

PROYECTO DE DIRECCIÓN

GUÍA PARA ELABORAR
UN PROYECTO DE DIRECCIÓN
DESDE UN ENFOQUE INCLUSIVO

CORAL ELIZONDO





Guía para elaborar un Proyecto de Dirección de Centro
desde un enfoque inclusivo

© Coral Elizondo Carmona, 2016

**Todo el documento está sujeto a los siguientes términos de la licencia
Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 internacional**





Tabla de contenido

I.	Introducción.....	4
II.	Liderazgo directivo en los centros educativos	5
	Perfil del líder educativo.....	6
	Hábitos de la mente en el líder educativo	7
III.	Centros inclusivos	9
	Educación Inclusiva ¿Qué es?.....	9
	¿Qué supone garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad en el centro educativo?.....	10
IV.	Contenido del proyecto de dirección.....	11
	i. Introducción	12
	ii. Contexto.....	12
	iii. Objetivos	15
	iv. Líneas de actuación	16
	v. Liderazgo pedagógico.....	17
	vi. Plan de formación del profesorado	20
	vii. Escuela abierta y participativa	21
	viii. Evaluación	22
	ix. Propuesta equipo directivo	22
	x. Referencias normativas.....	22
	xi. Bibliografía	22
V.	Trabajos citados.....	23



I. Introducción

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, establece en el capítulo IV la regulación de la dirección de los centros públicos. En el artículo 134.d se concreta que para participar en el concurso de méritos para ser director de un centro es necesario “presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo” y se establece que “el nombramiento de director de centro será por un periodo de cuatro años... Este nombramiento puede renovarse, por períodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos” (art. 136.1, 136.2)

En esta misma Ley Orgánica se regulan las competencias del director

Son competencias del director (art. 132, LOE)

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.



- l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica.
- m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- p) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

Artículo 133. Selección del director.

1. La selección del director se realizará mediante un proceso en el que participen la comunidad educativa y la Administración educativa.
2. La selección y nombramiento de directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores y profesoras funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro.
3. La selección se realizará de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

II. Liderazgo directivo en los centros educativos

"Sin una buena dirección,
no hay centros de calidad"
Poster, C (1981) en (Castilla, y otros, 2009)

Existen numerosas investigaciones que avalan la importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación (Cuevas, Díaz, & Hidalgo, 2008) (Álvarez & Pérez, 2011) por lo que no me detendré en ese aspecto. Pero si insistiré en el perfil del líder educativo para ejercer una dirección con un enfoque inclusivo.

Las competencias del director enumeradas anteriormente y reguladas por la Ley Orgánica de Educación, implican un perfil concreto de dirección. Así pues, la persona que ejerza la dirección en un centro debe ser capaz no solo de afrontar las incertidumbres que aparecen en el día a día, sino también de ser gestor, dinamizador, cohesionador, carismático, mediador, ético, pero sobre todo, ser capaz de planificar y marcar una hoja de ruta clara y conocida por toda la comunidad educativa que marque el rumbo del centro educativo. Si además queremos que nuestro centro sea inclusivo, hablamos de unos valores humanos y éticos que deben reflejarse en su práctica directiva. Veamos ahora estas características con más detenimiento.



Perfil del líder educativo



- Es capaz de **ilusionar, contagiar**. Sabe crear equipos, confía en las personas y las motiva. Tiene siempre una actitud proactiva que le va a ayudar a anticiparse, a no decaer. Es persuasivo, empático, escucha y no impone. Es carismático.

- **Planifica** y marca un rumbo, una hoja de ruta conocida por toda la comunidad educativa. Esta planificación aparecerá en su proyecto de dirección y estará acorde con el Proyecto Educativo de Centro.

- Promueve siempre un **clima de respeto** favoreciendo las relaciones de toda la comunidad educativa. Es partidario de una escuela abierta y participativa, una escuela democrática impulsando la participación de las familias y la sociedad en el centro educativo. Es capaz de fomentar la participación de familias y profesorado en el centro, creando redes de colaboración.

- **Gestiona la presión** no permitiendo que situaciones adversas le superen. Es capaz de guiar en momentos de crisis. Elabora planes alternativos y utiliza la proactividad para ello. Es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones o problemas.

- Sabe **organizar el tiempo**, gestionando reuniones eficaces. Es

claro y asertivo en el mensaje. Expresando las **ideas de forma clara** y concreta, evitando las ambigüedades.

Ilustración 1. Infografía perfil del líder educativo.
@coralelizondo



- Actúa como **mediador** favoreciendo la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de los conflictos. Posee habilidades comunicativas de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad del centro y es una persona ética.
- Es **promotor de ideas innovadoras**, actúa como líder pedagógico. Es **curioso** y se interesa por conocer nuevas estrategias, recursos, tecnologías...

