

# Proyecto de Dirección



Curso:  
Orientaciones e impulso  
en el desarrollo de la  
función directiva.  
Sesión 1, 6-11-18

Miguel Angel García Luque  
Inspector de Educación

# Objetivos de esta sesión

1. Recordar/conocer conceptos básicos sobre el Proyecto de Dirección
2. Reflexionar sobre el Proyecto de Dirección
3. Trabajar en torno a la elaboración del Proyecto de Dirección
4. Quedarnos con ganas de seguir trabajando sobre el tema

## Introducción

## El Proyecto de Dirección

- Qué es
- Estructura
  - Justificación
  - Análisis del contexto
  - Objetivos
  - Plan de Actuación
  - Evaluación

## Desajustes en los Proyectos de Dirección

## Recomendaciones para la elaboración del Proyecto de Dirección



**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**Vamos a conocernos  
un poco más...**



**VOX**vote

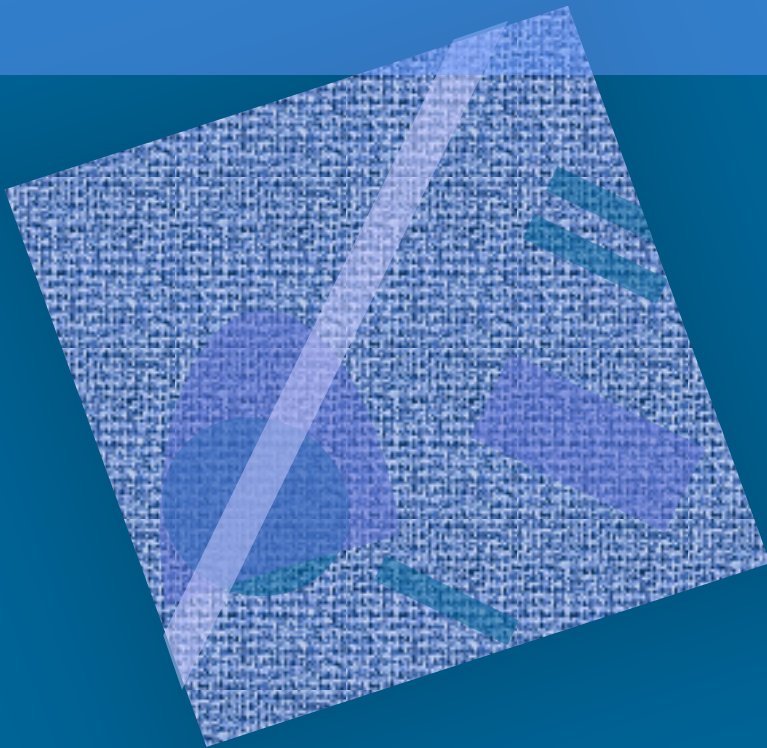




**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**Constituimos los equipos para trabajar en la sesión**

# Introducción



**Requisito**



**Evaluación**

**Dirección  
por PD**

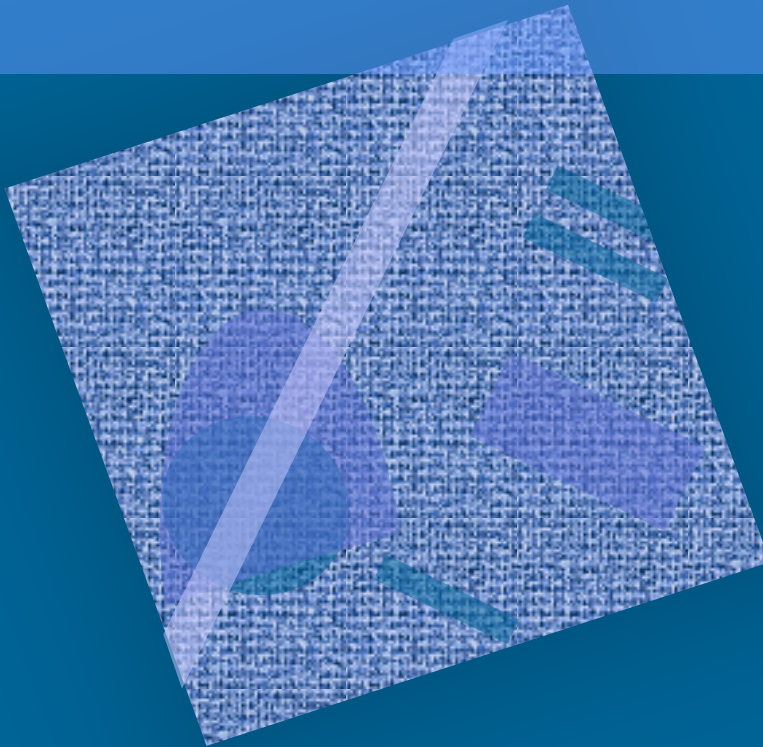


## Proyecto de dirección, plan de mejora, plan de centro





# Qué es el Proyecto de Dirección



- **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.**

- Sus contenidos consideran, generalmente, como grandes dimensiones o ámbitos, la **justificación y necesidad del proyecto**, la naturaleza y los **objetivos básicos de la dirección** que se pretende, un **programa específico de intervención en ámbitos relevantes**, y **estrategias y recursos de evaluación del propio proyecto**.

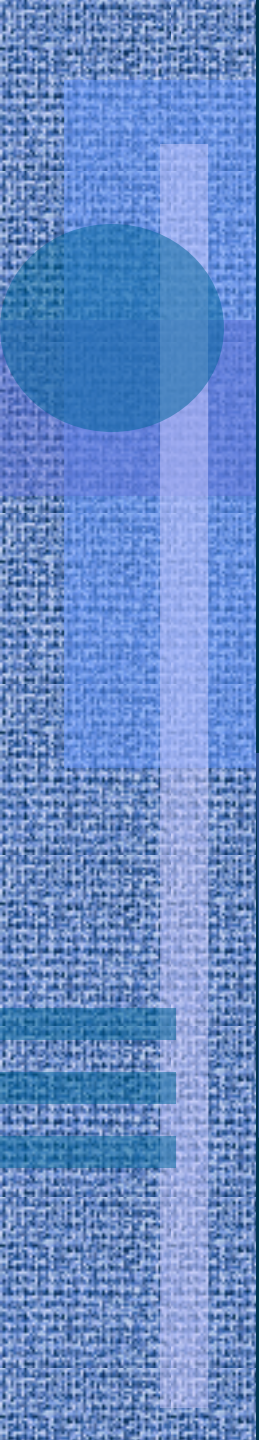


- Se elabora en función de un diagnóstico de la realidad del centro en el que, considerando aspectos destacados y mejorables, es posible establecer líneas de mejora engarzadas con un visión del centro a medio plazo.

- Por su carácter de **programa institucional**, además de **guardar coherencia con otros proyectos institucionales del centro**, se sostiene en la **autonomía** y en el **ajuste a las realidades** y en el **refuerzo de la identidad del centro**.

- Adopta el carácter de **propuesta pública y formal**, con la que los candidatos a la dirección adquieren **compromisos** ante la comunidad educativa.

- **Constituye un elemento básico de desarrollo profesional,** puesto que se trata de un mérito preferente para acceder al desempeño de la dirección

- 
- Su puesta en práctica, además de describir las características del ejercicio directivo, **permite una evaluación de cuyos resultados se deducen efectos profesionales (continuidad, reconocimientos, promoción).**



**1**

- **Propuesta fundada, explícita y sistemática del ejercicio de la dirección de un centro**

**2**

- **Elemento básico de desarrollo profesional y mérito preferente para ser seleccionado**

**3**

- **Permite una evaluación con efectos profesionales: continuidad, reconocimientos, promoción, consolidación de complementos...**

**4**

- **Documento público institucional**

**5**

- **Supone el compromiso de los candidatos a la dirección ante la comunidad educativa**

6

- **Instrumento de planificación y ordenación de la actividad del centro**

7

- **Guarda coherencia con otros documentos del centro**

8

- **Riguroso y fundamentado en el diagnóstico y ajustado a la realidad del centro**

9

- **Se sostiene en la autonomía pedagógica y organizativa**

10

- **Debe reforzar la identidad del centro**

11

- **Estratégico y dinámico, se concreta anualmente en acciones y objetivos realistas**

12

- **Fundamentado en las líneas de mejora a medio plazo**

13

- **Con actuaciones prácticas, operativas y acordes con las posibilidades de la comunidad**

14

- **De carácter integrador, aglutinando las prioridades e intereses de la mayor parte de la comunidad educativa, implicando a las personas en su proyecto**

15

- **Breve, claro y conciso**

16

- Sus contenidos mínimos son: justificación del proyecto, objetivos, programa de actuación y la evaluación

17

- Organiza los recursos y responsabilidades y explicita los indicadores que permitan valorar el logro de los objetivos operativos formulados

18

- Identifica la mejora del aprendizaje del alumnado como objetivo principal

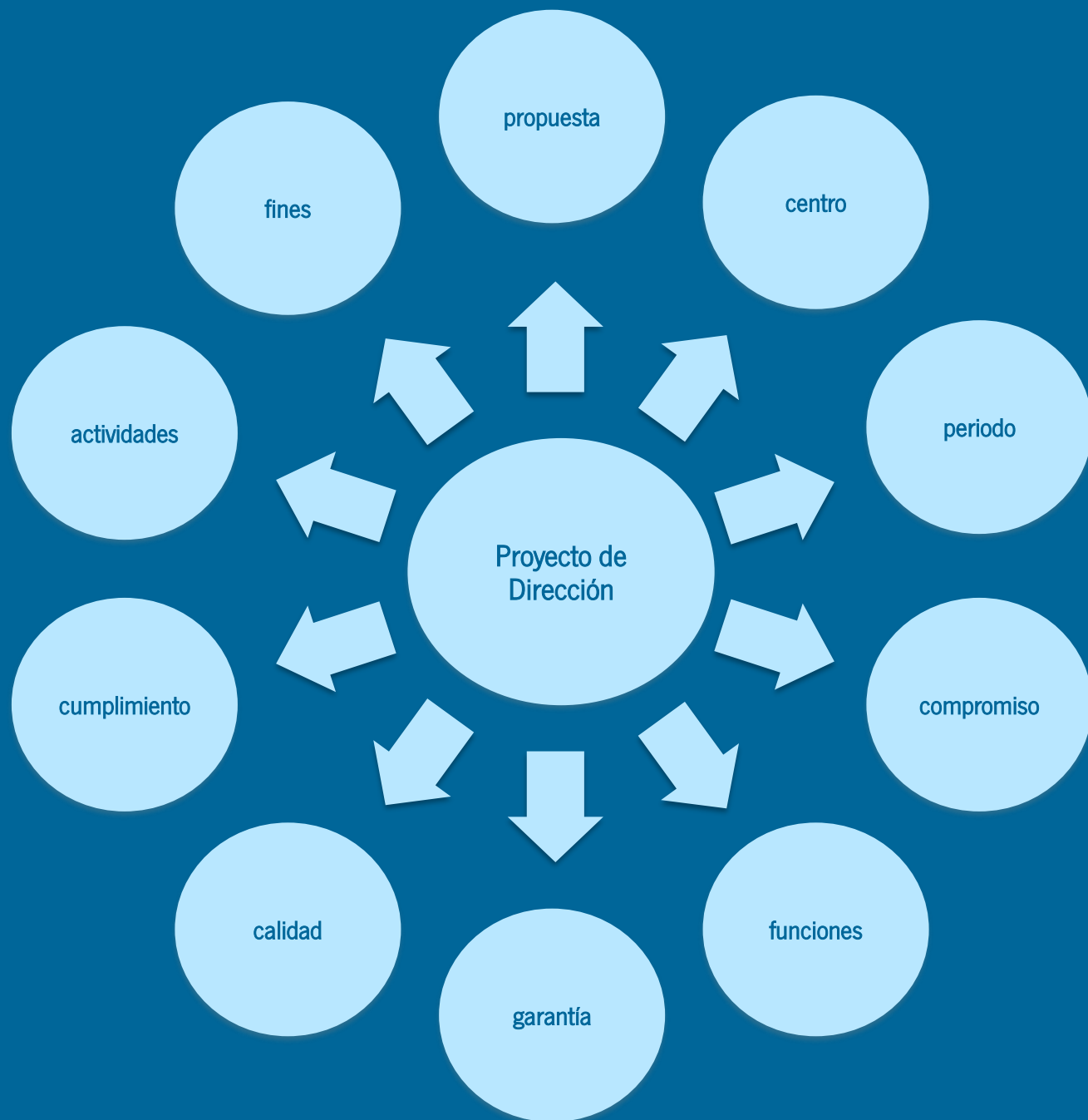
19

- La memoria final, debe contener la evaluación de los logros obtenidos durante su ejercicio, la evaluación sobre el grado de realización de su proyecto de dirección y una descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos

## Definición de proyecto de dirección

*“El proyecto de dirección es una propuesta de organización y funcionamiento de un centro educativo para un determinado periodo, mediante la cual un docente se compromete públicamente a desarrollar las funciones de dirección escolar y a garantizar la calidad y cumplimiento de todas las actuaciones previstas, enfocadas a la consecución de los fines de ese centro”*







