <http://www.funciva.org/wp-content/uploads/2016/11/Libro-blanco-de-la-profesi%C3%B3n-docente.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015). *Política educativa en perspectiva: hacer posibles las reformas*. Recuperado de https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/index.php/publicaciones/add_descargas?tipo_fichero=pdf&idioma_fichero=_&title=Pol%C3%ADtica+educativa+en+perspectiva+2015&code=456&lang=es&file=politica-educativa-en-perspectiva-2015.pdf

Polo, I. y Puertas, G. (2016). Los proyectos de dirección y su incidencia en la mejora de los centros educativos. *Avances en supervisión educativa*, 25, 1-43.

Teixidó, J. (2014). *Formación para el ejercicio de la dirección escolar*, en Medina, Rodríguez y Ansoleaga (Coord): Desarrollo de las instituciones y su incidencia en la innovación de la docencia. Madrid: Ed. Universitas, 416-418

Teixidó, J. (2016). Jornada de Reflexión sobre la Dirección de Centros Educativos. Recuperado de: <http://www.fordires.org/index.php/es/jornades-de-direccioes/les-franqueses-2016>.

Teixidó, J. (2017) . *Jornada de Dirección JorDi-2017. El Proyecto de Dirección: Acceso y Formación*. Recuperado de: <http://www.fordires.org/images/Documents/jordi/1B.pdf>

Organizado por:

