

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

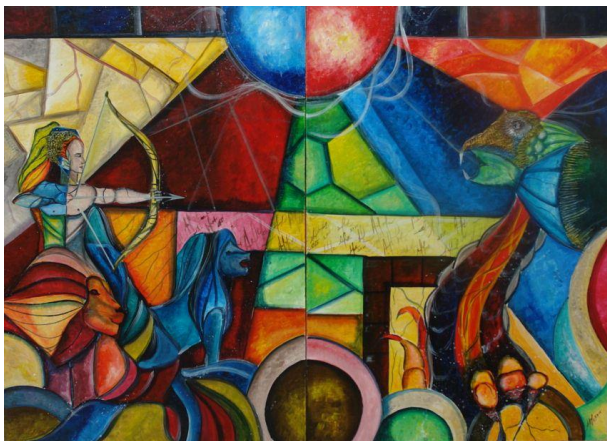
Año 35, agosto 2019 N°

89-2

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNc: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

El proyecto de dirección en los centros educativos. Vivencias en equipos directivos

Francisco Javier Aguirregabiria Barturen

Universidad de Deusto (País Vasco, España)

javier.barturen@deusto.es

Ana María García Olalla

Universidad de Deusto (País Vasco, España)

ana.garciaolalla@deusto.es

Resumen

El sistema educativo español plantea un sistema de acceso a la dirección de centros educativos que contempla la elaboración de un Proyecto de Dirección por parte de los candidatos. Son escasos los estudios empíricos que den cuenta de la presencia y utilidad de estos proyectos. En este contexto se presenta un estudio del impacto que tiene la elaboración, aplicación y evaluación del Proyecto de Dirección sobre las vivencias del equipo directivo. Los resultados revelan la positiva valoración realizada por los equipos directivos, ayudándoles a estructurarse como equipo y a mejorar su actuación en relación a la comunidad educativa.

Palabras clave: proyecto de dirección, equipo directivo, vivencias, entrevista, sistema educativo.

Management project in schools. Experiences of management teams

Abstract

The Spanish Education System presents an access system to headmaster position at educational centres that contemplates the elaboration of a Management Project by the candidates. There are few studies that show the existence and utility of these projects. This paper presents a study about the impact of the elaboration, application and evaluation of the Management Project on the experiences of the

Management team. The data shows the positive feedback from the Management teams, helping them to structure better as a team and to improve their action related to the education community.

Keywords: management project, management team, experiences, interview, educational system

1. INTRODUCCIÓN: OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO

El Proyecto de Dirección es un concepto presente en la legislación española desde los decretos de desarrollo de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE, 1985). Así, las diferentes leyes promulgadas y decretos que las desarrollan señalan como requisito de acceso a la dirección de los centros la elaboración de un Programa de Dirección en el caso del Real Decreto 819/1993 de desarrollo de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990) y de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes(LOPEGCE, 1995) o de un Proyecto de Dirección en el caso de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) y de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa(LOMCE, 2013). En este marco legal es considerado como un elemento importante en la elección del candidato a la dirección del centro que permite realizar una previsión de futuro, basada en el análisis de la realidad del centro, y que propone una planificación y evaluación de la tarea de dirección. Sin embargo, la falta de estudios empíricos y los altos porcentajes de directores nombrados por la Administración hacen necesarios trabajos en torno al Proyecto de Dirección que informen sobre la importancia y utilidad del mismo desde la experiencia de los directores y sus equipos, en qué medida la elaboración del proyecto les ayuda en su ejercicio y contribuye a una mejor gestión del

centro. Así, el presente estudio trata de indagar sobre las vivencias de los equipos directivos que elaboran, aplican y evalúan su proyecto de dirección.

Concretamente nos hemos preguntado: ¿Cómo son las vivencias de los miembros del equipo directivo en el transcurso del proceso de elaboración, puesta en marcha y evaluación del proyecto de dirección? ¿Qué importancia y valor ha tenido para ellos? ¿Qué dificultades han encontrado? ¿De qué les ha servido? ¿En qué les ha ayudado? ¿Ha contribuido a la estructuración del equipo? ¿Ha repercutido en el bienestar de sus miembros? ¿Ha ayudado a mejorar el ajuste personal al cargo y al rol de dirección y liderazgo? ¿Ha facilitado el diseño de propuestas de mejora para el centro, su comunicación a la comunidad y su puesta en marcha? ¿Qué grado de satisfacción ha generado este trabajo con el Proyecto de Dirección?

En coherencia con las necesidades detectadas y para dar respuesta a los interrogantes planteados, el presente trabajo se plantea como objetivo analizar las percepciones, vivencias y sentimientos de los miembros del equipo directivo durante el proceso de elaboración, puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección.

1.1.- Antecedentes y Fundamentación teórica

El Proyecto de Dirección como requisito para el acceso a la dirección de los centros educativos no ha sido una constante en las diferentes leyes aprobadas en España. Desde la instauración de la

democracia, siete son las leyes orgánicas promulgadas por los diferentes gobiernos regulando el sistema educativo. Una revisión de las mismas permite determinar la importancia otorgada a la elaboración del Proyecto de Dirección por parte de los candidatos a la dirección de los centros.

Al inicio del periodo democrático, en la Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Docentes (LOECE, 1980) no hay ninguna referencia al Proyecto de Dirección como requisito o mérito de los candidatos a la dirección de los centros. Tras la aprobación de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE, 1985), en su decreto de desarrollo R.D. 2376/1985 se señala que el candidato deberá presentar al Consejo Escolar las líneas básicas de su programa. Esta constituye la primera referencia a la existencia de un programa por parte de la dirección. Los Reales Decretos 819/1993 y 929/1993 de desarrollo de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990) en su Artículo 15 y 11 respectivamente señalan específicamente al Programa de Dirección como condición de acceso y señala los contenidos que debe incluir. La Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes (LOPEGCD, 1995) mantiene el Programa de Dirección como requisito para el acceso a la dirección. En la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2002) no aparece el Programa de Dirección entre los requisitos para el acceso. La Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006), en su Artículo 134, señala como requisito para el candidato el presentar un proyecto de dirección y los elementos que debe incluir. La Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE, 2013) añade al requisito de la presentación del proyecto de dirección una formación previa inicial para los candidatos a la dirección.

Como se ha expuesto, las diferentes leyes hacen referencia a la elaboración de un Programa de Dirección o de un Proyecto de Dirección. Cabe preguntarse, entonces, si Programa y Proyecto se pueden considerar sinónimos a la hora de entender los requisitos a cumplir. GARCÍA y RAMÍREZ (1996) diferencian programa de proyecto, en cuanto que el primero se sitúa en el nivel táctico y el segundo en el nivel operativo. TEIXIDÓ (1998) plantea el peligro que conlleva la denominación de programa ya que puede ser entendido como algo formal, mientras que proyecto habla no solo del diseño sino del desarrollo y la posterior evaluación. Los Reales Decretos 819/1993 y 929/1993 de desarrollo de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990) en su Artículo 15,2 y 11,2 señalan que “el Programa de Dirección deberá contener los objetivos que se pretenda alcanzar, un análisis del funcionamiento y de los principales problemas y necesidades del centro y, además las líneas fundamentales de actuación”. Mientras que la LOE (2006 Art 134, 1d) presenta un Proyecto de Dirección “en el que se incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo”. En ambos documentos deben aparecer, por tanto, los objetivos y las líneas de actuación, que difícilmente se podrán definir sin un análisis previo de la realidad del centro; la novedad es la previsión de su evaluación.

El Proyecto de Dirección, más allá del instrumento técnico, detenta otra dimensión personal y de equipo de las personas que ostentan los cargos, hay una dimensión de construcción de actitudes y valores internos que deben ser coherentes con la organización y dirección en la cual se insertan (TEIXIDÓ, 1998). Así, la tarea de la elaboración del Proyecto de Dirección proporciona al equipo directivo la posibilidad de reflexionar

sobre sí mismo y sobre el centro, y definir los planteamientos que van a ser la guía de su actuación, precisando el modelo de dirección y el estilo de liderazgo además del programa de actuación; posibilita la comunicación con la comunidad educativa y el ajuste de las expectativas mutuas. El impacto del Proyecto de Dirección puede ir más allá del cumplimiento como requisito para el acceso (POLO y PUERTAS, 2016) y convertirse en el referente básico de actuación del equipo directivo durante el tiempo de su mandato, dotando de coherencia y continuidad a la vida del centro.

Para definir conceptualmente el Proyecto de Dirección se han revisado las propuestas de diferentes autores (ÁLVAREZ, 1997; BAZARRA, CASANOVA y GARCÍA, 2008; FEDADI, 2006; GAIRÍN, 1993; GARCÍA-OLALLA y AGUIRREGABIRIA, 2006; MONTERO, 2007; PÉREZ-ARANDA, 2004; TEIXIDÓ et al., 2000). Siendo difícil hallar una definición que satisfaga todos los matices de las distintas concepciones, encontramos en ellas algunos elementos comunes: es un elemento de gestión, establece un marco de referencia, concreta las actuaciones del equipo directivo y las estrategias para implementarlas, en un cierto periodo de tiempo.

El Proyecto de Dirección es un elemento que, en su elaboración, responde a la forma de entender el centro de sus redactores. Deberá contener como estructura básica (ÁLVAREZ, 1997; CERECEDA et al., 2012; GAIRÍN, 1993; GARCÍA-OLALLA y AGUIRREGABIRIA, 2006; MONTERO, 2007; PÉREZ-ARANDA, 2004; TEIXIDÓ et al., 2000): la presentación del equipo y del proyecto, el análisis de la situación del centro, una definición del modelo de dirección y el estilo de liderazgo que

propugna el equipo directivo, el programa de actuación, los recursos previstos para su desarrollo, el procedimiento para su evaluación, y los anexos necesarios.

A modo de síntesis, la figura 1 nos muestra de manera secuenciada el proceso de elaboración del Proyecto de Dirección, desde las decisiones previas a participar por parte de los miembros del equipo directivo hasta la evaluación del mismo.

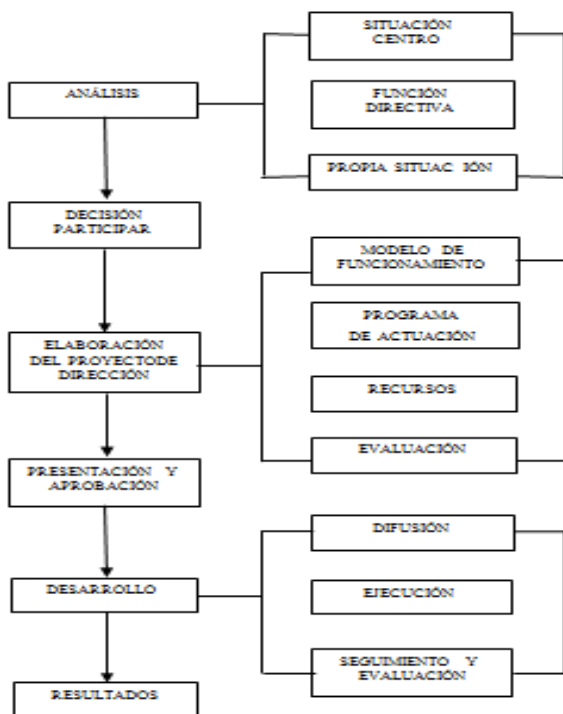


FIGURA 1: Proceso de elaboración y desarrollo del Proyecto de Dirección

Fuente: García-Olalla y Aguirregabiria (2006)