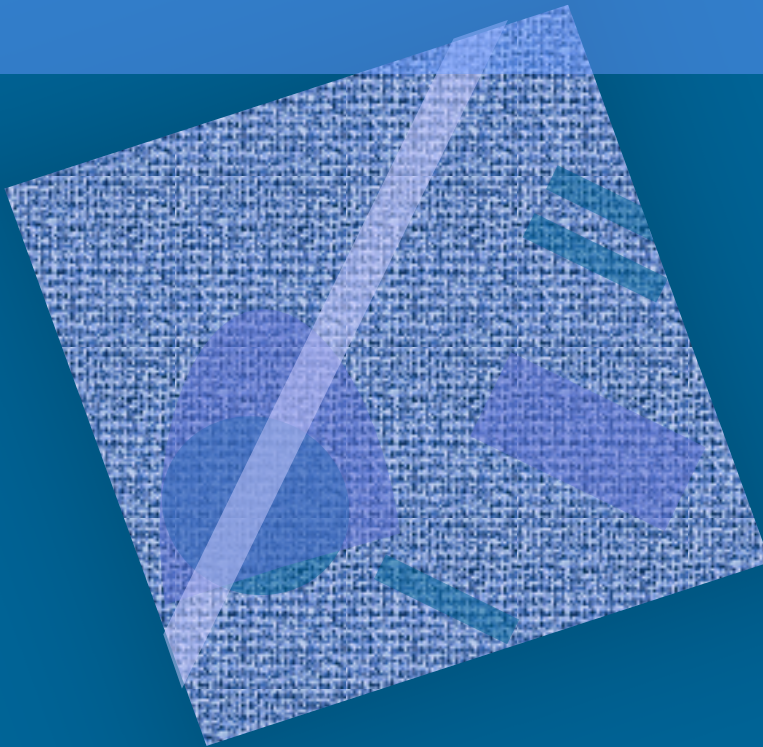
**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**¿Cómo nos situamos  
ante el Proyecto de  
Dirección**



**VOX**vote

# Estructura del Proyecto de Dirección





**Tres estructuras para  
el PD diferentes...**







**1.**

**Conocimiento del  
centro y de su  
entorno**

**Baremo  
para la  
valoración  
del PD  
(Anexo II  
Orden 10-  
11-17**

**4.**

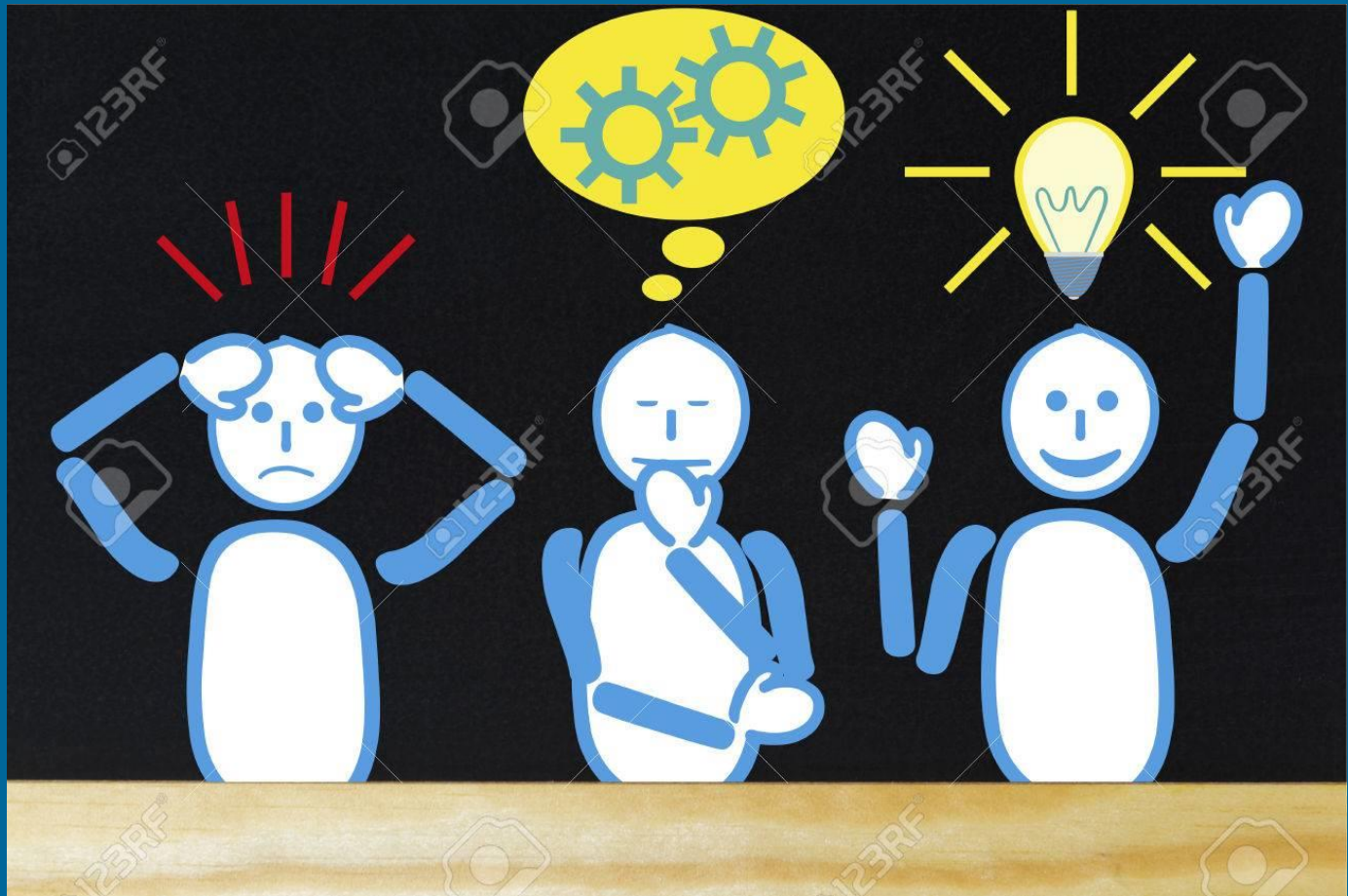
**Seguimiento y  
evaluación**

**2.**

**Objetivos**

**3.**

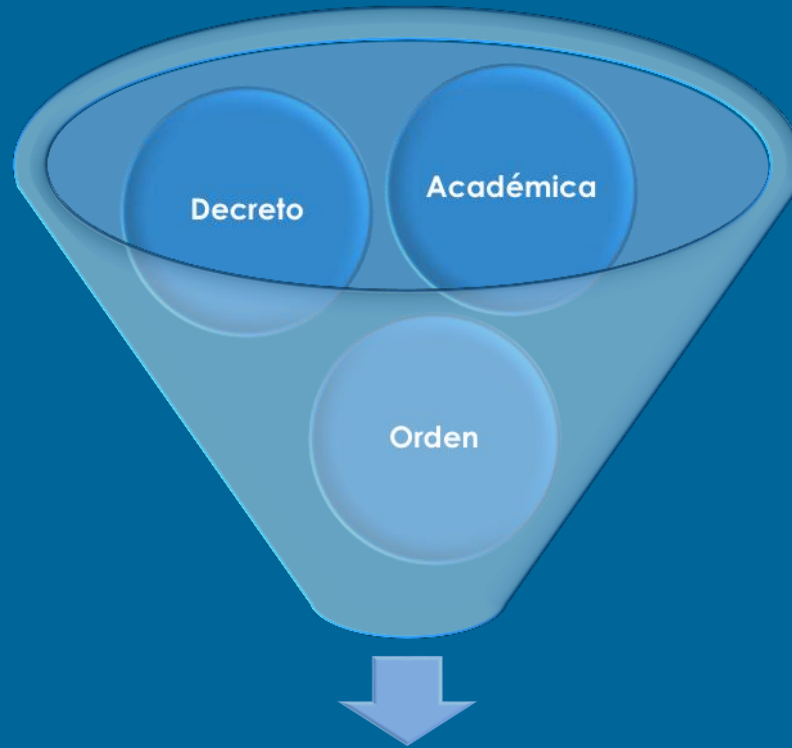
**Estrategias**





Académica	Decreto	Orden
1. Presentación		
2. Análisis de partida	a. Conocimiento centro y entorno	1. Conocimiento del centro y de su entorno
3. Objetivos	b. Objetivos	2. Objetivos
4. Plan de actuación	c. Gestión de la organización	3. Estrategias
	d. Estrategias de intervención	
	e. Medidas favorecer participación	
	f. Mejora calidad y equidad	
	g. Conexión PD Plan de Centro	
5. Seguimiento y evaluación	h. Seguimiento y evaluación del PD	4. Seguimiento y evaluación





**¡Una propuesta  
ecléctica!**

## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Expone las razones, motivaciones o circunstancias que llevan a la presentación de la candidatura.

Refiere la estructura y desarrollo del proyecto de dirección.

Adelanta la relación del proyecto de dirección con el plan de centro y otros proyectos institucionales.

Aporta claves generales del estilo de dirección que se propone, así como de los principios y valores éticos.

Adelanta y subraya el modo de realizar el seguimiento y la evaluación del mismo.

...

### **Apartado 1. CONOCIMIENTO DEL CENTRO DOCENTE Y SU ENTORNO**

Incluye elementos significativos del contexto del centro en distintos ámbitos: social, económico, cultural y laboral.

Detalla cómo se tiene en cuenta el plan centro para la elaboración del proyecto de dirección.

Desarrolla un diagnóstico relevante para identificar puntos fuertes y expectativas, así como necesidades y áreas de mejora.

...

## Apartado 2. OBJETIVOS

Vincula los objetivos con la situación de partida, las necesidades y las áreas de mejora.

Formula los objetivos con claridad, concreción y viabilidad.

Considera una secuencia y distribución temporal para el logro de los objetivos.

Incluye objetivos que tienen relación directa con aspectos destacados:

- Liderazgo educativo.
- Implicación de todos los sectores de la comunidad educativa hacia compromisos y fines comunes.
- Gestión eficaz de los recursos materiales y del personal del centro.
- Mejora de la calidad y de la equidad a través de medidas de atención a la diversidad, promoción de la convivencia, igualdad efectiva entre hombres y mujeres, prevención de comportamientos discriminatorios y de violencia de género.
- Fomento de la innovación en las prácticas docentes, la formación permanente del profesorado y la integración de las TIC en las tareas educativas y de gestión.
- Desarrollo del currículo.
- Éxito educativo y mejora de los rendimientos escolares.

...

### **Apartado 3. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO, MEDIDAS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN**

Desarrolla cada uno de los objetivos considerando las estrategias, medidas o actuaciones que conlleven.

Detalla, para las distintas estrategias, medidas o actuaciones, los agentes o responsables, los recursos, calendarios e indicadores



#### Apartado 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tiene como referencia principal los indicadores considerados en las estrategias, medidas o actuaciones.

Resulta factible con indicadores claros, concretos y medibles.

Establece distintos momentos con un carácter continuo y final.

Considera procedimientos de información a la comunidad educativa.

...

**Veamos el contenido  
de cada uno de los  
apartados...**



# 0. Introducción y justificación del proyecto

**Sitúa el PD en el marco institucional del acceso a la dirección**

**Informa sobre la consideración prestada a las características de la convocatoria**

**Refiere razones, características y competencias del candidato/a**

**Aporta claves de los modelos de dirección que propone**

**Justifica la estructura del PD y la consideración de dimensiones y ámbitos**

**Destaca la vinculación con el Plan de Centro y otros proyectos institucionales del centro**

**Anticipa elementos relevantes del PD para su valoración**



# Algunos ejemplos...



## 1. INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN

Una primera forma de acercarse al conocimiento y a la comprensión de la situación de la función directiva en España es su análisis diacrónico. Esbozar una aproximación histórica de este tema a través del estudio de la normativa que ha regulado la dirección de centros educativos de Educación Primaria desde su establecimiento aporta claves fundamentales para entender los puntos fuertes y los problemas de la situación actual.

Todos los autores señalan el inicio legal de la dirección escolar en la Educación Primaria en el momento histórico en que la escuela deja de ser un aula única con un profesor al frente para convertirse en un sistema más complejo, con varias clases y profesores. Su origen, por tanto, hay que situarlo hacia finales del siglo XIX, es a partir de 1896 cuando se ensaya el modelo de escuela

*Proyecto de Dirección – Diego Clares García – CEIP Anita Arnao (Mula / Murcia)*

<https://www.murciaeduca.es/cpanitaarnao/aula/archivos/repositorio//0/224/proyecto.pdf>



graduada, donde se establece una diferenciación de los alumnos según el nivel académico o la edad y se encomienda cada grupo a un profesor. Así, con la necesidad de una coordinación entre maestros y de repartir responsabilidades nace la figura institucional del director con unas competencias diferentes a las del docente (Bardisa, 1995). Como ilustración puede servir la siguiente cita de Onsalo y Uroz (1898) que, según el profesor Joaquín Gairín y su equipo (*Estudio de necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. CIDE. Madrid. ... 1995, p. 243*), es la primera referencia que apareció en España sobre la función directiva, en este caso de las escuelas de fundación particular, de Patronato y Normales:

*“El gobierno y dirección de la Escuela corresponde al Claustro de Profesores, pero el Director es quien tiene a su inmediato cuidado el orden interior del Establecimiento y quien debe velar porque se sostenga la más severa disciplina entre profesores, alumnos y dependientes; le corresponde ejecutar los acuerdos que tome el Claustro, con el que debe proceder de acuerdo en cuanto se refiere a la dirección de la enseñanza y disposiciones que deben adoptarse para su mejoramiento; la de llevar la correspondencia oficial con las Autoridades, y ha de entenderse con los padres de alumnos en cuanto*

*concierna a la conducta y proceder de éstos, y por último cuidar de la parte económica y de la adquisición del material de enseñanza, debiendo ajustarse al presupuesto que se haya formado.”*

Resulta interesante destacar como, salvando las lógicas diferencias históricas, la **figura del director nació con funciones administrativas, organizativas y de relación análogas a las actuales.** Pero llama aún más la atención su labor ejecutiva, siempre subordinada a otros cuerpos colegiados.

