

Asesoramiento a Equipos Directivos en la elaboración del Proyecto de Dirección

Resumen:

Los aspirantes a ejercer la dirección de los centros públicos tienen que presentar un Proyecto de Dirección que fundamente la labor del Equipo Directivo durante el periodo de vigencia de su mandato. Proporcionar asesoramiento durante los procesos para la elaboración, desarrollo, y evaluación del Proyecto de Dirección constituye la finalidad del presente trabajo. El asesoramiento externo a los equipos directivos puede aportar al equipo directivo una visión contrastada de la realidad del centro así como del propio equipo, y ayudarle a tomar las decisiones más adecuadas.

Palabras clave: Equipo Directivo, Asesoramiento, Proyecto de Dirección, Elaboración, Supervisión.

1. Objetivos o propósitos:

El objetivo que nos planteamos es: Diseñar un modelo de asesoramiento que facilite un proceso adecuado de elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto de Dirección, y evaluar su impacto.

2. Marco teórico:

Diferentes leyes educativas (R.D. 2376/1985 de desarrollo de la LODE, 1985; LOGSE, 1990; LOPEGCD, 1995; LOCE, 2002; LOE, 2006, LOMCE 2013) piden como requisito para el acceso a la dirección de los centros públicos la elaboración por parte del candidato de un Proyecto de Dirección. Muchos Equipos Directivos con el intento de elaborar Proyectos de Dirección adecuados a las realidades de los centros han emprendido diferentes estrategias, entre las cuales se encuentra el apoyo de asesores externos a la escuela.

Los equipos directivos, ante la falta de orientaciones sobre el modo en el que se debe elaborar un Proyecto de dirección y los componentes del mismo, recurrieron a la ayuda de asesores externos. El asesoramiento está ligado a la mejora de la escuela y constituye una herramienta primordial para facilitar el cambio. Son muchos los autores que intentan definir lo que se entiende por asesoramiento (Gray, 1988; Escudero y Moreno, 1992; Bolivar, 1999; Nieto y Portela, 2006). Entre

Organizado por:





todas ellas entendemos como servicio de asesoramiento lo que propone CIAE (2010), citado por Lagos Rebolledo (2105 p. 83):

“Un servicio de asesoría directa a los establecimientos educacionales provista por consultores externos, cuyo propósito es iniciar o sostener procesos de mejoramiento. Trabaja mediante intervenciones temporalmente acotadas (no necesariamente breves), que se desarrollan en el terreno, al menos en parte, y que no forman parte de la administración regular que realizan los responsables de la gestión de la escuela.”

De acuerdo con Hernández Rivero y Sosa Alonso (2016), el trabajo de los asesores debe basarse en el abastecimiento de información, de apoyo, de ideas, de información y de evaluación siempre trabajando junto a los implicados en la actividad de cambio. El asesor debe entender desde el principio que su labor es ayudar a construir los posibles cambios necesarios en la organización; convirtiéndose por ello, en palabras de Pinya Medina y Rosselló Ramón (2014), en un asesoramiento de proceso y no de gestión.

En definitiva el asesor debe trabajar con los profesores, con los equipos directivos para que puedan caminar por sus propios senderos que les lleven al cambio.

3. Metodología:

Esta labor de asesoramiento se realizó con 7 equipos directivos de centros privados concertados que estaban inmersos en la elaboración del Proyecto de Dirección para su centro. De estos 7 equipos directivos, 4 son de titularidad femenina y 3 de masculina. El número de directivos que forman parte de la muestra es de 59, de los que 23 son varones y 36 mujeres.

La propuesta de intervención consiste en unas jornadas de asesoramiento divididas en tres fases:

- La primera fase de formación presencial tiene de diez horas de duración contando con la presencia de todos los equipos integrantes de la muestra y los miembros de los mismos. Esta sesión se dedica a presentar las bases teóricas de lo que es un Proyecto de Dirección y sus elementos; y se comienza la elaboración el mismo según el modelo adoptado.
- En el primer periodo interfases, los Equipos Directivos participantes en la formación elaboran su Proyecto de Dirección, de acuerdo al modelo propuesto en la fase presencial. Los Equipos directivos pueden recurrir al asesor cuando lo estimen oportuno.
- La segunda fase presencial tiene dos horas de duración por equipo y en ella se entrega un informe escrito y se realiza una devolución, por parte del asesor, como revisión del proyecto de dirección elaborado.