A pesar de la importancia atribuida al Proyecto de Dirección en la legislación y las propuestas teóricas, carecemos de un número significativo de estudios empíricos que informen de la presencia e importancia del Proyecto de Dirección en los centros educativos. Los principales datos disponibles son los que aportan los Consejos Escolares del Estado y de las diferentes Comunidades autónomas respecto al porcentaje de directores de centro designados por la Administración, siendo además bastante irregulares. VILLA y GARCÍA-OLALLA (2003) señalan que entre los años 1985 y 1999 los porcentajes de directores que son nombrados por la administración varían en el tiempo y se encuentran entre el 35.5% y el 70.75%. El Consejo Escolar del Estado informa que en el año 2000/2001 el 59.2% de los directores son nombrados por la Administración, y en 2001/2002 lo son el 58.2%. A partir de este año, son las comunidades autónomas las que publican estos datos. La Comunidad de Aragón en su informe del año 2016 señala que el 52% de los centros escolares no tuvieron candidatos a la dirección y en 2017 fue el 61%. En la Comunidad de Navarra, entre los años 1998 y 2002, el 59.81% fueron nombrados por la Administración; en la Comunidad de Castilla la Mancha, entre los años 2006 y 2008, el 51.8%; en la Región de Murcia, entre los años 2012 y 2013, el 25.32%; y en Canarias, entre los años 2012 y 2015, el 39.75%. A la luz de estos datos, se puede suponer que estos candidatos no habían elaborado previamente el Proyecto de Dirección. En este sentido, la elaboración del Proyecto de Dirección puede servir también de dinamizador de candidaturas a la dirección, ya que convoca voluntades, distribuye liderazgos y hace a la Comunidad Educativa protagonista de su propio desarrollo.

VALLE (2014) ha realizado un estudio en la Comunidad Valenciana cuyos objetivos fueron: descubrir si los candidatos a la dirección de centros habían presentado los Proyectos de Dirección para acceder al cargo, conocer el grado de implicación de la comunidad educativa y averiguar cuáles son los objetivos y áreas de actuación que centran los Proyectos de Dirección. Con una muestra de 250 directores de centros, el 74.8% presentó su Proyecto de Dirección y el 25.2% no lo hicieron, en gran medida por ser nombrados por la administración. Las conclusiones principales del estudio fueron: que el Proyecto de Dirección es un documento clave para los directores ya que se trata de una hoja de ruta que fija prioridades para el equipo directivos y para toda la comunidad educativa; que tiene una significación importante como documento estratégico, de planificación y ordenación de la actividad del centro; y constituye un compromiso del director ante la comunidad y ante la administración educativa.

2.- METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio para la recogida e interpretación de los datos fue cualitativa. La metodología cualitativa permite conocer el fenómeno social en el entorno en el que se produce dando mayor importancia al factor humano. Como afirma RUIZ OLABUÉNAGA (1999: 44), "los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales."

2.1.- Muestra

La muestra de este estudio está formada por equipos directivos en ejercicio de centros educativos, por lo tanto, son grupos naturales. A la necesidad de formación de los directivos de los centros educativos, a nivel personal y/o de equipo, se ha venido dando respuesta desde diferentes instituciones y con distintas modalidades. Algunos equipos directivos, sintieron la necesidad de dar un paso en su formación y solicitaron al Instituto de Ciencias de la Educación (I.C.E.) de la Universidad de Deusto un plan de formación y asesoramiento que les permitiera realizar un trabajo metódico para la elaboración del Proyecto de Dirección. La institución universitaria formuló una propuesta de asesoramiento para la "Elaboración, Puesta en Marcha y Evaluación del Proyecto de Dirección", la cual fue aceptada por los equipos participantes. De esta formación y asesoramiento posterior proviene la muestra que nos posibilita el estudio.

Esta muestra quedó finalmente constituida por 7 equipos directivos de centros privados concertados de diferentes Comunidades Autónomas cuyos titulares son congregaciones religiosas, tanto de titularidad masculina como femenina. Los equipos directivos de titularidad femenina son 4 y los de titularidad masculina 3. El número de directivos que forman parte de la muestra es de 59, de los cuales el número de varones es de 23 y el de mujeres es de 36. El número de componentes por equipo directivo varía desde un mínimo de 5 y un máximo de 12 miembros, siendo la media de componentes de 6.

2.2.-Procedimiento e Instrumentos

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la entrevista en profundidad, que nos permitió conocer las vivencias y valoraciones de los componentes de los equipos directivos, lo que sintieron, cómo estructuraron sus relaciones de grupo, su satisfacción, etc. La entrevista es un método de obtención de información a través de la conversación con una persona o con un grupo de personas. En la entrevista el entrevistado y el entrevistador pueden influirse mutuamente. RUIZ OLABÚENAGA (1999: 165) afirma que "la entrevista es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas".

El proceso de intervención se realizó en tres fases presenciales y dos fases intermedias no presenciales:

- En la primera fase presencial, fase de evaluación inicial y primera sesión de asesoramiento, se expusieron los contenidos, informaciones, estrategias y recursos para que los equipos directivos fueran capaces de elaborar su Proyecto de Dirección.
- Durante la primera fase intermedia, no presencial, los equipos directivos elaboraron el Proyecto de Dirección, con un guion como referencia de los procesos de trabajo a desarrollar. Una vez elaborado, fue mandado al asesor para su revisión.

- En la segunda fase presencial de asesoramiento, cada equipo directivo recibió una devolución oral y escrita en relación al proyecto elaborado previamente enviado. También se realizó una primera entrevista en profundidad al equipo directivo.
- En la segunda fase intermedia los equipos ponen en práctica el proyecto elaborado, y posteriormente realizan una primera evaluación de seguimiento que envían al asesor.
- En la tercera fase presencial de asesoramiento, el asesor realiza un informe sobre los documentos de evaluación enviados que será devuelto a cada equipo. Se realizó una segunda entrevista en profundidad.

La entrevista es dirigida y en ella el entrevistador lleva la iniciativa de la conversación y sigue un esquema de preguntas, variando el contenido en cada una de ellas:

- La primera entrevista, *"Análisis y Reflexión sobre el proceso de elaboración del Proyecto de Dirección"*, se aplicó en la segunda fase de la intervención, una vez realizada la revisión del proyecto elaborado. Se trató de recoger, captar y comprender cómo se vivió y valoró el proceso de trabajo, qué importancia tuvo para la estructuración del grupo, qué dificultades se encontraron, qué nivel de satisfacción personal y como grupo se generó, y en qué medida ayudó el asesoramiento al desarrollo del trabajo en sus distintas fases y contenidos.

▪ La segunda entrevista, "*Análisis y Reflexión sobre el desarrollo y evaluación del Proyecto de Dirección*", se aplicó en la tercera fase de la intervención tras la revisión de la evaluación de seguimiento. Se trató de recoger y comprender cómo vivieron y sintieron las personas y el grupo el desarrollo del proyecto de dirección, cómo vivieron la puesta en marcha de las decisiones tomadas, qué dificultades encontraron y cómo las resolvieron, en qué medida la evaluación facilitó el control de procesos y la toma de decisiones, así como el nivel de satisfacción personal y del equipo con la puesta en marcha y la evaluación del proyecto.

3.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al analizar los datos obtenidos en las dos entrevistas realizadas hacemos referencia al orden de las mismas y a los centros participantes utilizando acrónimos. Así:

- EP1 o EP2 hacen referencia a la primera o segunda entrevista

- F1, F2, F3 y F4 se refieren a los cuatro centros femeninos, y M1, M2 y M3 a los tres centros masculinos.

3.1.- Fase 1: La elaboración del Proyecto de Dirección

La primera entrevista en profundidad está relacionada con el proceso de *elaboración del Proyecto de Dirección*. Haremos referencia a lo vivido y lo sentido, la importancia atribuida, las dificultades encontradas y la satisfacción con el proceso y con el producto.

a.- Lo vivido y lo sentido

En general los equipos directivos participantes en la experiencia han vivido y sentido el proceso de elaboración del proyecto de dirección como algo positivo, pero no exento de dificultades.

- En ocasiones los equipos se han sentido inseguros, no sabiendo bien si lo que estaban haciendo correspondía a lo debía ser un Proyecto de Dirección y la posibilidad de que se quedara en un documento más, que no sirviera como referente para trabajar el día a día del centro. Cinco de los siete equipos de la muestra hacen referencia a esta *inseguridad* expresada en frases como:

– Nos asustamos al principio ya que era una ardua tarea que estaba en el aire. (EP1/M3)

– Comienzos titubeantes ya que se percibía un miedo de hacer algo que se quedara en un documento más y que no se transformara en acciones concretas. (EP1/F2)

▪ Los equipos perciben las *dificultades para escribir* aquello que saben que existe en el comportamiento diario de cada miembro y del centro. Expresiones realizadas por cinco de los equipos, reflejan esta dificultad.

– *Cuesta mucho concretar lo que queremos escribir, nos cuesta mucho y surge la expresión “lo tengo en la punta de la lengua, pero no sé cómo decirlo”. (EP2/M2)*

– *Teníamos más dificultad en escribir que en verbalizar, sabíamos lo que queríamos decir, pero nos costaba escribir, al hablar era todo más fluido y más fácil. (EP1/M3)*

▪ Otro de los aspectos al que hacen referencia es *el tiempo* que lleva el trabajo sobre el Proyecto de Dirección, convirtiéndose en un factor importante manifestado por cinco equipos:

– *Sensación de poco tiempo al tenerlo que compaginar con el funcionamiento del curso. (EP1/F4)*

– *Ha sido costoso más por la cantidad de tiempo dedicado que por el trabajo. El tiempo dedicado exige una colaboración de todos, una participación que lleva obligatoriamente tiempo y cansancio y una dinámica distinta a la que se utiliza habitualmente. (EP1/M1)*

▪ Después de los momentos de indefinición e inseguridad, cinco de los siete equipos manifiestan su bienestar por el trabajo realizado y el producto elaborado:

– En general se afirma que el trabajo ilumina y hace que se abran los ojos a nuevas realidades. (EPI/F2)

– Hemos ido descubriendo poco a poco el valor que puede tener (el Proyecto de Dirección). (EPI/F4)

– Las mejores cosas están escritas y son las mejores en la medida que todas las personas implicadas aportan su opinión. (EPI/F2)

b.- Importancia atribuida

Cinco de los siete equipos directivos participantes en la experiencia muestran unas opiniones muy favorables a la realización del Proyecto de Dirección.

▪ En lo que se refiere a la *importancia del trabajo en equipo*, valoran positivamente el trabajo realizado. Ha servido, en primer lugar, para formar equipo y para cohesionar al equipo directivo:

-Novedad en cuanto que hasta el momento no había funcionado el equipo directivo y dudábamos que sería posible ponerlo en marcha. (EPI/F4)

-Que la gente se siente parte del equipo, bien, satisfecha, apoyada y ayudada. (EPI/F2)

-Nos hemos reunido muchas veces, nos hemos cohesionado mejor y nos conocemos mucho mejor. (EPI/M2)

▪ Los siete equipos perciben el trabajo en equipo en relación a la elaboración del Proyecto de Dirección como un reto y se hacen conscientes de que ellos solos no pueden hacerlo todo y de la importancia de la *delegación*:

-Como grupo nos hemos sentido bien, aunque con la inseguridad de no saber si estamos haciendo lo que debíamos hacer. (EPI/F3)

-Falta saber aceptar las decisiones de un equipo. (EPI/F4)

-Delegar supone responsabilidad, poder y asunción por ambas partes, por quien delega y por quien acepta. (EPI/M1)

▪ La propia *necesidad del equipo directivo* y que este sea consciente de sus limitaciones, se refleja en las afirmaciones realizadas por cinco de los siete centros:

- Consideramos que no es lo mismo que dinamice e impulse a un claustro una persona que un equipo. (EPI/F4)

- Ayuda a liberar la responsabilidad personal y descargarla en el equipo, a la vez asume la del equipo como propia. (EPI/M1)

c.- Dificultades encontradas

Cuando se les presentaba esta cuestión, cinco de los siete equipos hacían referencia a dos tipos de dificultades: una relacionada con aspectos concretos de la elaboración del Proyecto; otra más frecuente sobre aspectos relacionados con el funcionamiento y la escasez de tiempo.

- La insatisfacción por no saber distinguir entre lo urgente y lo importante ya que algunas reuniones planificadas para elaborar el Proyecto eran utilizadas para resolver cuestiones del día a día. (EPI/F1).

d.- La satisfacción con el proceso y con el producto

La última pregunta posibilita a los miembros de los equipos mostrar su satisfacción personal y grupal sobre diversos aspectos del proceso de elaboración del Proyecto de Dirección.

▪ En lo referente a la satisfacción con el proceso implementado para la elaboración del proyecto de dirección, seis de los siete equipos directivos muestran un alto grado de satisfacción.

– Recuerdo todo el proceso como una vivencia muy satisfactoria y muy gratificante, sobre todo cuando nos dimos cuenta de que era un planteamiento común sobre el que ya estábamos trabajando. No era nada nuevo sino una reflexión sobre aspectos que ya trabajábamos. (EPI/M3)

– Sienten el reto como superado, el trabajo como útil. (EPI/F3)

– Hemos trabajado mucho en el proyecto lo hemos hecho todos y hay mucho esfuerzo en él. (EPI/M3)

▪ Los centros se sienten también satisfechos ante el producto del Proyecto elaborado, el esfuerzo ha merecido la pena, y el reto está ahora en ponerlo en marcha y evaluarlo para dar continuidad al trabajo iniciado:

– Compartirlo con el claustro nos ha ayudado bastante, al finalizarlo y trabajarlo para hacer el plan de actuación le hemos encontrado el hilo y el sentido. (EPI/F4)

– Gran satisfacción por tener un plan de dirección. (EPI/M2)

- *Ahora viene el día a día con ilusión y la necesidad de transmitirlo a la comunidad educativa. (EP1/M1)*

- *Es un trabajazo y lo he vivido como un proyecto ilusionante. (EP1/M3)*

3.2.- Fase 2: Desarrollo y evaluación del proyecto de dirección

En la segunda entrevista en profundidad abordamos el proceso de *desarrollo, puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección*. Haremos referencia a lo vivido y lo sentido, las dificultades encontradas, las aportaciones, la satisfacción con la puesta en marcha y la evaluación como controladora del proceso y de la toma de decisiones.

a.- Lo vivido y lo sentido durante la puesta en marcha del proyecto

A la hora de expresar lo vivido y lo sentido, es importante la sensación que tienen los equipos directivos de que el Proyecto de Dirección ha ejercido una influencia positiva en ellos.

- Valoran, en primer lugar, *las ventajas* que la puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección les ha proporcionado,

posibilitando plantear problemas, buscar soluciones acordadas y así crear cultura de equipo; como lo manifiestan seis de los equipos.

– El hacer todo esto nos ha ayudado a plantear ciertos problemas, a ver cómo hacer las cosas (EP2/M2)

– El proyecto en sí, creo que fue un momento bueno para el equipo para pararnos, y ver las necesidades que tenía el centro, y fue como la iniciativa para que nosotros pusiéramos en marcha algo organizado que nos ayude. (EP2/F1)

– Tenemos la sensación de que lo estamos llevando a la práctica diariamente. (EP2/M3)

– Vamos priorizando las necesidades, sabiendo lo que es lo más importante, lo más factible, a más corto y a más largo plazo. (EP2/M2)

▪ La puesta en marcha obliga a la *reflexión* al equipo, a ser más sistemáticos y a realizar cambios sobre la marcha. Ven la necesidad de hacerse “propietarios” del Proyecto de Dirección, y de trabajar de una forma diferente.

– Los cambios han ido sobre unos planteamientos que teníamos antes, siguiendo una línea de actuación. (EP2/F3)

- Se percibe un sentido distinto a la hora de trabajar, más organizado, más puntos concretos y con cosas más reales. (EP2/M2)

▪ Cuatro de los siete equipos ven la participación de la *comunidad educativa* como un factor importante para el desarrollo del Proyecto de Dirección y para que el equipo directivo lidere su desarrollo.

- Hemos hecho un gran esfuerzo de participación para que nadie se quede al margen. (EP2/F3)

- Se trata de contar con la gente, con su opinión, transmitirla, escuchar sus propuestas. (EP2/M1)

- Si recoges lo que otros proponen eso es una fuente de sensibilidad y de identificación. (EP2/M1)

▪ Pusieron también de manifiesto sus dudas respecto a si este Proyecto ayudaría al cambio en el funcionamiento, por varios motivos: el funcionamiento del propio equipo directivo, la dificultad de la puesta en marcha, la vida del día a día, y la falta de organización.

- Crear cultura de que existe un equipo no se hace en dos años o en tres. Crear cultura de equipo lleva mucho tiempo. (EP2/F4)

– Al principio creíamos que iba a ser más fácil y nos hemos dado cuenta de que en el fluir de la vida hay una historia que pesa mucho y crear esa forma de funcionar no se va a hacer de la noche a la mañana. (EP2/F4)

b.- Dificultades encontradas

▪ La mayor dificultad percibida por los siete equipos directivos es precisamente la *falta de equipo, de cultura de trabajo en equipo*, la falta de visualización en el centro del equipo. El equipo directivo que expresa mayores dificultades para trabajar en equipo es el que manifiesta más dudas respecto a la puesta en marcha.

– Poca visibilidad que tiene el Equipo Directivo en sí. (EP2/F3)

– No estamos contentos, trabajar en Equipo es difícil, trabajamos en grupo, juntos, pero no realmente en equipo. Ahí es donde está nuestra insatisfacción, no en el Proyecto. (EP2/F4)

▪ Encuentran dificultades cuando hablamos concretamente de *roles de equipo*, haciendo referencia a la inconsciencia de los roles que desarrollan. Les ha servido para tomar conciencia de los roles de equipo, a pesar de que en ocasiones la dificultad de desarrollar el propio rol hace que lo abandonen.

- No haber podido mantener mi rol me ha hecho sentir mal y he preferido desarrollar otro donde me sentía mejor. (EP2/F1)

- Funcionamos más por cargo que por capacidades personales. El cargo condiciona. (EP2/M2)

▪ Los equipos directivos reconocen la necesidad de hacer partícipe a la comunidad educativa y vibrar con el propio proyecto. Son conscientes del esfuerzo realizado para *integrar a la comunidad educativa* en la elaboración y desarrollo del Proyecto. Aun así, las personas que no se han sentido integradas son percibidas como un problema.

- Se pidió a la comunidad educativa las propuestas de mejora que luego fue lo que básicamente se recogió. (EP2/M1)

- Creo que los papeles están bien hechos pero que no sirven de nada si uno no los vivencia y los quiere hacer suyos. (EP2/F4)

c.- Aportaciones

Todos los equipos de la muestra reconocen que el Proyecto de Dirección les ha ayudado en diferentes aspectos de la vida del centro, aunque no todos mencionan los mismos aspectos. Destacamos los tres aspectos más citados, de acuerdo a su frecuencia.

▪ En primer lugar, valoran que el *estilo de liderazgo* ha sido implantado adecuadamente:

– *Podríamos decir que el estilo de liderazgo y de dirección que hemos querido implantar va por buen camino. (EP2/F3)*

– *El liderazgo que hemos tratado de implementar es participativo, que lleva a corresponsabilidad a la comunidad educativa. (EP2/M1)*

– *El claustro está comenzando a sentir un algo de una nueva cultura y lo dijeron en la memoria final del curso. (EP2/F4)*

▪ La *puesta en marcha* y la *toma de decisiones* ha ayudado de manera importante a los equipos.

– *Tenemos la sensación de que lo estamos llevando a la práctica diariamente. (EP2/M3)*

– *A mí personalmente me ha ayudado mucho, y para las cosas que se querían poner en marcha hemos estado muy motivados los miembros del equipo directivo. (EP2/F1)*

– *Vamos priorizando las necesidades, sabiendo lo que es lo más importante, lo más factible, a más corto y a más largo plazo. (EP2/M2)*

– *Es un proyecto real que es lo que queríamos. (EP2/F1)*

▪ En general, se reconoce que el Proyecto de Dirección ayuda a *visualizar aspectos importantes* de la vida del centro, que si no permanecerían ocultos.

– *Transmitir, creo que es fácil, yo creo que la mayoría incluye rasgos que son asumibles por todos, es algo de lo que se habla y se práctica constantemente. (EP2/M3)*

– *Nos ha ayudado a relacionar la misión y la visión con nuestro entorno. (EP2/M2)*

d.- La satisfacción con la puesta en marcha

▪ Al abordar la satisfacción desde el punto de vista individual y como equipo, se percibe un alto grado de bienestar. Seis de los siete equipos de la muestra manifiestan su satisfacción por la puesta en marcha del Proyecto de dirección.

– *Me siento bien, se cuenta conmigo. (EP2/F3)*

– *Me siento satisfechísimo cuando veo que las cosas se van cumpliendo, se van realizando, cosas que estaban ahí en el horizonte y que cuando cubres etapas hay una satisfacción inmensa. (EP2/M2)*

– El Proyecto de Dirección ha sido asumido por el equipo directivo como algo propio. (EP2/F3)

– Somos un equipo no un grupo de personas. (EP2/F3)

▪ *La participación e implicación de diferentes sectores de la comunidad educativa ha tenido una repercusión muy favorable en los niveles de satisfacción.*

– La valoración de la puesta en marcha nos ha agradado al ver la repercusión que ha tenido sobre el profesorado que es el que vive más de cerca los cambios. (EP2/F3)

– La gente se siente escuchada. (EP2/F3)

– La asunción del proyecto por parte de nuestros compañeros la juzgo como que hemos sabido transmitir. (EP2/M3)

– Percibo que la gente está contenta, que aprueban nuestra tarea, nuestro trabajo. Lo ven como positivo. (EP2/M1)

▪ *También los Equipos Directivos son conscientes de que hay que seguir trabajando en la misma línea, tratando de superar las dificultades. En general se aprecia un nivel de satisfacción elevado desde distintos puntos de vista que, sin dejar de ver las dificultades, ayudan a los Equipos Directivos a mirar hacia el futuro con optimismo*

- Es un proceso largo como para decir que lo hemos conseguido. (EP2/M2)

- Siento una gran satisfacción sobre nuestro trabajo como equipo, como grupo por la repercusión que esto ha tenido sobre la comunidad educativa. (EP2/F3)

- Todo lo que se plantea es fruto de un trabajo anterior, fruto del Proyecto de Dirección. (EP2/F3)

e.- La evaluación como controladora del proceso y de la toma de decisiones

Cuando los miembros de los equipos directivos reflexionan sobre *la evaluación* la perciben como un momento del proceso importante y positivo.

▪ No todo es percibido como positivo en la evaluación, en ocasiones se percibe como no integradora y como un proceso que debe ser más profundo. La evaluación es algo que se está *aprendiendo* a hacer y que es importante para *mantener el proyecto*.

- La evaluación la vemos como positiva, necesaria pero dura. Es difícil que la interpretación de los acuerdos sea igual para todo el mundo. (EP2/F3)

- Ahora tenemos un planteamiento de cara a la calidad, solamente porque lo llevamos a cabo nosotros nos lo creemos y eso se nota. Solamente hay que ver las evaluaciones de los compañeros. (EP2/M3)

- La evaluación sirvió como rehabilitación del proyecto, como decir que sigue vivo. (EP2/M1)

- A la hora de evaluarlo (el Proyecto de Dirección) aparece que está vivo. (EP2/M1)

▪ Algunos de los problemas que aparecen en la evaluación y que son recurrentes en toda la entrevista son: la *falta de tiempo*, la falta de *organización*, la necesidad de asunción del Proyecto y la uniformidad en la interpretación de los acuerdos.

- No hay tiempo para todo. Los imprevistos son grandes y los factores externos han condicionado la evaluación del Proyecto de Dirección. (EP2/F1)

- El problema está ahí que el proyecto que tiene valores bastante buenos lo tienes que hacer tuyo. El nivel de ideas está bastante bien. (EP2/F4)

- Hay cosas que se deberían organizar y no se hacen. (EP2/F1)

▪ A pesar de todo, los equipos directivos son conscientes de que la evaluación les sirve como punto de partida para nuevas actuaciones y que se encuentran dentro de un proceso en el cual es imprescindible ser equipo; en definitiva, es un medio y un camino para la mejora.

– *Somos un buen equipo y nos entendemos bien. (EP2/M2)*

– *Las cosas que son peor valoradas nos han servido de punto de partida para programas que hemos empezado a hacer este año. (EP2/F3)*

– *Esto es un proceso, nos hemos dado cuenta de que tenemos que ir realizando cosas. (EP2/M1)*

4.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO, LIMITACIONES Y PROPUESTAS

En el desarrollo de nuestro estudio hemos encontrado dos limitaciones principales:

▪ En primer lugar, la ausencia de información disponible respecto a estudios empíricos previos sobre la elaboración del Proyecto de Dirección por parte de los aspirantes a directores y/o por parte de los equipos directivos en ejercicio. Como consecuencia, la ausencia de datos relacionados con la puesta en

marcha y la evaluación de la implantación del Proyecto de Dirección, que permitan el contraste con los datos hallados en el presente estudio.

▪ En segundo lugar, dadas las características del presente estudio, la muestra participante, tanto en cuanto a número de centros como a la tipología de los mismos, limita el análisis y extrapolación de los resultados.

A pesar de ello, una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas, podemos extraer algunas respuestas a las preguntas inicialmente planteadas y satisfacer el objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que hemos podido conocer las percepciones y vivencias de los miembros del equipo directivo durante el proceso de elaboración, puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección.

En primer lugar, en referencia al proceso de elaboración del Proyecto de Dirección:

1. La vivencia de la elaboración del Proyecto ha sido positiva para los miembros de los equipos directivos participantes en la experiencia y ha generado bienestar.

2. La elaboración no ha estado exenta de dificultades; las principales han sido: el tiempo, las inseguridades y la dificultad para escribir.

3. La elaboración ha servido, en primer lugar, para valorar, construir, cohesionar y consolidar el equipo directivo. Se percibe la necesidad del equipo de dirección y la necesidad de delegar.

4. Podemos concluir que los equipos directivos manifiestan una alta satisfacción con la elaboración del Proyecto de Dirección, desde el punto de vista personal y grupal, tanto por el proceso desarrollado como por el producto del proyecto logrado.

5. Al finalizar la elaboración del Proyecto de Dirección sienten que el reto está en su puesta en marcha y su evaluación.

En relación al proceso de desarrollo y evaluación del Proyecto de Dirección podemos concluir que:

1. La vivencia del desarrollo y evaluación del Proyecto ha sido positiva y ha supuesto una forma diferente de trabajar: siendo más reflexivos, más sistemáticos, y percibiendo las ventajas de identificar los problemas y buscar soluciones acordadas para resolverlos; lo cual genera cultura de equipo.

2. También ha supuesto la participación de la comunidad educativa entorno a un proyecto que lidera el equipo directivo, y les ha ayudado a hacerse visible como equipo ante ella.

3. Las principales dificultades percibidas giran también en torno al funcionamiento del propio equipo: por la falta de cultura de equipo, la prevalencia de los roles funcionales sobre los roles de equipo y hacer partícipes a las personas del Proyecto.

4. Entre las aportaciones se destaca cómo ha permitido la implantación de un estilo de liderazgo adecuado.

5. De manera especial, el hecho de ser un proyecto real que se aplica, ayuda a visualizar aspectos importantes del centro y ayuda mucho a desarrollar el trabajo del equipo directivo tomando decisiones y poniéndolas en práctica.

6. Se constata un alto grado de bienestar y satisfacción personal y de equipo. Generada por la implicación de la comunidad educativa, que ha asumido el proyecto, lo ve como positivo y percibe que algo está cambiando.

7. Se constata también la satisfacción por lo conseguido que, a pesar de las dificultades, anima a seguir adelante y mirar al futuro con optimismo.

8. La evaluación ha sido un momento importante y positivo. Aunque no todo es positivo y pone de manifiesto los problemas recurrentes, ha sido importante para mantener vivo el proyecto y sirve como punto de partida para nuevas actuaciones.

9. Se está aprendiendo a hacer y el proyecto de dirección y su evaluación son un medio y un camino para la mejora.

A partir de los resultados obtenidos podemos formular finalmente algunas sugerencias, tanto para el desarrollo de la intervención con los equipos como para futuras investigaciones:

- En relación a la intervención, la principal recomendación que se desprende del estudio es la conveniencia de reforzar las prácticas de elaboración y evaluación del Proyecto de Dirección, ya que los equipos directivos muestran dificultades para realizarlas, pero valoran muy positivamente los efectos de su realización, resultado contrastado en el trabajo realizado por VALLE (2014).
- En relación con la investigación, el conjunto de los datos recogidos son percepciones que los miembros de los equipos directivos tienen sobre su actuación. Sería de interés para futuras investigaciones que la comunidad educativa aportara datos sobre la actuación del Equipo Directivo que permitieran realizar un contraste entre ambas perspectivas. También tomar muestras de un mayor número de centros y en las que se encuentren representados centros de todas las redes educativas.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- ÁLVAREZ, Manuel. 1997. *Dirigir es organizar*. ICE, Universidad de Deusto, Bilbao (España).
- BAZARRA, Lourdes, CASANOVA, Olga y GARCÍA, Jerónimo. 2008. *Proyecto de Dirección*, Colección arcixformación. Madrid (España).
- CERECEDA, Inmaculada, FERNÁNDEZ, Alfonso, HERNÁNDEZ, Marcelino, IRIARTE, Lourdes, LÓPEZ, Jon, PÉREZ, Eduardo, PORTILLO, Kepa, REDONDO, Ismael y URIARTE, Lourdes. 2012. *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. Vitoria-Gazteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Vitoria-Gazteiz (España)
- Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos. 2006. *Diez propuestas para la mejora de la dirección y de la calidad de la gestión educativa*. Disponible en: <http://www.fedadi.org/wp-content/uploads/2009/10/Diez-propuestas-para-la-mejora-de-la-direccion-y-de-la-calidad-de-la-gestion-educativa.pdf> Consultado el 18.03.2016.
- GAIRÍN, Joaquín. 1993. *Programa de actuación del Equipo Directivo*. Subdirección General de Formación del Profesorado. Madrid (España).
- GARCÍA, Gustavo y RAMÍREZ, José Manuel. 1996. *Diseño y evaluación de Proyectos Sociales*. Certeza, Zaragoza (España).
- GARCÍA-OLALLA, Ana María y AGUIREGABIRIA, Francisco Javier. 2006. *El Proyecto de Dirección*. Mensajero, Bilbao (España),
- GOBIERNO DE ARAGÓN, Consejo Escolar de Aragón. 2016. *Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Aragón*. Consejo Escolar de Aragón. Zaragoza (España).
- GOBIERNO DE ARAGÓN, Consejo Escolar de Aragón 2017. *Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Aragón años 2007 y 2008*. Consejo Escolar de Aragón. Zaragoza (España).
- GOBIERNO DE CANARIAS, Consejo Escolar de Canarias. 2012. *Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Canarias*. Gran Canaria (España).

- GOBIERNO DE CANARIAS, Consejo Escolar de Canarias 2013. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Canarias. Gran Canaria (España).
- GOBIERNO DE CANARIAS, Consejo Escolar de Canarias 2014. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Canarias. Gran Canaria (España).
- GOBIERNO DE CANARIAS, Consejo Escolar de Canarias 2015. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Canarias. Gran Canaria (España).
- GOBIERNO DE CASTILLA LA MANCHA, Consejo Escolar de Castilla la Mancha. 2006. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Castilla la Mancha, Consejería de Educación, Cultura y Deportes. Servicio de Información Estadística y Asuntos Generales. Toledo (España).
- GOBIERNO DE CASTILLA LA MANCHA, Consejo Escolar de Castilla la Mancha. 2007. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Castilla la Mancha. Consejería de Educación, Cultura y Deportes, Servicio de Información Estadística y Asuntos Generales. Toledo (España).
- GOBIERNO DE CASTILLA LA MANCHA, Consejo Escolar de Castilla la Mancha. 2008. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Castilla la Mancha, Consejería de Educación, Cultura y Deportes, Servicio de Información Estadística y Asuntos Generales. Toledo (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Consejo General del Estado. 2000. Informe sobre el estado y situación del sistema educativo, Madrid, Subdirección General de Información y Publicaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Consejo General del Estado. 2001. Informe sobre el estado y situación del sistema educativo, Madrid, Subdirección General de Información y Publicaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (Boletín

- Oficial del Estado, 154, de 27 de junio de 1980). Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación (Boletín Oficial del Estado, 159, de 4 de julio de 1985), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (Boletín Oficial del Estado 238, de 4 de octubre de 1990), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (Boletín Oficial del Estado, 278, de 21 de noviembre de 1995), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (Boletín Oficial del Estado 307, de 24 de diciembre de 2002), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. (Boletín Oficial del Estado, 106, de 10 de diciembre de 2013), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Real Decreto 2376/1985 por el que se aprueba el reglamento de los órganos de gobierno de los centros públicos de educación general básica, bachillerato y formación profesional. (Boletín Oficial del Estado, 310, de 27 de diciembre de 1985), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Real Decreto 819/1993 por el que se aprueba el reglamento orgánico de las escuelas de educación infantil y los colegios de educación primaria. (Boletín Oficial del Estado, 146, del 11 de junio de 1993), Madrid (España).
- GOBIERNO DE ESPAÑA, Real decreto 929/1993 por el que aprueba el reglamento orgánico de los centros de educación secundaria. (Boletín Oficial del Estado, 166, del 13 de julio de 1993), Madrid (España).

- GOBIERNO DE LA REGIÓN DE MURCIA, Consejo Escolar de la Región de Murcia. 2012. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en la Región de Murcia. Consejo Escolar de la Región de Murcia. Murcia (España).
- GOBIERNO DE LA REGIÓN DE MURCIA, Consejo Escolar de la Región de Murcia. 2013. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en la Región de Murcia. Consejo Escolar de la Región de Murcia. Murcia (España).
- GOBIERNO DE NAVARRA, Consejo Escolar de Navarra. 2002. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Navarra. Consejo Escolar de Navarra. Navarra (España).
- GOBIERNO DE NAVARRA, Consejo Escolar de Navarra. 2006. Informe sobre el estado del Sistema Educativo en Navarra, Consejo Escolar de Navarra. Navarra (España).
- MONTERO, Antonio 2007. Proyecto de Dirección y ejercicio directivo, WoltersKluwer. Madrid (España).
- PÉREZ-ARANDA, