
Fundamentando el proyecto de dirección

PID_00260343

Maria Mercè Berengueras Pont
Sandra Gallardo Ramírez
Josep M. Duart Montoliu

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



**María Mercè Berengueras
Pont**

Sandra Gallardo Ramírez

Josep M. Duart Montoliu

Índice

Introducción.....	5
1. Fundamentación del proyecto de dirección.....	7
1.1. Marco conceptual	7
1.1.1. El proyecto de dirección como elemento clave en la selección del director	11
1.1.2. Resumen del proceso y del establecimiento de los baremos	15
1.2. Marco normativo	17
1.2.1. Otras normas básicas y fundamentales que se pueden considerar, dada la etapa educativa y la tipología de centro	17
1.3. Aspectos y valores de referencia que se deberían considerar	19
1.3.1. Objetivos estratégicos y valores de referencia de la Europa 2020	19
1.3.2. Los objetivos anteriores se desarrollarán a partir de cinco valores de referencia expresados en las concreciones siguientes para el año 2020	20
1.3.3. Ofensiva de país a favor del éxito escolar: Plan para la reducción del fracaso escolar en Cataluña 2012-2018	20
1.3.4. Objetivos del PEC, relacionados con las funciones directivas	21
1.4. Factores personales que se deben considerar previamente al acceso a la dirección	21
1.5. Características del PdD y relación con el resto de los documentos del centro	22
1.6. Elaboración del PdD	26
1.6.1. Misión, visión y valores del centro definidos en el PEC	26
1.7. Esquema general	29

Introducción

Para realizar una fundamentación adecuada del proyecto de dirección se tiene que conocer el contexto del centro, el proyecto educativo y los objetivos del sistema educativo en el que se implementará (normativa educativa del territorio).

La **Ley 12/2009, de 10 de julio, de educación de Cataluña (LEC)**, que se desplegó de la LOE, fue aprobada por el Parlamento de Cataluña en **julio de 2009**, coincidiendo con el estallido de la crisis económica y dejando atrás una época de crecimiento económico continuado. No obstante, en el momento de su elaboración no se contaba con la crisis económica ni con las exigencias de la política europea que nos abocaron a unos presupuestos muy restrictivos. Estos condicionaron claramente la aplicación de la LEC.

La LEC, en su título preliminar, **artículo 1.1**, dice que tiene por objeto «**regular el sistema educativo de Cataluña**». Con el fin de regular el sistema educativo propio, la LEC ha desplegado algunos de los aspectos básicos de la LOE y de la LODE.

La LEC siempre se refiere en su articulado a «**la autonomía de los centros educativos**», entendiendo esta como:

- **Autonomía del profesorado**, en el marco del proyecto educativo del centro, en el ejercicio de sus funciones.
- **Autonomía del centro** en los ámbitos pedagógico, organizativo y de gestión de recursos. Esta todavía se encuentra muy lejos de la de otros países europeos.
- **Autonomía de la dirección**: como primer responsable de la gestión y dirección del centro público.

Entre los años 2010 y 2014, el Gobierno aprobó tres decretos sobre la autonomía de centros públicos y concertados:

- **Decreto 102/2010**, de 3 de agosto, de autonomía de centros educativos.
- **Decreto 155/2010**, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente.
- **Decreto 39/2014**, de 25 de marzo, por el cual se regulan los procedimientos para definir el perfil y la provisión de los puestos de trabajo docentes.

Las tres normas se deben interpretar en su conjunto, dado que están absolutamente relacionadas entre sí.

La LEC establece en su artículo 144 que los candidatos a la dirección del centro tienen que presentar, cuando formalicen su candidatura, un proyecto de dirección.

Uno de los instrumentos educativos relevantes en los que se fundamenta este ejercicio de la autonomía es el **proyecto educativo** (PEC), que se concreta y se aplica por medio del **proyecto de dirección (PdD)** durante un periodo de cuatro años (según la normativa actual).

A la hora de elaborar el PdD, hay que tener en cuenta:

- 1) La coherencia necesaria a la hora de desplegar el PEC en el PdD.
- 2) La normativa que regula la elaboración y la presentación del PdD.
- 3) El proceso de elaboración del PdD, las partes de las que consta.
- 4) Conocer los mecanismos para asegurar una buena implementación.
- 5) Definir los procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

1. Fundamentación del proyecto de dirección

1.1. Marco conceptual

El **proyecto de dirección** es un marco, explícito y sistemático, en el que los candidatos a la dirección de un centro desarrollan previsiones bien fundamentadas para llevarlo a cabo. Supone una planificación razonada a cuatro años vista en la que se pretende una mejora institucional, de modo que se prevén un conjunto de actuaciones en relación con distintos ámbitos de funcionamiento del centro. Con el fin de poderlo implementar, hay que tener un conocimiento profundo de la realidad institucional. Solo así se podrán detectar las necesidades y consensuar y priorizar las mejoras teniendo en cuenta los recursos disponibles y aquellos que se podrán obtener. Se temporizarán actuaciones y se distribuirán funciones contando con las capacidades, aptitudes y actitudes de cada componente del proyecto. Dado que el PdD tiene que ser un proyecto de todo el mundo, no es el proyecto del director, del mismo modo que, cuando hablamos de la autonomía, no tratamos de la del director sino de la autonomía del centro.

La satisfacción de los resultados incrementa la motivación de las personas para continuar en este círculo de mejora continua. Las dificultades surgidas en un proyecto compartido ayudan a hacer una reflexión y a incrementar la eficacia.

El proyecto de dirección, por el carácter institucional que tiene, ha de guardar coherencia y dar respuesta a otros proyectos institucionales del centro pero, además, se sostiene en la autonomía pedagógica y organizativa, en la adaptación y el encaje a la realidad, y en el reforzamiento de la identidad. Con el carácter de propuesta pública y formal que presenta, los candidatos a la dirección adquieren un compromiso ante la comunidad educativa.

La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa también quiere contribuir a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, atribuyendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en los centros y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un liderazgo pedagógico y de gestión más importante. Por otro lado, quiere potenciar la función directiva por medio de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director. También establece un protocolo con el fin de rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos después de implementar estas actuaciones.

La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa establece tres modalidades de autonomía: **pedagógica, organizativa y de gestión.**

La LOE (Ley Orgánica de educación 2/2006, de 3 de mayo) y la LOMCE (Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa) hacen un planteamiento integrador del proyecto educativo. Los aspectos educativos y las concreciones del currículo están integrados en el proyecto educativo. No hay un planteamiento paralelo entre el proyecto educativo y el proyecto curricular (LOGSE). Las propuestas curriculares y las programaciones didácticas están integradas en el proyecto educativo.