Organizado por:



- En el periodo entre la segunda y la tercera fase presencial, los Equipos Directivos ponen en marcha el Proyecto de Dirección elaborado al que han incorporado las sugerencias realizadas por el asesor mediante la devolución realizada en la fase anterior.
- En la tercera fase presencial, también de dos horas de duración con cada equipo, se entrega un informe escrito, elaborado por el asesor, en el que se realiza una devolución como revisión de la evaluación de seguimiento del proyecto de dirección.

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

La recogida de datos se realiza una vez que todo el proceso de asesoramiento ha finalizado, es decir, al finalizar el primer año de puesta en marcha del proyecto de Dirección y tras la evaluación de seguimiento de este primer año. La recogida será a través del Instrumento "Cuestionario para la evaluación del Asesoramiento" (García Olalla y Aguirregabiria, 2002).

El instrumento está formado por dos tipos de preguntas: escalas tipo Likert con posibilidad de valorar entre 1(Muy Baja) y 5(Muy alta); y por escalas de diferencial semántico. Sobre los datos recogidos se calculan las medias obtenidas y las desviaciones típicas para poder estudiar la dispersión de esos datos con respecto al valor de la media.

Metas y Objetivos

En esta pregunta se pedía a los miembros de los Equipos Directivos que evaluaran las metas y los objetivos del trabajo de formación y asesoramiento sobre el proyecto de dirección.

Los datos que se presentan a continuación son las medias y desviaciones típicas de cada ítem para el total de los centros de la muestra.

Tabla 1:

Metas y objetivos. *(Fuente: elaboración propia)*

Ítems	Total	
	Med	Desv
Importancia para mi trabajo como cargo directivo / miembro del Equipo directivo	3,87	0,35
Realismo y Practicidad	3,60	0,47
Claridad, estructuración de los objetivos	3,61	0,54

Los datos nos sitúan en puntuaciones cercanas y superiores al 3,5 que corresponde a una valoración entre "medio alta" y "alta". La importancia de las metas y objetivos planteados para trabajar como directivo es el aspecto más valorado (3,87) Es importante tener en cuenta la pequeña dispersión que reflejan los datos

Organizado por:



pues este dato nos señala que los miembros de los Equipos directivos tienen opiniones muy similares en los ítems.

Contenidos

En la pregunta del cuestionario se pedía a los miembros de los Equipos Directivos que evaluaran, según su opinión, la calidad de los contenidos que se abordaron en el asesoramiento.

Tabla 2:

Contenidos. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
Claridad	3,90	0,43
Posibilidad de aplicación en la practica	3,60	0,30
Concreción	3,41	0,56
Estructuración	3,68	0,40

Los datos reflejan valores que oscilan entre el 3,5 y el 4 que corresponde con una valoración de media alta y alta. La claridad de los contenidos es el aspecto que recibe una mayor valoración (3,90). El ítem “concreción” es el único que presenta un valor por debajo del 3,5. La desviación típica en todos los casos es pequeña lo que indica que los miembros de los equipos directivos tienen opiniones muy similares y cercanas a la media.

Metodología

En la pregunta referente a la metodología empleada se pedía a los miembros de los Equipos Directivos que evaluaran según su opinión la *importancia* y la *adecuación* la metodología utilizada.

Tabla 3:

Metodología. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
Presentación y exposición de los contenidos	4,13	0,37
Presentación de materiales de aprendizaje.	3,73	0,30
Prácticas realizadas durante las sesiones.	3,73	0,34
Trabajos fuera de las sesiones.	3,42	0,45
Reflexión sobre la propia práctica.	3,67	0,60
Revisión y devolución de los trabajos realizados	3,55	0,64

Organizado por:



Como puede observarse, las medias de los ítems se sitúan cercanas al 4 (Alto). El ítem "Presentación y exposición de los contenidos" sobrepasa dicho valor, situando la media es 4,13 respectivamente. El resto de los aspectos referidos a la metodología reciben una valoración media-alta. El grado de dispersión, medido por la desviación típica, es pequeño. Es decir, los miembros de los Equipos Directivos tienen opiniones cercanas a la media.