Hábitos de la mente en el líder educativo

Un buen líder es una persona que piensa con eficacia, es una persona que destaca por conductas inteligentes y por unos hábitos muy concretos, me refiero a los **hábitos de la mente** de Arthur L. Costa y Bena Kallick (Swartz, Costa, Beyer, Reagan, & Kallick, 2008, pág. 34) Podríamos decir por lo tanto que un líder sobresale por:

- Ser **persistente**. No se da por vencido, el buen líder sigue actuando, es proactivo, gestiona bien la presión.
- **Maneja la impulsividad**. Piensa antes de actuar, promueve climas de respeto y actúa de mediador. Un buen líder considera las posibilidades antes de actuar, elabora un plan, anticipa los problemas.
- **Escucha a los demás con empatía y comprensión** puesto que posee habilidades de escucha activa.
- **Piensa flexiblemente**. Son capaces de cambiar y ofrecer nuevas alternativas cuando aparece nueva información. Ven y comprenden otras relaciones, consideran puntos de vista alternativos.
- **Piensa sobre el pensamiento**. El buen líder reflexiona y evalúa sus propias destrezas y estrategias del pensamiento. Es consciente de sus acciones, del efecto sobre los demás, sobre toda la comunidad educativa. Pero también es capaz de autoevaluarse, de evaluar su hoja de ruta para corregir y modificar el plan si es necesario. Reflexiona sobre educación, sobre qué estrategias, planifica, organiza, reflexiona y evalúa.
- **Se esfuerza por lograr la precisión**. Es cuidadoso, se esfuerza por trabajar con precisión, aprende del error y revisa las reglas para mejorar. El buen líder conoce los criterios de calidad y se esfuerza por lograrlos.



- **Cuestionamiento y planteamiento de problemas.** Einstein decía que *“la formulación de un problema importa más que su solución”* un buen líder es capaz de resolver con eficacia los problemas, de plantearse preguntas y posibilidades nuevas a problemas conocidos.
- **Aplicación de conocimiento anterior a situaciones nuevas.** El buen líder aprende de la experiencia, aprende de los errores, es capaz de transferir significado de una experiencia y llevarla a otra. Actúa para crear oportunidades.
- **Pensar y comunicarse con claridad y precisión.** Posee habilidades comunicativas, expresa de forma clara y asertiva sus ideas.
- **Conseguir datos con todos los sentidos.** Tienen en cuenta el contexto, el entorno y son capaces de crear entornos acogedores que creen sentimientos de pertenencia a toda la comunidad educativa.
- **Creación, imaginación e innovación.** El buen líder es creativo, curioso, lidera la innovación.
- **Responder con asombro y admiración.** Disfrutan aprendiendo, compartiendo con los demás. Les gusta resolver cosas y siguen aprendiendo durante toda su vida.
- **Aceptación de riesgos responsables.** Toleran la confusión y la incertidumbre. Asumen riesgos que les llevan a generar nuevas ideas.
- **Humor.** El humor es una herramienta útil en las relaciones humanas, suavizan situaciones tensas y hacen más amenas las intervenciones.
- **Pensamiento interdependiente.** Es capaz de trabajar con otros, de crear equipos, de fomentar la participación del profesorado y de las familias en la vida escolar, de crear redes de colaboración.
- **Apertura al aprendizaje continuo.** El buen líder es curioso, con ganas de aprender, creativo. Aprende de las experiencias.

El liderazgo en los centros educativos es fundamental para garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad.



III. Centros inclusivos

¿Cómo son los centros educativos que garantizan una educación inclusiva y equitativa de calidad?

Educación Inclusiva ¿Qué es?

“La Educación Inclusiva puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales y comunitarias y reducir la exclusión dentro y fuera del sistema educativo. Lo anterior implica cambios y modificaciones de contenidos, enfoques, estructuras y estrategias basados en una visión común que abarca a todos los niños en edad escolar y la convicción de que es responsabilidad del sistema educativo regular educar a todos los niños y niñas. El objetivo de la inclusión es brindar respuestas apropiadas al amplio espectro de necesidades de aprendizaje tanto en entornos formales como no formales de la educación. La educación inclusiva, más que un tema marginal que trata sobre cómo integrar a ciertos estudiantes a la enseñanza convencional, representa un enfoque que examina cómo transformar los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje, con el fin de responder a la diversidad de los estudiantes. El propósito de la educación inclusiva es permitir que los maestros y estudiantes se sientan cómodos ante la diversidad y la perciban no como un problema sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer el entorno de aprendizaje” (UNESCO, 2006, pág. 14)

La UNESCO define la Educación Inclusiva como “un **proceso** orientado a responder la diversidad de los estudiantes (...) Está relacionada con la **presencia**, la **participación** y los **logros** de todos los alumnos” (UNESCO, 2006).

Es un proceso que hay que iniciar y que supone fundamentalmente un cambio de mirada y una visión diferente de la educación. Una visión más humana, una visión transformadora que no deja a nadie rezagado, que tiene en cuenta a todas y cada uno de las personas. Una visión transformadora de vidas, porque al tener altas expectativas para todo el alumnado, su vida cambia, sus etiquetas no le condicionan y las barreras desaparecen.