Se destacan tres ámbitos de autonomía: **pedagógica, organizativa y de gestión.**

- **Autonomía pedagógica.** LOE, art. 121 – Proyecto educativo

Los centros deben establecer sus proyectos educativos, que tendrán que hacer públicos para facilitar su conocimiento por parte del conjunto de la comunidad educativa. El proyecto educativo del centro recogerá:

- las características del entorno social y cultural del centro,
- los valores de los objetivos y las prioridades de actuación,
- la concreción de los currículos,
- el tratamiento transversal de las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas,
- la atención a la diversidad del alumnado,
- la acción tutorial y
- el plan de convivencia.

También establece que los centros han de promover compromisos educativos entre las familias o tutores legales y el propio centro, en los que se consignen las actividades que padres, profesores y alumnos se comprometen a desarrollar para mejorar el rendimiento académico del alumnado.

El proyecto educativo de los centros privados concertados, que en todo caso se tiene que hacer público, debe disponer de su titular respectivo y tiene que incorporar el carácter propio.

Se habla de:

Proyectos educativos singulares:

- Centros con un proyecto educativo de especialización curricular.
 - Corresponde a las administraciones educativas promover la especialización curricular de los institutos de educación secundaria.

- Los centros docentes incluirán las singularidades curriculares y de organización y los agrupamientos pedagógicos correspondientes en su proyecto educativo.
- El proyecto educativo de los centros docentes con especialización curricular tiene que incorporar los aspectos específicos que definan el carácter singular del centro.
- Centros con un proyecto educativo innovador
 - Los centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia y ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las administraciones educativas.
 - En ningún caso se podrán imponer aportaciones a las familias ni exigencias para las administraciones educativas.
- **Autonomía de gestión.** LOE, art. 122 (recursos) y art. 123 (proyecto de gestión de los centros públicos)
 - Los centros públicos tienen que expresar la ordenación, la utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, por medio de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulan las administraciones educativas.
 - Los centros estarán dotados de los recursos educativos, humanos y materiales necesarios para ofrecer una enseñanza de calidad y garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación.
 - Los centros públicos que impartan enseñanzas reguladas por esta ley disponen de autonomía en la gestión económica, de acuerdo con la normativa establecida en esta ley y en la que determine cada Administración educativa.
 - Las administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros, de modo que sus recursos económicos, materiales y humanos se puedan adecuar a los planes de trabajo.
 - Los centros sostenidos con fondos públicos tienen que rendir cuentas de los resultados obtenidos.
 - Las administraciones educativas podrán asignar mayores dotaciones de recursos a determinados centros públicos o privados concertados, en razón de los proyectos que así lo requieran o en atención a las condiciones de especial necesidad de la población que escolarizan. Dicha asignación quedará condicionada a la rendición de cuentas y justificación de la adecuada utilización de dichos recursos.
 - Los centros docentes públicos pueden obtener recursos complementarios, previa aprobación del director, en los términos que establezcan las administraciones educativas, dentro de los límites que la normativa vigente establece. Estos recursos no podrán provenir de las actividades llevadas a cabo por las asociaciones de padres, madres y alumnos en

cumplimiento de sus fines y tienen que ser aplicados a sus gastos de conformidad con lo que las administraciones educativas establezcan.

- Las administraciones educativas pueden delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, de acuerdo con el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley de contratos de las administraciones públicas y con los límites que fija la normativa correspondiente. El ejercicio de la autonomía de los centros para administrar estos recursos está sometido a las disposiciones que las administraciones educativas establezcan para regular el proceso de contratación, de realización y de justificación del gasto.
 - Las administraciones educativas pueden delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determinen, incluidas las relativas a la gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro.
- **Autonomía organizativa.** LOE, art. 124 (normas de organización, funcionamiento y convivencia)
 - Las administraciones educativas tienen que facilitar que los centros, en el marco de su autonomía, puedan elaborar sus propias normas de organización y funcionamiento.
 - Los centros elaborarán un plan de convivencia, que incorporarán a la programación general anual y que recogerá todas las actividades que se programen para fomentar un buen clima de convivencia dentro del centro escolar.
 - Las normas de convivencia y conducta de los centros serán de obligado cumplimiento y tendrán que concretar los deberes de los alumnos y las medidas correctoras aplicables en caso de incumplimiento.
 - Las medidas correctoras tendrán un carácter educativo y recuperador, tendrán que garantizar el respeto a los derechos del resto de los alumnos y procurarán la mejora en las relaciones de todos los miembros de la comunidad educativa.
 - Los centros educativos elaborarán, a principios de cada curso, una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas y todos los planes de actuación acordados y aprobados.

En Cataluña y en el Estado, la autonomía institucional es uno de los principios que inspiran la ley de educación vigente (LOMCE, Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa).

El ejercicio de esta autonomía se concreta en la elaboración de proyectos educativos propios y en la organización y gestión de los recursos para que los proyectos mencionados se puedan poner en marcha, de acuerdo con lo que dispone el artículo 121 de la LOE (Ley Orgánica de educación).

La Ley de educación de Cataluña (2009) dedica su título VII (artículos 90 a 96) a tratar esta cuestión. En primer lugar, define tres grandes ámbitos de autonomía (pedagógico, organizativo y de gestión de los recursos humanos y materiales) y especifica que hay que ponerla al servicio del logro de la equidad y de la excelencia.

Siguiendo el dictado del texto consolidado de la LOE por las modificaciones de la LOMCE, establece que el proyecto educativo de centro constituye la máxima expresión de la autonomía, en la medida en que

«recoge la identidad del centro, explicita los objetivos, orienta su actividad y le da sentido con el fin de que los alumnos logren las competencias básicas y el máximo aprovechamiento educativo» (91.1).

En su elaboración, hay que contar con la colaboración de la comunidad y hay que partir del análisis del contexto y la detección de las necesidades/singularidades.

1.1.1. El proyecto de dirección como elemento clave en la selección del director

Desde la convocatoria del concurso de selección de directores de centros docentes públicos de 2011 (Resolución ENS/223/2011, de 26 de enero) hasta el actual de 2016 (Resolución ENS/189/2016, de 21 de enero), el PdD es uno de los elementos y requisitos que se debe tener en cuenta, pudiendo considerarlo un elemento clave en el proceso de selección de directores.

Resolución ENS/2785/2017, de 28 de noviembre, de convocatoria de concurso de méritos para seleccionar al director o directora de varios centros educativos dependientes del Departamento de Enseñanza.