Actividades

La pregunta del cuestionario que hacía referencia a las actividades proponía a los miembros de los Equipos Directivos que valoraran según su opinión las tareas o actividades que se han llevado a cabo durante todo el proceso, bien durante la sesión de asesoramiento, o bien las realizadas en el centro de trabajo.

Tabla 4:
Actividades. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
Adecuación de las taras a los objetivos	3,62	0,53
Claridad al explicar en qué consisten las tareas a desarrollar	3,61	0,40
Relación entre la formación recibida y la complejidad de las tareas	3,48	0,39
Disponibilidad de medios materiales para desarrollar las tareas	3,47	0,41
Facilidad para contar con el apoyo del asesor durante el desarrollo de la tarea	3,63	0,49

Como puede observarse los Equipos Directivos sitúan las medias de los ítems en torno al 3,5, es decir, en un nivel medio alto. El grado de dispersión, medido por la desviación típica, es pequeño.

Asesor

Respecto a las características del Asesor se pedía valorar cada uno de los cinco ítems: claridad expositiva, claridad en instrucciones para realizar las tareas, capacidad de motivación, dominio de una variedad de métodos didácticos, dominio del contenido.

Tabla 5:
Asesor. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
Claridad expositiva	4,17	0,31
Claridad en las instrucciones para realizar la tareas	3,90	0,49
Capacidad de motivación	4,12	0,52
Dominio de una variedad de métodos didácticos	3,89	0,37
Dominio del contenido	4,39	0,27

Organizado por:



La tabla 5, nos señala que la opinión que los miembros de los equipos directivos tienen sobre el ponente se sitúan en el entorno del (4) con una alta valoración, y bastantes de ellos por encima de este valor, especialmente en los referidos a: dominio del contenido, claridad expositiva, y capacidad de motivación. Las desviaciones típicas nos hablan de agrupamiento en torno a la media, lo que indica opiniones similares en los encuestados.

Revisión y Devolución

En esta pregunta del cuestionario se pedía a los miembros del equipo directivo que opinaran sobre la revisión y devolución del proyecto de dirección realizada por el asesor en lo que se refiere a su elaboración, al desarrollo y a la evaluación.

Tabla 6:

Revisión y Devolución. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
La revisión ha sido clarificadora	3,85	0,50
La revisión ha tenido en cuenta todos los aspectos del proyecto	3,98	0,50
La devolución ha sido ajustada en el tiempo	3,43	0,69
La revisión ha servido para modificar todos los aspectos necesarios	3,63	0,54
La devolución ha servido como reflexión para el equipo directivo	3,90	0,62
En la devolución se ha recorrido todo el trabajo del equipo	3,84	0,67
La devolución ha sido motivadora para continuar el trabajo	3,81	0,74

Los valores de la tabla 6, nos indican unas puntuaciones en entre 3,5 y 4 (bastante) lo que indica una valoración satisfactoria del proceso de revisión y devolución de los Proyectos de Dirección elaborados por los Equipos Directivos, especialmente en lo referido a que ha sido clarificadora, ha tenido en cuenta todos los aspectos del proyecto, ha servido como reflexión para el equipo directivo. El aspecto más bajo ha sido el ajuste en el tiempo (3.43). Como en casos anteriores, las desviaciones típicas son pequeñas lo que nos habla de la gran concentración de los resultados en torno a la media.

Valoración Global

Finalmente se hace una valoración global del proceso de asesoramiento recibido. En este caso casos la pregunta se formula mediante una escala de tipo “diferencial semántico” en el que el valor más pequeño es el 0 (cero) y el mayor es el 6 (seis). El valor central de la escala se sitúa en 3 (tres).

En la escala del cuestionario que hace referencia a la valoración global del asesoramiento, los adjetivos diferenciales son: Nada importante/Muy importante,

Irrelevante/Relevante, Inútil/Útil, Teórico/Práctico, Confuso/Claro, Difícil/Fácil, Fragmentado/Coherente, Malo/Bueno.

