

**SARASUA, Avelino (2013), “El proyecto de dirección. La visión desde la administración”.**

Texto recogido en NAVALPOTRO, J. (2013), *El proyecto de dirección escolar*. Vicens Vives. Barcelona.

Todos los inspectores de educación conocemos y distinguimos cuándo un centro educativo tiene una buena dirección. Sabemos que el buen funcionamiento, y también los resultados de un colegio, dependen en una gran parte de su director o directora. Se nota incluso en su aspecto externo.

Una buena dirección lidera la elaboración y la implementación de un proyecto educativo. Aúna esfuerzos y voluntades. Profesorado, familias y el propio alumnado manifiestan su satisfacción y se siente a gusto en el colegio. La dirección tiene claro lo que quiere conseguir. Y esto no es posible sin un programa de dirección más o menos explícito o implícito.

Desde la Inspección siempre hemos considerado que todos los directores, tanto de la enseñanza pública como de la privada, necesitan de su Proyecto de Dirección. No se puede entender que la persona o personas que dirigen un centro no tengan planificado su trabajo. Un centro educativo, como un barco, necesita siempre un rumbo, tener fijada la dirección hacia dónde se quiere ir. Y ello no es posible si el capitán no tiene bien clara la hoja de ruta.

Por eso, no se puede entender que la Administración solo establezca el Proyecto de Dirección como un elemento a tener en cuenta a la hora de elegir o seleccionar a los futuros directores de los centros, y eso solo para la enseñanza pública.

La LOE, frente al planteamiento paralelo de los proyectos de centro que planteaba la LOGSE, hace un planteamiento integrador de todos los proyectos y planes. En cambio, la LOGSE establecía como documentos programáticos aislados y paralelos, por una parte, el Proyecto Educativo, que era responsabilidad del Consejo Escolar y, por la otra, el Proyecto Curricular, que era competencia del Claustro de profesores.

La LOE establece únicamente el Proyecto Educativo de Centro, proyecto de carácter unitario y global, integrando en él todas las propuestas programáticas de un centro escolar. De él forman parte, de una manera integral e integradora, todos los instrumentos programáticos del centro: concreciones del currículo, proyecto curricular y programaciones didácticas, plan de atención a la diversidad, plan de convivencia y plan de acción tutorial.

No hay diferencia entre instrucción y formación, todos es educación y todo es currículo. Se quiere hacer un planteamiento integral de la educación. En términos actuales, la LOE plantea una planificación del centro en red.

¿Por qué no el Proyecto de Dirección? ¿Por qué el Proyecto de Dirección no forma parte del Proyecto Educativo de Centro?

El Proyecto de Dirección, partiendo y asumiendo los principios y valores asumidos en el Proyecto Educativo, tiene como finalidad fijar las actuaciones a llevar a cabo por el director y su equipo de trabajo para que todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa asuman y lleven a cabo sus responsabilidades en el Proyecto Educativo.

La dirección del colegio no solo tiene que liderar la implementación y gestionar el Proyecto Educativo, sino que tienen que conseguir que los demás instrumentos programáticos arranquen, partan y se integren en él. La figura de la Dirección es clave para conseguir llegar a unos planteamientos y bases comunes de trabajo que permitan la actuación coordinada y coherente de todos los miembros de la comunidad educativa.

El Proyecto de Dirección nunca ha sido considerado por la Administración educativa como un documento programático de los centros. Ha sido entendido como un requisito o un criterio para la valoración de los profesores que se presentan como candidatos a las direcciones de los centros. Y esto, para los centros de la enseñanza pública, pero no para los centros concertados.

El Proyecto de Dirección nunca ha sido una exigencia en el proceso de designación de los profesores a las direcciones de los centros privados concertados.

Esto no quiere decir que los directores de la enseñanza concertada no tuvieran la necesidad de planificar su trabajo como directores y que no tuvieran elaborados sus programas o planes de dirección. Son, sin embargo, muchos los directores y directoras de la enseñanza privada que dirigen los colegios sin un programa de dirección.

Vamos a hacer un análisis del Proyecto de Dirección en las diferentes leyes educativas.

<b>LOECE 1980</b>	Centros públicos	Selección del director por concurso de méritos. No establece el programa de dirección.
	Centros concertados	No regula nada en relación con la dirección de los centros concertados.
<b>LODE 1985</b>	Centros públicos	Elección del director por el Consejo Escolar. No establece el programa de dirección.
	Centros concertados	Designación del director por acuerdo del Titular y del Consejo Escolar. No establece el programa de dirección.
<b>LOGSE 1990</b>	Centros públicos	No regula nada en relación con la dirección escolar.
	Centros concertados	No regula nada en relación con la dirección escolar.
<b>LOPEG 1995</b>	Centros públicos	Elección del director por el Consejo Escolar. Establece el programa de dirección como uno de los criterios para la elección.
	Centros concertados	Designación del director por acuerdo del Titular y del Consejo Escolar. Modifica la duración del mandato. No establece el programa de dirección
<b>LOCE 2002</b>	Centros públicos	Selección del director por concurso de méritos. No establece el programa de dirección.
	Centros concertados	Designación del director por acuerdo del Titular y del Consejo Escolar. No establece el programa de dirección.
<b>LOE 2006</b>	Centros públicos	Selección del director por concurso de méritos. Establece el programa de dirección como condición o requisito.