La educación inclusiva se basa en la concepción humanista de la educación. Principios inclusivos de derechos humanos, dignidad, igualdad, justicia social, paz, inclusión, diversidad, tolerancia, respeto, compromiso... son su marco de actuación y un referente a tener en cuenta.



¿Qué supone garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad en el centro educativo?

Supone ofrecer una educación común para todo el alumnado que reconozca, valore y se ajuste a las características de cada uno de ellos. Pero también supone reflexionar sobre las barreras y eliminarlas. Eliminar las barreras a la presencia, a la participación, a la continuidad, a la finalización, al progreso.

La educación inclusiva se basa en el modelo social que huye de enfoques asistenciales basados en el déficit que conducen a una escuela segregadora. La educación inclusiva analiza las barreras y modifica el contexto para eliminarlas. Potencia la colaboración creando redes de apoyo y ayuda mutua entre todos los miembros de la comunidad educativa y lleva a cabo políticas transformadoras en la que tienen cabida todo el alumnado del centro.

Estas políticas transformadoras exigen cambiar estructuras organizativas que lleven la inclusión al corazón de los centros educativos. Es necesario entonces programar oportunidades de aprendizaje y colaboración en la que participen todos los miembros de la comunidad educativa, no solo el alumnado. Es necesario que los centros educativos sean lugares de aprendizaje donde tengan cabida todas las personas.

Para hacer efectivo este cambio es necesario un liderazgo decidido, un liderazgo ético basado en la concepción humanista de la educación y en los valores inclusivos anteriormente mencionados. Es necesario un líder capaz de transformar, conocedor de su realidad, pero sobre todo con propuestas claras inclusivas que se especifiquen en actuaciones concretas de la práctica cotidiana, tanto en el centro educativo como en las aulas.

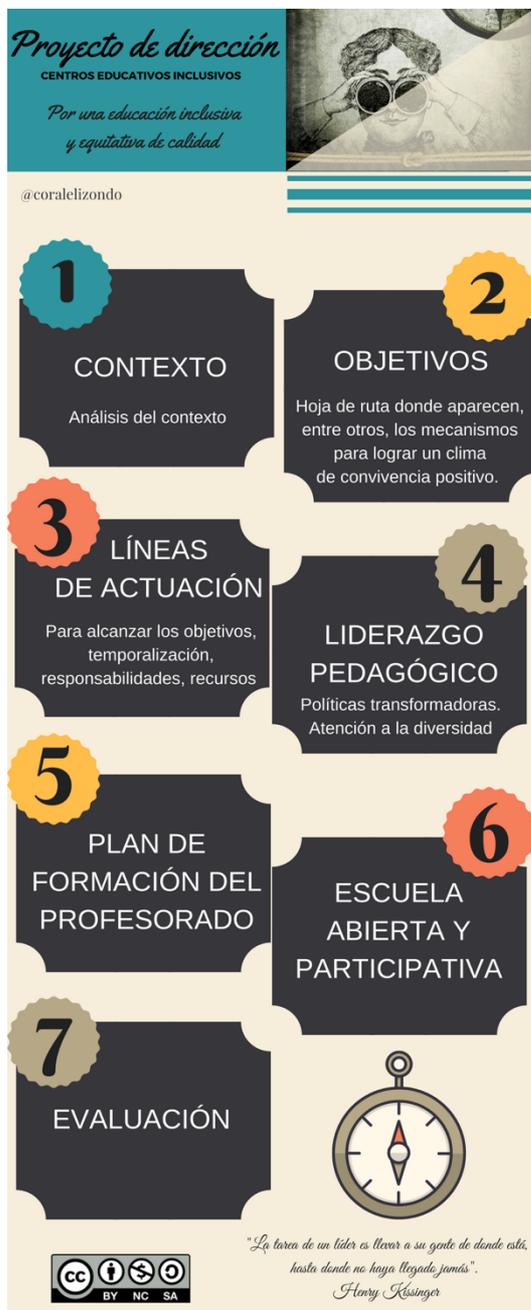
Es necesario llevar a cabo políticas transformadoras que eliminen barreras, que se basen en propuestas pedagógicas que permitan aprender juntos alumnos diferentes, que potencien la colaboración, que aprendan de la diversidad. En definitiva, que siempre se tenga en cuenta que la innovación y la inclusión van de la mano, que hablemos de INCLUNOVACIÓN.

¿Cómo concreto todo esto en un proyecto de dirección? Vayamos por pasos.



IV. Contenido del proyecto de dirección

La normativa que regula el proceso de selección de directores de los centros docentes públicos no universitarios contempla el contenido que debe figurar en el proyecto de dirección que a grandes rasgos son los que aparecen en la infografía y que se van a desarrollar a continuación.



- **Conocimiento del centro.** Es necesario partir de un análisis real del contexto en el que nos movemos.

- Definición de los **objetivos**. Se marca la hoja de ruta con los objetivos generales que nos propongamos desarrollar a lo largo de los cuatro años que dure la candidatura. Dentro de estos objetivos se contemplarán cómo afectan y cómo debo cambiar los documentos de centro (PEC, PAD, POAT, Plan de Convivencia, PCE, RRI...).

- **Líneas de actuación** para alcanzar esos objetivos, temporalización, responsabilidad, recursos...

- **Liderazgo pedagógico**, aquí aparecen las políticas transformadoras que nos llevan a una escuela inclusiva, equitativa y de calidad.

- **Itinerario formativo del profesorado.**

- Participación y colaboración de la comunidad educativa y otros agentes externos.

- **Evaluación y gestión del cambio.**

Ilustración 2. Infografía Proyecto de Dirección inclusivo. @coralelizondo



i. Introducción

En la introducción se justifica el proyecto y se explican las razones que llevan a presentar la candidatura y el programa. Se explicará también cómo será el estilo de dirección, el modelo de organización y funcionamiento, todo ello de una forma de una forma muy general.

Se pueden trazar también a grandes rasgos las líneas de actuación destacando los aspectos en los que se quiere incidir. E incluso, si la hubiese, la propuesta de equipo directivo.

ii. Contexto

La reflexión que aparece en Elizondo (2016) para analizar el contexto cuando queremos elaborar un Proyecto Educativo de Centro inclusivo nos puede servir también ahora para concebir un proyecto de dirección desde un enfoque inclusivo puesto que ayuda que el proyecto de dirección parta “de un análisis serio de la organización y funcionamiento del centro” (Bernal, 2010, pág. 1)

Para conocer e identificar las necesidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la comunidad educativa y del entorno, utilizaremos un DAFO. Trujillo (2016) ya utiliza el análisis de esta herramienta para analizar los proyectos educativos, la ventaja de este recurso es que tiene en cuenta aspectos internos y externos de los centros educativos. A los resultados de este estudio se vincularán los objetivos del proyecto que a su vez irán concretados en líneas de actuación.

¿ Cómo puede utilizarse esta herramienta en educación?

En la ilustración 3 se observa que en el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se tendrán en cuenta, como he comentado anteriormente, tanto los factores de origen interno, es decir, del propio centro, como los factores de origen externo, del entorno en el que está ubicado el centro, y en cada uno de ellos se analizarán los aspectos positivos y negativos.

Se comienza con el análisis de los **factores externos**, que son **las oportunidades** y **las amenazas**. Estos factores externos se refieren al entorno, a su ubicación, a los servicios de la zona, pero también al alumnado y familias. Y se contestará a la pregunta ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿cómo las puedo aprovechar? Se pueden hacer reflexiones individuales, por equipos didácticos, departamentos... y luego se ponen en común para reflexionar entre todos.



A continuación se analizan las amenazas del entorno, pero se anota además cómo las podemos evitar. No nos quedemos solo en analizar oportunidades y amenazas actuales, podemos analizar también aspectos futuros, como factores demográficos, entre otros.

Aspectos que nos pueden ayudar a reflexionar:

- Sobre el entorno social y cultural al que se refiere la LOMCE (art. 121.2): zona en la que está ubicado el centro, servicios que existen, asociaciones, parques, ocio, recursos...
- Se puede analizar también la relación con otros centros creando redes de aprendizaje o compartiendo experiencias.
- En cuanto al alumnado y las familias: vulnerabilidad, nivel socioeconómico, tipos de familias, dificultades del alumnado y los compromisos que se van a establecer con las familias, que vienen regulados en el art. 121.5 de la LOMCE.



Busquemos crear comunidades educativas acogedoras y seguras, donde todo el mundo sea bienvenido y se sienta seguro. Busquemos mejorar el centro para toda la comunidad educativa.

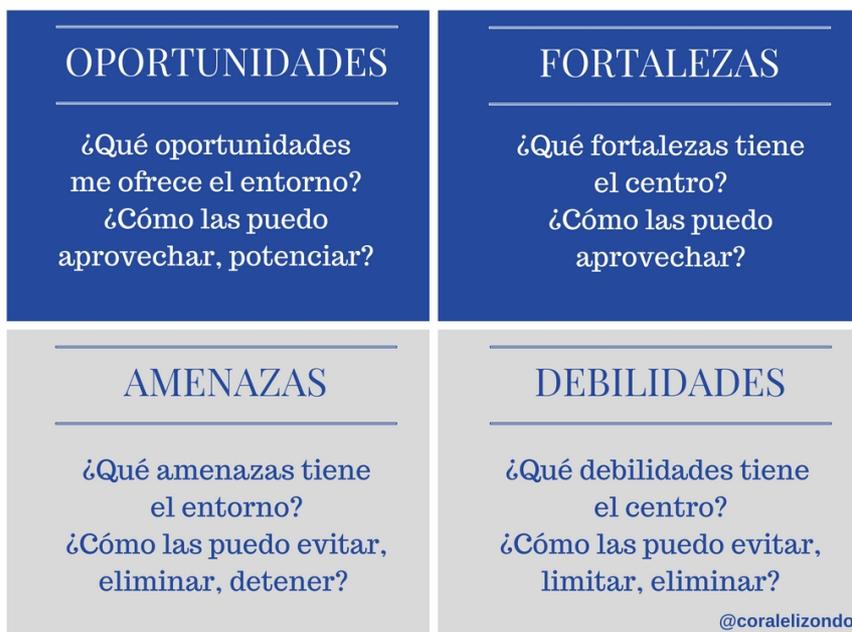


Ilustración 3. Análisis DAFO para la educación @coralelizondo

El siguiente paso es reflexionar también sobre aspectos positivos y negativos, pero esta vez serán aspectos internos, es decir, se analizarán



las fortalezas y las debilidades del propio centro. Así, se reflexiona sobre aspectos estructurales, que se concretan en el tamaño del centro, el número de aulas, los servicios que ofrece, la organización..., pero también del profesorado.

Se estudiarán las fortalezas que tiene el centro y que se deben aprovechar y las debilidades y cómo se pueden evitar, eliminar o detener.

Aspectos que nos pueden ayudar a reflexionar

- Características generales del centro: edificios, equipamiento, tamaño, espacios, etapas, horario, programas que se llevan a cabo en el centro, planes, organización...
- Profesorado: número, especialidades, profesorado definitivo, interino, media de edad, implicación, compromiso, participación en cursos, formación inicial, formación permanente, innovador, cultura de colaboración, de trabajo en equipo...
- Otro personal del centro.

Con todos estos datos se buscarán las estrategias que van a marcar nuestras señas de identidad del centro y nuestras culturas, políticas y prácticas inclusivas.

DAFO EDUCACIÓN	OPORTUNIDADES <i>Origen externo. Contexto</i>	AMENAZAS <i>Origen externo. Contexto</i>
FORTALEZAS <i>Origen interno. Centro educativo</i>	¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas del propio centro?	¿Cómo puedo aprovechar las fortalezas del centro para minimizar las amenazas del contexto?
DEBILIDADES <i>Origen interno. Centro educativo</i>	¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades del entorno para minimizar las debilidades del centro?	¿Qué puedo cambiar, transformar para hacer frente a las amenazas del contexto y las debilidades del centro? @coralelizondo

Ilustración 4. Análisis DAFO cruce de aspectos internos y externos. @coralelizondo

Una vez que ya se han analizado todos los aspectos positivos y negativos, tanto de origen interno como externo, es el momento de buscar estrategias, de ponerlas encima de la mesa y reflexionar sobre ellos, repensar. La Real Academia Española define repensar como “pensar atenta y detenidamente sobre algo” y en nuestro caso, el hecho de haber analizado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestro centro, nos permite avanzar con objetivos claros, de esta



manera repensamos para avanzar. En la ilustración 4 están las preguntas que pueden ayudar a reflexionar sobre la educación, sobre nuestras señas de identidad, sobre cómo podemos transformar la educación y caminar hacia una educación inclusiva.

No olvidemos nunca cuando reflexionemos cuál es la educación que queremos, una educación inclusiva hacia la que debemos caminar. Una decisión que impregnará la vida del centro y que condicionará los objetivos que marquen nuestro proyecto de dirección.

iii. Objetivos

La formulación de los objetivos responde a la reflexión que hayamos hecho con el DAFO. Serán siempre objetivos concretos y claros que pueden agruparse en las tres dimensiones de los centros inclusivos.

CULTURAS. *Comunidades escolares seguras, colaboradoras y acogedoras.*

En esta dimensión estarán los objetivos relacionados con la eliminación de barreras, la promoción de la convivencia, la prevención del acoso escolar, del absentismo, la discriminación y racismo.

Aquí aparecerán también los cauces de participación de las familias, del alumnado, de la comunidad educativa en su conjunto.

Esta dimensión se refiere al sentimiento de identidad, de pertenencia. Con los objetivos de esta dimensión se persigue construir comunidad, un centro donde todo el mundo es bienvenido y respetado.

POLÍTICAS. *Organización de centro para que la inclusión esté en el corazón.*

En esta dimensión se establecen fundamentalmente los objetivos relacionados con el liderazgo pedagógico, deben ser objetivos capaces de transformar el modelo educativo que impera en los centros y conseguir la implementación de prácticas inclusivas que respondan adecuadamente a la diversidad que hay en las escuelas.

Hablamos de centros accesibles, colaborativos, que organizan los apoyos de forma inclusiva, que fomentan la coordinación y cooperación entre el profesorado, que promueven agrupamientos heterogéneos, que evitan actuaciones segregadoras y aisladas, que permiten el intercambio de experiencias entre el profesorado del propio centro propiciando espacios y tiempos para ello, que favorecen que las aulas se conviertan



en lugares de formación docente con iniciativas de coevaluación entre el profesorado.