La dirección escolar se ha regulado en varias ocasiones antes de la instauración del modelo establecido con la **Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE).**

A título de ejemplo podemos mencionar que, de una u otra forma, la figura y funciones del director escolar ya se contemplan en el **Reglamento de las Escuelas Graduadas de 1918**, la **Ley de Enseñanza Primaria de 1945**, el **Reglamento del Cuerpo de Directores de 1967**, pero es a partir de la **Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa**, cuando se empieza a democratizar la elección del director de los centros públicos, en consonancia con su papel de representación de toda la comunidad educativa. El artículo 60. 1. de la mencionada Ley 14/70 recoge *“Todo Centro de Educación General Básica tendrá un Director, que estará asistido por el Claustro de Profesores y por un Consejo Asesor, en el que estarán representados los padres de los alumnos. El Director será nombrado, de entre los Profesores titulares*

*del Centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oído el Claustro y el Consejo Asesor.”* Como ejemplo de las funciones que asigna al director son las recogidas en el punto 2 del citado artículo, cuando dice *”Corresponderá al Director la orientación y ordenación de las actividades del Centro, así como la coordinación de su profesorado.”*

Mi primer nombramiento como Director Escolar se realiza en el año 1977, con arreglo a esta normativa.

Con posterioridad a la Ley 14/1970, la **Ley del Estatuto de Centros Escolares (LOECE)**, en 1980, **Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE)** de 1.985, la **Ley Orgánica**

**Y así continúa con la historia de la dirección en España...**





# O Introducción

La normativa vigente dispone que en los centros docentes públicos cuya dirección vaya a quedar vacante por finalización de mandato, se convoque concurso de méritos para la selección de director o directora. El presente Proyecto de Dirección es uno de los requisitos exigidos para participar en esta fase de selección. Es un proyecto basado en la experiencia de diez cursos en la dirección, en los que el centro ha funcionado razonablemente bien, aunque flexible ante una realidad educativa cambiante que obliga constantemente a reformular objetivos, estrategias y prácticas. Está muy relacionado y se complementa con el Proyecto Educativo aprobado por el Consejo Escolar del centro el 25 de octubre de 2011. Dicho documento también está en continua revisión y actualización según los procedimientos establecidos.

*Proyecto de Dirección – Joaquín Conde García – CEIP Enríquez Barrios (Córdoba) – 2013/2017*

[http://www.ebarrios.net/1213/anuncios/fijo/proyecto\\_dir\\_2013.pdf](http://www.ebarrios.net/1213/anuncios/fijo/proyecto_dir_2013.pdf)

## **1.- JUSTIFICACIÓN.**

Desde el grado de conocimiento e implicación que poseo del municipio de Baños de la Encina y de su entorno social, económico, cultural y laboral (soy natural de la vecina localidad de Bailén); así como del Colegio de Educación Infantil y Primaria “Nuestro Padre Jesús del Llano” (catorce años trabajando en él, ocho como director y cinco más como secretario), presento este nuevo Proyecto de Dirección, el cual tengo previsto desarrollar en caso de ser seleccionado y nombrado director, como muestra de colaboración, entrega y generosidad hacia esta comunidad educativa en particular y hacia el pueblo de Baños en general.

*Proyecto de Dirección – Diego Herranz Martínez – CEIP Nuestro Padre Jesús del Llano (Baños de la Encina / Jaén) – 2014*

<http://www.bdelaencina.com/inicio/documentos/diego.pdf>



A lo largo de este Proyecto de Dirección y partiendo de los conocimientos que poseo del centro escolar, de su entorno, de su Plan de Centro, de los resultados en Pruebas Externas y de las Memorias de Autoevaluación, planteo una serie de ideas innovadoras, criterios, modelos y objetivos que pretendo alcanzar; así como las estrategias que pienso poner en marcha, desde el liderazgo pedagógico, para conseguir dichas finalidades y mejorar la formación, resultados escolares, nivel de competencias y calidad educativa de la población escolar del Colegio de Educación Infantil y Primaria “Nuestro Padre Jesús del Llano”.

Asumo este proyecto como un nuevo reto personal y profesional, reflejo de mi espíritu de superación y de constante inquietud por alcanzar metas más elevadas. Espero y confío que mi semilla caiga en tierra fértil, germine y produzca frutos al mil por cien; estaremos, sin duda, dignificando y engrandeciendo un poquito más a nuestra sociedad.

Los ocho años que llevo participando en la dirección del Centro (2006-2014), han sido años de incesante actividad legislativa (L.O.E., L.E.A., decretos y órdenes que las desarrollan), lo que me ha obligado a conocerla a fondo y aplicarla en nuestro Centro, adaptándola, en la medida de lo posible, a las circunstancias y características de nuestro entorno en aplicación del principio de autonomía de los centros que la ha caracterizado.

Por ello, como requisito previo para la presentación de mi candidatura a la dirección del Colegio de Educación Infantil y Primaria “Nuestro Padre Jesús del Llano”, realizo este proyecto de acuerdo con las consideraciones que establece la convocatoria del concurso de méritos y con el marco legislativo que configura la función directiva en los centros docentes dentro de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y del Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección de Directores y Directoras de los Centros Docentes públicos, a excepción de los universitarios. En su diseño, además de esta presentación se estiman a grandes rasgos otros cinco apartados:

- a) **Un análisis de partida** que atiende a ámbitos del centro, tanto internos como externos, en los que se apuntan aspectos destacados y mejorables, con las consiguientes propuestas de mejora;
- b) **La formulación de objetivos y finalidades** aplicadas a dimensiones relevantes de la organización y el funcionamiento del centro;
- c) **El diseño de las actuaciones y estrategias de intervención** vinculadas al logro de los objetivos y finalidades anteriores y a las competencias que atribuye a los directores la legislación vigente.
- d) **Los objetivos educativos orientados a la mejora de los resultados escolares.**
- e) **El modelo y los procedimientos evaluadores** con los que se valorará el proyecto.



Una de las misiones más relevantes que ha de llevar a cabo la educación es la formación de los ciudadanos y las ciudadanas en los valores que rigen la convivencia democrática; esto exige, naturalmente, que todos los procesos educativos sean un reflejo y una traducción práctica de ese ideal de democracia y un estímulo para la participación activa. Desde este punto de vista, **la función directiva ha de ser un referente democrático** en el proceder cotidiano, con actitudes, hábitos y procedimientos en consonancia con el ideario que se pretende inculcar.

En mi Proyecto de Dirección se profundiza de forma especial en el papel que han de desempeñar todos los miembros de la comunidad educativa: padres/madres, alumnado, profesorado y Administración Local; en las innovaciones que hay que acometer, en los canales de comunicación y colaboración y sobre todo en la importancia **de la educación en valores**. En momentos como los actuales, quiero destacar la necesidad de inculcar a los chicos y chicas los verdaderos valores de respeto y socialización, a través de la educación en valores y la educación para la ciudadanía. Este Proyecto de Dirección lo adjetivaría como un proyecto integrador de toda la comunidad educativa, abierto, dinámico, claro, ágil, vivo, innovador y de progreso.

El colegio, como centro educativo e integrador, debe prestar servicios a la comunidad. Quiero ir hacia **una comunidad de aprendizaje**, donde el profesorado, el alumnado y sus familias formen parte de un proyecto común de compromiso y transformación. Defiendo la apertura del Centro tanto al exterior como al interior, ejerciendo una dirección participativa e implicando a todos los sectores de la comunidad escolar en Programas de la Consejería de Educación, del Ministerio de Educación o de Entidades Europeas que fomenten la dinamización del Centro y la programación de actividades extraescolares y complementarias de calidad.

Por último, quiero dejar constancia de que este Proyecto de Dirección se fundamenta en los **principios de igualdad, cooperación, solidaridad, respeto y no discriminación**; favoreciendo situaciones, conductas y estrategias tendentes a subsanar cualquier desigualdad que pudiera existir en nuestro entorno educativo y promover una formación consciente en valores igualitarios que permita al alumnado construir activamente una sociedad cada vez más justa.

## 2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL DE LA CANDIDATURA.

Llegué a este centro como propietario definitivo en septiembre de 2.011 y desde el primer momento me he sentido identificado no sólo con los compañeros sino también con el entorno del centro, a cuyos intereses me sumo, en lo personal y en lo profesional, como residente en la localidad de Corrales.

Desde el primer momento, y como cabe esperar de cualquier profesional de la enseñanza, he estado dispuesto a abordar las demandas que desde la Dirección del centro se me han hecho, haciéndome cargo gustosamente de la coordinación durante este curso escolar del Plan Escuela TIC 2.0.

*Proyecto de Dirección – Joseba Andoni Martín Ríos – CEIP Profesor Tierno Galván  
(Corrales / Huelva) – 2012*



Mi candidatura para este centro es fruto de la grata experiencia de los cuatro años anteriores en el ejercicio de la Dirección en un centro de Educación Infantil y Primaria, con Primer Ciclo de la ESO, donde también he tenido la oportunidad de coordinar diversos programas, desde la implantación del Proyecto TIC, planes de Apertura y planes de Autoprotección entre otros, en los que he adquirido un amplio conocimiento del funcionamiento y la organización escolar así como de las relaciones humanas, aspecto éste tan importante para la mejora de cualquier institución.

Me seducen la idea de continuidad con la labor realizada, las buenas relaciones que existen y el idóneo clima de convivencia que se observa en la comunidad educativa. Éstos aspectos y han hecho que me plantee el presentar este proyecto para poder seguir aportando, en este caso desde la Dirección, con la ilusión de conseguir dar continuidad al excelente trabajo realizado durante tantos años por D<sup>a</sup>. Manuela Rasco y su equipo directivo, y de mejorar aquello que siga siendo mejorable en lo referente a la línea educativa y pedagógica desarrollada en este centro en los últimos años, procurando aportar todo el conocimiento, desde la experiencia y desde la humildad, sabiendo que la sociedad está en constante evolución y, por tanto, la educación está en constante cambio.

Hay mucho que aprender y mucho que mejorar en el proceso educativo, como docente, como gestor, como institución educativa.

Soy plenamente consciente de la ingente tarea de un Director en un centro educativo, de sus dificultades, de sus sin sabores y de sus momentos más gratificantes. No obstante, de algo ha de servirme la experiencia. También asumo las diferencias del contexto en el que anteriormente abordé la tarea de la Dirección y el contexto concreto donde pretendo abordarla desde el año próximo, son localidades distintas, necesidades diferentes..., más me seduce aún la idea. Me gustan los retos; y abordo esta candidatura como un nuevo reto personal y profesional en al que dedicar todos mis esfuerzos.

## 1. INTRODUCCIÓN/FUNDAMENTACIÓN

Me gusta ser director, puede parecer simple o simplemente, no tendría que decirlo. Pero me gusta y lo digo.

Al margen de lo dicho, siempre he considerado que en el ámbito de la enseñanza, las mejoras, logros, éxitos o avances son siempre a costa del tiempo y esfuerzo extra, dedicado, además del lógico aplicado-que no es poco- al ejercicio de la docencia. Siempre hay algo que mejorar, corregir o inventar y desde la dirección, más.

En base a lo anterior y con la perspectiva de mejora y servicio en el ámbito del puesto ocupado en cada momento tras consultas en mi entorno profesional y personal y las respuestas positivas obtenidas, he decidido presentarme a esta convocatoria con el convencimiento de haberlo hecho bien y con el de querer y poder hacerlo mejor. Creo sinceramente que lo he demostrado en el ejercicio docente desde 1.975 y como director desde el 2.000.

*Proyecto de Dirección – Juan M. Sánchez – IES Campanillas (Málaga)*

[http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto\\_de\\_direccion\\_juan.pdf](http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto_de_direccion_juan.pdf)

## 1. Conocimiento del centro docente y entorno

**Ámbitos: Social,  
Económico, Cultural,  
Laboral, etc.**

**Plan de Centro  
como referencia**

**Debe tenerse  
en cuenta...  
(Anexo II ap. 1  
Orden)**

**Diagnóstico del centro y  
el entorno:**  
- Expectativas  
- Puntos fuertes y débiles

**Concreción de  
Áreas de Mejora**





### Dimensión interna

- estado del centro (instalaciones, servicios educativos, etc.)
- profesorado (estabilidad, formación, proyectos e innovaciones, orientación y tutoría, etc.)
- familias (grado satisfacción, expectativas, AMPA, etc.)
- clima del centro (convivencia, participación, etc.)
- órganos de gobierno, participación y coordinación docente (satisfacción, funcionamiento, etc.)
- Plan de Centro (nivel de implicación, desarrollo, etc.)
- Resultados de evaluaciones internas y externas

### Dimensión externa

- lo relevante del entorno para los objetivos y actuaciones del PD
- **urbano/rural**
- **social**
- **económico**
- **Demográfico**
- **Cultural**
- **Laboral**
- **Colaboraciones institucionales**

## 2. ANÁLISIS DE PARTIDA

Ámbito externo	Entornos, familias, relaciones institucionales, descripciones relevantes para los objetivos y actuaciones del proyecto...	Aspectos destacados
Ámbito interno	Características del centro, profesorado, alumnado, personal no docente, cultura y clima profesionales, resultados del centro, diseño y desarrollo de los proyectos institucionales, funciones de los órganos de gobierno y participación...	Aspectos mejorables Propuestas de mejora



## **Para el análisis de realidad del centro...**

**Análisis de los factores institucionales, pedagógicos y legislativos**

**Análisis de la realidad de partida del centro**

**Análisis de la situación personal y profesional del candidato**

**Identificación de las áreas de mejora**

**Normativa  
aplicable**

**Políticas  
educativas**

**Tendencias  
actuales**

**Análisis de los  
factores  
institucionales,  
pedagógicos y  
legislativos**

**Funciones de  
la dirección**

**Innovaciones  
pedagógicas**

**Organización  
y  
funcionamien  
to**





**Historia del  
centro**

**Entorno del  
centro**

**Actuaciones  
del centro**

**Análisis de la realidad de partida del centro**

Actuaciones  
del centro

```
graph LR; A[Actuaciones del centro] --> B[Mapa de procesos]; A --> C[Resultados]; B --> D[Enseñanza aprendizaje]; B --> E[Organización y funcionamiento]; B --> F[Liderazgo pedagógico]; B --> G[Gestión de personal]; B --> H[Participación]; B --> I[Rendimiento]; C --> I; C --> J[Satisfacción];
```

Mapa de  
procesos

Enseñanza aprendizaje

Organización y  
funcionamiento

Liderazgo pedagógico

Gestión de personal

Participación

Rendimiento

Resultados

Satisfacción



# Identificación de las áreas de mejora

Para identificar las áreas de mejora del centro habrá que considerar, además del análisis de la realidad de partida del centro, el **documento del plan de mejora del centro vigente (MEMORIA DE AUTOEVALUACIÓN)** en el momento de diseño del proyecto de dirección

Las áreas de mejora a medio y largo plazo pueden ser elegidas por el candidato entre las que **se consideren más importantes**. Esta graduación puede ser realizada **en función de** su necesidad, urgencia, importancia, nivel de consenso en el centro y facilidad para su consecución



# Algunos ejemplos...

## Análisis de partida. Ámbito interno

<i>Aspectos destacados</i>	<i>Aspectos mejorables</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad del profesorado en grado suficiente.</li><li>• Experiencias, si bien individuales y escasas, de innovaciones y cambios en el ejercicio docente.</li><li>• Cierta predisposición a la colaboración y al trabajo en equipo del profesorado cuando se experimentan logros válidos.</li><li>• Heterogeneidad y diversidad en las situaciones educativas del alumnado.</li><li>• Buen estado general del edificio y de sus dotaciones de recursos.</li><li>• Servicios complementarios, como el comedor escolar, con alta aceptación.</li><li>• Instalaciones adecuadas del salón de actos, la biblioteca y las pistas polideportivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiente reflexión compartida del profesorado sobre las prácticas educativas y el ejercicio profesional.</li><li>• Limitadas disposiciones para la formación y el cambio.</li><li>• Estado de “mantenimiento” con poco dinamismo en la actividad educativa.</li><li>• Escaso “valor añadido” del centro en los resultados de las pruebas de evaluación de diagnóstico realizadas.</li><li>• Poca utilidad y casi ninguna actualización de los contenidos del proyecto educativo del centro.</li><li>• Coordinación docente para el desarrollo de los contenidos educativos y la evaluación del alumnado.</li><li>• Insatisfactorio desarrollo de la tutoría con las familias del alumnado.</li><li>• Ausencia de un plan de atención a la diversidad del alumnado.</li><li>• Escasa vinculación del personal no docente con los objetivos generales del centro.</li><li>• Funcionamiento rutinario del consejo escolar y del claustro, sin planes de actuación propios.</li><li>• Uso insuficiente de las instalaciones del centro fuera de la jornada escolar.</li></ul>

## Propuestas de mejora

- Definición expresa de la mejora de los resultados escolares como referencia principal para el desarrollo del proyecto educativo del centro.
- Revisión, adecuación y utilidad del proyecto educativo, a partir de experiencias satisfactorias de trabajo compartido.
- Plan de formación del profesorado, en el propio centro, que propicie la reflexión sobre las prácticas y facilite la implantación de mejoras.
- Procedimientos de coordinación eficaces para el funcionamiento de los equipos docentes y el desarrollo de la actividad educativa.
- Plan de atención a la diversidad del alumnado en el que se contemplen procedimientos y respuestas adecuadas.
- Refuerzo de la tutoría con las familias del alumnado para incrementar la participación de estas en la actividad educativa del centro.
- Elaboración de planes de trabajo que permitan el desarrollo de actuaciones propias del claustro y del consejo escolar.
- Vinculación mayor de los cometidos del personal no docente con el funcionamiento y los objetivos generales del centro.
- Plan de uso de las instalaciones del centro en el marco del desarrollo de actividades extraescolares y complementarias.



## **9. ELEMENTOS POSITIVOS- PUNTOS FUERTES**

---

- Realizar formación en centro como un solo equipo. Con frecuencia incluso emplear la autoformación.
- Que la formación se concrete luego en actividades, planes o proyectos que se llevan a la práctica.
- El equipo docente por el esfuerzo, el trabajo, la ilusión y la implicación que aporta en cualquier actividad que se plantea.

## **10. AREAS DE MEJORA**

---

- Las instalaciones son deficitarias.
  - Vamos a necesitar más aulas a medio plazo si en algunos niveles se abre la tercera línea (ya está autorizada para el curso 2011-12). Esto se vería reforzado por el hecho de que tanto Beriain como Cordovilla y Esquiroz, son poblaciones que actualmente están en expansión, por lo que es esperable un aumento de la matrícula.
  - Algunos espacios no reúnen condiciones mínimas (vestuarios, baños,...)
  - La estética es muy mejorable y da un aspecto poco atractivo al colegio, que no se corresponde con su realidad humana.

*Proyecto de Dirección – Joxé A. Iribarren Gurbindo – CEIP Beriain (Navarra) – 2011-2015*

<http://cpberiaín.educacion.navarra.es/web/es/nuestro-colegio/proyecto-de-direcci%C3%B3n>

## Puntos débiles

En ocasiones, el desinterés de algunas familias por el hecho educativo o la incorporación del alumnado una vez iniciada la etapa, da lugar a conflictos que se producen por hábitos no adquiridos o el desconocimiento del ROF.

## Puntos fuertes

Nuestra comunidad educativa es pequeña pero muy cohesionada. El mutuo conocimiento, el respeto y la colaboración son pilares sólidos de un buen clima que facilita el aprendizaje y la mejora de los resultados escolares.

*Proyecto de Dirección – Joaquín Conde García – CEIP Enríquez Barrios (Córdoba) – 2013/2017*

[http://www.ebarrios.net/1213/anuncios/fijo/proyecto\\_dir\\_2013.pdf](http://www.ebarrios.net/1213/anuncios/fijo/proyecto_dir_2013.pdf)

<b>ANÁLISIS DE PARTIDA: ámbito externo</b>	
<b>Aspectos destacados</b>	<b>Aspectos mejorables</b>
Diversidad en la procedencia social del alumnado (urbana y rural con distintos índices en cada sector)	Relaciones del centro con el entorno rural de Villanueva del Río limitadas, como podría ser incluir algunas celebraciones o acontecimientos que contemplara aspectos culturales de esta localidad.
Convergencia de una minoría étnica, con importante índice de población en esta localidad, tendente a la alza (con intereses, modo de vida y costumbres muy diferentes)	La coexistencia de ambas poblaciones en la localidad es una realidad. Debemos incluir actividades más cercanas a los intereses y contexto cotidiano de la minoría, por ejemplo introducir proyecto de innovación sobre el flamenco, aspecto que conecta con las motivaciones de ambas.
Escasos y difíciles transportes para el desplazamiento a los IES de otras localidades (la estación de tren más cercana está a 8 km)	Es necesario insistir en este aspecto en el Programa de orientación académica y profesional del alumnado que continúa estudios postobligatorios para el diseño de un plan de la carrera ajustado a la realidad.
Aceptación y reconocimiento social del centro en general: buenas relaciones con la administración local	Escasa o nula actividad de la Asociación de Madres y Padres de alumnos y alumnas.

*Proyecto de Dirección – M.<sup>a</sup> Lourdes Amaro Márquez – IES Las Aceñas (Alcolea del Río / Sevilla)  
– 2014/2018*

<https://ieslasacenass.wikispaces.com/file/view/Proyecto+Direcci%C3%B3n+Lourdes+Amaro.pdf>



### ANÁLISIS DE PARTIDA: ámbito interno

Aspectos destacados	Aspectos mejorables
Instalaciones deportivas incompletas. No es posible desarrollar el Programa El Deporte en la Escuela por falta de medios.	Necesidad de construir el aula específica para Educación Física (gimnasio), vestuarios y el propio departamento de la materia.
Distribución de la telefonía, y el sistema de alarmas del centro.	Posibilidad de realizar cambios en la ubicación de los equipos telefónicos, aunar líneas y abaratar costes e incluir nuevos sistemas de alarma en la parte del edificio que colinda con el patio.
Estado deficitario y anticuado de los Equipos y Medios TIC, y escasa dotación de la biblioteca.	Necesidad de renovación y actualización de Equipos y material. Enriquecimiento y mayor uso de la WIKI del centro por parte de la Comunidad Educativa.
	Dotación progresiva de la biblioteca.
Medidas actuales de atención a la diversidad.	Activación de medidas organizativas y estrictamente curriculares para dar respuesta al alumnado NEAE, especialmente al necesitado de compensación educativa, por ejemplo a través del PROA (Programa de Refuerzo, Orientación y Apoyo para Secundaria).




# Criterios de evaluación del proyecto

1	CONOCIMIENTO DEL CENTRO DOCENTE Y SU ENTORNO	1.1.	El proyecto considera elementos significativos del contexto del centro a nivel social, económico, cultural y laboral.	(Máx. 5 puntos): ...
		1.2.	El Plan de Centro se toma como referencia para la elaboración del proyecto de dirección.	(Máx. 5 puntos): ...
		1.3.	Se identifican las expectativas y puntos fuertes de la comunidad educativa y de su entorno.	(Máx. 5 puntos): ...
		1.4.	Se realiza un diagnóstico preciso y completo de la situación y necesidades del centro y se concretan las posibles áreas de mejora.	(Máx. 5 puntos): ...
Puntuación del apartado 1 (hasta 20 puntos)				



**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

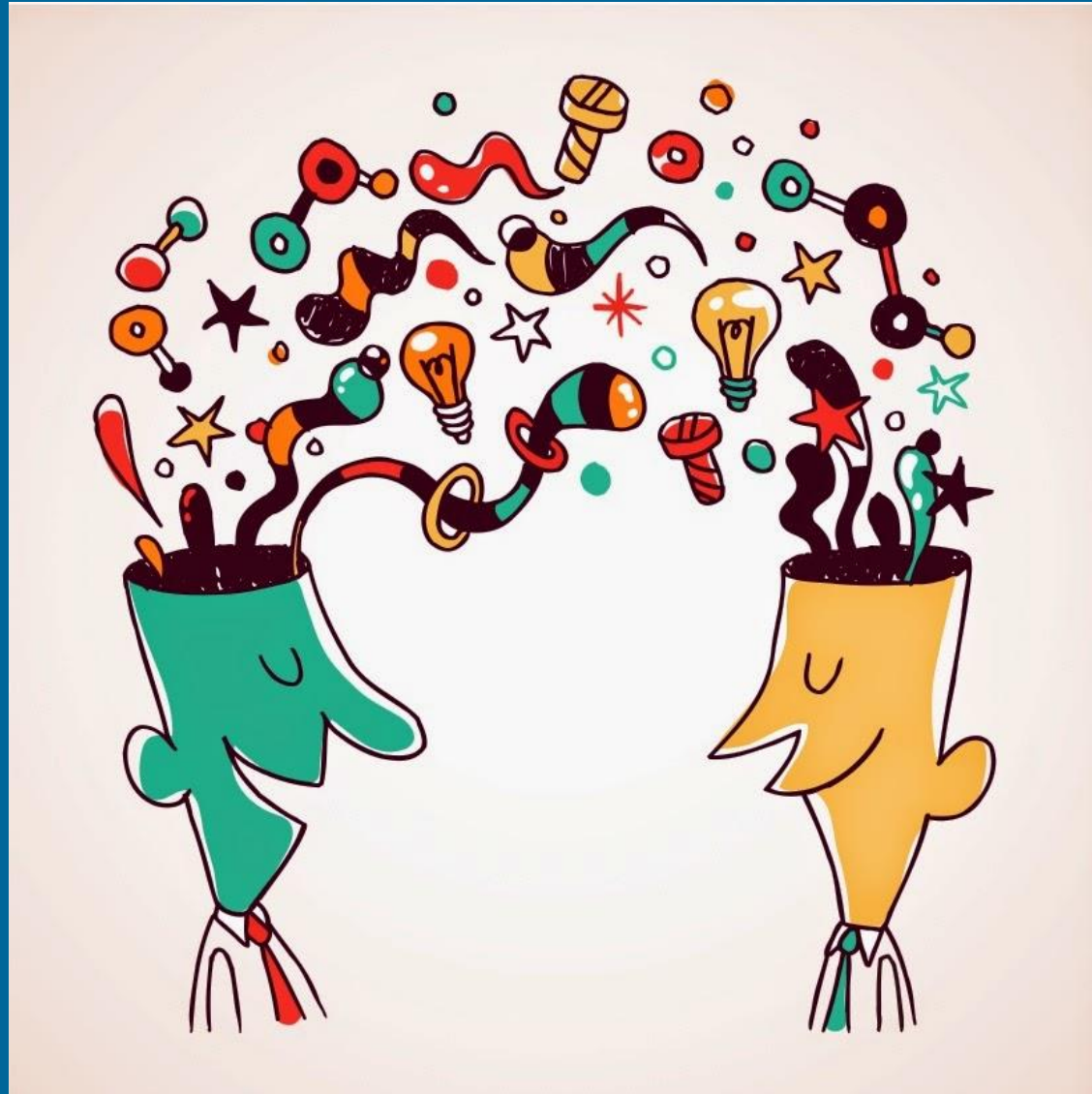
**Vamos a analizar  
“nuestro centro”**



Para  
analizar  
“nuestro  
centro”...

## Encadenar...

- Un factor institucional, pedagógico o legislativo
- Un elemento personal del candidato/a
- Un elemento de la realidad del centro
- Un Área de Mejora





# PUESTA EN COMUN



## 2. Objetivos del Proyecto

### Deben formularse...

(Anexo II ap. 2 de la Orden)

- Situación de partida
- Áreas de Mejora
- Claridad y concreción
- Viabilidad (según normativa y realidad del centro)
- Temporalización y secuenciación

## **AMBITOS DE LOS OBJETIVOS**

**Desarrollo  
Curriculum**

**Liderazgo  
educativo**

**Gestión  
eficaz  
recursos**

**Implicación  
sectores  
comunidad**

**Innovación,  
formación,  
TIC**

**Mejora  
calidad y  
equidad**

### 3. OBJETIVOS

#### ***Dimensión pedagógica***

(enseñanza-aprendizaje, orientación-tutoría, diversidad, formación del profesorado, innovación educativa, actividades extraescolares y complementarias...)

#### ***Gobierno y coordinación***

(funciones, competencias, órganos, estructuras, información y comunicación...)

#### ***Relaciones***

(participación, clima, convivencia, relaciones con el entorno e institucionales...)

#### ***Gestión y recursos***

(gestión de personal, recursos didácticos, servicios, uso del edificio, gestión económica y administrativa...)



## OBJETIVOS

```
graph LR; A[OBJETIVOS] --> B[Procesos]; A --> C[Resultados]; B --> D[Enseñanza aprendizaje]; B --> E[Organización y funcionamiento]; B --> F[Liderazgo pedagógico]; B --> G[Gestión de personal]; B --> H[Participación]; C --> I[Rendimiento]; C --> J[Satisfacción];
```

### Procesos

Enseñanza aprendizaje

Organización y funcionamiento

Liderazgo pedagógico

Gestión de personal

Participación

### Resultados

Rendimiento

Satisfacción



**Algunas  
recomendaciones**

**Naturaleza de los objetivos  
(ni generalidades ni  
excesivas concreciones)**

---

**Número adecuado**


---

**Temporalización y  
secuenciación**

---

**Evaluables**

---



Ya que  
hemos  
llegado  
hasta aquí...

**Analizamos  
algunos  
ejemplos ...**

## 6.8. Objetivos generales

1. Elaborar procedimientos de pensamiento, gestión y planificación simples, fundamentados en los principios de sostenibilidad de los recursos, evitando los duplicidades y alejándonos de la sobrecarga burocrática.
2. Hacer del aprendizaje la máxima prioridad en toda la actividad de liderazgo, de modo que en las decisiones sobre la conducta, el presupuesto, los horarios y las actividades extraescolares, la primera pregunta siempre sea: "¿cómo favorecerá esto y no perjudicará el aprendizaje de alumno?" La formación del profesorado desde el centro se hará desde los problemas que los niños y niñas presenten en el aula a través de itinerarios formativos propios.
3. Ser abogados y defensores a ultranza del aprendizaje profundo y amplio para todos los alumnos contra las obsesiones burocráticas.

*Proyecto de Dirección – Juan Bueno Jiménez – CEIP Andalucía (Fuengirola / Málaga) – 2013*  
<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/colegioandalucia/proyectodireccion.pdf>



### **7.1.2. Potenciar en nuestros alumnos y alumnas el espíritu crítico, la cooperación, participación y trabajo en grupo.**

-Impulsaremos y dinamizaremos todas aquellas iniciativas dirigidas a potenciar la capacidad de los alumnos para confiar en sus propias aptitudes y conocimientos, desarrollando los valores y principios básicos de creatividad, iniciativa personal y espíritu emprendedor.

-Dirigiremos nuestro esfuerzo para que podamos conjugar, en su justa medida, el esfuerzo individual, con aspectos sociales de cooperación y participación, favoreciendo proyectos de equipos docentes que potencien las distintas metodologías de trabajo cooperativo, y participativo por parte de los alumnos y que fomentan las competencias en autonomía e iniciativa personal, tales como responsabilidad, perseverancia, autocrítica, control emocional, aprender de los errores y de asumir riesgos, entre otras.

*Proyecto de Dirección – Diego Clares García – CEIP Anita Arnao (Mula / Murcia)*

<https://www.murciaeduca.es/cpanitaarnao/aula/archivos/repositorio//0/224/proyecto.pdf>

- 1.- Mejorar los resultados escolares de todo el alumnado.
- 2.- Desarrollar actuaciones que favorezcan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- 3.- Mejorar la convivencia escolar.
- 4.- Transformar nuestro colegio en una Comunidad de Aprendizaje.
- 5.- Incorporar y utilizar, con más frecuencia, las TIC en el aula.
- 6.- Aumentar la calidad y oferta educativa del Centro.
- 7.- Optimizar los recursos humanos, materiales y económicos..
- 8.- Realizar un Plan de evaluación interna del Centro.
- 9.- Facilitar el acceso a la información del Centro.
- 10.- Aumentar el índice de Lectura y usos de la Biblioteca Escolar.

*Proyecto de Dirección – Diego Herranz Martínez – CEIP Nuestro Padre Jesús del Llano (Baños de la Encina / Jaén) – 2014*

<http://www.bdelaencina.com/inicio/documentos/diego.pdf>

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Generales

Asumir los definidos por los distintos departamentos, con especial énfasis en las áreas evaluadas por la prueba general de diagnóstico de la Consejería de Educación y recogidos en el Plan de Centro y continuar con el mismo modelo de dirección y equipo directivo con el que he actuado hasta el presente curso.

*Proyecto de Dirección – Juan M. Sánchez – IES Campanillas (Málaga)*

[http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto\\_de\\_direccion\\_juan.pdf](http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto_de_direccion_juan.pdf)

### 3.2 Específicos

- 1.- Incrementar alumnado que **continúa estudios** al finalizar ESO y Bachillerato
- 2.- Disminuir **conductas contrarias** a las normas de convivencia
- 3.- Mantener **participación del profesorado** en los proyectos y actuaciones desarrolladas en el centro
- 4.- Disminuir alumnado situado en los **niveles 1 y 2** en las Pruebas Generales de Diagnóstico
- 5.- Incrementar alumnado que **obtiene título**.
- 6.- Incrementar alumnado que **promociona de curso**.
- 7.- Incrementar **satisfacción** del alumnado y sus familias con el centro
- 8.- Facilitar la **labor docente del profesorado** y sus recursos
- 9.- Mejorar la adaptación a la **vida adulta** del alumnado de Aula Específica.
- 10.- Consolidar y aumentar **nuestra oferta educativa**



## Objetivos

Dimensión pedagógica		2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
1	Definir la mejora de los resultados educativos del alumnado como referencia y objeto principal del proyecto educativo y de la actividad del centro.				
2	Revisar, adecuar e incrementar la utilidad del proyecto educativo del centro.				
3	Elaborar y poner en práctica un plan de actividades extraescolares vinculado con el proyecto educativo y el desarrollo del currículo.				
4	Desarrollar un plan de formación del profesorado que dinamice procesos de reflexión y mejora.				
5	Diseñar y aplicar procedimientos sistemáticos y adecuados de respuesta a las necesidades específicas de apoyo educativo del alumnado.				
6	Mejorar el desarrollo de las actividades de tutoría con las familias del alumnado.				


# Criterios de evaluación del proyecto

2	OBJETIVOS	2.1.	Se establecen los objetivos teniendo en cuenta la situación de partida y estos guardan relación directa con las necesidades y áreas de mejora diagnosticadas.	(Máx. 5 puntos): ...
		2.2.	Los objetivos están planteados con claridad y son concretos.	(Máx. 5 puntos): ...
		2.3.	Los objetivos del proyecto resultan viables en el marco de la normativa y en relación con la realidad del centro	(Máx. 5 puntos): ...
		2.4.	Se establece una temporalización y una secuenciación para la consecución de los objetivos a lo largo del periodo de ejercicio de la dirección.	(Máx. 5 puntos): ...
Puntuación del apartado 2 (hasta 20 puntos)				



**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**Establecemos objetivos**



Añadir al  
trabajo  
anterior...

- Un factor institucional, pedagógico o legislativo
- Un elemento personal del candidato/a
- Un elemento de la realidad del centro
- Un Área de Mejora

➤ **Dos objetivos**





# PUESTA EN COMUN

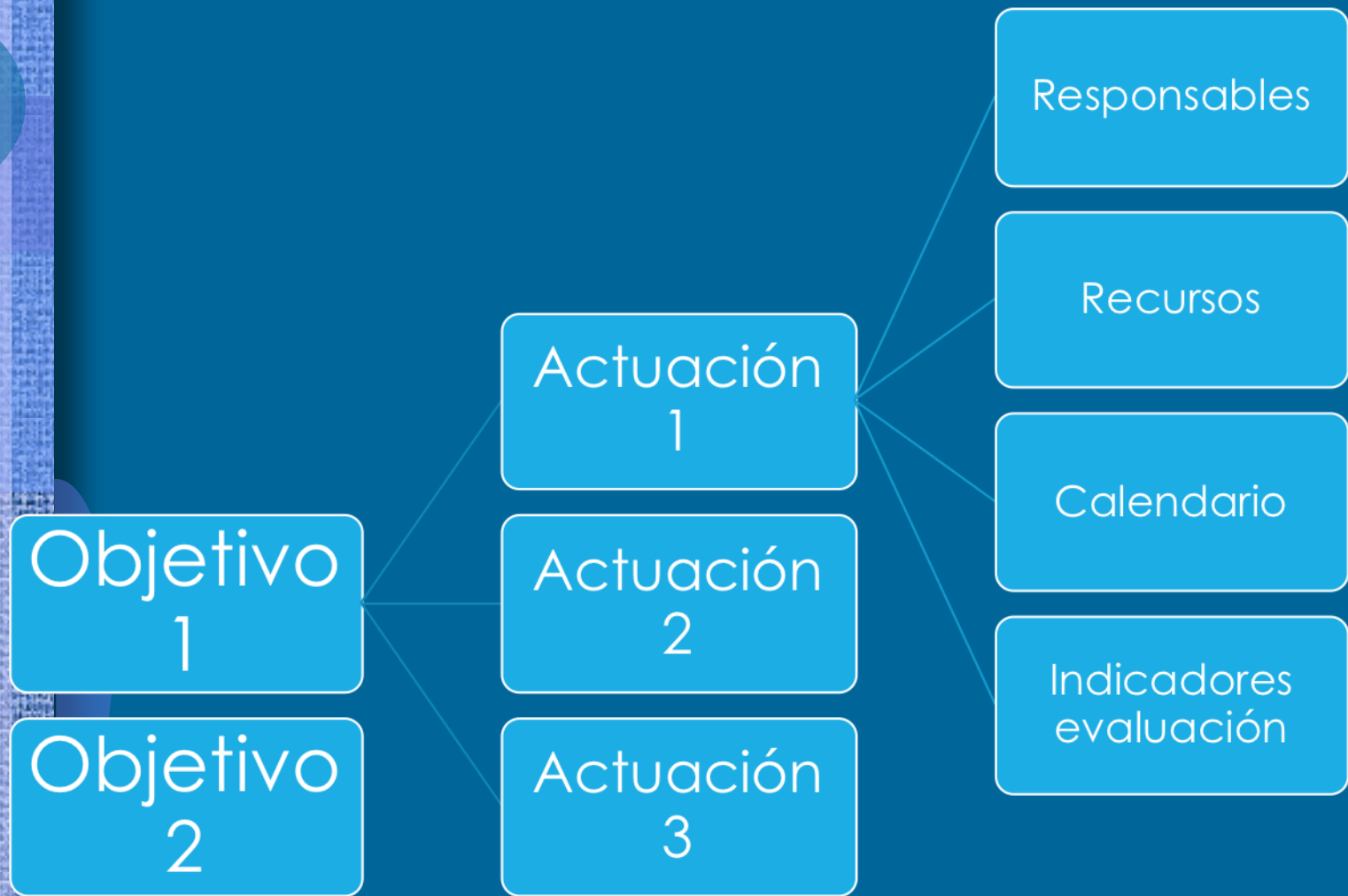


### 3. Estrategias, Medidas y Líneas de Actuación

#### A tener en cuenta...

- **Indicadores ap. 3 del Anexo II de la Orden**
- **Facilitar la valoración de la Comisión: hacer referencia a indicadores**
- **Incluir “criterios para la propuesta del Equipo Directivo”**

### 3. Estrategias, Medidas y Líneas de Actuación





**Además, debe tenerse en cuenta el ap. 3 del  
Anexo II (Estrategias y Líneas de actuación)**

**Relación directa con objetivos**

**Liderazgo educativo (propuestas Equipo Directivo)**

**Implicación de todos los sectores**

**Gestión eficaz de recursos**

**Mejora calidad y equidad**

**Fomento innovación y formación**

**Desarrollo del curriculum**

**Éxito escolar y mejora resultados**

# Planes de actuación

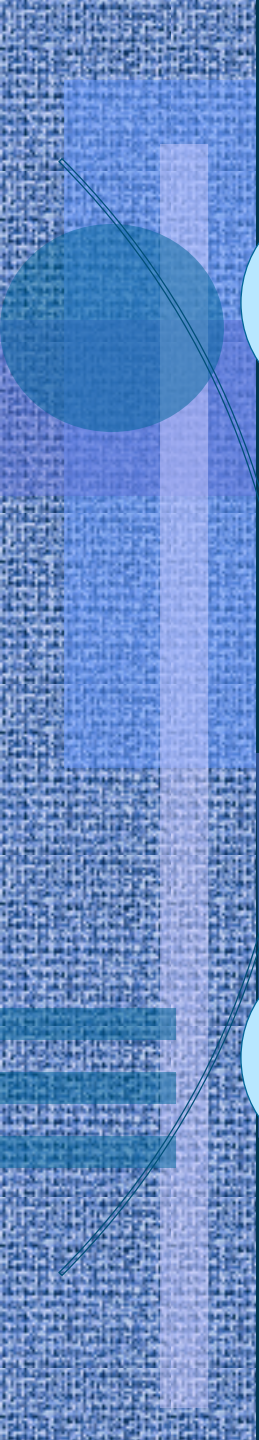
**Actuaciones  
y su relación  
con las áreas  
de mejora del  
centro**

**Planificación  
de las  
actuaciones:  
objetivos,  
indicadores,  
responsables  
, recursos,  
calendarios y  
evaluación**

**Las  
actuaciones  
y plan de  
centro**

**Intervención  
en planes y  
programas  
estratégicos  
como el plan  
de  
convivencia,  
el plan de  
igualdad....**





Deben recogerse las actuaciones que se van a desarrollar durante el periodo del desempeño directivo

Deben estar relacionadas con las áreas de mejora y los objetivos propuestos

Deben estar sistematizadas con varios elementos y coherentes con la realidad, el plan de centro y sus planes estratégicos

En el diseño de las actuaciones se dejará también evidencia del modelo de liderazgo que se desempeña



## Intenciones, concreciones y evidencias en el proyecto de dirección

Intenciones	Concreciones	Evidencias
OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES
Fines o propósitos que pretenden conseguirse con el desarrollo del proyecto de la dirección	Acciones o tareas que desglosan o concretan los fines establecidos en los objetivos	Resultados que se esperan de las actuaciones relacionadas con los objetivos

## 4. PLAN DE ACTUACIÓN

Actuaciones establecidas para el desarrollo de cada uno de los objetivos

Prioridades, realismo, viabilidad

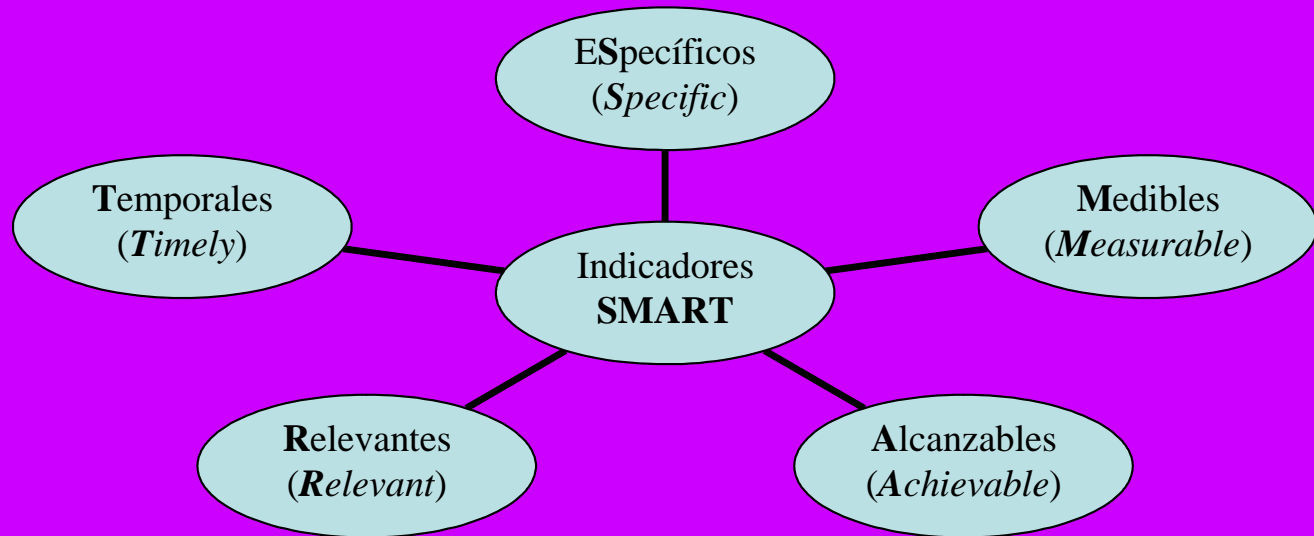
...

Actuaciones	Agentes/ Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores de resultados
-------------	--------------------------	----------	------------	------------------------------

# Concepto de indicador

- **El resultado de las actuaciones previstas para el desarrollo de los objetivos del proyecto de dirección,**
  - **expresado en términos cualitativos o cuantitativos,**
  - **con el que es posible realizar una evaluación de proceso y final**
  - **de la que se deriven descripciones, justificaciones de los logros**
  - **y, sobre todo, medidas o decisiones vinculadas al rendimiento de cuentas, al reconocimiento y a la mejora.**


# Características de los indicadores SMART





**Objetivo: Definir la mejora de los resultados educativos del alumnado como referencia y objeto principal del proyecto educativo y de la actividad del centro**

Tareas	Responsables	Recursos	Calendarios	Indicadores
<p>✓ Definición y puesta en práctica de propuestas de mejora, sobre todo referidas a la coordinación de los procesos de enseñanza y a la evaluación como elemento del currículo en el proyecto educativo del centro.</p>	<p>Director Jefe de Estudios Equipos de coordinación docente Equipos docentes de nivel Claustro</p>	<p>Sesiones de trabajo Análisis de documentos y de resultados de la evaluación</p>	<p>Curso 1 Trimestre 3</p> <p>Las propuestas de mejora se establecerán en la memoria correspondiente al primer curso, para su consideración en el plan de mejora o en la programación general anual del curso siguiente. Sucesivas revisiones adoptarían el mismo modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constancia en las memorias de las propuestas de mejora</li> <li>• Disminución, al menos un 15% al concluir el periodo de dirección, del porcentaje del alumnado que promociona con materias pendientes.</li> <li>• Disminución significativa, al concluir el periodo de dirección, de las diferencias de resultados, menos del 5%, en grupos del mismo nivel y en las mismas materias.</li> <li>• Progresiva reducción de las reclamaciones del alumnado y de sus familias con respecto a la evaluación.</li> </ul>



Ya  
queda  
menos...

¡A criticar  
estos  
ejemplos!

## 7. Actuaciones

### 7.1. Hacer el trabajo que hay que hacer

De acuerdo con los principios y objetivos anteriores nos planteamos las siguientes medidas:

Ámbito	El trabajo que hay que hacer/Medidas que hay que tomar
Un curriculum con garantías de que se hará realidad.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar contenidos esenciales y básicos para todos los escolares y los complementarios. Compartirlos ampliamente con todos, valiéndose para ello de los criterios de evaluación.</li><li>2. Asegurarse de que dichos contenidos tienen el tiempo de instrucción suficiente para ser aprendidos.</li><li>3. Asegurarse de que el profesorado desarrolla y da los contenidos y aprendizajes básicos.</li><li>4. Preservar el tiempo de instrucción necesario para que el profesorado los desarrolle convenientemente.</li><li>5. Eliminar cualquier atisbo de procedimiento burocratizante en el profesorado que no repercuta en la mejora en los aprendizajes de los alumnos.</li><li>6. Revisar en el Plan de Centro los objetivos e indicadores para la mejora de los rendimientos académicos.</li></ol>

*Proyecto de Dirección – Juan Bueno Jiménez – CEIP Andalucía (Fuengirola / Málaga) – 2013*  
<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/colegioandalucia/proyectodireccion.p>

## RELACIONADO CON LA CALIDAD DE ENSEÑANZA

LÍNEAS ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO -ACCIONES NECESARIAS-	CALENDARIO
<b>BUENA FORMACIÓN DEL ALUMNADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los resultados en inglés en evaluaciones diagnósticas, colocándolos encima de la media de Navarra</li> <li>Mantener o mejorar los resultados en comprensión lectora y matemáticas en dicha evaluación.</li> <li>Mejorar los resultados en Infantil, Euskera y Conocimiento del medio</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones diagnósticas</li> <li>Confeccionamos pruebas internas de evaluación en infantil, Euskera y Conocimiento del Medio</li> </ul>	• Revisar actividades de aula en inglés	<b>2011-12</b>
			• Plan lector	<b>2012-13-14-15</b>
			• Pruebas de evaluación internas	<b>2012-13</b>
			• Sesiones formativas con el profesorado nuevo, explicando los acuerdos metodológicos de centro	<b>Anual</b>

Proyecto de Dirección – Joxé A. Iribarren Gurbindo – CEIP Beriáin (Navarra) – 2011-2015  
<http://cpberiain.educacion.navarra.es/web/es/nuestro-colegio/proyecto-de-direcci%C3%B3n>



## ANEXO 2: TEMPORALIZACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
<b>CALIDAD DE ENSEÑANZA</b>				
<b>RESULTADOS ACADEM</b>	Inglés Formación Plan lector	Pruebas euskera, infantil Plan Lector 3 ciclo	Pruebas euskera, cono Plan Lector 2 ciclo	Plan Lector 1 ciclo
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Recreos sin plata	Escuelas Salud Plan educación medioam.	Escuelas salud Comienza el despliegue del plan	Eko auditoria Almuerzo saludable
<b>RESPETO</b>				
<b>CONVIVENCIA</b>	Reglamento Plan convivencia Trabajo familias Formación familias Evaluación	Currículo 2º Formación familias Formación cuidadoras comedor	Currículo 1º Formación familias	Currículo infantil

**OBJETIVO 6: Definir la mejora de los resultados educativos del alumnado como referencia en el Plan de Centro: valorar las Pruebas de Diagnóstico y externas como ayuda importante para el profesorado.**

ACTUACIONES	RESPONSABLES	INDICADORES CALIDAD
<p>* <b>Análisis de los resultados</b> a través de varios registros: Séneca, pruebas externas como las de diagnóstico, evolución e históricos de los últimos cursos.</p> <p>* <b>Uso de materiales con el alumnado</b> tales como Pruebas de Evaluación Diagnóstica (PED) liberadas, pruebas de acceso a CFFP, pruebas para la obtención del título de ESO para mayores de 18 años...</p> <p>* Continuar actualizando los <b>modelos de análisis de los resultados</b> que pueda aplicarse a la revisión que los departamentos hacen de sus evaluaciones, memorias causas internas de los resultados.</p>	<p>Equipo directivo, ETCP, Departamento de Formación, Evaluación e Innovación Educativa</p> <p>Departamentos Didácticos, Departamento de Orientación</p> <p>Claustro, Consejo Escolar</p>	<p>Mejora gradual de los resultados de las pruebas de diagnóstico año a año, del porcentaje de alumnado que no abandona y del porcentaje de alumnado que titula.</p> <p>Revisión de los parámetros usados para el análisis de los resultados. Memoria de autoevaluación.</p> <p>Reuniones de Departamento.</p>

*Proyecto de Dirección – M.<sup>a</sup> Lourdes Amaro Márquez – IES Las Aceñas (Alcolea del Río / Sevilla) – 2014/2018*

<https://ieslasacenas.wikispaces.com/file/view/Proyecto+Direcci%C3%B3n+Lourdes+Amaro.pdf>

# Criterios de evaluación del proyecto


3	ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO, MEDIDAS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN	3.1.	Las medidas y actuaciones planteadas están directamente relacionadas con los objetivos del proyecto, son concretas y se ajustan a una temporalización coherente.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.2.	Se establecen estrategias para el desarrollo del liderazgo educativo, incluyendo criterios para la propuesta del equipo directivo, determinando los agentes responsables para las actuaciones planteadas y favoreciendo la coordinación docente y el trabajo en equipo.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.3.	Se incluyen medidas para promover la implicación de todos los sectores de la comunidad educativa hacia compromisos y fines comunes, especialmente aquellas que favorezcan la participación de las familias y la colaboración del centro con entidades de su entorno.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.4.	Se proponen medidas concretas para una gestión eficaz de los recursos materiales y del personal del centro.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.5.	Se establecen líneas específicas de actuación para la mejora de la calidad y la equidad que incluyen medidas de atención a la diversidad, así como actuaciones	(Máx. 5 puntos): ...
				para la promoción de la convivencia, la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y la prevención de comportamientos discriminatorios y de violencia de género.
		3.6.	Se definen estrategias para el fomento de la innovación en las prácticas docentes, la formación permanente del profesorado y la integración de las tecnologías en las tareas educativas y de gestión.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.7.	Se plantean actuaciones relativas al desarrollo del currículo, con especial referencia a los objetivos educativos, la metodología didáctica y a los elementos transversales del mismo.	(Máx. 5 puntos): ...
		3.8.	Las medidas y actuaciones propuestas contribuyen a favorecer el éxito educativo y la mejora de los rendimientos escolares.	(Máx. 5 puntos): ...
Puntuación del apartado 3 (hasta 40 puntos)				



**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**Establecemos  
actuaciones e indicadores  
de resultados**





Para cada  
uno de los  
objetivos  
del trabajo  
anterior...

- Un factor institucional, pedagógico o legislativo
- Un elemento personal del candidato/a
- Un elemento de la realidad del centro
- Un Área de Mejora
- Dos objetivos

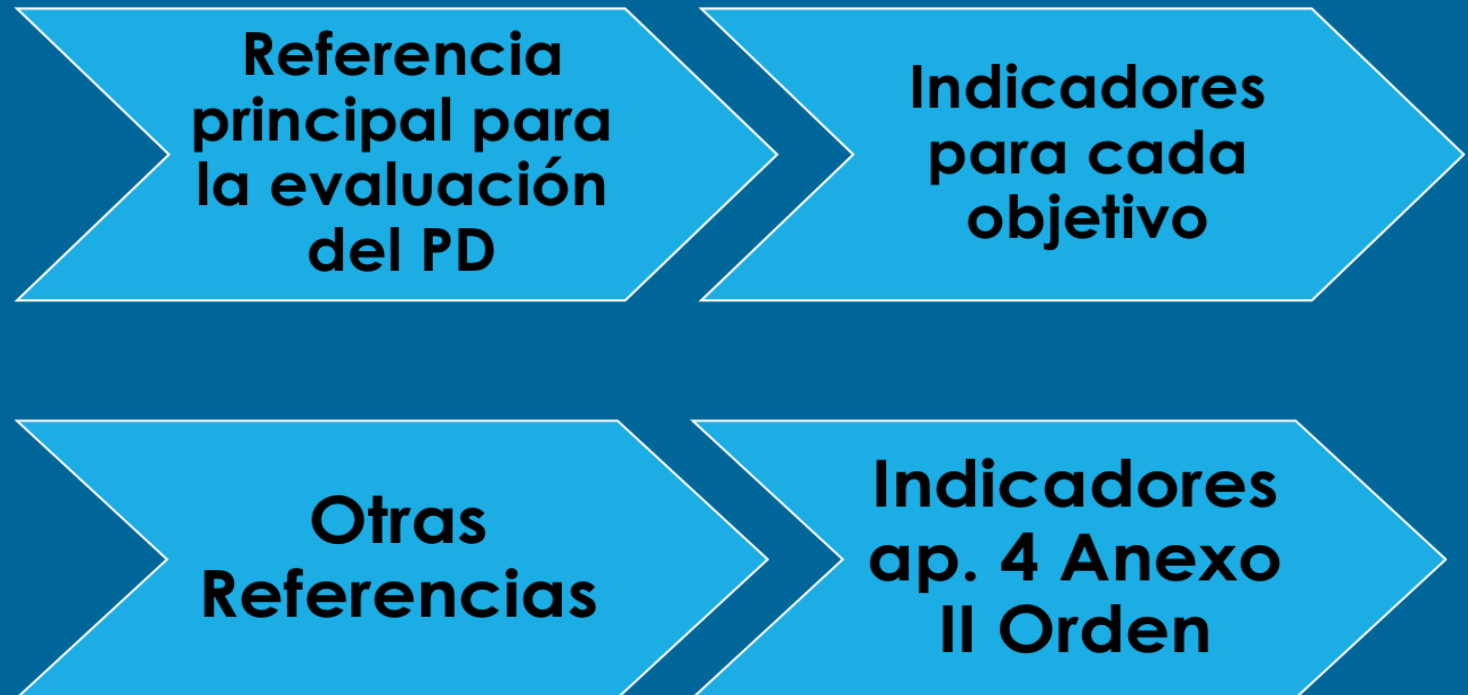
➤ **Planificación de una actuación y sus indicadores de resultados**



# PUESTA EN COMUN



### 4. Seguimiento y Evaluación del PD





# Seguimiento y evaluación del proyecto

**Evaluación  
Inicial**

**Evaluación  
Continua**

**Evaluación  
Final**

## 5. EVALUACIÓN

Principios

Agentes

Momentos

Procedimientos

## Momentos y procedimientos de evaluación del proyecto de dirección

<i>Momentos y carácter de la evaluación</i>	<i>Procedimientos para realizarla</i>
<b>Inicial</b> Selección Acceso ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del proyecto por la comisión de selección.</li> </ul>
<b>En el proceso</b> Continua Descriptiva Formativa Mejora ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y evaluación del proyecto tomando como referencia la memoria de cada curso.</li> <li>• Grado de desarrollo, cada curso escolar, del proyecto de dirección, vinculándolo al plan de mejora como resultado de la memoria.</li> <li>• Revisiones periódicas del proyecto de dirección en las propias sesiones trimestrales de evaluación del alumnado y en el seguimiento del plan de mejora o de la programación general anual en cada curso.</li> <li>• Informes anuales de la dirección sobre la gestión desarrollada, a partir de una autoevaluación basada en los indicadores del plan de actuación del proyecto de dirección.</li> <li>• Encuestas o valoración del grado de satisfacción de los sectores de la comunidad educativa, en función de lo establecido en los indicadores.</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Final</b> Acreditativa ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final de la dirección sobre la gestión desarrollada y la autoevaluación del proyecto de dirección.</li> <li>• Informes o valoraciones de los órganos de gobierno, de coordinación docente y de los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>• Evaluación del ejercicio directivo por la inspección educativa.</li> <li>• ...</li> </ul>

**Inicial**

**Cuando el proyecto se evalúa como parte del mérito del candidato a la dirección y sirve como elemento de selección**

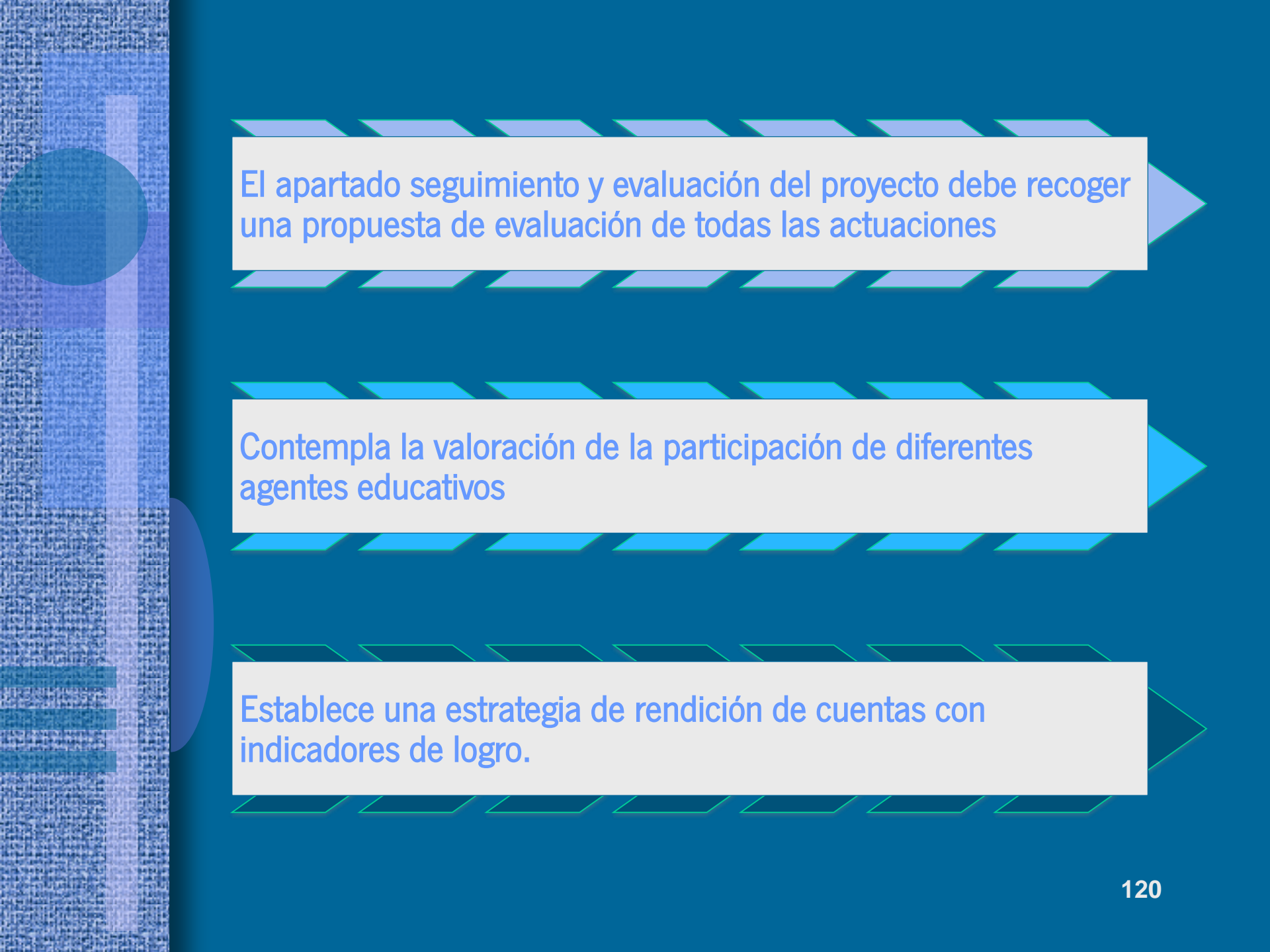
**Se vincula a los planes de mejora del centro y al desarrollo de las actuaciones marcadas en este proyecto, durante los años de desempeño directivo**

**Continua**

**Final**

**Incluye la entrega de una memoria de dirección y su valoración a través de un procedimiento sistematizado en el que participan diferentes sectores de la comunidad educativa**





El apartado seguimiento y evaluación del proyecto debe recoger una propuesta de evaluación de todas las actuaciones

Contempla la valoración de la participación de diferentes agentes educativos

Establece una estrategia de rendición de cuentas con indicadores de logro.

## Evaluación de inicio de las actuaciones del plan para el desarrollo de los objetivos del proyecto de dirección

**Objetivo** | Desarrollar un plan de formación del profesorado que dinamice procesos de reflexión y mejora

Actuación	Responsables	Recursos	Calendarios		Indicadores de resultados
✓ Realización de un diagnóstico de las necesidades formativas del profesorado del centro, en el que se estimen, de manera preferente, las derivadas de la revisión del proyecto educativo y de la reflexión sobre los procesos de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Director</li><li>- Jefe de Estudios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sesiones de trabajo</li><li>- Documentos de referencia</li></ul>	Curso 1	Trimestre 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas en el que se evidencie la vinculación del mismo con el ajuste del proyecto educativo y de las prácticas docentes.</li></ul>
			El plazo coincide con el del inicio de la revisión del proyecto educativo, para que las necesidades de formación se vinculen, en mayor medida, con el diseño y desarrollo del mismo.		

## Evaluación de proceso del grado de consecución de los indicadores de resultados (Primer trimestre)

### • Elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas

#### *Desarrollo de la actuación en función el indicador*

- La realización del diagnóstico de necesidades formativas, encomendada al director y el jefe de estudios, no ha podido completarse, dados los retrasos en la adecuación del proyecto educativo a las nuevas enseñanzas. Sin embargo, esta última tarea ha permitido detectar nuevas necesidades formativas.
- Se han mantenido contactos con los órganos administrativos responsables de la formación del profesorado para anticipar la propuesta de algunas actividades de formación en el centro.

#### *Decisiones y medidas adoptadas*

- Encargar el desarrollo final del diagnóstico de necesidades formativas a la comisión de coordinación pedagógica, a partir de las necesidades advertidas en la práctica docente de los miembros de los distintos equipos de profesores, para que se disponga del mismo antes de concluir el curso.
- Mejorar los procedimientos del diagnóstico de las necesidades formativas en el plan de formación del profesorado, dada la revisión que se acomete del proyecto educativo del centro.

## Evaluación de final de las actuaciones del plan para el desarrollo de los objetivos del proyecto de dirección

Seguimiento del grado de consecución de los indicadores			
Indicadores	Grado de logro		
	C	EP	NC
• <b>Elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas</b>		X	
<i>Descripción y justificación del grado de logro del indicador</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comisión de coordinación pedagógica completó el diagnóstico, pero no han podido desarrollarse actividades formativas en el final del curso.</li> <li>- No se revisó el plan de formación del profesorado para adecuar los procedimientos del diagnóstico de las necesidades formativas.</li> </ul>			
<i>Consideraciones y decisiones para, en su caso, la renovación del proyecto</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la actividad formativa, identificada con mayor demanda, en el primer trimestre del próximo curso.</li> <li>- Concluir, en el primer trimestre del próximo curso, la revisión del plan de formación del profesorado.</li> </ul>			



# Criterios de evaluación del proyecto

4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	4.1.	El seguimiento y evaluación del proyecto toman como referencia principal los criterios e indicadores formulados para valorar las actuaciones que desarrollan los objetivos del proyecto.	(Máx. 5 puntos): ...
		4.2.	Los criterios e indicadores establecidos están planteados con claridad, son concretos y medibles.	(Máx. 5 puntos): ...
		4.3.	Se establecen distintos momentos para el seguimiento y la evaluación continua del proyecto, acordes con la temporalización y la secuenciación de los objetivos planteados y consonantes con otros procesos de evaluación en el centro.	(Máx. 5 puntos): ...
		4.4.	Se plantean procedimientos de información a la comunidad educativa sobre el desarrollo y grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto.	(Máx. 5 puntos): ...
Puntuación del apartado (hasta 20 puntos)				



# Algunos ejemplos...

RESPONSABILIDAD DIRECTIVA	INDICADORES
OPTIMIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua basada en la economía y en la simplicidad recursos.</li> <li>• Acciones deliberadas para hacer las cosas más simples.</li> </ul>
REAFIRMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y celebración sistemáticos y justos de los logros de los escolares.</li> <li>• Reconocimiento y celebración sistemáticos y justos del profesorado.</li> <li>• Se reconocen los fracasos y debilidades del centro en su conjunto.</li> </ul>
IDEAS Y CREENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas pedagógicas y simplicidad. Importancia real a los aprendizajes. Objetivos de este proyecto de dirección.</li> <li>• Nos basamos en las ideas firmes y en las creencias de nuestro Proyecto Educativo para mejorar la educación y los rendimientos de nuestros escolares.</li> <li>• Se extiende y comparten estas creencias e ideas entre todos los miembros de los equipos y el claustro.</li> <li>• Las conductas y acciones tienen que ver con nuestras creencias y nuestra cultura escolar.</li> </ul>
VISIBILIDAD Y TRANSPARENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita de las clases con acuerdos previos básicos con lo que se espera encontrar en ellas. Se elaboraría una lista de control compartida con todo el claustro.</li> <li>• Se tiene un contacto directo y frecuente con los escolares para saber sus preocupaciones. Comprobar el estado de sus cuadernos, desempeños mediante pruebas, portfolios, rúbricas y otros trabajos escolares.</li> <li>• El equipo directivo se mostrará siempre accesible a los alumnos y alumnas, al profesorado y a los padres del centro.</li> </ul>

*Proyecto de Dirección – Juan Bueno Jiménez – CEIP Andalucía (Fuengirola / Málaga) – 2013*

*<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/colegioandalucia/proyectedireccion.pdf>*

## RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

(tomando las referencias y datos recogidos con anterioridad)

Objetivos / Metas	Indicadores/ Medición	Temporiz	Ámbito/ Responsable	Proceso
1.- Incrementar alumnado que <b>continúa estudios</b> al finalizar ESO y Bachillerato	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI J. de Estudios	Análisis trimestrales y evaluación final
2.- Disminuir <b>conductas contrarias</b> a las normas de convivencia	Nº Apercibimientos y de expulsiones	Trimestral	Todos/ D. Convivencia	Estadísticas D. Convivencia
3.- Mantener <b>participación del profesorado</b> en los proyectos y actuaciones desarrolladas en el centro	Nº de cursos y de profesorado	Anual	FEIE , TIC	Estadísticas CEP
4.- Disminuir alumnado situado en los <b>niveles 1 y 2</b> en las Pruebas Generales de Diagnóstico	1º y 2º ESO	Anual	ESO/ Orientación	PG Dialnóstico
5.- Incrementar alumnado que <b>obtiene título</b> .	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI	Análisis trimestrales y evaluación final
6.- Incrementar alumnado que <b>promociona de curso</b> .	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI	Análisis trimestrales y evaluación final
7.- Incrementar <b>satisfacción</b> del alumnado y sus familias con el centro	Aptdos a pie de cuadro	Anual	FEIE y Dirección	homologada
8.- Facilitar la <b>labor docente</b> del profesorado y sus recursos	Valoración equipo directivo, servicios y equipamientos	Anual	Profesorado y PAS FEIE y Dirección	Encuesta de satisfacción aplicada en cursos anteriores
9.- Mejorar la adaptación a la <b>vida adulta</b> del alumnado de Aula Específica.	Nuevo equipamiento e instalaciones	Curso actual	Orientación	Obras y donaciones
10.- Consolidar y aumentar <b>nuestra oferta educativa</b>	Oferta educativa futura	Curso próx	Dirección	Solicitudes a la Administr.

*Proyecto de Dirección – Juan M. Sánchez – IES Campanillas (Málaga)*

[http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto\\_de\\_direccion\\_juan.pdf](http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto_de_direccion_juan.pdf)



## RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

(tomando las referencias y datos recogidos con anterioridad)

Objetivos / Metas	Indicadores/ Medición	Temporiz	Ámbito/ Responsable	Proceso
1.- Incrementar alumnado que <b>continúa estudios</b> al finalizar ESO y Bachillerato	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI J. de Estudios	Análisis trimestrales y evaluación final
2.- Disminuir <b>conductas contrarias</b> a las normas de convivencia	Nº Apercibimientos y de expulsiones	Trimestral	Todos/ D. Convivencia	Estadísticas D. Convivencia
3.- Mantener <b>participación del profesorado</b> en los proyectos y actuaciones desarrolladas en el centro	Nº de cursos y de profesorado	Anual	FEIE , TIC	Estadísticas CEP
4.- Disminuir alumnado situado en los <b>niveles 1 y 2</b> en las Pruebas Generales de Diagnóstico	1º y 2º ESO	Anual	ESO/ Orientación	PG Diagnóstico
5.- Incrementar alumnado que <b>obtiene título</b> .	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI	Análisis trimestrales y evaluación final
6.- Incrementar alumnado que <b>promociona de curso</b> .	Estadísticas Séneca	Anual	ESO, Bachiller, FP y PCPI	Análisis trimestrales y evaluación final
7.- Incrementar <b>satisfacción</b> del alumnado y sus familias con el centro	Aptos a pie de cuadro	Anual	FEIE y Dirección	homologada
8.- Facilitar la <b>labor docente</b> del profesorado y sus recursos	Valoración equipo directivo, servicios y equipamientos	Anual	Profesorado y PAS FEIE y Dirección	Encuesta de satisfacción aplicada en cursos anteriores
9.- Mejorar la adaptación a la <b>vida adulta</b> del alumnado de Aula Específica.	Nuevo equipamiento e instalaciones	Curso actual	Orientación	Obras y donaciones
10.- Consolidar y aumentar <b>nuestra oferta educativa</b>	Oferta educativa futura	Curso próx	Dirección	Solicitudes a la Administr.

*Proyecto de Dirección – Juan M. Sánchez – IES Campanillas (Málaga)*

[http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto\\_de\\_direccion\\_juan.pdf](http://iescampanillas.com/wp-content/uploads/2013/02/proyecto_de_direccion_juan.pdf)



**Reflexión compartida e intercambio de prácticas**

**Para terminar...**

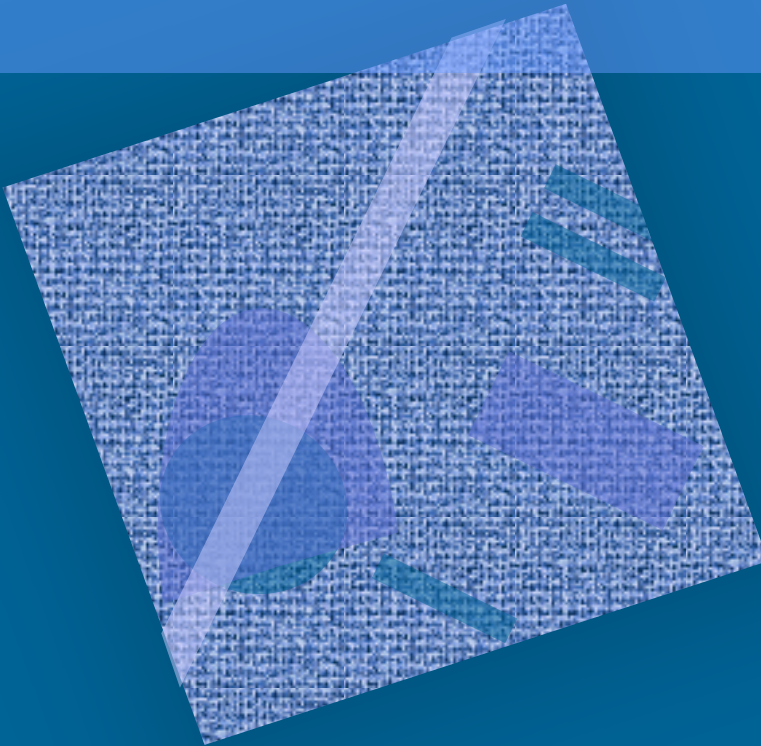



**VOX**vote

**¡Mucho  
ánimo!**




# Como nos ha dado tiempo...



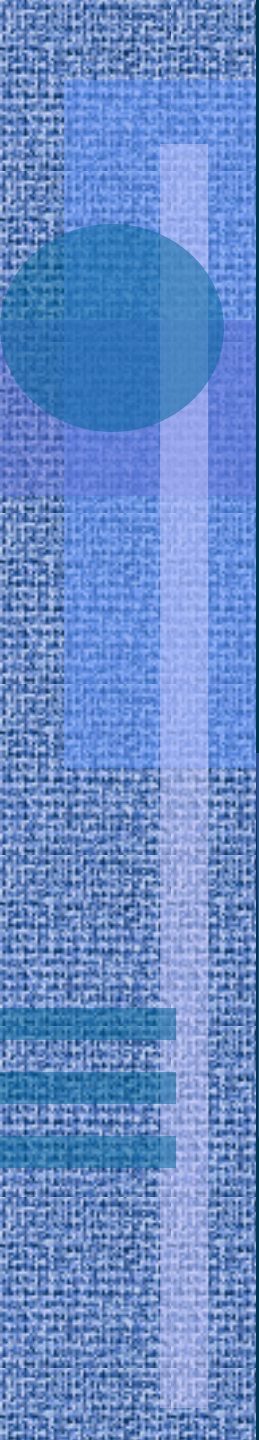


# Algunos desajustes en la elaboración del Proyecto de Dirección

- 
- **La lectura del Proyecto no permite apreciar elementos relevantes y singulares en los contenidos del mismo.**
  - **La redacción del proyecto no facilita la comprensión de sus contenidos por los distintos miembros de la Comisión de Selección.**


- **Los aspectos formales del Proyecto no se han cuidado suficientemente.**
- **No se aprecia coherencia interna entre los distintos apartados del proyecto.**





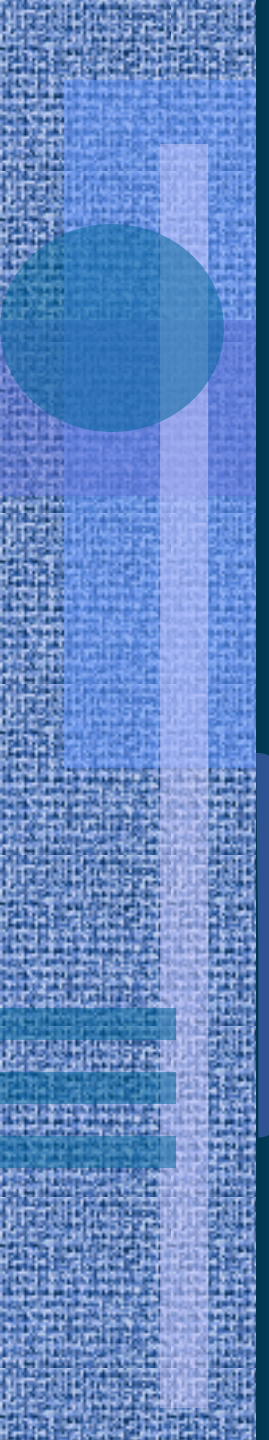
- **Los vínculos o la interdependencia del Proyecto de Dirección con el Proyecto Educativo son insuficientes o poco significativos.**


- **No se consideran fundamentos o referencias en algunos apartados del proyecto o, de estimarse, no resultan consistentes.**



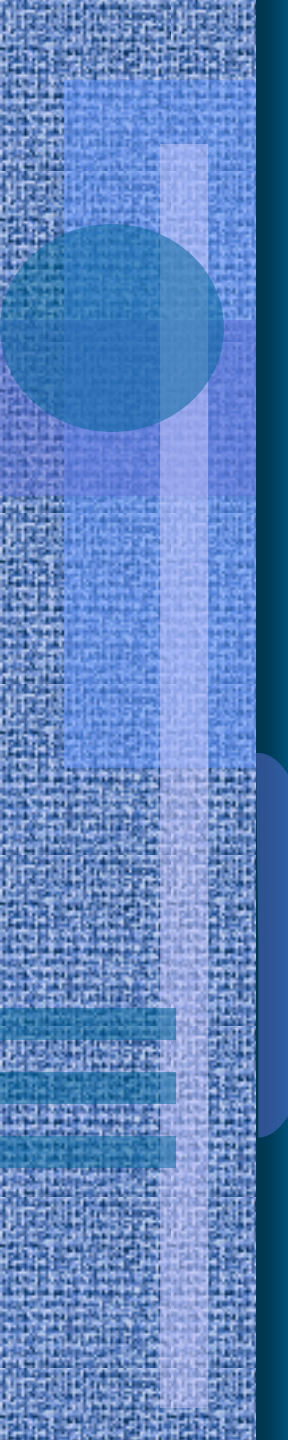
- **Los objetivos, actuaciones o evaluación del Proyecto no parecen realistas y factibles.**


- **El proyecto no resulta “práctico”. Es decir, no orienta de manera adecuada el ejercicio de la dirección y la organización y el funcionamiento del centro.**

- 
- **Es difícil percibir la eficacia y la eficiencia para el logro de los objetivos Proyecto a partir de los procedimientos de evaluación previstos.**
  - **No se considera de manera suficiente una revisión progresiva de los logros a lo largo del ejercicio directivo a que corresponde al Proyecto.**

- 
- **La participación e implicación de los distintos sectores de la comunidad educativa no se ha previsto de manera conveniente, en función de los distintos objetivos del proyecto y de las competencias de esos sectores.**
  - **En la presentación y justificación del proyecto no se consideran aspectos singulares o referidos al propio candidato.**



- 
- **El análisis de partida se extiende con información socioeconómica, estadística y de distintas variables del entorno, sin concretar aspectos favorables, desfavorables y propuestas de mejora.**
  - **Algunos objetivos relevantes, como el de la mejora de los logros del alumnado del centro, no se estiman de manera explícita.**

- 
- **El desarrollo de las actuaciones o estrategias para el logro de los objetivos es genérico, sin precisar responsables, tiempos o indicadores.**
  - **La evaluación del Proyecto no se concreta a partir del diseño de las actuaciones, sino con alusión a procesos generales de evaluación externa e interna.**

**¡Mucho  
ánimo!**



# Recomendaciones para la elaboración del proyecto



# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Ajuste de la extensión del proyecto

↗ Las convocatorias suelen establecer una extensión concreta. Por tanto, interesa subrayar la **concisión** y la **relevancia** a la hora de incluir contenidos en el proyecto.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Lectura y revisión por distintas audiencias

- ↯ Redactar el proyecto con lenguaje y términos que, sin abandonar las claves propias de un documento 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.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Cuidado de los aspectos formales

↗ Aunque no resulten decisivos, contribuyen a la facilidad de la lectura, a apreciar los contenidos y a la valoración del proyecto. El uso de tablas y gráficos es adecuado para la presentación de las actuaciones, que consideren distintos elementos. Índice, paginación, formatos y algunos recursos creativos que aporten una ligera originalidad son, a su vez, de interés.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ 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.**



# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Autonomía, identidad y singularidad

↪ Han de evitarse, por ello, desajustes que suelen llevar a una reproducción, más o menos directa, del ordenamiento normativo o de modelos universales y genéricos.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Coherencia interna

~ La coherencia interna se deduce de la **interrelación de sus contenidos**: acabamos de apuntar la vinculación del **análisis de partida** con las actuaciones previstas, pero la coherencia interna también opera en el **propio diseño de la actuaciones** (ajuste entre objetivos y tareas, entre tareas y calendarios...).

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Coherencia interna

↗ **Interdependencia entre el proyecto de dirección y otros proyectos institucionales y marcos de planificación educativa del centro.**

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ 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 de partida, elaboración de propuestas, estrategias y recursos de evaluación...) resulte **solvente y bien fundado**.



# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Realismo, utilidad y eficiencia

- ↗ **El análisis de partida**, cuya importancia puede apreciarse por las continuas referencias que a él se hacen, ayuda a precisar qué es posible plantear, de qué manera, con qué apoyos, en qué plazos, con qué limitaciones, a partir de qué tareas previas...

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Realismo, utilidad y eficiencia

- ↗ 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.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Realismo, utilidad y eficiencia

~ 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.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ 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.



# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Evaluación y revisión

- ~ Son los efectos de esta evaluación, por otra parte más permanente que final, más formativa que acreditativa, los que llevan a **la revisión del proyecto a lo largo de su desarrollo**, ya que la propia realidad y condiciones del centro instarán a ello.

# Recomendaciones para la elaboración del proyecto

## ■ Participación e implicación

- **Un proyecto que anime la participación y, sobre todo, que prevea actuaciones realistas para lograr una implicación efectiva con sus intenciones, cuenta con un importante valor añadido que facilita la adecuación permanente del proyecto, la integración y la cohesión.**

**¡Mucho  
ánimo!**