	Centros concertados	Designación del director por acuerdo del Titular y del Consejo Escolar. No establece el programa de dirección.
--	---------------------	---

Algunas consideraciones:

1. La LODE es la primera Ley Orgánica que regula la elección del Director en los centros públicos (artículo 37) y la designación en los centros concertados (artículo 59).
2. La LOPEG establece dos nuevas dimensiones en la elección del Director en los centros públicos: la acreditación y el Proyecto de Dirección. Es la primera Ley que establece el Proyecto de Dirección. El artículo 17.4 de la citada Ley fija que el Consejo Escolar de los centros públicos deberá conocer el programa de dirección.
3. La LOCE modifica sustancialmente el acceso a la Dirección. La selección de los directores de centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos y no por elección del Consejo Escolar. La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y por la labor docente realizada por el profesor. En la LOCE, el programa de dirección ya no es un requisito ni una condición de los candidatos a la dirección.
4. En los centros concertados, la designación del director por acuerdo del Titular y del Consejo Escolar del centro fue establecida en la LODE. Ninguna de las posteriores leyes lo han modificado. Solo se modifica la duración del mandato en la LOPEG.
5. La LOGSE no regula nada en relación con la Dirección. Sin embargo, establece el Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular. Este planteamiento exige un nuevo modelo de Dirección y un nuevo perfil de los directores de los centros educativos.

Un aspecto que la Inspección tiene muy claro es que la Dirección escolar es una profesión diferente a la de profesor.

Esto implica, por una parte, que no todos los profesores valen y pueden ser directores y, por otra, que para ejercer la Dirección escolar se necesita una formación inicial o una preparación específica.

No es suficiente que un profesor o profesora sea una buena persona, participativa y aceptada por todos. La cada vez mayor complejidad de los centros y las tareas y responsabilidades que debe asumir la persona que se responsabilice de la Dirección, hacen necesaria esta formación inicial y específica.

### **¿Es necesario el Proyecto de Dirección o es más burocracia?**

Este es el peligro y uno de los males que tiene nuestro sistema educativo. Todo documento que se plantea o que se exige, se considera y se cree que es un trámite burocrático. Habitualmente no se concibe como un instrumento necesario.

Muchos inspectores consideramos que el Proyecto de Dirección es un documento o instrumento programático del colegio. Nadie podría admitir que un profesor o que un equipo

docente de ciclo o de departamento no tenga programado su trabajo. La programación de aula y las programaciones didácticas son una exigencia que ya nadie se atreve a cuestionar.

De la misma manera, no se debería entender que un director o un equipo directivo no tenga planificadas sus tareas o actuaciones. Si un director no planifica su trabajo y se limita a hacer todo aquello que en cada momento se le exige, no dirige el centro. Puede ser un buen gestor del día a día, que va resolviendo todos los problemas o temas que van pareciendo. Es un “bombero” que apaga todos los fuegos pero que no dirige el colegio.

En el Proyecto de Dirección, el director concreta y desarrolla las funciones y responsabilidades de la dirección en tareas y planes de actuación.

La Inspección considera que en la Programación General o Plan Anual del centro lo primero que se debe recoger es el propio plan de actuación de la dirección.

Muchos directores se quejan de que nunca pueden llevar a cabo sus tareas porque el día a día en los centros lo hace imposible. El capitán de un barco tiene muy claras sus responsabilidades y no puede dedicarse a achicar agua.

El Proyecto de Dirección puede evitar que lo esencial de la dirección se quede sin hacer por falta de tiempo. Y eso puede pasar con los directores escolares. El director puede acabar haciendo de todo menos lo que es específico y propio de su labor.

Hay dos situaciones a las que el Proyecto de Dirección debe contribuir también: evitar la rutina y la improvisación. Rutina, en las direcciones con mucha experiencia; e improvisación, en los directores noveles.

Dicho esto, ¿qué es un Proyecto de Dirección? Veamos algunas características, que en mi opinión, deben estar siempre presentes.

### **Instrumento programático de la acción directiva.**

En primer lugar, el Proyecto de Dirección es, como ya hemos comentado, un instrumento de planificación del director o del equipo directivo.

Es un documento del propio centro, no solo de la Dirección. No es un documento aislado e individual. Debe basarse y tener como punto de partida el Proyecto Educativo del propio centro.

El proyecto debe recoger dos ámbitos de planificación:

- Programar las tareas propias y específicas de la Dirección.
- Coordinar las decisiones y actuaciones conjuntas de los equipos docentes y demás estructuras organizativas del centro para conseguir y alcanzar los objetivos establecidos y propuestos a nivel de colegio.

### **Referente para realizar el seguimiento y llevar a cabo la evaluación de la función directiva.**

El Proyecto de Dirección, sus objetivos, sus líneas prioritarias de actuación, los planes de trabajo son el referente necesario para hacer el propio seguimiento de la labor de la Dirección.

El no hacer el seguimiento o llevar el control de lo realizado en relación con lo programado ocasiona que, muchas veces, los objetivos propuestos no se consigan y que las buenas intenciones se queden meramente en deseos.

La evaluación de la función directiva, tanto la realizada por el propio director como por la Inspección –evaluación para la consolidación del complemento-, debe tener necesariamente como referente el propio Proyecto de Dirección.

Es necesario que se valore y se analice si el director desarrolla y cumple las competencias y funciones de la dirección, pero no debemos olvidar que el proyecto concreta en tareas el cumplimiento de las diferentes responsabilidades de la dirección.

El Proyecto de Dirección es el referente necesario para llevar a cabo la evaluación de la función directiva. No puede ser considerado papel mojado. Además, el Proyecto de Dirección no es un documento acabado, sino que se actualiza y se revisa con el objeto de mejorar la labor de la dirección.

Al término del mandato, el director debe rendir cuentas de la implementación de su proyecto, hacer una valoración del grado de consecución de los objetivos propuestos y un análisis de los factores que han podido incidir en los resultados alcanzados. Esta evaluación del Proyecto de Dirección debe ser la base y el punto de partida del próximo Proyecto de Dirección.

Por ello, es necesario que juntamente con los objetivos y planes de acción, el Proyecto de Dirección establezca o fije los indicadores de logro que permitan valorar el grado de consecución de los objetivos propuestos y los resultados alcanzados.

### **Criterio o instrumento para la selección o designación de los directores.**

Como en otros órdenes de la vida, en la selección de la Dirección escolar se valora principalmente a la persona. No se analiza, casi, el proyecto o programa propuesto. Es una actitud humana y hay que aceptarlo. Sin embargo, es necesario también que la comunidad educativa conozca y valore los objetivos del proyecto, sus prioridades, los planes de actuación y la visión que el candidato a la dirección tiene del centro.

El programa de dirección debe establecer con toda claridad cuáles son las intenciones del director, pero tiene que concretar también la forma y los medios de los que él dispone para conseguir sus propósitos.

La Comunidad educativa debe tener en cuenta las características personales y profesionales del candidato, pero también debe analizar y valorar su programa.

## **Compromiso del director con la Comunidad educativa y de esta con el profesor que asumen la Dirección.**

El Proyecto de Dirección, como todos los proyectos del centro, es un compromiso. El proyecto explicita unas intenciones y, en primer lugar, expresa un compromiso del director con la comunidad educativa a la que le presenta su proyecto. Pero es que, además, también representa el Proyecto de Dirección un compromiso de la comunidad educativa con el director, puesto que apoya su proyecto y lo avala.

Las personas que asumen la dirección de un colegio deben asumir responsablemente el compromiso de llevar a cabo sus objetivos y de poner en práctica sus planes de acción.

El Proyecto de Dirección no es algo que debe ser ajeno a los profesores y a los padres. No es un papel de carácter burocrático que, una vez votado, se guarda y al poco tiempo ya se ha olvidado.

El proyecto debe ser algo vivo, práctico y operativo, en que se comprometen tanto la dirección como los miembros de la comunidad educativa.

### **Instrumento para construir la autonomía de los centros.**

Una de las características que tienen los proyectos presentados por los candidatos a la dirección y que se señala como un defecto de los propios proyectos es que estos son todos muy similares.

Los proyectos, aunque tengan una estructura similar y sus apartados o elementos sean los mismos, deben ser específicos y estar contextualizados para cada centro.

Se critica que los proyectos se pasen de unos colegios a otros y que se copien. Esto ocurre porque se consideran como un mero trámite burocrático.

Los centros y los contextos sociales y culturales en que se sitúan son diferentes. Por lo tanto, las necesidades y características de sus alumnos son distintas. Los profesores tampoco son los mismos. En definitiva, la respuesta educativa no puede ser idéntica.

La Dirección en su proyecto toma un conjunto de decisiones y hace unas opciones que deben ser coherentes y tener en cuenta el propio contexto del centro y de su comunidad educativa. Por ello, el proyecto no puede ser el mismo y, desde luego, no puede servir para otros centros.

El Proyecto de Dirección es un instrumento para construir la propia autonomía del centro. Si los colegios no son iguales y son diferentes, distintas tienen que ser tanto la forma de llevar a cabo la dirección como la forma de expresar las intenciones directivas en el propio proyecto.