Igualmente, el Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente, modificado por el Decreto 29/2015, prevé en el artículo 13.2 que el Departamen-

to de Enseñanza tiene que convocar periódicamente un concurso de méritos para la selección de la dirección de los centros educativos en los que haya quedado vacante este cargo.

El proceso de selección no solamente tiene que valorar de manera objetiva los méritos relacionados con la competencia profesional, la idoneidad y la experiencia de los aspirantes en el ámbito de la gestión y de la docencia, sino que es especialmente relevante **el proyecto de dirección** que tienen que presentar los candidatos, y también **su capacidad de liderazgo**.

Según la Resolución ENS/2785/2017, de 28 de noviembre:

1. Requisitos de los candidatos:

1.1 Puede tomar parte en este concurso de méritos el profesorado funcionario de carrera que reúna los requisitos siguientes:

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario/a de carrera en la función pública docente.
- b) Haber impartido docencia directa como funcionario/a de carrera durante un periodo de la misma duración en alguna de las enseñanzas que ofrece el centro al que se opta.
- c) Tener acreditada la competencia lingüística en catalán, y en Era Val d'Aran, del aranés, de acuerdo con la regulación vigente para la acreditación lingüística del personal funcionario docente.

Los aspirantes que no puedan acreditar los conocimientos de catalán y de aranés, en su caso, deberán atender lo que prevé el anexo 3.

- d) Presentar un proyecto de dirección de acuerdo con lo que establece la base 4 de este anexo.
- e) No haber sido condenado por sentencia firme por algún delito contra la libertad y la indemnidad sexual, que incluye la agresión y el abuso sexual, el acoso sexual, el exhibicionismo y la provocación sexual, la prostitución y explotación sexual y corrupción de menores, y también por el tráfico de seres humanos. Este requisito tiene que constar acreditado en la base de datos del personal docente.

El artículo 15 del Decreto 155/2010 señala:

15.3 Corresponde a la dirección de los servicios territoriales del Departamento de Educación o al órgano competente del Consorcio de Educación de Barcelona emitir y hacer públicas en la unidad administrativa correspondiente las resoluciones sobre la admisión o no de las solicitudes porque no cumplen los requisitos exigibles. La resolución correspondiente también se notifica a la dirección del centro afectado para que se haga pública en el tablón de anuncios del centro y tengan conocimiento de ello el claustro de profesorado y el consejo escolar. Contra estas resoluciones se puede interponer recurso de alzada ante la Dirección General competente en la materia, que se especificará en cada convocatoria.

15.4. Para la elaboración del proyecto de dirección, las personas candidatas pueden consultar la documentación relativa al centro a cuya dirección optan en el mismo centro y en las sedes de los servicios territoriales del Departamento de Educación o del Consorcio de Educación de Barcelona, según corresponda, de acuerdo con las especificaciones que establezca la convocatoria.

Solicitudes:

Se tiene que acompañar de la documentación acreditativa de los méritos alegados y del proyecto de dirección, y presentar en la dirección de los servicios territoriales o Consorcio de Educación de Barcelona.

Cada aspirante se puede presentar como candidato en un máximo de tres centros educativos o zona/s escolar/es rural/es, siempre que pertenezcan a los mismos servicios territoriales.

En el Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, el artículo 17 expone la valoración de méritos:

17.1 El concurso de méritos para la selección de la dirección consta de dos fases eliminatorias. En la primera fase se valoran los méritos relacionados con la competencia y la experiencia profesional de los aspirantes en el ámbito de la gestión y la docencia en centros y servicios educativos, además de la formación específica y la formación académica general.

En la segunda fase se valoran el **proyecto de dirección** y la capacidad de liderazgo de las personas candidatas.

17.2 La superación de programas de formación relativos a la función directiva se considera un mérito preferente en el procedimiento de selección.

17.3 Cada una de las dos fases es eliminatoria. Para la superación de cada fase se requiere una puntuación mínima del 50 % de la puntuación máxima de la fase.

Este concurso consta de dos fases y cada una es eliminatoria.

Primera fase:

Apartado A: méritos relacionados con **la experiencia y la competencia profesionales**. Puntuación máxima: 25 puntos.

Apartado B: méritos relacionados con **la formación específica** para el ejercicio de la dirección y otros **méritos académicos**. Puntuación máxima: 15 puntos.

La puntuación máxima total para la primera fase es de 40 puntos. La puntuación mínima para superar la primera fase es de 20 puntos.

Comisión de selección:

- 1) Cinco representantes de la Administración, de los cuales cuatro corresponden al Departamento competente en materia educativa y son designados por la dirección de los servicios territoriales correspondientes o del órgano competente del Consorcio de Educación de Barcelona, y uno corresponde al Ayuntamiento.
- 2) Un miembro del consejo escolar que no sea profesor, elegido por y entre sus miembros, excluido el alumnado de los dos primeros cursos de la educación secundaria obligatoria.

3) Tres profesores del centro elegidos por el claustro.

El concurso de méritos consta de dos fases. Cada una de estas tiene carácter eliminatorio. Para la superación de cada fase se requiere una puntuación mínima del 50 % de la puntuación máxima de la fase.

Esta comisión de selección tiene que hacer una valoración del PdD y de la capacidad de liderazgo del aspirante.

Segunda fase:

Se valoran el **proyecto de dirección y la capacidad de liderazgo** de las personas candidatas. La puntuación máxima total para la segunda fase es de 60 puntos. La puntuación mínima para superar la segunda fase es de 30 puntos.

La autonomía en la manera de organizar y gestionar toda escuela e instituto es una idea consustancial a la renovación pedagógica.

Más allá del estilo de la gestión general de cada escuela o instituto, la autonomía tiene que impregnar la manera de vivir entre los compañeros, entre los adultos y los niños y jóvenes. La autonomía tal como la entendemos responde a la escucha, al respeto, a la democracia en todos y cada uno de los momentos de la cotidianidad.

Artículo 23 Proyecto de dirección del Decreto 155/2010, de 2 de noviembre

23.1 El proyecto de dirección debe ordenar el desarrollo y la aplicación del proyecto educativo para el periodo de mandato de la dirección, debe concretar la estructura organizativa y debe incluir unos indicadores, derivados de los que establece el proyecto educativo del centro, que tienen que servir para evaluar el ejercicio de la dirección.

23.2 **El claustro y el consejo escolar del centro educativo deben conocer las candidaturas** presentadas al concurso de méritos de selección del director o directora del centro, y sus proyectos de dirección.

23.3 En caso de nombramiento con carácter extraordinario, el proyecto de dirección se puede referir exclusivamente a la programación anual de actividades, en concordancia con el proyecto educativo del centro.