Tabla 7:

Valoración global Asesoramiento recibido. (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Total	
	Med	Desv
Nada importante / Muy importante	4,49	0,51
Irrelevante / Relevante	4,27	0,52
Inútil / Útil	4,49	0,59
Teórico / Práctico	4,21	0,58
Confuso/Claro	4,16	0,81
Difícil/Fácil	3,31	0,70
Fragmentado/Coherente	4,39	0,50
Malo/Bueno	4,57	0,54

Es importante observar en la tabla 7, que todos los diferenciales semánticos se sitúan por encima del valor (4), a excepción del Difícil/Fácil que se sitúa en la mitad con valor en el entorno (3); lo cual indica una valoración positiva en todos los aspectos evaluados, especialmente en lo referido a: importancia, utilidad y bondad. Las desviaciones típicas son pequeñas, lo que indica que las opiniones de los equipos directivos están agrupadas con respecto a la media.

5. Resultados y/o conclusiones:

- Los datos del cuestionario muestran una valoración positiva respecto al trabajo realizado en el asesoramiento.
- Los equipos directivos valoran positivamente: metas y objetivos, contenidos, metodología, actividades y trabajo en equipo
- El ambiente de trabajo es valorado por los equipos directivos como muy positivo y ha posibilitado la participación, implicación y colaboración
- Las aportaciones en las diferentes etapas del proceso realizadas por el asesor son valoradas positivamente por los miembros del Equipo Directivo, especialmente en lo referido a: claridad expositiva, capacidad de motivación y dominio del contenido.
- El asesoramiento recibido ha sido bueno e importante, útil, coherente, relevante, práctico y claro.
- El asesor ha sido claro respecto al contenido y motivador en el proceso; y sus devoluciones ha servido para hacer reflexionar al equipo y mantener la ilusión

6. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

Organizado por:



La labor de asesoramiento externo a los Equipos Directivos, y por extensión a los centros educativos, en la elaboración de los distintos proyectos, constituye una fuente de información y de observación externa del propio centro que contribuye a complementar la visión interna del propio centro. La multiplicidad de proyectos que se implementan en un centro requiere de unos conocimientos y una formación que en ocasiones carecen el profesorado y sus equipos directivos. Una asesoría externa entendida como apoyo al centro para conseguir el cambio que se propone el centro es una solución para la situación actual de los equipos de los centros educativos.

7. Bibliografía:

García Olalla, A. y Aguirregabiria, J. (2002). *Programa de asesoramiento para la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto de Dirección*. (Documento policopiado) Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Hernández Rivero, V; y Sosa Alonso, J.J. (2016) el asesoramiento en el proceso de implantación de las TIC en las escuelas. Funciones y estrategias de intervención de los asesores especialistas. *Revista Latinoamericana de Tecnología de la Educación*. 15(1) 31-43. doi: 10.17398/1695-288x.15.1.31

Lagos Rebolledo. P.A. (2015). *Análisis del asesoramiento externo en educación en función de las asistencias técnicas educativas en Chile y los factores que determinan su impacto en la escuela*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

Pinya Medina, C.; y Rosselló Ramón, M.R. (2014) El asesor de formación permanente del profesorado: perfil, trayectoria y funciones. *Revista Complutense de Educación* 26(3) 661-678. doi:10.5209/rev_RCED.2015.v26.n3.44642

LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación (BOE número 159 de 4 de julio de 1985)

LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (BOE número 238 de 4 de octubre de 1990)

LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (BOE número 278 de 21 de noviembre de 1995).

LEY ORGÁNICA 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE número 307 de 24 de diciembre de 2002).

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE número 106 de 4 de mayo de 2006).



#CIMIE18

LA MARCHA DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Zaragoza, 5 y 6 de julio de 2018

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.
(BOE número 106 de 10 de diciembre de 2013).

REAL DECRETO 2376/1985 por el que se aprueba el reglamento de los órganos de gobierno de los centros públicos de educación general básica, bachillerato y formación profesional. (BOE número 310 de 27 DE diciembre de 1985)

Organizado por:

