



Curso de formación  
para equipos directivos

3



Serie  
Cuadernos

Programa de actuación  
del Equipo Directivo







Curso de Formación para Equipos Directivos  
Programa de actuación del Equipo Directivo  
Autor: Joaquín Gairín Sallán



La serie Cuadernos, que complementa los materiales de apoyo para los *Cursos de Formación para Equipos Directivos*, ha sido coordinada por:

- Joaquín Gairín Sallán, de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rafael Munilla Lasanta, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.
- Ana Pérez Figueras, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.



---

**Ministerio de Educación y Ciencia**

Dirección General de Renovación Pedagógica

*Subdirección General de Formación del Profesorado*

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica  
N.I.P.O.: 176-96-048-6

Depósito Legal: M. 10.949-1996

Imprime: AGISA (Artes Gráficas Iberoamericanas, S.A.)

Tomás Bretón, 51 - 28045 Madrid

# Índice

	<u>Páginas</u>
<b>1. Introducción</b> .....	5
<b>2. Hacia un esquema de racionalización del trabajo</b> .....	9
<b>3. La decisión previa</b> .....	13
— Análisis de la situación del Centro .....	14
— Análisis de la función directiva .....	17
— Análisis de la propia situación .....	20
— La decisión de participar .....	21
<b>4. La elaboración del Programa</b> .....	23
— Determinación de las necesidades a cubrir .....	27
— El establecimiento de objetivos .....	33
— Elaboración del plan de acción .....	37
<b>5. Presentación y aprobación por el Consejo Escolar</b> .....	45
<b>6. La implantación del Programa</b> .....	49
— Su difusión.....	49
— Su desarrollo y evaluación .....	50
— Interrogantes que se plantean.....	52
<b>7. Bibliografía referenciada y de ampliación</b> .....	55
<b>Anexos</b> .....	59



# 1

---

## Introducción

Los candidatos al cargo de Director/a deben presentar al Consejo Escolar las líneas básicas de su programa de actuación y sus méritos profesionales. Esta situación, que podríamos calificar de lógica y deseable, lejos de ser habitual en la práctica de los Centros Educativos, se “vive” a menudo como una actividad que coarta iniciativas y es fuente de preocupación para los interesados en participar en tareas directivas.

Nuestra intención será, en este contexto, la de proporcionar elementos de reflexión y apoyo que permitan superar el vacío bibliográfico y experiencial existente sobre el tema. Consideraremos cumplido el objetivo si logramos que la presentación del programa de actuación deje de ser motivo de angustias e indirectamente causa de no pocos abandonos.

El Programa Directivo recoge un conjunto de actividades planificadas que para un contexto determinado se considera necesario aplicar. Establece un marco referencial de trabajo al presentar líneas básicas de actuación y estrategias dirigidas a ordenar la actividad de los Centros Educativos.

La realización de programas de trabajo se impone en realidades complejas y dinámicas, como son las organizaciones escolares. Por una parte, se contribuye a la tecnificación de la función directiva, facilitando el desarrollo, seguimiento y evaluación de la misma; por otra, se establece la “excusa” para que el candidato comparta criterios y conglomere voluntades en la búsqueda de una organización participativa y orientada a finalidades preestablecidas.

Lejana ya la utopía de un Centro autogestionario, la realidad impone la necesidad de personas que lideren el cambio y que lo hagan guiadas por su



intuición y carisma, pero también con el apoyo técnico que proporciona el actual desarrollo de las Ciencias de la Organización, y, más particularmente, de la Organización Escolar.

Concebir y preparar proyectos de calidad, posibles de ejecutar en buenas condiciones, es tarea que exige tiempo y reflexión, método y rigor, pero también la atención constante a la dinámica del Centro, a sus problemas y necesidades.

El Programa Directivo debe ser flexible, abierto y receptivo, facilitando la incorporación de nuevas ideas o la modificación de las existentes. Asimismo, el rigor no puede considerarse como sinónimo de inflexibilidad o incapacidad para adaptarse a los cambios que la realidad imponga.

No parece deseable, tampoco, la concepción de un programa exhaustivo, que agote y pretenda sustituir los mecanismos de planificación que los Centros utilizan en su funcionamiento habitual. Antes bien, se pretende que, en coherencia con ellos, se establezcan directrices generales que orienten su elaboración y/o ejecución.

Se trata, así, de lograr una unidad de aplicación que convierta al Centro Educativo en un ámbito de innovación, a partir de la coherencia y de la cohesión en la acción. La unidad no sólo debe ser técnica, también ha de ser cultural al hacer realidad la participación de la Comunidad Educativa. La nueva dimensión rompe, de esta manera, con políticas anteriores que potenciaban la compartimentalización y el verticalismo.

El presente cuaderno se orienta, bajo la perspectiva mencionada (Centro Educativo como realidad cultural, participativa y estructurada) a:

- Facilitar esquemas de trabajo para la elaboración del Programa Directivo.
- Proporcionar elementos útiles para la evaluación interna y estudio crítico de su proyecto.
- Sensibilizar sobre algunos aspectos sustanciales de la actuación de los directivos.
- Actuar como un instrumento facilitador del debate, el intercambio de experiencias y el contraste de las diferentes realizaciones.

La diversidad de situaciones y de experiencias, al hacer que cada realidad educativa sea distinta, invalida cualquier intento de generalización. Por ello, la presente guía no es ambiciosa y, más que intentar responder con exhaustividad a los múltiples interrogantes que se puedan plantear, trata de presentar algunos de los elementos en que suelen coincidir realidades distintas. Su objetivo se limita a llamar la atención sobre algunos aspectos esenciales, a clarificar una metodología y a sugerir algunas precauciones, con la ambición de hacerlo de la forma más sencilla y clara posible.



La guía, por definición, contiene enseñanzas útiles que han de servir para que cada uno progrese a su ritmo. Como pauta metodológica deberá ser referencial y acorde con la validación pedagógica y administrativa que en cada caso se imponga.

Pero más allá de la elaboración del Programa Directivo, su implantación ha de suponer compartir el hecho, pero también las consecuencias, de participar en una concepción renovada de la responsabilidad y de reconocer el valor del compromiso que voluntariamente adoptan las personas.





---

## Hacia un esquema de racionalización del trabajo

Presentar la escuela como una organización compleja de difícil gestión ya se ha realizado en la Unidad Temática II. La ambigüedad de sus metas, la inexistencia de una cultura uniforme, la obligatoriedad de asistencia, el uso de tecnologías primitivas o el celularismo de los técnicos son algunos de los elementos que apoyan esa afirmación.

La provisionalidad y la falta de formación para el cargo hacen también complejo el ejercicio directivo (véase Unidad Temática I). A los variados requerimientos que tienen en su trabajo se responde con una importante falta de preparación técnica, la asignación externa de recursos humanos y materiales y la actuación en un contexto de escasa autonomía real.

A la incertidumbre que generan esas circunstancias parece que no se debería añadir otra nueva, como pueda ser la falta de previsión de las actuaciones a realizar. Abogar por una mínima planificación, concebida desde la participación y caracterizada por su sentido flexible y dinámico, parece ser algo exigible, más allá de las regulaciones normativas.

El gráfico 1 recoge la secuencia del conjunto de pasos que la realización del Programa de Dirección podría contemplar. Si bien en su ordenación se ha tenido en cuenta el criterio temporal, la práctica suele ser más compleja y comparte, más que un proceso lineal, la convivencia de varios procesos simultáneos, donde se combinan la formalización de la propuesta, los intereses de los que la leen, nuevas ideas de los directivos y cambios habidos en la situación de los Centros desde que se realizaron los análisis previos.

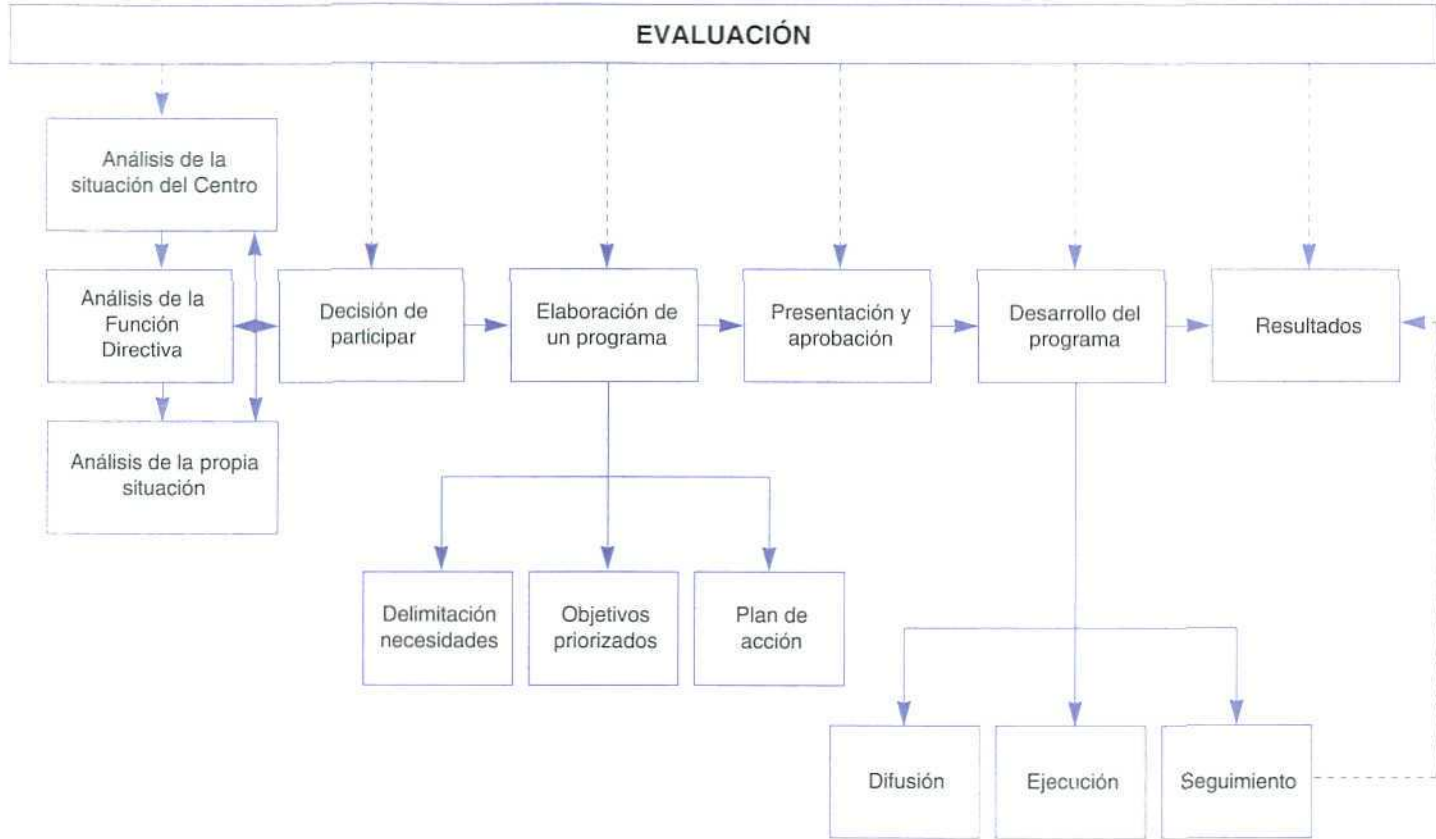


Gráfico 1: *Secuencia temporal relativa a la aplicación de un Programa de Dirección.*

De cualquier manera, nos resulta válida como elemento de ordenación del discurso, sirviendo, además, de referencia a la hora de consultar y de actuar. Tan sólo nos permitimos especificar algunos principios bajo los cuales debe considerarse la realización del Programa de Dirección:

**La especificidad** de Centros Educativos diferentes,

- que acogen a alumnos diferentes,
- que se sitúan en contextos diferentes, y
- que tienen variadas condiciones de partida, permite hablar de Programas de Dirección diferentes.

**El realismo**, que obliga a tomar conciencia de problemas:

- partiendo de lo existente,
- considerando las limitaciones organizativas, y
- evaluando las propias posibilidades.

**La utilidad**, que subordina el Programa al logro de cambios efectivos de acuerdo con:

- los intereses del Centro,
- las necesidades de los recursos humanos, y
- las exigencias de la Reforma.

**La rigurosidad**, entendida como una ejecución técnicamente aceptable y presente en:

- el estudio de necesidades,
- la delimitación de objetivos,
- la elaboración del Programa y
- su aplicación, seguimiento y evaluación.

**La participación**, directa de todos los miembros del Equipo Directivo e indirecta de los miembros de la Comunidad Educativa, para conseguir:

- reducir el subjetivismo personal y facilitar la intersubjetividad,
- conjugar mejor la visión de la dirección y las necesidades del Centro,
- una mayor integración de los diferentes proyectos personales y
- evitar que el desarrollo del Programa “pivote” sólo sobre las personas más motivadas.

**La flexibilidad**, impuesta por cuanto:

- la realidad es, por definición, más dinámica que estática,
- los procesos de aceptación y adhesión son lentos y a veces contradictorios, y

- el seguimiento y evaluación pueden aconsejar introducir ajustes o incorporar nuevos elementos.

Se trata, en definitiva, de que el Programa de Dirección, más que ser un medio para generar el cambio y la innovación, se constituya en parte de él.

# 3

---

## La decisión previa

Las personas pueden actuar en función del desarrollo de los acontecimientos, viendo, así, limitadas sus posibilidades de acción y orientada su actividad, o bien pueden intentar intervenir en ellos para adecuar su desarrollo a sus pretensiones.

Cuando dejamos pasar el tiempo y “podrir” las situaciones, no tenemos la garantía de que la falta de intervención haya sido más beneficiosa que perjudicial, si bien a veces nos consolamos con el dicho: *“con el tiempo todo pasa y se arregla”*. Es más, desde determinado punto de vista, creemos que las personas estamos para modificar el ambiente y no para que éste nos delimite los comportamientos.

Así, pensamos que hay que decidir, y que decidir es bueno como forma de afirmación de nuestra racionalidad. Deciden los profesores cuando se presentan como candidatos a puestos directivos, pero también lo hacen cuando establecen objetivos o seleccionan medios. De hecho, la toma de decisiones constituye el núcleo fundamental de las funciones directivas.

Optar entre una o más líneas de acción resulta, en muchos casos, algo automático dada la naturaleza de los problemas que se abordan, pero, en otros momentos, es de gran trascendencia. A esta última pertenece la opción de presentarse como candidato.

La adopción de la decisión debe estar fundamentada en un proceso racional de análisis que se ha de procurar objetivizar hasta donde sea posible. La posibilidad de una menor subjetividad depende de la cantidad de información recibida y de su adecuada valoración.



La naturaleza de la escuela como organización y de sus componentes hace que la información a tratar no dependa sólo de la complejidad de los problemas, sino también de la incertidumbre de la unidad decisoria. Tomar decisiones en condiciones de riesgo (basadas en modelos probabilísticos) y de incertidumbre (dependientes de criterios subjetivos de decisión) no elimina el hecho de la racionalidad, sino que la exige como fórmula para combatir la relatividad, aunque sea desde posiciones de planificación flexible y contingente.

La toma de decisiones es la elección entre dos o más líneas de acción diferentes, pero supone, además, desde el punto de vista cibernético (dimensión de interés para procesos de incertidumbre), el proceso de convertir la información en acción, tal y como queda reflejado en el gráfico 2. La información actúa, en cualquier caso, como un *input* para la toma de decisiones, lo que permite generar y controlar las acciones que volverán a producir nueva información.



Gráfico 2: La decisión como elemento de la acción.

## Análisis de la situación del Centro

El análisis de la situación del Centro ha de estar dirigido sustantivamente a comprender la manera de ser de la organización. Se trata de conocer su ideología, elemento subyacente de la cultura institucional:

- ¿Qué valores se comparten?
- ¿Qué criterios, explícitos o no, se utilizan en las relaciones inter o intra-estamentales?
- ¿Qué cualidades y características de los miembros se valoran o desprecian?, ¿cómo se les premia y castiga?

- ¿Cómo se relaciona con el ambiente?
- ¿Qué controles se establecen?, ¿por qué?, ¿para qué?
- ¿Qué percepciones, expectativas, existen?
- ¿Qué distancia se establece entre “*lo que es*” y “*lo que debería ser*” la organización?
- ¿Qué diferencias de criterio existen?, ¿cómo se solucionan los problemas?
- ...

Sólo desde esta perspectiva podremos comprender las reacciones típicas de la organización y el por qué de su funcionamiento.

Una aproximación global puede hacerse a partir de un análisis de los comportamientos organizativos, tal y como se recoge en el cuadro 1. Los principios de utilidad y factibilidad serán, en este caso, los que nos orienten en la selección de los aspectos considerados de interés.

Puede hacerse un análisis con mayor profundidad a partir de las aportaciones que presentan en el mismo curso los cuadernos realizados por Álvarez (1993), Santos (1993) y Pérez (1993). También pueden consultarse aportaciones anteriores (Gairín, 1993a), donde se encuentran clasificados variados procedimientos de autoevaluación institucional y se recoge una amplia bibliografía sobre el tema.

El análisis que haga la candidatura al Equipo Directivo no debe olvidar que trata de realizar una aproximación global al funcionamiento del Centro Educativo, e interesa sobremanera la forma en que éste responde al hecho educativo y se adapta a las peculiaridades del contexto y a las exigencias de los planteamientos, órganos y personas del Centro Educativo. Tampoco hay que olvidar en el análisis los cambios que la L.O.D.E. y la L.O.G.S.E. han introducido en nuestras instituciones y, particularmente, los referentes a la participación en la gestión, autonomía en lo curricular y organizativo y la existencia de Equipos Directivos.

De manera general cabría recordar, en todo caso, que los tres intereses de toda organización son:

- Dar respuestas eficaces frente a las amenazas y peligros de entornos complejos.
- Actuar rápida y eficazmente ante realidades dinámicas.
- Integrar y coordinar internamente el esfuerzo de todos hacia las necesidades y objetivos de la organización, incluyendo la subordinación de las necesidades individuales a las propias de la organización.

Elementos de análisis	Criterios	Instrumentos
<p>COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Proyecto Educativo</li> <li>— Proyecto Curricular</li> <li>— Reglamento de Régimen Interior</li> <li>— Plan Anual y planes específicos</li> <li>— Memoria</li> </ul> <p>ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS</p> <p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Padres</li> <li>— Profesorado</li> <li>— Personal de administración</li> <li>— Alumnado</li> <li>— Otros</li> </ul> <p>Recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Arquitectura</li> <li>— Mobiliario</li> <li>— Material didáctico</li> </ul> <p>Recursos funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Calendario, horarios</li> <li>— Presupuesto</li> <li>— Normativa</li> </ul> <p>SISTEMA RELACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comunicación</li> <li>— Participación</li> <li>— Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de realización</li> <li>• Adecuación al contexto y a los participantes</li> <li>• ¿Medio para el desarrollo profesional?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y organización</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Promoción</li> <li>• Relación inter e intraestamental</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación a los demás componentes</li> <li>• Utilización</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Coordinación</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Implicación</li> <li>• Funcionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos estandarizados: cuestionarios, tests, escalas...</li> <li>• Introspección</li> <li>• Debate del Equipo Directivo</li> <li>• Análisis de documentos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Plan Anual, Memorias...</li> <li>— Estadísticas</li> <li>— Informes</li> <li>— Resultados de evaluaciones al Centro</li> </ul> </li> <li>• Análisis de situaciones reales</li> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Análisis histórico</li> <li>• Observación</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Análisis de diarios</li> <li>• Debates sobre lecturas</li> </ul>
<p>DINÁMICA ORGANIZATIVA</p> <p>CONTEXTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Clima</li> <li>— Cultura</li> <li>— Comportamientos individuales y colectivos</li> </ul> <p>CONTENIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Planificación</li> <li>— Distribución de tareas</li> <li>— Actuación</li> <li>— Coordinación</li> <li>— Control/Evaluación</li> <li>— Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Cohesión</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Realización</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Relevancia</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prácticas que funcionan. Objetivos cubiertos y no cumplidos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores compartidos. Percepciones y expectativas</li> <li>• Problemáticas existentes. Causas internas y externas</li> <li>• Hechos particulares de identificación institucional</li> </ul> </li> </ul>		

Cuadro 1: Posible esquema para orientar el análisis del Centro.

## Análisis de la función directiva

Conocida con mayor profundidad la realidad del Centro, cabe reflexionar, aunque sea brevemente, sobre la naturaleza y funciones de la Dirección.

Los interrogantes que se plantean son muchos, pero podrían considerarse como más importantes los recogidos en el gráfico 3; esto es, competencias de este órgano y problemáticas que le afectan.

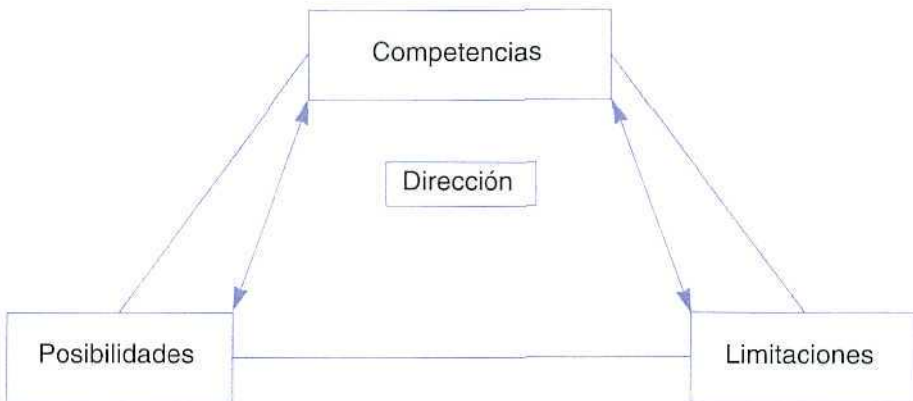


Gráfico 3: Elementos para el análisis de la función directiva.

La Dirección actual se reconoce habitualmente a partir de cuatro características:

- Falta de formación específica.
- Provisionalidad y corto período de tiempo de actuación.
- Poco poder real y dificultad para ejercerlo.
- Poca consideración social.

A las que habría que añadir las características propias del cargo, que habitualmente se identifican con una gran cantidad de trabajo, de naturaleza diversa y que debe desarrollarse con un ritmo muy fuerte. Se ejecuta, además y normalmente, de una manera muy fragmentada, en períodos cortos de tiempo, mediante acciones que suelen ser muy diversas y utilizando medios fundamentalmente verbales.

Pero más allá de estas consideraciones generales, hay que pensar en aspectos tan importantes como:



**Modelo de dirección:**

- Diferenciación establecida entre la función directiva y la docente.
- Autonomía de gestión.
- Posibilidad de formar un Equipo Directivo.
- El Equipo Directivo como unidad operativa.
- Incidencia del Administrador.

**Competencias:**

- Funciones que la normativa asigna a los miembros del Equipo Directivo.
- Asignaciones a la Comisión Pedagógica y a otras comisiones reguladas por el Centro.
- Distribución de “otras funciones” que hay que desarrollar.
- Análisis de lo que realmente hacen los directivos en su puesto.

**Posibilidades:**

- Nivel de información/formación que se posee sobre el trabajo directivo.
- Características positivas de la organización respecto al cambio deseable.
- Nivel de aceptación de las posibles propuestas.
- Grado de coordinación que el Equipo Directivo desea conseguir.

**Limitaciones:**

- Apoyos internos y externos a la Dirección.
- Estabilidad del equipo de profesores del Centro.
- Resistencias al cambio.
- Exigencias que la Reforma plantea a la organización de los Centros.

La reflexión sobre estos u otros aspectos se debería centrar, más que en un proceso mecánico, en la valoración, apoyada en un válido proceso de información, de los aspectos profundos de la estructura de la dirección en el Centro. En este sentido, adquiere importancia la consideración de aspectos como:

- Imagen que tienen los profesores de la Dirección.
- Historia de la dirección en el Centro.
- Colaboración de los profesores con la Dirección o con sus iniciativas (reuniones, comisiones...).
- Niveles de coordinación existentes con los representantes de alumnos y padres.

— Compromisos de la Dirección con nuevos proyectos o con proyectos existentes.

— ...

También se podría reflexionar sobre interrogantes como:

— ¿Bajo qué perspectivas los profesores estarían dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien del Centro?

— ¿Qué condiciones posibilitan el compromiso con el Centro Educativo?

— ¿Qué tipo de Dirección es capaz de conseguir la dinamización del Centro?

— ¿En qué grado mantienen los profesores, padres, etc., sus compromisos?

— ¿Es factible un proceso de cambio?

— ¿Hay posibilidad de mantener el Equipo Directivo como unidad durante tres años?

—...

Si al final se ha de trabajar en equipo, sería deseable que a partir de la primera iniciativa, que siempre será individual, el análisis lo efectuara conjuntamente el Equipo Directivo candidato. De hecho, lo más característico desde su inicio es la toma de decisiones compartida a partir de una estrecha coordinación interna, reflejo de la consideración del Centro Educativo y de la Dirección como dimensiones de una misma realidad.

Habrá que considerar, no obstante, que, como legalmente se establece, será el/la Director/a quien, al conservar el mayor poder decisorio y actuar como coordinador/a del Equipo Directivo, mantenga la clave para que se actúe en una verdadera estructura integrada que toma decisiones colectivamente y que respeta el marco que corresponde a cada uno de sus miembros.

Igualmente, habrá que tener en cuenta el papel ejecutor que el Equipo Directivo tiene respecto a las líneas de acción y directrices emanadas del Consejo Escolar y su papel como dinamizador de la actuación de los diferentes estamentos del Centro Educativo.

En último extremo, corresponderá a la Dirección garantizar la coordinación de actuaciones y recordar que una organización flexible y creativa se da cuando (OCDE, 1983:78):

— La autoridad es colegiada y no jerarquizada.

— La toma de decisiones es participativa y no exclusiva.

— La comunicación es abierta y no restrictiva.

— La estructura es versátil y no rígida.

— Se admite el que los recursos se controlen de manera dispersa y no centralizada.

En este contexto, son comportamientos coherentes de un buen jefe:

- Definir y delegar tareas, atribuciones y responsabilidades.
- Mantener informados a los colaboradores.
- Dejar participar a los colaboradores en el análisis de problemas y en la toma de decisiones.
- Fomentar el trabajo en equipo y realizar reuniones periódicas.
- Buscar la retroinformación y estar abierto a la comunicación.
- Abordar los problemas y conflictos.
- Saber escuchar.
- Expresar reconocimiento.
- Dedicar tiempo a los colaboradores.

### **Análisis de la propia situación**

La decisión de participar en la Dirección no puede olvidar la reflexión personal sobre el compromiso que se adquiere y las implicaciones que conlleva.

El análisis de la propia situación podría considerar de manera interactuante los siguientes aspectos:

a) Características personales:

- Motivación, interés por el cargo.
- Capacidades generales: comunicación, trabajo en equipo y dirección de actuaciones.
- Capacidades específicas: sentido de globalidad, liderazgo, sentido del orden y carisma.
- ...

b) Posibilidades:

- Tiempo disponible.
- Conocimiento de la organización y de sus intereses.
- Apoyo del Consejo Escolar y de los diferentes estamentos.
- Existencia en fase de realización de propuestas sobre la organización y funcionamiento del Centro.
- Capacidad de cambio de la organización.
- ...



c) Capacitación:

- Conocimiento sobre la Dirección.
- Experiencia anterior en cargos directivos.
- Posibilidad de participar en programas de formación.
- ...

Los resultados del análisis forman parte de un proceso de decisión en el que cabe “barajar” los beneficios y perjuicios que se pueden derivar de una u otra opción (presentarse o no). En este proceso, la falta de capacitación es la que menos nos debe preocupar, dado el nivel primitivo de organización en que nos encontramos y las posibilidades existentes para adquirir formación. La falta de motivación e interés sincero por el cargo sería lo más preocupante y quizás el elemento determinante de la decisión final.

## La decisión de participar

La confluencia del análisis de la propia situación con el realizado respecto al centro y a la función directiva ha de llevar a una decisión definitiva sobre la participación en la Dirección.

Habiendo optado por una decisión positiva, habrá que desechar en el futuro las dudas e incertidumbres que nos abordarán sobre lo acertado de la decisión. El problema se situará ahora en la confección del Programa a partir de la realización de análisis más específicos.



# 4

---

## La elaboración del Programa

Tomada la decisión de presentarse como candidato a la Dirección y obviando por inútil la discusión sobre la utilidad de un Programa de Dirección, cabe establecer una previsión sobre las actuaciones a realizar. Al hacerlo, nos habremos de regir por los principios ya establecidos en el apartado 2 y considerar, especialmente, la conveniencia de que la propuesta garantice la continuidad de la actividad del Centro y se adecue a los planteamientos institucionales establecidos.

El Programa de Dirección (P.D.) a establecer será responsabilidad del candidato a Director/a, si bien en su confección participa el resto del Equipo Directivo y se consulta a los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa. Contendrá las líneas básicas de referencia que definen la acción de la Dirección y especificará las acciones a realizar respecto a la organización y funcionamiento del Centro.

El P.D. no puede ni debe sustituir a otros documentos que el Centro organiza. En este sentido, no especifica la filosofía del Centro (recogida en el Proyecto Educativo), ni sus compromisos curriculares o normativos (propios del Proyecto Curricular y del Reglamento de Régimen Interior, respectivamente), ni su Plan de Actuación (Programación General del Centro); en todo caso, parte de ellos presentando los aspectos que considera de mayor relevancia y sobre los cuales se desea incidir. Establece, en esta línea, los procedimientos metodológicos para lograrlo.

Algunas características que el Programa de Dirección debería reunir quedan recogidas en la propuesta que contiene el cuadro 2.

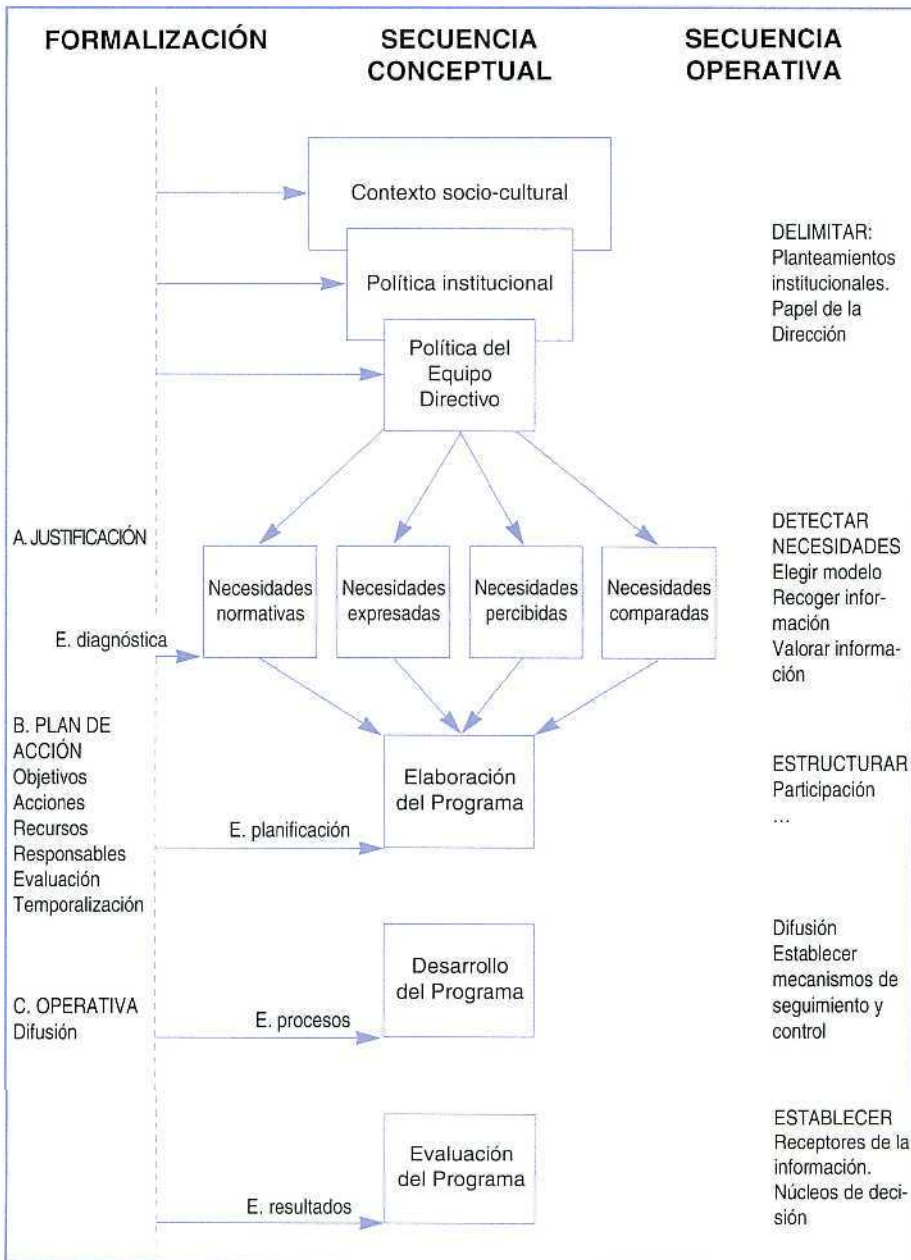
<p>FORMALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escrito, claro y conciso.</li> <li>— Sistemático.</li> <li>— Reflejo de la identidad del Centro.</li> <li>— Realista, operativo y práctico.</li> <li>— Positivo.</li> <li>— Informado a los sectores de la Comunidad Escolar.</li> </ul>
<p>ESTRUCTURALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elaborado conjuntamente por el Equipo Directivo.</li> <li>— Respetuoso de la filosofía educativa de la participación y del modelo de organización democrático.</li> <li>— Que presente la interactuación de las estructuras organizativas de coordinación, temporales y espaciales.</li> <li>— Que enmarque las interrelaciones de los diferentes sectores de la Comunidad Educativa.</li> <li>— Que defina el sistema de intercomunicación con otras instituciones.</li> <li>— Que exprese la dinámica de planificación e inversión económica.</li> <li>— Que delimite la coordinación interna del Equipo Directivo.</li> <li>— Que refleje su disponibilidad a la innovación e investigación didáctica.</li> <li>— Que su evaluación sea factible.</li> </ul>

**Cuadro 2: Características de un Programa de Dirección (Consejería de Educación, 1988:139).**

Los procedimientos de elaboración del P.D. pueden ser diversos. Elegir uno u otro dependerá, entre otras razones, del tiempo disponible, del grado de confianza existente entre los miembros del equipo candidato, del nivel de formación existente, de la naturaleza y tamaño de la organización y, en fin, de otros muchos factores que provocan respuestas diferenciadas en los Centros.

Lo que se propone en los apartados siguientes es una secuencia de análisis que, con carácter general, permite concretar el Programa. Nos movamos en *un enfoque de orientación racionalista, que, partiendo de un modelo de Centro y de Dirección, concreta pautas de acción, o en otros más hermenéuticos, que parten del análisis de la cultura del Centro y del estudio de los elementos que la configuran*, lo cierto es que en ambos casos se deberán considerar los apartados que se proponen: necesidades a cubrir, metas/objetivos a conseguir y plan de acción; variará, en todo caso, la forma de definirlos y concretarlos.

Un modelo gráfico que recoge parte de lo que decimos puede verse en el cuadro 3. Las líneas de actuación del Equipo Directivo quedan enmarcadas dentro de los planteamientos institucionales y se definen por la prioridad que da a la satisfacción de uno u otro tipo de necesidades. Esta opción será la que claramente recoge el Programa y su desarrollo.



**Cuadro 3: Secuencias conceptual, estructural y operativa de la elaboración del Programa de Dirección (Adaptación de Gairín, 1993b:84).**





## Determinación de las necesidades a cubrir

Podríamos definir la necesidad como la carencia o la percepción de carencia que los miembros de una Comunidad Educativa tienen en relación con la actividad formativa de la que son responsables.

Construir la realidad en base a déficit supone arriesgarse a que el futuro sea incierto, debido a los problemas que aquéllos continuamente plantearían. Con la evaluación de necesidades se establece un primer paso para identificar preventivamente las situaciones sobre las que conviene intervenir.

Y hablamos de evaluación de necesidades sobre detección de problemas por entender que las primeras constituyen el substrato de los segundos. De hecho, centrarse sólo en los problemas de la organización sería absurdo sin atender a las causas (básicamente necesidades) que los producen.

Una adecuada evaluación de necesidades tendría que considerar los siguientes pasos:

- Determinar las necesidades a evaluar.
- Seleccionar el modelo de evaluación.
- Definir y utilizar fuentes de información.
- Valorar la información.

### a) La determinación de las necesidades

Las necesidades a evaluar se podrían clasificar bajo los parámetros clásicos de:

- a.1. **Normativas**, referidas a la norma o al estándar considerado válido. A menudo, estas necesidades se identifican con las necesidades de la organización y del sistema educativo y vienen expresadas por disposiciones y normas legales. Conocimientos sobre la naturaleza y contenido del Proyecto Curricular, las funciones de la Comisión Pedagógica o los derechos y deberes de los alumnos son exigencias del sistema educativo que deberían conocer todos los profesores.
- a.2. **Expresadas** o manifestadas por las personas. Vienen a reflejarse en las demandas que se presentan. Las peticiones de formación sobre informática, metodología didáctica o realización de unidades didácticas vienen a expresar necesidades de los profesores de los Centros.
- a.3. **Percibidas** o relativas a una carencia subjetiva, limitada a las percepciones de los individuos. No siempre son fáciles de detectar al no ser la persona siempre consciente de ellas. Así, el análisis de la realidad indica que el manejo de situaciones conflictivas, el conoci-



miento de formas de organización de la clase o el dominio de procedimientos para conseguir un trabajo en equipo eficaz son déficit muy abundantes entre el profesorado, aunque no siempre se mencionan por “pudor” profesional.

- a.4. **Comparativas** o carencias presumibles a partir del análisis de otras situaciones más desarrolladas. El dominio funcional de un segundo idioma o la capacidad para la reconversión profesional son carencias que, presumiblemente, nuestros profesores acusarán en un futuro.

Los candidatos a Equipo Directivo deberían definir qué resulta para ellos más importante: atender las necesidades del sistema o las de las personas. En todo caso, habrá que considerar que no siempre las diferentes necesidades son excluyentes y que puede haber necesidades del sistema que sean sentidas también por las personas y que obedezcan a la vez al resultado del análisis de realidades más evolucionadas.

También habrá que considerar que las necesidades, o en menor escala el sentir inquietud por “algo”, se pueden crear e impulsar con una buena acción del Equipo Directivo.

### b) La selección del modelo de evaluación

Los modelos de detección de necesidades son también variados\*, si bien se pueden especificar de una manera indicativa tres de los más utilizados:

- b.1. **Modelo de discrepancia**, basado en el estudio de las diferencias entre *lo que es* y *lo que debería ser* cada aspecto de la realidad.
- b.2. **Modelo de marketing**. Aquí las diferencias se establecen entre *lo que se ofrece* y *lo que demanda la realidad*.
- b.3. **Modelo de toma de decisiones**, de amplia complejidad al incorporar al análisis una explicitación de los valores que guían el estudio de necesidades. A nivel práctico supone el estudio de situaciones, su valoración de acuerdo a valores preestablecidos y la definición de políticas de acción.

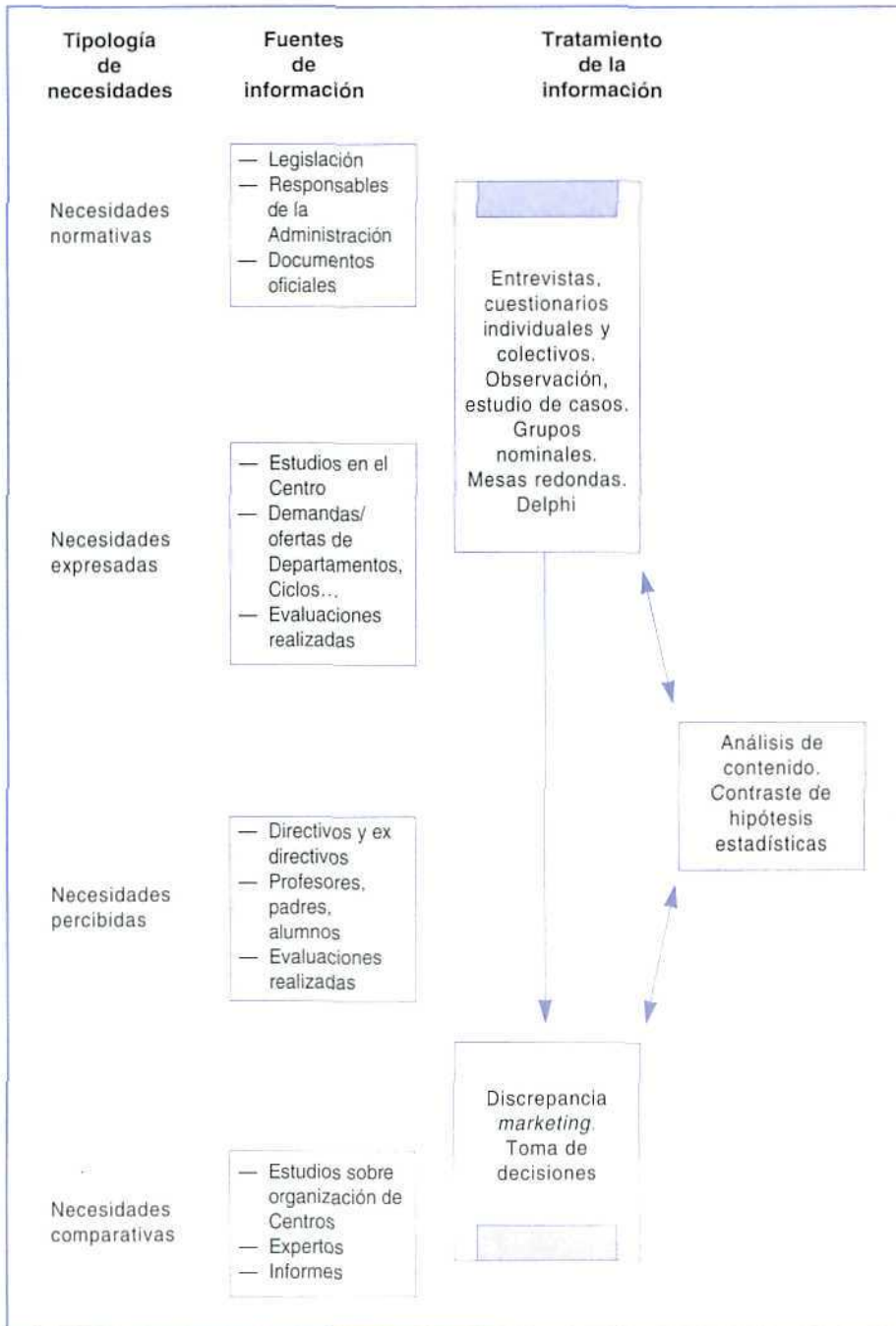
### c) La recopilación y valoración de la información

El tipo de necesidades a evaluar aconsejará el uso de uno u otro modelo de detección y determinará cuáles son los instrumentos más adecuados. De manera indicativa el cuadro 4 recoge algunas posibilidades.

---

(\*) A menudo se clasifican como métodos de optimización, de simulación y heurísticos, según se basen en la búsqueda de lo ideal, el seguimiento de la evolución de los problemas o en el planteamiento de hipótesis de trabajo.

### MODELO DE DIRECCIÓN



Cuadro 4: Vías de información para la delimitación de necesidades.

Las decisiones de los candidatos se centrarán, así, en aspectos como:

- ¿Qué es útil y pertinente conocer y evaluar?
- ¿Qué fuentes de información usar?
- ¿Qué profundidad se quiere dar al análisis?
- ¿Quiénes deben intervenir?
- ¿Qué criterios han de ser prioritarios?
- ...

Según la intencionalidad y el esfuerzo que se quiera dedicar, se podría profundizar en algunos de los resultados del análisis propuesto en el cuadro 1 o utilizar recursos ya mencionados en otros cuadernos de la colección (mapa situacional, chequeo institucional, diagnóstico institucional...). Por nuestra parte, nos permitimos presentar varios esquemas (cuadros 5 y 6) que faciliten el análisis de las necesidades. Se trata, en todo caso, de captar el espacio común, el proyecto donde las personas se reconozcan sin que ello suponga pérdida de espacios de libertad, de posibilidades de autonomía, todo y preservando la coherencia necesaria.

Elementos de análisis	Referentes		Necesidades a satisfacer
	Es	Debe ser	
Planteamientos institucionales — Nivel de realización — Adecuación al contexto — ...			
Estructuras organizativas — Utilidad de los ciclos — Funcionalidad de los espacios — Flexibilidad del horario — ...			
Sistema relacional — Efectividad de la participación — Agilidad de la comunicación — ...			
Dinámica organizativa — Clima humano — ...			

Cuadro 5: *Guía de análisis para delimitar necesidades.*

Problemáticas más relevantes del Centro	Causas que las producen	Posibles soluciones

Problema a resolver	Soluciones propuestas por los actores					Opción adoptada
	Profesores	Padres	Alumnos	E. Directivo	Otros	

Necesidad a satisfacer/ problema detectado	Zona de libertad (que los actores pueden hacer)	Zona de eficacia (lo que permite mejorar el resultado actual)	Zona de responsabilidad (lo que puede ser pedido)	Zona acotada (lo que no se puede ejecutar)	Opción adoptada

Cuadro 6: Guías de análisis para delimitar los ámbitos de intervención.



d) Algunas consideraciones complementarias

*Una fuente importante en la detección de necesidades la constituye el conjunto de documentos que el Centro elabora. Más concretamente, la Memoria puede darnos una radiografía sobre aspectos como:*

- Organización de las aulas y aprovechamiento de los recursos del Centro.
- El carácter de las relaciones de los profesores entre sí y de éstos con sus alumnos.
- El ambiente de la clase y el clima de convivencia entre los alumnos.
- La coordinación entre órganos y personas responsables en el Centro de la planificación y desarrollo de la práctica educativa.
- La calidad de la relación de los padres y tutores.
- ...

También puede informar sobre los problemas que conlleva la elaboración y aplicación del Proyecto Curricular en aspectos como:

- Adecuación de los objetivos programados a las características de los alumnos.
- Distribución equilibrada y apropiada de los contenidos.
- Idoneidad de la metodología y materiales curriculares empleados.
- Nivel de éxito escolar alcanzado.
- Validez de los criterios de evaluación.
- Eficacia de las medidas de atención a la diversidad.
- ...

Recurrir a la Memoria y completar el análisis con la reflexión individual o colectiva sobre diferentes aspectos (características relevantes del Centro que producen satisfacción o insatisfacción, carencias que limitan su funcionamiento, etc.) puede ser tan válido como acudir a procesos tecnificados de recogida de información. *En cualquier caso, lo importante será mantener los criterios citados de rigor y realismo.*

Hay que considerar también que las necesidades, lejos de traducirse en demanda, son, a menudo, objeto de mediación por la cultura y la sociedad. En este sentido, y como ya se ha dicho, la presión del grupo o el “bien hacer” del Equipo Directivo pueden lograr que se sienta como necesidad la coordinación del profesorado, la subordinación a intereses de Centro o la adaptación a prioridades de los alumnos.

La evaluación de necesidades al llevar a la formulación de problemas identificados y priorizados ayuda a establecer ejes de trabajo que, si bien queda-

rán sometidos a la lógica evolución de las necesidades o a su resolución, actuarán como mecanismos que dan coherencia a la acción. De hecho, el esquema recogido a continuación (gráfico 5) vendría a recoger la situación real de muchos Centros.



Gráfico 5: *Esquema conceptual sobre la delimitación de objetivos.*

Por último, si el análisis que se hace mantiene una cierta participación, la creación de un Programa de Dirección habrá sido la "excusa" para despertar el interés e integrar a una parte importante de la Comunidad Educativa, además de servir para preparar su adhesión.

## El establecimiento de objetivos

La posibilidad de aplicar un determinado planteamiento está en relación directa con la concreción que de él se haga. La determinación del objetivo se situaría en esta línea, siempre que en su explicitación se tengan en cuenta los criterios de viabilidad del contenido y claridad y univocidad en la formulación. Así concebidos, serán la base que permitirá determinar los métodos de intervención, de una parte, y los medios de evaluación, de otra.

Los objetivos que los candidatos a la dirección pueden perseguir son tan variados como dimensiones tiene la realidad organizativa o situaciones diferenciales se encuentran. De modo ilustrativo, y sin que sirvan de ejemplo a asumir mecánicamente, recogemos algunas propuestas de Programas de Dirección existentes:

### a) *Ámbito académico:*

- Realización y aplicación del Plan de Acción Tutorial.
- Aplicación del proyecto lingüístico.

- Promover la participación en el Programa de Nuevas Tecnologías.
- Impulsar la aplicación del Proyecto Curricular.
- Adecuar el programa académico y consolidar la realización equilibrada de actividades extraescolares de carácter cultural, físico-deportivas y de convivencia.
- Revisar la modalidad de organización del alumnado.
- Establecer un programa de salidas y actividades externas.
- Impulsar la innovación tecnológica.
- Implantar un sistema unificado de recuperación.
- Objetivizar el método de asignación horaria en función de los alumnos y de las necesidades pedagógicas razonadas de los Departamentos.
- Incentivar el buen funcionamiento de los Seminarios y la coordinación de sus miembros.
- Apoyar la realización de proyectos y programas pedagógicos innovadores.
- ...

b) **Ámbito administrativo y económico:**

- Informatizar la realización de horarios y el control de faltas del alumnado.
- Reforzar equipamientos en la especialidad de...
- Mejorar el funcionamiento de los servicios de mantenimiento.
- Gestionar la ampliación de espacios del Gimnasio y Biblioteca.
- Mejorar el funcionamiento de los servicios generales de Reprografía, Secretaría y Conserjería.
- Proporcionar apoyo administrativo al profesorado.
- Agilizar los pagos que dependen del Centro.
- ...

c) **Ámbito de recursos humanos y de proyección externa:**

- Aumentar el nivel de participación de padres y alumnos.
- Crear un Consejo de Alumnos.
- Abrir la Biblioteca en horario extraacadémico.
- Favorecer la participación del profesorado en actividades de formación permanente.



- Firmar convenios de colaboración con empresas e instituciones de la localidad.
- Invitar al P. A. S. a las reuniones del Claustro donde se debatan temas que le afecten.
- Promover la participación en las actividades culturales del entorno.
- Creación de una bolsa de trabajo para ex alumnos.
- Conseguir un ambiente de trabajo profesionalizador y motivador.
- Establecer un calendario de reuniones periódicas con el APA para reforzar la colaboración mutua.
- ...

d) Organización y funcionamiento del Equipo Directivo:

- Establecer un horario de reuniones del equipo y un periodo de atención a los miembros de la Comunidad Educativa.
- Revisar el Reglamento de Régimen Interior, clarificando de manera operativa las funciones de los órganos de gobierno.
- Establecer una comisión de trabajo para orientar la adecuación del Centro a las exigencias de la Reforma.
- Realizar un Programa de atención a nuevos miembros de la Comunidad Educativa.
- Presentar un informe anual sobre el cumplimiento de los objetivos previstos en el Programa de Dirección.
- ...

Los objetivos mencionados pueden ser propios de una tipología de Centro o servir para varios y coincidir, desarrollar o especificar metas definidas en los planteamientos institucionales (P. E. C., P. C. C. o Plan Anual). De cualquier manera, parece necesario no olvidar la coherencia que debe existir con la realidad del Centro y la necesidad de buscar el equilibrio entre los diferentes tipos de objetivos propuestos, sin olvidar la importancia que pueden adquirir los de organización interna del Equipo Directivo.

Cabe también recordar que la razón última de la existencia de los centros es la formación del alumnado, lo que recuerda la indisolubilidad, coherencia y nivel de subordinación que deben tener las actuaciones a realizar, aunque en relación al Programa se presenten de manera analítica y diferenciada. Esta perspectiva deberá hacernos conservar la dimensión humana y social de la escuela por encima de las metas estrictamente racionalistas o mecanicistas.

Un ejemplo de las posibilidades que el análisis de las situaciones de trabajo de los alumnos nos ofrecen queda recogido en el gráfico 6.

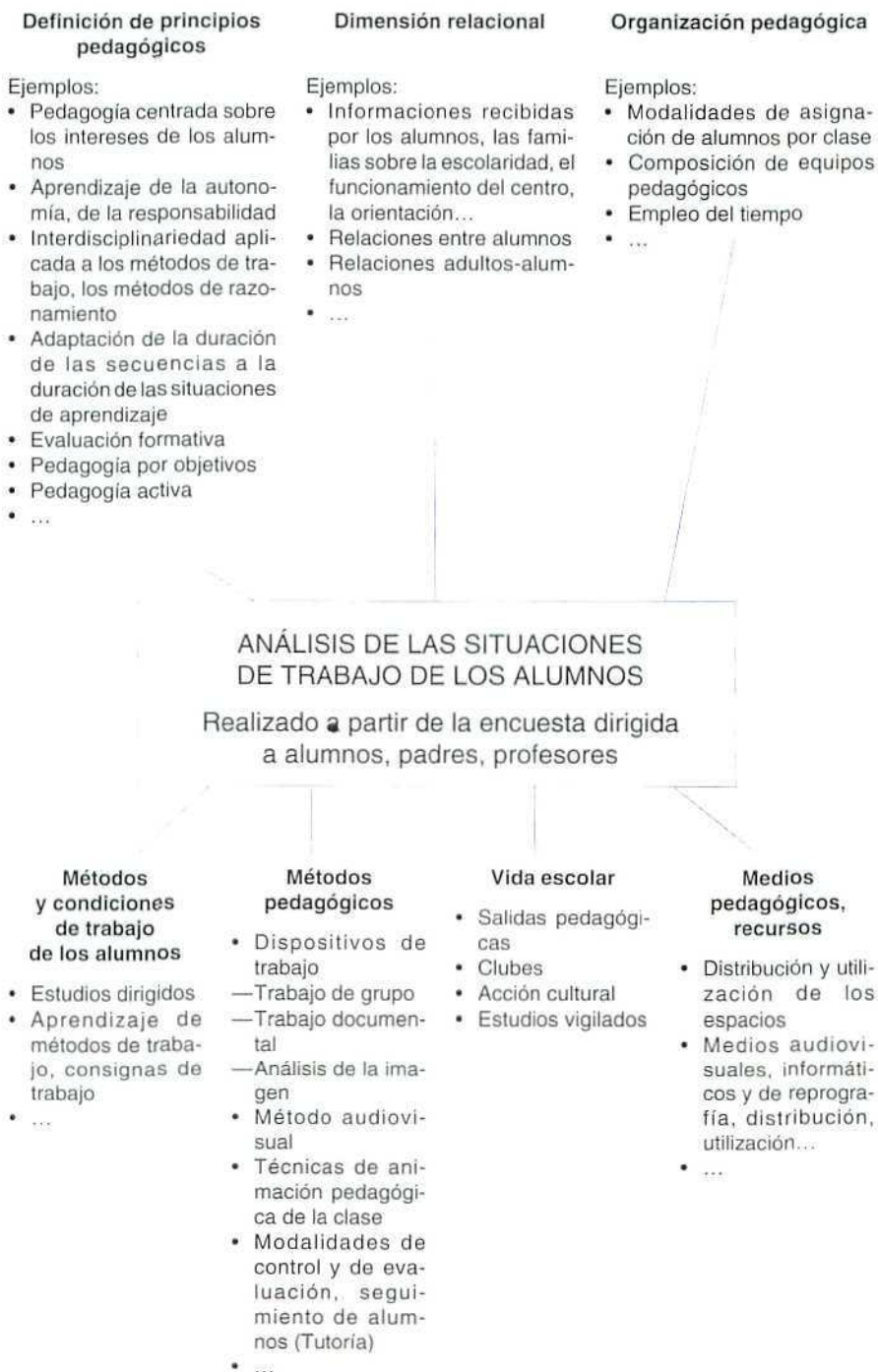


Gráfico 6: Mapa de necesidades de los alumnos (Cit. Mendès, 1991:34).

## Elaboración del plan de acción

Resulta altamente provechoso diseñar un sencillo plan de trabajo que oriente y guíe los procesos de consecución de los objetivos propuestos, después de analizar los recursos disponibles.

La estructura del plan de acción puede adoptar modelos diversos, si bien se podrían reducir las opciones a una de las cinco siguientes (gráfico 7), relacionadas con lo ya planteado al respecto en la Unidad Temática II:

- Conjunto de actuaciones independientes referidas a ámbitos como el académico, administrativo, relaciones exteriores, etc. (modelo sumativo).
- Conjunto de actuaciones que se inician en momentos diferenciados (modelo secuencial).
- Conjunto de actuaciones subordinadas todas ellas a unos mismos objetivos (modelo global, de tipo A).
- Conjunto de actuaciones subordinadas a unos objetivos previos que originan acciones interrelacionadas en diferentes ámbitos (modelo global, de tipo B).
- Actuaciones que obedecen a un mismo objetivo, además de actuaciones que obedecen a objetivos propios de cada ámbito (modelo mixto)...

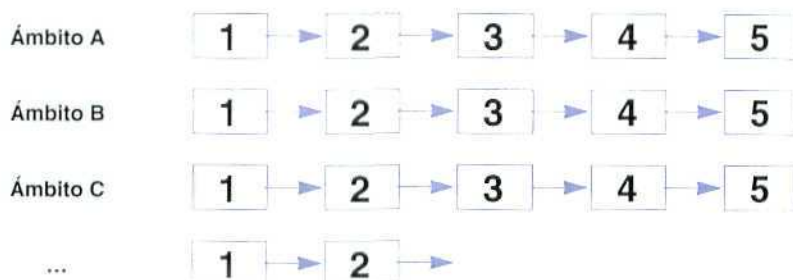
Señalando que no hay un modelo mejor que otro (el mejor será aquél que es útil a una organización), lo cierto es que la tendencia aceptable se decantaría por el uso de un modelo mixto. Se mantienen en él unos objetivos generales relacionados con la política institucional y con la concepción de la Dirección que se tiene, al mismo tiempo que se delimitan otras metas específicas de acuerdo con las necesidades propias de las diferentes áreas de trabajo del Centro Educativo.

### ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

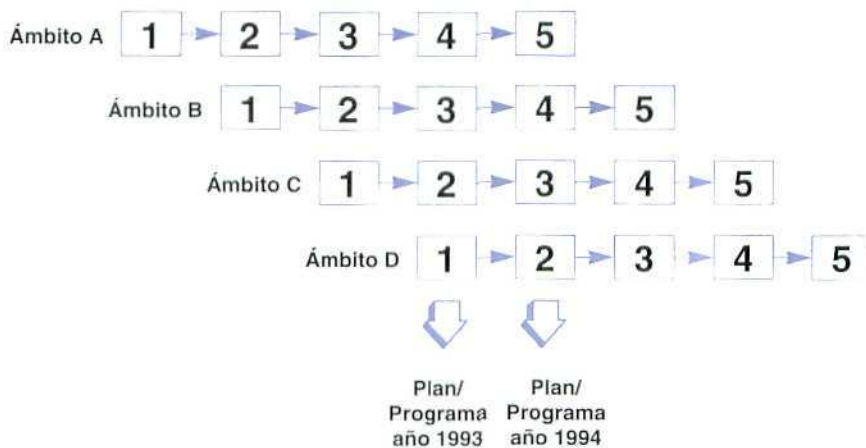
#### Secuencia general



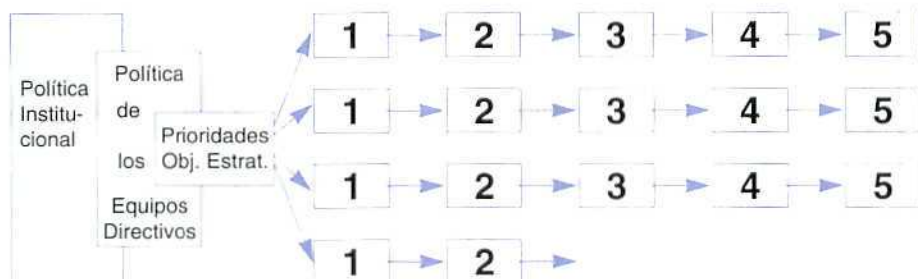
### A. SUMATIVO



### B. SECUENCIADO

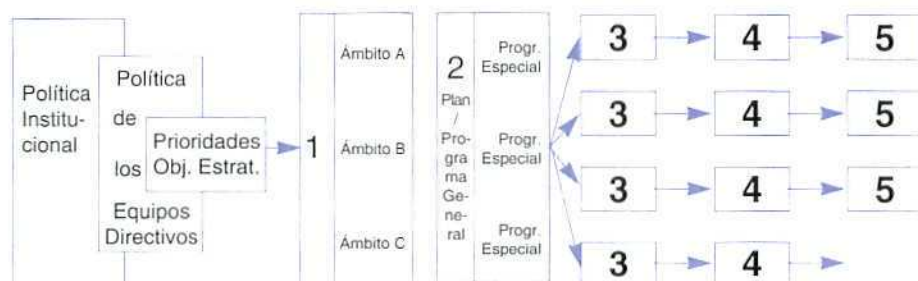


### C. GLOBAL (Tipo A)



PLAN/PROGRAMA  
DEL EQUIPO DIRECTIVO

### D. GLOBAL (Tipo B)



PLAN/PROGRAMA  
DEL EQUIPO DIRECTIVO



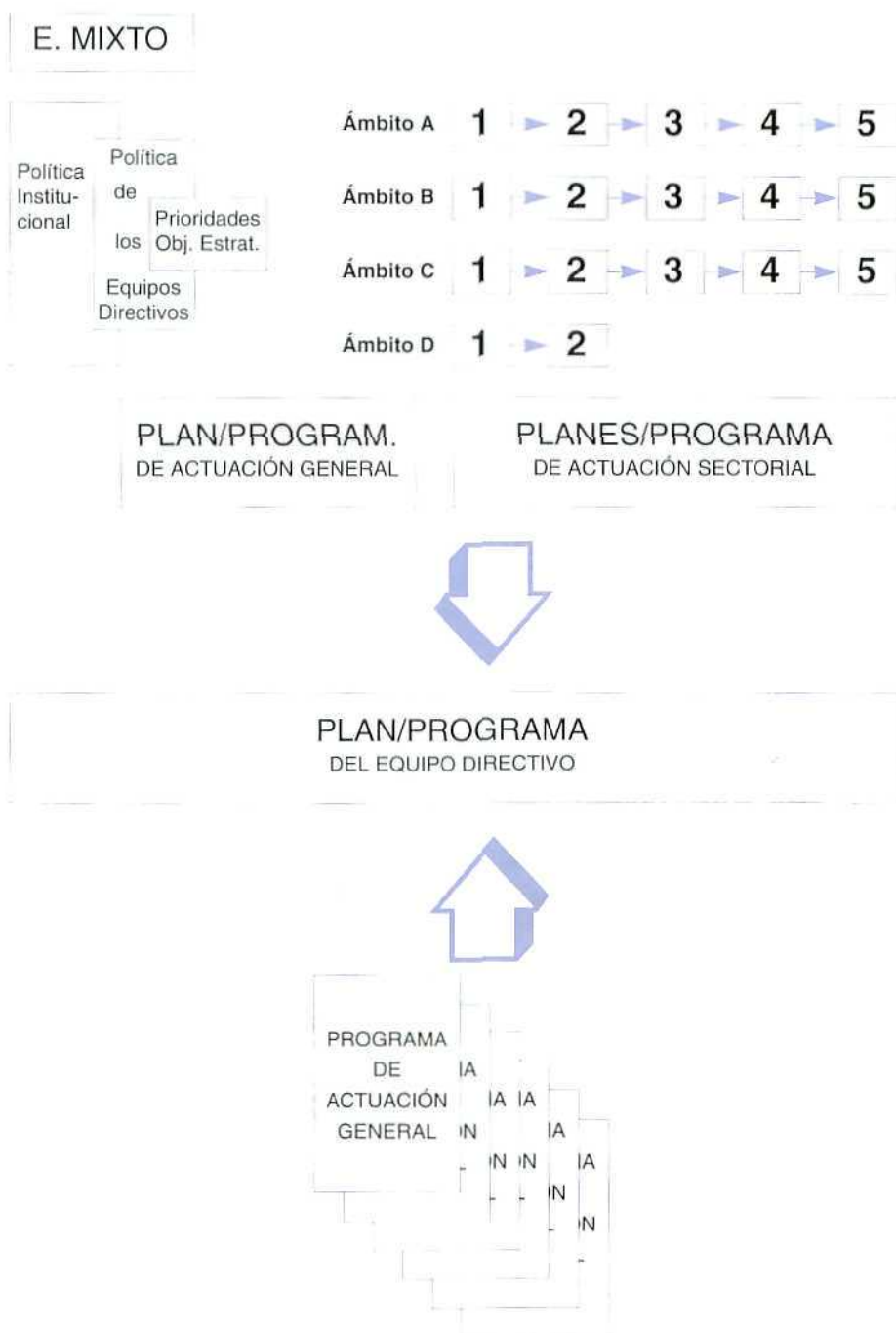


Gráfico 7: Modelos utilizables en la estructuración de planes y programas.

La formalización de ese plan puede ser diverso, si bien parece conveniente relacionar al menos el **conjunto de actuaciones** en las que se quiere secuenciar la actividad, la **asignación de tiempos** para cada una de ellas y la **identificación de personas, equipos u órganos** que intervienen en cada acción.

Siguiendo esquemas ya desarrollados en la Unidad Temática II del Curso, el cuadro 7 presenta algunas posibilidades.

Objetivos	Actuaciones	Implicados	Evaluación	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesionar el E. Directivo</li> <li>• Impulsar el tratamiento de la diversidad</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Establecer horario semanal de encuentro</li> <li>— Valorar trimestralmente el funcionamiento equipo</li> <li>— Compartir tareas específicas</li> <li>— 9 sesiones formativas al profesorado</li> <li>— 3 sesiones informativas a los padres</li> <li>— Programa de modificaciones en el P. C. C.</li> <li>— Agrupamientos flexibles en 1.º ciclo Matemáticas</li> <li>— Extensión del a. flexibles</li> <li>— Seminario interno sobre atención a la diversidad</li> <li>— Establecer/mantener contactos con representantes de las minorías</li> <li>— Gestionar presencia del profesor de apoyo</li> <li>— ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E. Directivo</li> <li>Afectados E. D.</li> <li>E. Directivo</li> <li>Orientador</li> <li>Profesorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones valorativas</li> <li>2 sesiones valorativas anualmente</li> <li>Informes del E. Directivo y del orientador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.º, 2.º, 3.º año</li> <li>1.º, 2.º, 3.º año</li> <li>1.º año</li> <li>2.º, 3.º año</li> <li>2.º año</li> <li>2.º, 3.º año</li> <li>2.º año</li> </ul>

Qué acción	Qué objetivo	Para qué alumnos	Con qué adultos	Qué desarrollo (etapas, duración, funcionamiento)	Qué evaluación (qué, cuándo, cómo...)	Qué medios (recursos, formación...)	
						Existentes	A obtener

Cuadro 7: Esquemas formales de planes de actuación.



Ámbito	Primer año	Segundo año	Tercer año
Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistema de seguimiento individual de alumnos</li> <li>— Realización del P. C. C. II Ciclo</li> <li>— Elaborar el Plan de Acción Tutorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Unificar sistema de evaluación</li> <li>— Realización del P. C. C. III Ciclo</li> <li>— Creación de la revista escolar</li> <li>— Plan de Actividades extraescolares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Unificar sistema de recuperación</li> <li>— Objetivizar la realización de horarios</li> <li>— 3 números de la revista escolar</li> <li>— Plan de salidas y actividades externas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aplicación del P. C. C. elaborado</li> <li>— Actuaciones habituales propias del cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aplicación del Plan de Acción Tutorial y de Act. extraescolares</li> </ul>	
Económico-Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dotación de la sala MAV</li> <li>— Informatizar expedientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informatizar la gestión académica</li> <li>— Establecer un local para alumnos</li> <li>— Gestionar la ampliación de espacios de Biblioteca y Gimnasio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Informatizar la gestión académica</li> <li>— Actualizar la rotulación del Centro</li> </ul>

**Cuadro 7: Esquemas formales de planes de actuación.**

Además de las opciones presentadas en el cuadro 7, también puede optarse por otras propuestas como son presentar las actuaciones por niveles/ciclos, hacerlo a partir de los órganos de gestión del Centro (funcionamiento del Claustro, de comisiones de trabajo...) u organizar el plan de trabajo a partir de problemas concretos y de las actuaciones priorizadas que se establecen para resolverlos.

Sea como sea, los apartados considerados normalmente en la realización de planes de actuación son:

#### a) Objetivos

Como ya hemos señalado, son el resultado natural del análisis de la situación, del estudio de los marcos de acción y del establecimiento de prioridades. Su univocidad será una garantía de uniformidad en la interpretación, a la vez que facilita los procesos de seguimiento y evaluación.

El grado de concreción que tengan dependerá de su naturaleza. Si bien resulta fácil especificar objetivos relativos a los ámbitos materiales y funcionales de la organización, no lo es tanto cuando nos referimos a los recursos humanos.

También será determinante en el nivel de concreción el tiempo disponible. Así, los objetivos a largo plazo suelen adoptar formulaciones más generales que los propuestos para un corto espacio de tiempo.

#### b) Actuaciones

Se referencia aquí al proceso de concreción de los objetivos. De hecho, se podría hablar de acciones específicas secuenciadas cuya realización garantiza el cumplimiento del objetivo propuesto.

De cada objetivo se derivan una serie de actuaciones, tareas, que cabe identificar y delimitar si queremos favorecer su consecución. Del objetivo “Informatizar la Administración de la escuela” se derivan, entre otras, acciones como:

- Establecer un catálogo del *hardware* y *software* existentes sobre gestión informatizada.
- Valorar los conocimientos informáticos del profesorado y la forma como puede adquirirlos.
- Elaborar un plan económico, con ayudas propias y externas, que permita una informatización progresiva.
- Extender progresivamente la red informática a los servicios del Centro: biblioteca, sala de audiovisuales y sala de profesores.
- ...

### c) Recursos

La ejecución de cada una de las acciones demanda unas necesidades que habrá que cubrir. Habitualmente, los recursos referencian a los aportes relativos a tres campos:

- *Personas*: número y cualificación.
- *Materiales*: espacios, mobiliario y material.
- *Funcionales*: tiempo, presupuesto y normativa.

Así, la realización de sesiones formativas dirigidas a impulsar el tratamiento de la diversidad puede exigir una valoración inicial de los recursos implicados en su realización (personas, formadores, lugar, horario...).

Se hace importante señalar cómo parte de los recursos a utilizar corresponderán a recursos del Centro, lo que necesariamente nos obliga a recalcar la necesidad de tener en cuenta las posibilidades del Centro y sus compromisos, explicitados en los planteamientos institucionales (Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, Plan Anual...).

*También hay que señalar que no siempre este apartado se considera en los planes de actuación de los directivos, por entender que el nivel de concreción que supone sólo es especificable una vez que el Consejo Escolar ha aprobado las líneas generales de actuación.*

### d) Responsables

Los objetivos a conseguir y las acciones a realizar se distribuyen entre los diferentes órganos y personas de la estructura del Centro, de acuerdo con su nivel de capacitación y responsabilidad. Delimitar claramente la tarea que afecta a cada miembro permite determinar áreas de responsabilidad y facilita el éxito del Plan.



Calificamos de responsable al órgano o persona del Centro Educativo que tiene la responsabilidad de una actividad, sin que ello presuponga que la deba realizar directamente. Así, por ejemplo, si el Jefe de Estudios es el responsable de la puesta en funcionamiento y supervisión del *Taller de Fotografía*, su función será, más que dar las clases de este ámbito, facilitar los medios humanos (especialistas), materiales (aula, mobiliario adecuado...) y funcionales (horario, presupuesto de funcionamiento, objetivos de planificación...) para que el especialista encargado pueda centrarse directamente en la actividad docente.

El apartado **implicados** sustituye, a veces, a los mencionados de **Responsables y Recursos humanos**, cuando tan sólo se quiere referenciar a las personas que se vinculan a la realización de un objetivo o de una actuación.

### e) Evaluación

Más o menos específicamente, se aporta en este apartado información sobre la metodología de evaluación y, en todo caso, sobre el objeto (¿qué?), metodología, recursos (¿cómo?) y modelo (procesual, sumativo, de impacto...).

Las actividades de evaluación, tanto si son procesuales como finales, han de referirse a los objetivos, redactarse cuando se definen éstos, aunque temporalmente su aplicación sea posterior, y caracterizarse bajo las mismas perspectivas.

Sería ideal que un Plan estableciese indicadores y criterios de evaluación mediante los cuales se pudiera comprobar su grado de eficacia. También habría de especificar quiénes son los órganos y personas responsables de esta valoración.

### f) Temporalización

La asignación de tiempos ha de permitir sincronizar las diferentes actuaciones, evitando períodos de actividad intensa o casi nula. Su delimitación se referirá tanto a la duración de la actividad como al estudio temporal que se establece entre las diversas actividades.

Una excesiva minuciosidad en este apartado nos podría llevar a diferenciar entre:

- *Tiempo de preparación*, referido al momento en que se formulan y discuten las propuestas y problemas de la ejecución.
- *Tiempo de actuación* o período en que se ponen en práctica las decisiones.
- *Tiempo de seguimiento y control*, consustancial al propio trabajo directivo.



# 5

## Presentación y aprobación por el Consejo Escolar

El Programa de Dirección realizado bajo las pautas descritas en capítulos anteriores se estructura como un documento que puede contener lo siguiente:

<b>Introducción</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Razones que justifican la presentación de candidatura.</li><li>— Estructura del Programa.</li></ul>
<b>Justificación/Presentación del Programa</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Visión del Centro</i>: aspectos positivos y problemáticos, déficit...</li><li>• <i>Visión de la Dirección</i>: intervención en el cambio, protagonismo de los miembros del equipo.</li><li>• <i>Necesidades a cubrir</i>: académicas, administrativas...</li><li>• <i>Principios que regirán la intervención</i>: participación, consenso...</li></ul>
<b>Programa de actuación</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Objetivos</i>, que afectan a los ámbitos académico, administrativo, de relaciones...</li><li>• <i>Actuaciones</i>: línea de trabajo, acciones...</li><li>• <i>Recursos</i>: humanos, materiales y funcionales.</li><li>• <i>Evaluación</i> del programa y de su gestión.</li><li>• <i>Temporalización</i>, por años.</li></ul>
<b>Anexos</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos de interés en relación con la propuesta.</li></ul>

La introducción, además de servir para publicar las razones que impulsan la candidatura, podría presentar la estructura del Programa. La justificación, más allá del análisis que se haga del contexto de actuación, debe recoger los principios básicos por los que se regirá el programa; esto es, las orientaciones que los candidatos se marcan para regular su actuación, derivadas de consideraciones ideológico-técnicas y estructuradas como hipótesis de trabajo que su aplicación habrá de validar.

El programa de actuación puede adoptar el contenido citado, pero también resultan válidas otras propuestas con que a menudo se estructura:

- Diferenciar entre objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo.
- A partir de una justificación inicial, presentar planteamientos estratégicos, táctico-operativos en una secuencia que intenta cada vez mayores niveles de concreción.
- Organizar el programa de acuerdo con un planteamiento teórico de la organización, como, por ejemplo:
  - *Actuaciones respecto a los planteamientos institucionales:* elaboración, revisión...
  - *Actuaciones respecto a la estructuración de los recursos humanos:* propuesta de organigrama, criterios de asignación de alumnos y profesores, funcionamiento de los departamentos...
  - *Actuaciones respecto a la estructuración de los recursos materiales:* criterios del uso de las instalaciones, sistema de control del material que se propone...
  - *Actuaciones respecto a la estructuración de recursos funcionales:* jornada lectiva, regulación de la participación en actividades extraescolares, directrices sobre planes de regulación del gasto...
  - *Actuaciones respecto al sistema relacional:* estrategias para mejorar la comunicación, marcos de participación de padres y alumnos...
- Presentar la propuesta en función de aspectos relevantes. Así, por ejemplo, conocemos algunas que se estructuran por problemas organizativos:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Remodelación del Primer Grado.</li><li>• Plan de Acción Tutorial.</li><li>• Ordenación de Actividades Extraescolares.</li><li>• El Proyecto Educativo de Centro.</li><li>• Otras actuaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordadas cada una bajo los epígrafes:<ul style="list-style-type: none"><li>— Introducción.</li><li>— Problemática.</li><li>— Actuaciones.</li><li>— Condicionantes a superar.</li></ul></li></ul>
---	--

- Presentar diferentes objetivos referenciando las actividades que implican. Así, sería un ejemplo:

"Ampliar y mejorar la participación de los alumnos en el funcionamiento diario del Centro, mediante:

- a) La habilitación de una sala-bar de alumnos.
- b) Realizar reuniones mensuales con los delegados.
- c) Reconocer la participación de los alumnos, como miembros de pleno derecho, en la Comisión de Extensión Cultural.
- d) Crear el Consejo de Alumnos.
- e) Establecer un buzón de sugerencias."

El Programa de Dirección elaborado no es el único documento a presentar al Consejo Escolar. Con él se adjunta:

- Documentación acreditativa de los requisitos exigidos: situación administrativa, años de servicio al Centro, años de docencia...
- Propuesta de componentes del Equipo Directivo (si procede).
- Méritos pedagógicos o de otro orden que den soporte a la candidatura.
- Otros méritos que se considere idóneo presentar.
- Programa de Dirección que se propone.

Formalmente, la propuesta podría presentarse de acuerdo al gráfico 8. Su extensión dependerá de los apartados 2 (Documentos) y 4 (Anexos), pudiendo señalar de manera indicativa que el Programa de Dirección no debe ocupar más de siete a diez páginas.

La presentación del documento final de candidatura al Consejo Escolar podría acompañarse de un ofrecimiento a ese órgano y a otros del Centro Educativo para explicar los aspectos que se considere necesitan de un mayor desarrollo o clarificación.

Ministerio de Educación y Ciencia	
Centro.....	
<b>CANDIDATURA A LA DIRECCIÓN</b>	
Período 1993-96	
<b>Juan Gómez López</b>	
1. Índice	
2. Documentación	
3. Programa de Dirección	
3.1. Introducción	
3.2. Justificación	
3.3. Programa de actuación	
4. Anexos	

**Gráfico 8: Ejemplo de presentación del Programa de Dirección.**





## La implantación del Programa

Una vez aprobada la candidatura por el Consejo Escolar y realizado el nombramiento por la Administración educativa competente, conviene trasladar la parte del Programa pertinente al Plan Anual (Programación General Anual), en la línea de potenciar una actuación única para el Centro.

Este proceso deberá contar con el conocimiento y consenso de la Comunidad Educativa y constituirá uno de los elementos de la ejecución del Programa de Dirección aprobado.

### Su difusión

Si el Programa fue realizado de forma participativa y presentado a los diferentes estamentos, será conocido por los miembros de la Comunidad Educativa. *Lo que se trata de hacer en este caso es abrir un proceso de discusión breve que permita incorporar nuevas propuestas (ideas nuevas o actuaciones presentadas en otras candidaturas) con vistas a aumentar el nivel de consenso, clave para lograr los cambios efectivos que se pretenden.*

La presentación de información como primera fase del proceso de motivación y sensibilización debe dar paso a un breve proceso de discusión que puede abordarse mediante:

- Una sesión monográfica del Claustro.
- Recogida de sugerencias aportadas por las diferentes unidades organizativas: ciclos, departamentos...



- Sesión de trabajo del Equipo Directivo con los coordinadores.
- Reunión del Equipo Directivo con representantes de padres y de alumnos.
- *Presentación de recomendaciones escritas en un plazo preestablecido.*

No se trata, en todo caso, de elaborar un nuevo programa de trabajo, sino tan sólo de aportar concreciones que el Equipo Directivo valorará, y de estudiar los mecanismos que permiten incorporar la propuesta a la Programación General del Centro.

El procedimiento descrito habrá de permitir que el Programa de Dirección sea más asumido y útil, en la medida en que es entendido y participado por los diversos miembros del Consejo Escolar.

### Su desarrollo y evaluación

El seguimiento y evaluación de la aplicación del Programa de Dirección no es diferente al utilizable con otros proyectos y puede realizarse a partir de estrategias y procedimientos suficientemente explicados en la unidades temáticas II y V y en el cuaderno dedicado a la autoevaluación del Equipo Directivo. De manera indicativa, especificamos a continuación algunos aspectos que se podrían tener en cuenta:

- a) La evaluación como actitud reflexiva ha de acompañar a todo el proceso y estar presente ya en la detección de necesidades. Ahora se trata de analizar el funcionamiento del Programa y la gestión que de él se haga.
- b) El seguimiento del Programa puede hacerse de una manera intuitiva, revisando periódicamente la propuesta mediante reuniones o informes personales, o bien de manera más objetiva, mediante el uso de técnicas como las redes PERT o la gráfica Gantt. De la misma forma, puede enfocarse la evaluación final del Programa.
- c) La valoración de los problemas que la aplicación del Programa genera ha de conllevar, frente a su invalidación, la generación de propuestas que permitan ajustar los aspectos desfasados.
- d) El proceso de evaluación, aunque puede ser específico, no ha de separarse del análisis que se realiza de la marcha del Centro o del cumplimiento de la Programación General del Centro.
- e) El modelo de Centro y Dirección propugnados en la justificación del Programa resultan ser referentes obligados en la evaluación, así como los campos de actuación priorizados y los principios de intervención establecidos (cuadro 8).

Ámbito	Indicadores	Aspectos		Observaciones
		Positivos	Negativos	
Programa en sí mismo	¿Los objetivos previstos se están realizando? ¿Las acciones realizadas resultan pertinentes a los objetivos? ¿Los recursos previstos son suficientes? ¿Se aplican periódicamente procesos de control? ¿La temporalización hay que cambiarla? ...			
Programa en su contexto	¿Es coherente con la Política Institucional? ¿Responde a las necesidades organizativas? ¿Satisface a los intereses de los miembros de la comunidad educativa? ¿Ha impulsado el modelo de organización propuesto? ¿Ha posibilitado el modelo de dirección propuesto? ¿Satisface las necesidades señaladas? ¿Respeta los principios de intervención establecidos? ...			
La realidad institucional	¿Ha ganado coherencia la intervención en el Centro? ¿Hay una mayor identificación con la Dirección? ¿El Programa de Dirección ha potenciado los procesos de innovación? ¿Se han mejorado las relaciones interpersonales? ...			

**Cuadro 8:** *Guión para el análisis de un Programa de Dirección que se aplica.*

- f) Tan importante como la consecución de objetivos será la forma como se consiguieron y los efectos directos o indirectos que la actuación del Equipo Directivo ha tenido en la organización y funcionamiento del Centro y, más concretamente, en la consolidación de grupos de actuación eficaces y con valores de cultura organizativa compartidos.
- g) Habría que huir, en razón de la funcionalidad, del uso de procedimientos sofisticados que exigen especialización técnica y tiempo y aprovechar las ventajas que aportan el análisis de documentos y las sesiones de evaluación a partir de un guión previo.
- h) La evaluación, sea procesal o final, nos ha de permitir en último extremo aumentar la credibilidad del Programa, actualizar la propuesta mejorando su rentabilidad y actuar como dinamizante de la acción directiva.
- i) Facilita el control del proyecto el dedicar algún tiempo a reflexionar sobre el proceso de ejecución, poniendo especial énfasis en los tres paráme-

tros clásicos que acompañan a una buena gestión de proyectos: calidad, costo y puntualidad. Un esquema que puede ayudar en este planteamiento es el presentado en el cuadro 9, adaptación de una propuesta de M. E. Haynes (1992: 50-51).

Elemento de control	¿Qué puede pasar de malo?	¿Cómo y cuándo lo sabré?	¿Qué haría si sucede?
Calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que el producto tenga imperfecciones</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al inspeccionar cada etapa</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repetir el trabajo</li><li>• ...</li></ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que no llegue el dinero a tiempo</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al conocer la asignación presupuestaria</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar el atraso con proveedores</li><li>• ...</li></ul>
Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que se tarde más tiempo del pensado</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al finalizar la 1.ª etapa</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eliminar alguna actividad y reestructurar la temporalización</li><li>• ...</li></ul>

**Cuadro 9: Diagrama de identificación preventiva de puntos de control.**

j) La supervisión de la ejecución permitirá conocer la necesidad de acciones correctivas. Su realización supone la utilización de procedimientos como:

- La observación.
- Reuniones periódicas de desarrollo.
- Comprobaciones de aspectos relevantes.
- Realización de auditorías.

En cualquier caso, se tendrá que estar atentos a:

- Desfases entre lo planificado y lo realizado.
- Revisión de los problemas encontrados y la forma como se han enfrentado.
- Acontecimientos previsibles y actuaciones de respuesta.

### Interrogantes que se plantean

La realización de un Programa de Dirección puede ser un problema complejo o sencillo dependiendo de la exhaustividad con que se quiera hacer y el interés que en su confección se ponga. Dé cualquier manera, una garantía de éxito se podrá conseguir respetando una cierta lógica en su elaboración (sea la presentada u otra) y evitando alguno de los problemas que afectan a su realización:



- Ser sólo una propuesta del Director, sin estar compartida con su equipo.
- Falta de participación de la Comunidad Educativa.
- No partir de un análisis de necesidades del Centro, ni considerar el establecimiento de prioridades.
- Estructurarse como una filosofía de acción, sin concretar actuaciones.
- Ser mera concreción de las funciones administrativas asignadas al Equipo Directivo.
- No contribuir a integrar otras propuestas de trabajo.

El esfuerzo por superar parte de los problemas señalados y por estructurar pautas de acción claras evitará improvisaciones y conflictos posteriores.

Una perspectiva técnica sobre realización del P.D. está dada; sin embargo, no podemos por ello olvidar consideraciones sustantivas y metodológicas, que pueden generar interrogantes tan variados como:

- ¿Se altera el proceso cuando en un Centro Educativo existen varias candidaturas?
- ¿Qué ocurre si un candidato no encuentra personas que quieran compartir la experiencia o gran parte de los profesores “pasan” de participar en la discusión de las propuestas?
- ¿Es posible la integración en un mismo P.D. de personas que participen de diferentes planteamientos?
- ¿Qué papel juega y debería jugar el Claustro en el proceso inicial de decidir presentarse?
- La presentación de una candidatura participativa ¿merece un período posterior para presentar el P.D. a los diferentes miembros de la Comunidad Educativa?
- ¿Cómo organizar la sesión del Consejo Escolar donde se elige al Director/a?
- ¿Qué criterios permitirían seleccionar la mejor candidatura entre varias?
- ¿El Administrador del Centro debería participar en el Equipo Directivo y, por tanto, en la configuración del Programa?
- ¿Sería lícito y conveniente solicitar informes externos (Inspección, expertos...) sobre el Programa de Dirección?
- ¿La continuidad de un Equipo Directivo exige la elaboración de un Programa tan detallado como los presentados?
- ¿El cambio de miembros en el Equipo Directivo supone modificar el Programa presentado en su momento?...

Plantearse éstos y otros interrogantes nos ha de servir para reflexionar sobre el tema desarrollado y profundizar en aquellos aspectos que consideramos de interés.





# 1

---

## Bibliografía referenciada y de ampliación

Las referencias al tema abordado son prácticamente inexistentes. La persona interesada, además de revisar las unidades temáticas y los cuadernos ya citados, puede encontrar algunas referencias puntuales en:

ÁLVAREZ, M. (1985): *El Equipo Directivo*. Popular, Madrid.

ÁLVAREZ, M. (Coord.) (1992): *La dirección escolar: formación y puesta al día*. Escuela Española, Madrid.

ÁLVAREZ, M. (1993): *Cómo analizar las situaciones y problemas en la organización de un Centro*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid.

BEARE, H., y otros (1992): *¿Cómo conseguir Centros de calidad?* La Muralla, Madrid.

BERNE, P. (1991): *Management por objetivos*. Ediciones Garnica (Serie Acción), Barcelona.

BONE, D., y GRIGGS, R. (1992): *Calidad en el trabajo. Guía personal de estándares profesionales*. Iberoamericana, México.

CISCAR, C., y URÍA, M. E. (1988): *Organización escolar y acción directiva*. Narcea, Madrid.

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN (1988): *Organización de la vida escolar*. Comunidad de Madrid.

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN (1991): *Curso de perfeccionamiento para Equipos Directivos*. Junta de Andalucía. Delegación Provincial de Sevilla.

- DAVIS, G. A., y THOMAS, M. A. (1992): *Escuelas eficaces, maestros eficaces*. La Muralla, Madrid.
- \*DRUDIS, A. (1992): *Planificación, organización y gestión de proyectos*. Gestión 2000, S. A., Barcelona (1).
- F. E. A. E. (1991): *Actas de las Primeras Jornadas sobre Dirección Escolar*. Barcelona.
- GAIRÍN, J. (1992): *La dinamización del Centro escolar*. En ICE-Deusto, Bilbao (págs. 237-262).
- GAIRÍN, J. (1993a): *La autoevaluación institucional como vía para mejorar los Centros educativos*. Bordón, Madrid (en prensa).
- \*GAIRÍN, J. (1993b): "Evaluación de programas y cursos". En FERRÁNDEZ y otros: *La evaluación en la educación de personas adultas*. Diagrama, Madrid (págs. 77-108).
- GÓMEZ DACAL, G. (1992): *Centros educativos eficientes*. P.P.U., Barcelona.
- \*HAYNES, M. E. (1992): *Administración de proyectos*. Iberoamericana, México D. F.
- HIRSCHHORN, L. (1993): *Administración en un nuevo ambiente de equipo*. Addison Wesley, Wilmington.
- ICE-DEUSTO (1992): *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ISAACS, D. (1987): *Teoría y práctica de la dirección de los Centros escolares*. EUNSA, Pamplona.
- MENDES, M. (1991): *Project d'établissement*. C.R.D.P., Burdeos.
- MULAS, J. J. (1993): Bases para un programa de dirección de Centro. *Escuela Española*, n.º 3154, Madrid, 22 de julio (pág. 11).
- O.C.D.E. (1983): *Organización creativa del ámbito escolar*. Anaya, Madrid.
- PÉREZ, A. (1993): *La autoevaluación del Equipo Directivo*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid.
- ROTGER, B. (1982): *Direcciones escolares. El Director como técnico, como líder y como ejecutivo*. Escuela Española, Madrid.

---

(1) Los textos con asterisco se relacionan más directamente con la temática en planificación del Equipo Directivo.

SANTOS, M. A. (1990): *Hacer visible lo cotidiano*. Akal, Madrid.

SANTOS, M. A. (1993): *Estrategias para la evaluación interna de Centros Educativos*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid.

TEJEDOR, F. J. (1990): "Perspectiva metodológica del diagnóstico y evaluación de necesidades en el ámbito educativo". *Revista de Investigación Educativa*, n.º 16, Barcelona (págs. 15-37).



# Anexo I

## Parrillas para guiar el análisis de situaciones

	Lo que se hace		Lo que no se hace	
	Cuestiones aceptables	Cuestiones rechazables	Cuestiones valiosas	Cuestiones dudosas
Sobre los alumnos				
Sobre los padres				
Sobre los profesores				
Sobre el Equipo Directivo				

	Cuestiones valiosas	Cuestiones dudosas	Cuestiones rechazables
Lo coincidente			
Lo divergente			



## Anexo II

### Elementos de un plan de trabajo (Consejería de Educación, 1991, II: 16)

¿Qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer?						
Preocupación temática, situación o conflicto	Sobre qué vamos a actuar	Sobre qué sistema de relaciones	Quién hará qué	Cuándo (ritmo)	Cómo (tipología de actuaciones)	Control de los procesos y cambios previstos

## Anexo III

### Propuesta de contenido sobre el Programa de Dirección

Cuadro sinóptico núm. 5: El Programa Directivo (Consejería de Educación, 1988: 140-141)

#### Aspectos que debe recoger el PROGRAMA DIRECTIVO

Aspectos	Contenido
1. Estudio de las condiciones de partida	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Breve análisis sociocultural, demográfico y económico del entorno educativo.</li> <li>— Estudio de la situación actualizada del Centro, elaborando un Mapa de Necesidades y contando con los recursos disponibles.</li> <li>— Principios que fundamentan el Programa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco social general.</li> <li>• Modelo de enseñanza.</li> <li>• Modelo de Centro Educativo que se propugna.</li> </ul> </li> </ul>
2. Sobre la organización general del Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Propuesta de <i>organigrama</i> (como radiografía de la organización).</li> <li>— Tendencia organizativa (legalista, humanista, técnica, empresarial, etc.).</li> <li>— Alternativa al uso de la jornada lectiva.</li> <li>— Aspectos más destacados de la cronogramación de los órganos de gobierno.</li> </ul>
3. Actuación con respecto al profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estrategias de comunicación.</li> <li>— Criterios básicos sobre su adscripción.</li> <li>— Estructuras de participación, periodicidad de reuniones y temporalización.</li> <li>— Delegación de funciones y descentralización.</li> </ul>
4. Actuación con respecto a los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Marco de participación y contribución a la actividad del Centro.</li> <li>— Criterios sobre los agrupamientos.</li> </ul>
5. Con respecto a las estructuras temporales y espaciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Criterios sobre la utilización y funcionamiento de las instalaciones monopolivalentes.</li> <li>— Manera de coordinar los horarios.</li> <li>— Líneas básicas para canalizar la gestión y la responsabilidad del uso de las dependencias.</li> </ul>
6. Sobre la estructura <i>staff</i> y funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Criterios de coordinación para los Equipos Docentes de Nivel y de Ciclo, así como para los Departamentos (flexibles).</li> <li>— Objetivos de claro interés para los mencionados equipos.</li> </ul>
7. La cronogramación de la actividad del Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Propuesta de actividades intraescolares, extraescolares, paralelas y complementarias.</li> <li>— Proceso de participación, gestión y organización de las mismas.</li> </ul>
8. Sobre la actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Propuesta de directrices generales sobre el planeamiento y la inversión económica.</li> <li>— Propuesta de inversión de nuevos recursos.</li> </ul>
9. Sobre la Administración escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ideas básicas sobre organización burocrática administrativa.</li> <li>— Participación del profesorado.</li> </ul>
10. Actuación con el sector padres y otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistematización y periodicidad de los intercambios.</li> <li>— Propuesta de actividades.</li> </ul>
11. Disponib. a la innovación e investigación didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Criterios.</li> </ul>
12. Evaluación del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Criterios de análisis.</li> <li>— Temporalización de las revisiones.</li> <li>— Metodología para introducir las alternativas de mejora.</li> </ul>

## Anexo IV.1

### Califíquese usted mismo como administrador de proyectos (adaptación de M. E. Haynes)

Califíquese usted mismo en cada una de las siguientes aptitudes necesarias para tener éxito como administrador de proyectos. Ponga una marca de verificación (V) frente a cada aptitud que usted cree poseer. Cuando termine, aquellas que no haya marcado representan oportunidades que deben desarrollarse.

#### Mis aptitudes como administrador de proyectos:

- Organización de un proyecto de principio a fin.
- Estructuración de un plan que resistirá las presiones.
- Hacer que los demás acepten mis propuestas y las respalden.
- Fijación de objetivos del proyecto que pueden medirse.
- Motivación de los miembros del grupo.
- Ayudar a los miembros del grupo a solucionar problemas.
- Utilización de los recursos disponibles.
- Eliminación de gastos de tiempo y dinero.
- Cálculo del coste de la ejecución del proyecto.
- Uso de sistemas de información que respondan a las necesidades del proyecto.

## Anexo IV.2

Autorrevisión sobre aspectos de definición del proyecto  
(adaptación de M. E. Haynes)

Diga si las siguientes declaraciones son Verdaderas (V) o Falsas (F):

V F

1. Un proyecto es una actividad dinámica, siempre en desarrollo.
2. Los proyectos pueden ser iniciados por cualquiera.
3. Cualquiera puede ser un administrador de proyectos.
4. El administrador es el responsable de llevar a cabo el proyecto.
5. La calidad no es importante en los proyectos.
6. El iniciador del proyecto tiene por lo general una idea clara de todos los aspectos importantes del proyecto.
7. La terminación a tiempo de un proyecto es un parámetro importante del proceso organizativo.
8. El Equipo Directivo necesita dedicar algún tiempo para aclarar el proyecto antes de proseguir con él.
9. Las ideas súbitas no tienen nada que ofrecer al proceso organizativo.
10. Terminar un proyecto dentro de los recursos disponibles es importante.
11. Es necesario ensayar su estrategia básica antes de seguir adelante.
12. El ensayo de prueba se puede usar para probar una estrategia establecida.
13. La simulación puede ayudar a definir proyectos de innovación.
14. La administración de los proyectos puede ayudar a definir otra aplicación de los principios.
15. La naturaleza temporal de los proyectos ayuda a los Equipos Directivos.

**Califique sus respuestas**

1. F	4. V	7. V	10. F	13. V	Calificación total —
2. F	5. F	8. V	11. V	14. F	
3. V	6. F	9. F	12. V	15. V	

12 a 15 Excelente. Puede seguir en el proceso.

9 a 11 Bueno. Debe reflexionar sobre algunos aspectos.

0 a 8 Pobre. Debería considerar su estrategia de trabajo.







**Ministerio de Educación y Ciencia**  
Subdirección GENERAL  
de FORMACIÓN del PROFESORADO