Es necesario que los centros educativos inclusivos se conviertan en espacios de aprendizaje para toda la comunidad escolar, fomentando desde la dirección del centro las comunidades profesionales de aprendizaje.

PRÁCTICAS. *Prácticas inclusivas que nos llevan a una personalización del aprendizaje y un enriquecimiento para todo el alumnado.*

Aquí aparecen los objetivos relacionados con las prácticas inclusivas que proporcionan unos resultados de aprendizaje equitativos y eficaces para todos. “Las buenas prácticas inclusivas son aquellas que proporcionan programas de alta calidad educativa para todos sin excepciones y, además, se centran en la presencia, participación y logros de todos los alumnos” (Muntaner, Rosselló, & De la Iglesia, 2016, pág. 39) En cualquier proyecto de dirección debemos formular objetivos que promuevan la mejora del aprendizaje para todo el alumnado eliminando de esta forma, las barreras al aprendizaje.

Estas prácticas se basan en el uso de metodologías activas, de trabajo en equipo, de enriquecimiento para todos, de personalización del aprendizaje... Estas prácticas tienen en cuenta la cultura del pensamiento y la cultura de la evaluación, la evaluación auténtica.

iv. Líneas de actuación

Cada uno de los objetivos derivados del análisis del contexto e identificado previamente en una dimensión, se asocia con las actuaciones que se van a desarrollar para su consecución.

OBJETIVO:				
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	INDICADORES

Cada actuación debe concretar también la persona o personas responsables, la temporalización prevista, los recursos necesarios, así como indicadores que permitan valorar el grado de logro de su consecución.

@coralelizondo

Ilustración 5. Tabla para programar las líneas de actuación de un proyecto de dirección. @coralelizondo



A modo de ejemplo tendríamos una tabla como la siguiente.
El objetivo *Favorecer prácticas innovadoras que conviertan el centro en un laboratorio educativo* pertenece a la dimensión POLÍTICAS. Se trata de un objetivo transformador que pretende que el profesorado aprenda junto y convertir así las aulas en lugares de aprendizaje para todos.

OBJETIVO: *Favorecer prácticas innovadoras que conviertan el centro en un laboratorio educativo* 

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	INDICADORES
Observación mutua en el propio aula. Observación entre docentes.	Docentes de un mismo nivel, materia	Todo el curso escolar	Cuestionario de coevaluación	Número de docentes que participan en la actividad.
Reflexión y puesta en común sobre la experiencia	Responsable de formación	Una vez al mes	Diario de seguimiento	
Jornada interna de buenas prácticas	Responsable de formación	Al finalizar el curso		
Propuestas de mejora e implementación de las buenas prácticas	Responsable de formación	Al finalizar el curso		Número de buenas prácticas que van a implementarse el próximo curso

@coralelizondo

Ilustración 6. Ejemplo programación líneas de actuación de un proyecto de dirección. @coralelizondo

v. Liderazgo pedagógico

En este apartado se concretan los planteamientos pedagógicos que desde un enfoque inclusivo vamos a desarrollar en el centro y que asociaremos al itinerario formativo del profesorado para poderlo implementar en el centro en los cuatro años que dure el mandato.

El artículo 132.c de la LOE dice que una de las competencias del director es *“Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”* y en este apartado es donde se debe concretar qué se hará y cómo.



Puesto que el enfoque del que partimos siempre es un enfoque inclusivo, no podemos hablar de innovación de forma aislada, sino siempre asociado a la inclusión.

La definición de INCLUNOVACIÓN o INNOVAR PARA INCLUIR lleva implícita la transformación humana y social que buscamos.



Ilustración 7. Inclunovación. Innovar para incluir. @coralelizondo

Partiendo siempre de la idea de que lo que para un centro suponga innovar, para otro puede no serlo. Aquí hay algunas propuestas de innovación inclusiva en los centros educativos.

CULTURAS. *Comunidades escolares seguras, colaboradoras y acogedoras donde todas las personas son bienvenidas*

- Convivencia: alumnos ayudantes, ciberayudantes, alumnos mediadores...
- Escuelas de familias.
- Bibliotecas tutorizadas.
- Comisiones mixtas.
- Tertulias literarias dialógicas con las familias.
- Redes sociales activas.
- Creación de makerspace.

POLÍTICAS. *Organización de centro para que la inclusión esté en el corazón. Políticas transformadoras.*

- Redes de colaboración entre el profesorado o grupos de apoyo entre el profesorado.
- Aprender juntos, observación directa en el aula.
- Apoyos inclusivos.



- Docencia compartida.
- Evaluación auténtica. Cultura de la evaluación para todo el alumnado.
- Gestión dinámica de los patios de recreo.
- Colegios ECOeducativos.
- Uso pedagógico de los espacios.
- Tertulias pedagógicas dialógicas.

PRÁCTICAS. *Prácticas inclusivas que nos llevan a una personalización del aprendizaje y un enriquecimiento para todo el alumnado, siempre ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo de talentos a todo el alumnado.*

- Metodologías activas.
- Personalización del aprendizaje.
- Aprendizaje cooperativo.
- Tutoría entre iguales.
- Grupos interactivos.
- Tertulias literarias dialógicas.
- TIC/TAC/TEP
- Cultura del pensamiento.
- Movimiento maker.

¿Con estas propuestas atiendo a la diversidad y mejoro los resultados académicos? Por supuesto. Desde el momento en que eliminamos las barreras a la participación y a la presencia, todo el alumnado está en el aula, entonces ya estamos dando respuesta a la diversidad de una forma inclusiva. Pero para ello será necesario cambiar el contexto movilizándolo los recursos de que disponemos: docencia compartida, aprendizaje cooperativo, tutoría entre iguales, grupos interactivos, tertulias literarias dialógicas... Y aquí es donde reside la transformación.

¿Mejoramos los resultados? Existen evidencias de que así es, cada vez hay más investigaciones en educación que nos avalan que el uso de estas metodologías, de esas actuaciones no solo mejoran los resultados académicos, sino también mejoran las habilidades emocionales y sociales. Por eso es necesario que los docentes estén al día, conozcan las investigaciones educativas, las nuevas corrientes pedagógicas, las nuevas tendencias educativas, de esta forma se puede opinar y actuar. El cambio debe entonces apoyarse en enfoques innovadores basados en evidencias que sepamos que son eficaces. Se hace entonces necesaria, una formación permanente del profesorado y una actualización pedagógica, aspecto que se concretará en otro apartado del proyecto y que se asocia a los objetivos que se persiguen en el proyecto.



vi. Plan de formación del profesorado

Hemos visto como la inclunovación depende en gran medida del profesorado, por lo que no es necesario insistir en la necesidad de estar actualizado y formado.

“Es necesario insistir entonces en la importancia de que los centros educativos se conviertan en espacios que fomenten no solo el desarrollo integral de sus alumnos sino también, y como medio para ello, el desarrollo profesional de sus docentes” (Murillo y Krichesky, 2012 en (Muntaner, Rosselló, & De la Iglesia, 2016)

Ideas para un posible itinerario formativo inclusivo en el centro

ITINERARIO *formativo*



@coralelizondo



- Educación inclusiva.
- Promoción de la convivencia.
- Prevención del acoso.
- Resolución de conflictos.
- Claves culturales.
- Educación y perspectiva de género.
- Atención educativa alumnado transexual
- Actuaciones educativas de éxito.
- Community manager en educación.
- Redes sociales.
- Escuelas de familias.



- Liderazgo. Coaching educativo. Trabajo en equipo.
- Comunidades profesionales de aprendizaje. Redes de colaboración entre el profesorado o grupos de apoyo entre el profesorado.
- Cultura de la evaluación. Evaluación auténtica.
- Atención a la diversidad desde un enfoque inclusivo: docencia compartida, apoyos inclusivos, grupos heterogéneos...
- Tertulias pedagógicas dialógicas.
- Patios dinámicos. Uso pedagógico de los espacios.



- Metodologías activas: Aprendizaje Basado en Proyectos, Aprendizaje Basado en Retos...
- Aprendizaje cooperativo.
- Personalización del aprendizaje.
- Inteligencias Múltiples: cómo programar con IIMM.
- Cultura del pensamiento.
- Uso de las TIC/TAC/TEP
- Flipped Classroom.
- Gamificación.
- Movimiento Maker.
- Pensamiento STEAM.
- Design for change.
- Realidad aumentada.



- **CULTURAS.** Importante para hablar todos el mismo idioma y tener la misma mirada, formación en educación inclusiva.

Formación en promoción de la convivencia y prevención del acoso.

Tertulias literarias dialógicas con las familias. Actuaciones educativas de éxito.

- **POLÍTICAS.** Importante el tema del liderazgo compartico. Comunidades profesionales de aprendizaje y crear redes de colaboración entre el profesorado y otros centros educativos.

Para estar actualizados pedagógicamente se pueden realizar tertulias pedagógicas en el centro moderadas por el orientador u orientadora.

- **PRÁCTICAS.** Metodologías activas, personalización del aprendizaje, enriquecimiento para todo el alumnado como señas de identidad del centro.



vii. Escuela abierta y participativa

Conozcamos los tipos de participación de las familias en los centros educativos para poder considerar la que interesa desarrollar en el centro educativo. En el proyecto INCLUD-ED (Consortium, 2011) se identificaron cinco tipos de participación familias y de la comunidad:

- a) **Informativa.** Las familias reciben información sobre las actividades escolares, el funcionamiento del centro y las decisiones que ya se han tomado, ellas no participan en la toma de decisiones. En la ley se contempla dentro del horario del profesor tutor, incluir una hora complementaria semanal para la atención a los padres o tutores del alumno, asimismo, se fijan reuniones trimestrales con las familias. Las reuniones de clase y sobre todo las entrevistas son dos buenas vías para favorecer el conocimiento mutuo.
- b) **Consultiva.** La participación se basa en consultar a las familias sobre determinados aspectos.
- c) **Decisoria.** Los miembros de la comunidad participan en los procesos de tomas de decisiones, teniendo una participación representativa en los órganos de toma de decisión. Las familias y otros miembros supervisan el rendimiento de cuentas del centro en relación a resultados educativos que obtienen.
- d) **Evaluativa.** Las familias y otros miembros participan en la evaluación general del centro.
- e) **Educativa.** Las familias y otros miembros de la comunidad participan en las actividades de aprendizaje del alumnado, tanto en horario escolar como extraescolar; participan asimismo en programas educativos que dan respuesta a sus necesidades.

Las tres últimas conllevan la implicación de las familias en la toma de decisiones, en la evaluación del alumnado y del centro y en las actividades educativas, y son las que la investigación identifica que mejor garantizan el éxito escolar. Por lo que si apostamos por un proyecto de dirección con enfoque inclusivo, debemos tender a esta participación.

Se pueden incluir aquí actuaciones de emprendimiento social que generan actitudes proactivas en el alumnado, aprendizaje servicio, voluntariado..., siempre con el objetivo de abrir la escuela a la sociedad, eliminar barreras sociales, culturales y económicas y construir sociedades pacíficas y sostenibles.



viii. Evaluación

En este apartado se deben enumerar las propuestas para el seguimiento y evaluación del proyecto de dirección, no solo por parte del equipo directivo sino de todos los miembros de la comunidad educativa. Se incluirán también las previsiones para el desarrollo y seguimiento del proyecto valorando los mecanismos ya previstos en las líneas de actuación y proponiendo planes de mejora.

Pero no solo se evalúa el proyecto, sino también el impacto de las transformaciones e innovaciones que se llevan a cabo en el mismo. Debe contemplarse por lo tanto, indicadores de calidad que avalen los cambios metodológicos, organizativos y de funcionamiento que se lleven a cabo.

Sería interesante que al concluir el mandato se reflexionase sobre lo realizado, sirviendo esta reflexión como una autoevaluación de la función directiva desempeñada. Se podría elaborar una memoria sobre el proyecto de dirección, sobre las dificultades encontradas, los apoyos recibidos y la evaluación del proyecto, del grado de realización de lo planteado, pero también de la evaluación de los logros obtenidos.

ix. Propuesta equipo directivo

Al finalizar el proyecto de dirección se puede contemplar, si la hubiese, la propuesta de equipo directivo. En la introducción se ha nombrado al equipo, el objetivo ahora es explicar por qué estas personas y no otras. Se podría incluir en el anexo el currículum de los candidatos.

x. Referencias normativas

Puede ser interesante citar las normativas que regulan el proceso y que están relacionadas con todas las actuaciones y propuestas que se van a llevar a cabo con el desarrollo del proyecto.

xi. Bibliografía

Si la hubiese, bibliografía o trabajos citados.



V. Trabajos citados

Álvarez, E., & Pérez, R. (2011). Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. *Bordón* , 3 (63), 23-42.

Bernal, J. (2010). El proyecto de dirección. Zaragoza. España. Disponible en http://didac.unizar.es/jlbernal/procesos/pdf/02_proydir.pdf (Consultado el 29 de diciembre de 2016)

Castilla, C. (., Gairín, J., López, J., Martín, M., Novillo, P., Pérez, D., y otros. (2009). *La estructura colegiada en los centros educativos: trabajo coordinado y trabajo en equipo*. Madrid: Secretaría General Técnica.

Consortium, I.-E. (2011). *Actuaciones de éxito en las escuelas europeas*. Madrid: Secretaría General Técnica.

Cuevas, M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado.* , 1-20.

Elizondo, C. (1 de Noviembre de 2016). Guía para elaborar un Proyecto Educativo de Centro inclusivo. Zaragoza, España. Disponible en https://issuu.com/coralelizondo/docs/pec_enfoque_inclusivo_coral_elizondo (Consultado el 27 de diciembre de 2016)

Muntaner, J. J., Rosselló, R., & De la Iglesia, B. (2016). Buenas prácticas en educación inclusiva. *Educatio Siglo XXI* , 34 (1), 31-49.

Ponce, M. (2002). Reseña de "Los hábitos de la mente" de Costa, A. & Kallick, B. *Revista del Centro de Investigación* , 103-105.

Swartz, R., Costa, A., Beyer, B., Reagan, R., & Kallick, B. (2008). *El aprendizaje basado en el pensamiento*. Madrid: sm.

Trujillo, F. (16 de Septiembre de 2016). *Educ@con TIC*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación: <http://www.educacontic.es/va/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial-al-servicio>