23.4 En el nombramiento para la dirección de centros nuevos, en el proyecto de dirección se tiene que sustituir el desarrollo y aplicación del proyecto educativo previsto a todos los efectos por una propuesta de proyecto educativo inicial para el centro. Sin embargo, se incluirán en el proyecto de dirección concreciones de la estructura organizativa e indicadores para evaluar el ejercicio de la dirección. Este apartado también es aplicable a los proyectos de dirección relativos a otros centros que aún no tengan definido su proyecto educativo.

1.1.2. Resumen del proceso y del establecimiento de los baremos

	Fase	Apartado	Méritos relacionados con	Puntuación máxima
1.ª Reunión de la Comisión evaluadora	1.ª	A	La experiencia y la competencia profesionales en el ámbito de la gestión y de la docencia	25 puntos
		B	La formación específica para el ejercicio de la dirección y la formación académica general	15 puntos
	TOTAL 1.ª FASE			40 puntos (mínimo 20 puntos)
2.ª Reunión de la Comisión evaluadora	2.ª	C	El proyecto de dirección	40 puntos
		D	La capacidad de liderazgo	20 puntos
	TOTAL 2.ª FASE			60 puntos (mínimo 30 puntos)

El proyecto de dirección debe explicitar, entre otros:

1. Planteamiento institucional (PEC)*

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

25.1 El proyecto de dirección debe prever las actuaciones de aplicación del PEC, las concreciones organizativas y los indicadores explícitos para la evaluación del mandato.

* Cuando se opte a la dirección de un centro educativo que aún no tenga definido su proyecto educativo, el aspirante, en su proyecto de dirección, tiene que incluir una propuesta de proyecto educativo inicial para el centro. Igualmente, deberá incluir las concreciones de la estructura organizativa y los indicadores para evaluar el ejercicio de la dirección.

«El proyecto de dirección contiene las propuestas y elementos necesarios para la revisión del proyecto educativo (D_aut, 31.2). Si procede, el proyecto de dirección tiene que formular propuestas en relación con la adaptación o modificación, total o parcial, del proyecto educativo (D_dir, 24.1). Los proyectos de dirección para centros sin proyecto educativo propio tienen que prever adoptar uno durante el mandato» (LEC, 144.2).

2. Diagnósis actualizada del centro

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

25.2. Las actuaciones de desarrollo y la aplicación del PEC presuponen una diagnósis actualizada del centro, que se deberá explicitar en el proyecto de dirección, y la precisión de objetivos a alcanzar en el ámbito pedagógico, vinculados con la mejora de los resultados educativos.

3. El planteamiento de la atención educativa al alumnado en el marco de un sistema inclusivo

DECRETO 150/2017, de 17 de octubre, de la atención educativa al alumnado en el marco de un sistema educativo inclusivo (artículo 6).

4. Objetivos que alcanzar

5. Actuaciones previstas

6. Concreciones organizativas

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

25.3 Las concreciones organizativas que se propongan en el proyecto deben buscar la mayor sistematización de las actividades del centro y la creación de condiciones y formas de organización que estimulen la implicación de todo el personal en el trabajo en equipo y favorezcan el crecimiento de los niveles de motivación y de satisfacción.

7. Indicadores para la evaluación

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

25.4 Los indicadores que se establezcan en el proyecto para la evaluación del ejercicio de la dirección deben estar de acuerdo con los indicadores de progreso del PEC y se tienen que acompañar de los mecanismos de rendición de cuentas a los órganos de control y participación. Cuando el centro tenga un acuerdo de corresponsabilidad en vigor, el proyecto de dirección debe incorporar los indicadores correspondientes.

8. Liderazgo distribuido: trabajo en equipo, mejora, satisfacción y recursos

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

25.5 El proyecto de dirección debe incorporar los elementos que se consideren pertinentes para la profundización en el ejercicio del liderazgo distribuido y para el fomento de la participación de la comunidad escolar en el centro.

9. Mecanismos de autoevaluación, de participación de la comunidad educativa y de rendición de cuentas

Por lo que se refiere a la selección del director, en la LOMCE no se observan diferencias en cuanto a lo establecido por la norma en Cataluña. Esta ley establece como requisito haber hecho un curso de formación y presentar un PdD.

«Artículo 135. Procedimiento de selección. Para la selección de los directores en los centros públicos, las administraciones educativas tienen que convocar concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de selección, y también los criterios de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado [...]

3. La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la valoración del proyecto de dirección».

Según la disposición transitoria primera de la LOMCE, en las convocatorias anuales de concurso de méritos de selección de directores que se hagan antes **del año 2019, no será requisito** estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado el curso de formación sobre el ejercicio de la función directiva.

1.2. Marco normativo

Normas básicas y fundamentales vigentes de la legislación educativa que hemos de tener en cuenta para la elaboración del PdD.

- **LODE, Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio**, del derecho a la educación (derogada y modificada parcialmente, todavía con artículos vigentes).
- **LOE, Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo**, de educación (derogada y modificada de manera amplia por la LOMCE, muchos artículos vigentes).
- **LEC, Ley 12/2009, de 10 de julio**, de educación de Cataluña.
- **LOMCE, Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre**, para la mejora de la calidad educativa.
- **Decreto 155/2010, de 2 de noviembre**, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente (DOGC 11.11.2010) (modificados los artículos 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27, 36 y el anexo 2 por el Decreto 29/2015, de 3 de marzo).
- **Decreto 29/2015, de 3 de marzo**, de modificación del Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional.
- **Decreto 102/2010, de 3 de agosto**, de autonomía de los centros educativos (DOGC 5/8/2010).
- **Decreto 39/2014, de 25 de marzo**, por el cual se regulan los procedimientos para definir el perfil y la provisión de los puestos de trabajo docentes.
- **Resolución ENS/57/2012, de 23 de enero**, sobre el procedimiento para obtener la acreditación de directivo profesional docente (modificación en Resolución ENS/282/2012, de 17 de febrero).
- **Resolución ENS/2785/2017, de 28 de noviembre**, de convocatoria de concurso de méritos para seleccionar el director o directora de varios centros educativos dependientes del Departamento de Enseñanza.

1.2.1. Otras normas básicas y fundamentales que se pueden considerar, dada la etapa educativa y la tipología de centro

Requisitos mínimos de los centros

- **RD 132/2010, de 12 de febrero**, por el cual se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten enseñanzas del segundo ciclo de la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria.

Para profundizar:

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre:

<https://goo.gl/UhzCCD>

Decreto 29/2015, de 3 de marzo, de modificación del Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional.

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEA-DOP/PDF/6824/1409074.pdf>

Resolución ENS/189/2016, de 21 de enero:

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEA-DOP/PDF/7048/1471438.pdf>

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/03/12/pdfs/BOE-a-2010-4132.pdf>

- Decreto 282/2006, de 4 de julio, por el cual se regulan el primer ciclo de la educación infantil y los requisitos mínimos de los centros (DOGC 6/7/2006).

<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/4670/06178074.pdf>

Enseñanzas mínimas (norma básica)

- RD 1630/2006, de 29 de diciembre, enseñanzas mínimas segundo ciclo de educación infantil (BOE 4/1/2007).

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/01/04/pdfs/a00474-00482.pdf>

- RD 126/2014, de 28 de febrero, por el cual se establece el currículum básico de la educación primaria (BOE 1/3/2014).

<http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-a-2014-2222.pdf>

- RD 1105/2014, de 26 de diciembre, por el cual se establece el currículum básico de la educación secundaria obligatoria y del bachillerato (BOE 3/1/2015).

<http://www.boe.es/boe/dias/2015/01/03/pdfs/BOE-a-2015-37.pdf>

Currículos

Educación Infantil

- Decreto 181/2008, de 9 de septiembre, de ordenación curricular del segundo ciclo de la educación infantil (DOGC 16/9/2008).

<https://www.gencat.net/eadop/imatges/5216/08247053.pdf>

Educación Primaria

- Decreto 119/2015, de 23 de junio, de ordenación de las enseñanzas de la educación primaria (DOGC 26/6/2015).

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6900/1431926.pdf>

Educación Secundaria Obligatoria-ESO

- Decreto 187/2015, de 25 de agosto, de ordenación de las enseñanzas de la educación secundaria obligatoria (DOGC 28/8/2015) (aplicable a 1.º y 3.º curso).

<http://portaldogc.gencat.cat/utlseadop/pdf/6945/1441278.pdf>

Bachillerato

- Decreto 142/2008, de 15 de julio, de ordenación de las enseñanzas de bachillerato (DOGC 29/7/2008).

<https://www.gencat.cat/eadop/imatges/5183/08190087.pdf>

Formación Profesional

- RD 1538/2006, de 15 de diciembre, por el cual se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo (BOE 3/1/2007).

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/01/03/pdfs/A00182-00193.pdf>

- LOCFP, Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las cualificaciones y de la formación profesional.
- LFCP, Ley 10/2015, de 19 de junio, formación y cualificación profesionales de Cataluña.
- Decreto 284/2011, de 1 de marzo, de ordenación general de la formación profesional inicial (DOGC 3/3/2011).

<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/5830/11047026.pdf>

Programas europeos e internacionales

- Decisión 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y el Consejo de 15 de noviembre de 2006, por la cual se establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente (PAP) (DOUE, 24/11/2006).

http://eurlex.europa.eu/lexuriserv/site/es/oj/2006/l_327/l_32720061124es00450068.pdf

1.3. Aspectos y valores de referencia que se deberían considerar

1.3.1. Objetivos estratégicos y valores de referencia de la Europa 2020

- Hacer realidad el aprendizaje permanente y la movilidad.
- Mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación.

- Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
- Incrementar la creatividad y la innovación, incluyendo el espíritu empresarial, en todos los niveles de la educación y la formación.

1.3.2. Los objetivos anteriores se desarrollarán a partir de cinco valores de referencia expresados en las concreciones siguientes para el año 2020

- Un 15 % de los adultos tendría que participar en el aprendizaje permanente.
- El porcentaje de jóvenes de 15 años con un bajo rendimiento en lectura, matemáticas y ciencias tendría que ser inferior al 15 %.
- La proporción de personas con edades comprendidas entre 30 y 34 años con educación superior acabada deberá ser como mínimo del 40 %.
- La proporción de abandonos prematuros en la educación y la formación tendrá que estar por debajo del 10 %.
- Un 95 %, como mínimo, de los niños con edades comprendidas entre los 4 años y la edad de la escolaridad obligatoria tendrán que participar en la educación de la primera infancia.

1.3.3. Ofensiva de país a favor del éxito escolar: Plan para la reducción del fracaso escolar en Cataluña 2012-2018

La finalidad del Plan es lograr cinco grandes objetivos, medibles con datos que el Departamento de Enseñanza obtiene periódicamente, relativos a la mejora del éxito escolar:

- 1) Mejorar el nivel competencial de los alumnos de educación primaria (EP)
 - 1) Reducir el porcentaje de alumnos con bajo rendimiento en competencias básicas en lenguas y matemáticas por debajo del 15 % al final del 2018.
 - 2) Conseguir un porcentaje de alumnos con alto rendimiento en competencias básicas en lenguas y matemáticas superior al 15 % al final del 2018.
- 2) Mejorar el nivel competencial de los alumnos de ESO
 - 1) Reducir el porcentaje de alumnos de 15 años con bajo rendimiento en competencias básicas en lectura, matemáticas y ciencias por debajo del 15 % al final del 2018.
 - 2) Conseguir un porcentaje de alumnos de 15 años con alto rendimiento en competencias básicas en lectura, matemáticas y ciencias igual o superior al 8 % al final del 2018.
 - 3) Reducir el porcentaje de alumnos de 4.º de ESO con bajo rendimiento en competencias básicas en lenguas y matemáticas por debajo del 15 % al final del 2018.

- 4) Conseguir un porcentaje de alumnos de 4.º de ESO con alto rendimiento en competencias básicas en lenguas y matemáticas igual o superior al 15 % al final del 2018.
- 3) Mejorar el rendimiento académico de los alumnos de ESO y conseguir una tasa de graduados en ESO, en relación con la matrícula de 4.º curso, superior o igual al 85 % al final del 2018.
- 4) Mejorar la competencia de los alumnos en lenguas extranjeras a partir de un nuevo modelo de enseñanza plurilingüe y establecer, de acuerdo con el Marco europeo de referencia para las lenguas, los niveles siguientes de conocimiento:
 - 1) Lograr el nivel B1 en la primera lengua extranjera y el nivel A1 en la segunda lengua extranjera al finalizar la educación obligatoria.
 - 2) Lograr el nivel B2 en la primera lengua extranjera y el nivel A2 en la segunda lengua extranjera al finalizar la educación postobligatoria.
 - 3) Conseguir un porcentaje de alumnos que, al finalizar la enseñanza obligatoria, logren el nivel B1 del Marco europeo de referencia para las lenguas superior al 50 % en la primera lengua extranjera, al final del 2018.
- 5) Reducir la tasa de abandono escolar prematuro hasta el 15 % al final del 2018.

1.3.4. Objetivos del PEC, relacionados con las funciones directivas

Posibles objetivos del PEC:

- 1) Implementar instrumentos de autonomía para mejorar la eficacia del servicio que ofrece la escuela.
- 2) Lograr la mejora de los resultados educativos de todo el alumnado de acuerdo con los principios de excelencia y equidad.
- 3) Promover la participación e implicación de la comunidad educativa interna y externamente.
- 4) Conseguir un modelo pedagógico que se identifique como un modelo de calidad en el territorio.
- 5) Consolidar la escuela como una organización realmente responsable para garantizar su progreso.

1.4. Factores personales que se deben considerar previamente al acceso a la dirección

A. Montero Alcaide expone que el candidato debe revisar detenidamente tres aspectos generales antes de presentar o no su candidatura.

- 1) Su nivel de conocimiento respecto a las características y situaciones del centro que quiere dirigir:

- 1) Antecedentes significativos
 - 2) Singularidades
 - 3) Culturas profesionales
 - 4) Distribución del poder y conductas
 - 5) Prácticas institucionales
 - 6) Desarrollo profesional de los docentes
 - 7) Relaciones intersectoriales (familias, alumnado, profesorado, personal no docente, instituciones, entorno)
 - 8) Alcance y utilidad de los proyectos institucionales
 - 9) ...
- 2) El grado en el que se considera competente y capaz para ejercer la dirección:
- 1) Conocimientos específicos
 - 2) Experiencia directiva anterior
 - 3) Modelos y estilos de dirección
 - 4) Acceso a la formación
 - 5) Uso de estrategias y recursos directivos
 - 6) Dirección y liderazgo
 - 7) Resistencia a factores de riesgo
 - 8) Tolerancia
 - 9) Expectativas
 - 10) Factores de motivación e interés
 - 11) Disponibilidad
 - 12) Capacidades y destrezas para asumir las competencias directivas
 - 13) Desarrollo profesional
 - 14) ...
- 3) Situaciones que influyen o determinan el acceso
- 1) Continuidad
 - 2) Relevancia
 - 3) Confrontación
 - 4) Falta de candidatos
 - 5) Procedencia del candidato (del mismo centro o de otro)
 - 6) ...

1.5. Características del PdD y relación con el resto de los documentos del centro

Teixidó (1998) señala como características intrínsecas del PdD las siguientes:

- **Singular:** adecuado a las características del contexto en el que se implantará. Esto significa que tiene que partir de una diagnosis actualizada adecuada, que defina las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del contexto y del centro educativo en particular.

- **Claro:** que sea fácil de entender por aquellos que lo tienen que llevar a cabo. Tiene que huir de las ambigüedades y de las expresiones que no concretan nada.
- **Conciso:** se trata de hacer una planificación operativa, de establecer objetivos y líneas de actuación primordiales. La resolución ENS/189/2016 aconseja en el punto 4.3 que debe tener una extensión máxima de 30 páginas, en formato DIN4 y a doble espacio y que hay que presentar tres ejemplares.
- **Útil:** con el objetivo claro de lograr mejoras efectivas para el centro partiendo de las necesidades detectadas y demandas manifiestas.
- **Flexible:** que permita la adaptación a los cambios constantes de la realidad del entorno y especialmente a aquellos que son imprevistos. Durante su implementación, el PdD debe facilitar la incorporación de nuevas ideas, modificar las que no se adaptan a los cambios y ajustarse a las dinámicas de la propia organización.
- **Realista:** debe concretarse en propuestas de acción; ha de ser tangible y observable.
- **Accesible:** tiene que ser de fácil comunicación para el resto de los miembros del centro educativo. Por ello sería interesante hacer una presentación a la comunidad educativa con la idea de que todo el mundo pueda alcanzar su ejecución de una forma global.
- **Consistente:** tiene que transmitir seguridad al colectivo. Todas sus partes han de estar debidamente alineadas entre sí; de esta forma se podrá percibir como un proyecto consistente con unos hitos claros y actuaciones orientadas a su consecución.
- **Abierto:** el proceso de planificación no puede ser entendido como un proceso exclusivo de los miembros de la candidatura a la dirección. Para llevarlo a la práctica se necesita la colaboración de todo el mundo desde el primer momento de la planificación. Por ello es importante tener en cuenta las ideas y contar con la colaboración de todos aquellos que después lo tienen que llevar a la práctica. De esta manera podrán hacer suyo el proyecto.
- **Consensuado:** consecuencia de esta necesidad de colaboración. Una vez elaborado el PdD por el equipo directivo, se debe someter a la consideración del resto de los estamentos de la comunidad educativa, con el fin de consensuar las propuestas y actuaciones, generando una integración de los intereses y las visiones sectoriales. Al mismo tiempo, se busca un compromiso de todos los sectores de la comunidad hacia la implementación del PdD.
- **Fundamentado:** la planificación siempre debe estar sustentada en una diagnosis del funcionamiento cotidiano del centro.
- **Global:** tiene que poder prever diferentes aspectos organizativos, pedagógicos, de gestión y de funcionamiento del centro. No se puede caer en la consideración en exclusiva de algún sector o problemática y necesidad concreta, olvidándose de otros.
- **Posible:** si bien lo que perseguimos con el PdD es la consecución de unos hitos, es necesario que estos hitos sean deseables y alcanzables.

- **Formal:** no tiene que presentar incorrecciones, ni lingüísticas, ni relacionadas con la presentación de los datos, ni en los fundamentos jurídicos en los que se sustenta.

Por otro lado, el Decreto 155/2010, señala:

Artículo 24 El proyecto educativo y el proyecto de dirección

24.1 El proyecto educativo es la máxima expresión de la autonomía del centro educativo y el elemento vertebrador de su actividad. El proyecto de dirección, dado que ordena el despliegue y la aplicación del proyecto educativo para el periodo de mandato de la dirección del centro, establecerá las líneas de actuación prioritarias que se deben desarrollar durante el periodo y, en su caso, formulará propuestas en relación con la adaptación o modificación, total o parcial, del proyecto educativo.

24.2 El proyecto de dirección se concreta, cada curso, mediante las programaciones generales anuales, que deben permitir alcanzar los objetivos formulados en el proyecto.

El proyecto de dirección aprobado está indisolublemente ligado al proyecto educativo de los centros públicos, hasta el punto de que es el único documento que incluye propuestas de modificación y mejora, total o parcial, del PEC.

Del Pozo (2011) expone que en el proyecto de dirección se debe explicitar una diagnosis actualizada del centro para llevar a cabo las actuaciones de desarrollo y aplicación del proyecto educativo (art. 25.2 D_dir).

La delimitación del proyecto educativo constituye uno de los aspectos clave de la ley. Sin embargo, los precedentes de los que disponen las escuelas y los institutos en relación con este documento es el de un documento que no se ha tenido demasiado en cuenta y que, en muchos casos, no está actualizado. Así, en el último epígrafe (LEC 91.8) se afirma que «el proyecto de dirección de los centros públicos debe desarrollar el proyecto educativo».

Desde esta perspectiva, los PdD no pueden contravenir ni ignorar los proyectos educativos.

La última aprobación y puesta en marcha de la LOMCE no ha supuesto grandes cambios en la configuración del PdD y su presencia en la gestión directiva:

«Ochenta y tres. El apartado 1 del artículo 134 queda redactado de la manera siguiente:

d) Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

Ochenta y cuatro. El artículo 135 queda redactado de la manera siguiente: Procedimiento de selección:

1. Para la selección de los directores en los centros públicos, las administraciones educativas convocarán un concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de selección, así como los criterios de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado».

A partir del **Decreto 39/2014, de 25 de marzo**, por el cual se regulan los procedimientos para definir el perfil y la provisión de los puestos de trabajo docentes, el PdD adquiere dimensiones específicas que pueden influir en la provisión de nuevas plazas en el centro educativo. La LEC une los perfiles, contenidos y requisitos de determinados puestos de trabajo de la plantilla docente en el desarrollo y la aplicación del proyecto educativo (y del proyecto de dirección).

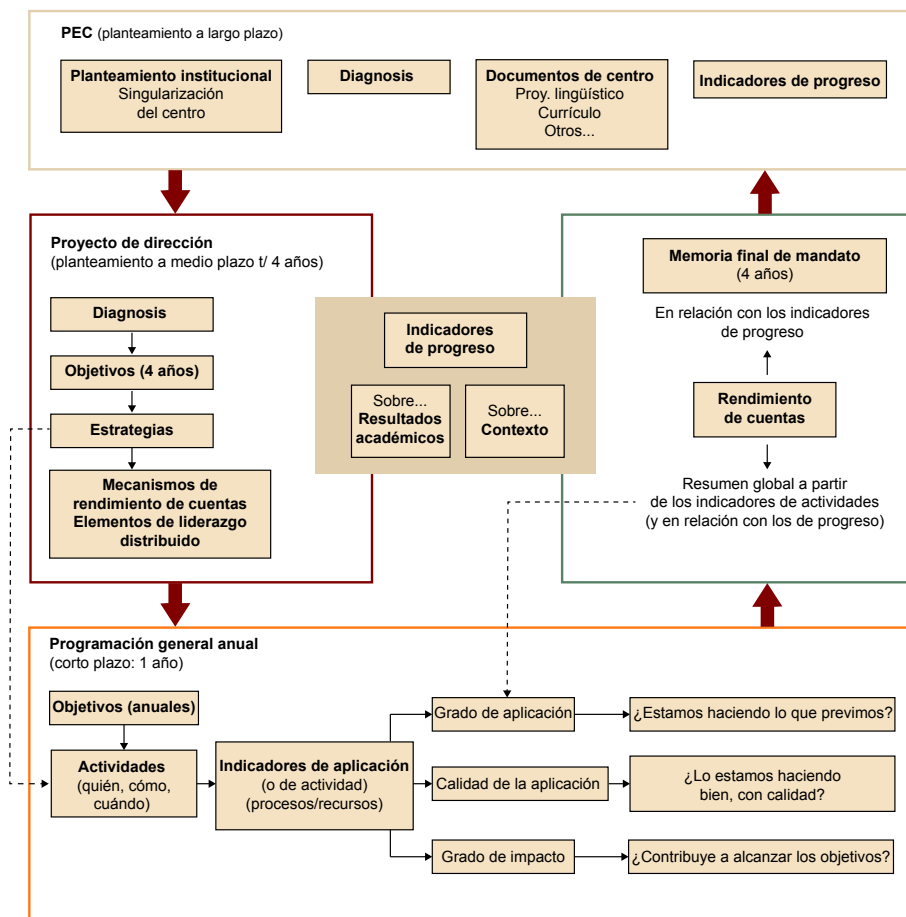
En este **Decreto 39/2014** se trata sobre la plantilla de profesorado, que aprueba el Departamento y que se tiene que realizar «de acuerdo con el proyecto educativo y de dirección del centro y, en su caso, los contenidos del acuerdo de corresponsabilidad». Por lo tanto, corresponde a la dirección de cada centro público, «de acuerdo con el proyecto educativo y el proyecto de dirección», proponer la plantilla de puestos de trabajo del centro y las modificaciones sucesivas.

La LOMCE da autonomía a la dirección para desarrollar proyectos educativos de calidad diseñados en el marco de una planificación estratégica y evaluados desde la perspectiva de rendición de cuentas. Esta ley también establece que, en el marco de este proyecto, el director podrá intervenir en la selección de una parte del profesorado (art_122.bis).

En cuanto a la selección del director, no hay novedad en cuanto a la norma establecida en Cataluña. Sí que establece como requisito haber hecho un curso de formación y presentar un PdD.

Respecto a las comisiones de selección, fija el margen de representantes del centro entre el 30 y el 50 %. Por lo tanto, la Administración dispondrá de entre el 50 y el 70 %, art. 135).

En cuanto a los órganos de gobierno, la LOMCE convierte el consejo escolar en un órgano de consulta que informa y propone, pero sin capacidad para decidir sobre aspectos directamente relacionados sobre el gobierno de los centros. Estas competencias decisorias que pierde el consejo escolar son atribuidas al director. Sin embargo, en las últimas revisiones de esta ley se prevé que el consejo escolar pueda revocar el nombramiento de director por mayoría de 2/3 (art. 127d) y también revisar las medidas disciplinarias adoptadas por el director (art. 127f).



1.6. Elaboración del PdD

Antes de iniciar el PdD, hay que pensar cuál es el planteamiento institucional del centro.

1.6.1. Misión, visión y valores del centro definidos en el PEC

Misión

¿Qué ofrecemos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿por quién hacemos lo que hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿qué valores respetamos?

Ejemplo de misión

Somos una escuela pública, catalana, innovadora en cambio permanente. Vinculada al entorno social, natural y cultural y abierta a la comunidad educativa, que promueve el desarrollo personal y la autonomía de los alumnos a fin de que se conviertan en ciudadanos responsables, comprometidos, críticos y activos hacia la sociedad.

Visión

¿Qué y cómo queremos ser de aquí a x años?, ¿qué ofreceremos?, ¿en qué nos diferenciaremos?, ¿por qué y para quién trabajaremos?

Ejemplo de misión

- Queremos ser un centro innovador, con visión de futuro, para conseguir que nuestro alumnado tenga una buena competencia comunicativa en catalán, castellano e inglés, y sea líder en el uso habitual de las TIC para mejorar su rendimiento académico.
- Queremos ser un referente de calidad educativa, impulsando un cambio curricular que potencie las habilidades científicas, artísticas, sociales y participativas del alumnado, ofreciendo nuevos entornos de aprendizaje para favorecer el éxito académico y una buena integración social.
- Queremos participar en la construcción de la sociedad del futuro: formada, cohesionada, emprendedora y solidaria.

Valores

Habrá que formular unos valores en caso de que el centro no los tenga definidos en el PEC.

Ejemplo de valores

Compromiso con:

- la lengua y la cultura catalana,
- la innovación, la integración y la participación de la comunidad,
- la equidad y la excelencia de todo el alumnado,
- el fomento del razonamiento, el espíritu crítico, el conocimiento y el respeto por las diferentes culturas,
- la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente,
- la promoción de la responsabilidad y el esfuerzo, la curiosidad y el interés por seguir aprendiendo,
- ...

Así pues, en el PEC encontraremos los elementos siguientes:

- Características del centro. Elementos de contexto.
- Necesidades educativas del alumnado.
- Carácter propio. Misión y visión.
- Planteamientos educativos: objetivos y prioridades:
 - En relación con el desarrollo, aprendizajes y resultados académicos de los alumnos.
 - En relación con la cohesión social: inclusión, equidad y coeducación.
 - En relación con la vinculación con el entorno.
- Criterios de organización pedagógica:
 - Criterios para concretar el currículo.
 - Criterios metodológicos.
 - Criterios organizativos.
 - Criterios de evaluación.
 - Criterios para la atención a la diversidad.
- Criterios de estructura organizativa y de gestión:
 - Órganos de gobierno y de coordinación.

- Participación de la comunidad educativa.
 - Promoción de la convivencia.
 - Documentos de gestión.
 - Servicios escolares.
- El proyecto lingüístico:
 - Tratamiento y uso de las lenguas.
 - Criterios de aprendizaje de las lenguas oficiales y de las lenguas extranjeras.
 - Indicadores de progreso.

Considerando estos elementos del PEC, se plantea el PdD coherente y dependiente del primero. Y este se irá concretando anualmente en las diferentes **PGA (programación general anual)**: se recogerán las reflexiones, valoraciones, resultados en las **memorias anuales** que darán lugar a las PGAC siguientes.

Los indicadores de evaluación del proyecto de dirección tienen que estar «de acuerdo con **los indicadores de progreso del proyecto educativo**» (art. 25.4 D_dir). Tanto unos como otros se concretan cada curso en los indicadores de evaluación del centro de la programación general anual, concreción que, «en los centros públicos, se hace a partir de los indicadores que constan en el proyecto de dirección y de acuerdo con los indicadores del proyecto educativo» (art. 58.1 D_aut).

Por otro lado, además de estos documentos marco como son el PEC (**largo plazo**) y el PdD (**medio plazo**) se derivan otros de gestión **a corto plazo**, que operativizan y concretan estas grandes líneas en propuestas concretas que guían la actividad cotidiana. Nos referimos a la programación general anual (PGA), al plan de acción tutorial (PAT), etc., y que se recogen anualmente en la memoria de centro (MAC).

El proyecto de dirección tiene que ordenar el despliegue y la aplicación del PEC para el periodo de mandato de la dirección, debe concretar la estructura organizativa y debe incluir unos indicadores, derivados de los que establezca el PEC, que tienen que servir para evaluar el ejercicio de la dirección (art. 23.1 D_dir).

Principios que considerar

El establecimiento de objetivos tendría que responder a preguntas del tipo: «¿cuáles son las necesidades principales del centro?, ¿qué queremos hacer?, ¿hasta dónde queremos llegar?, ¿qué cambios queremos/podemos introducir?...».

El conjunto de principios y objetivos establecidos en el proyecto educativo de centro (PEC) son su marco de referencia.

Podemos formular objetivos referidos a cualquier aspecto o ámbito que creamos necesario: de mejora de gestión global del centro, de uso de instalaciones, de participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, etc., pero sin olvidar que el ámbito esencial de la escuela, que justifica todos los demás, es el de la enseñanza-aprendizaje y, por lo tanto, no podrán faltar los objetivos operativos. Si el centro tiene elaborado su PEC, se hará a partir de los objetivos que constan en este.

Sería conveniente que los objetivos se agruparan por ámbitos, con el fin de sistematizar la exposición y facilitar su análisis y consulta.

En el PdD, no es necesario hacer un listado exhaustivo de los objetivos que se han de lograr. Hay que seleccionar aquellos que se consideren más importantes por la razón que sea: porque suponen cambios sustanciales en las maneras de hacer, porque incluyen propuestas innovadoras... El número tiene que ser razonable.

1.7. Esquema general

- 1) **Actuaciones en despliegue del PEC:** El PdD tiene que establecer las líneas de actuación prioritarias que se deben desarrollar durante el periodo (art. 24.1 D_dir) y tiene que prever actuaciones de aplicación del PEC (art. 25.1 D_dir).
- 2) **Objetivos que hay que lograr:** El PdD tiene que incluir la precisión de objetivos que hay que lograr en el ámbito pedagógico, vinculados con la mejora de los resultados educativos (art. 25.2 D_dir).
- 3) **Planteamientos educativos:** El PdD concreta todos los planteamientos educativos del PEC (art. 6.c D_dir).
- 4) **Orientaciones para los procedimientos de aplicación del PEC** (art. 50.1 D_aut).
- 5) **Elementos organizativos:** El PdD concreta los elementos organizativos del centro determinados por el PEC (art. 20.1 D_aut), entre otros, concreciones de la estructura organizativa (art. 144.1 LEC y 23.1 D_dir).
- 6) **Necesidades educativas:** El PdD concreta las necesidades derivadas del PEC (art. 102.2 LEC).
- 7) **Liderazgo distribuido y participación de la comunidad escolar:** El PdD tiene que incorporar los elementos pertinentes para profundizar en el ejer-

cicio del liderazgo distribuido y para fomentar la participación de la comunidad escolar en el centro (art. 25.5 D_dir).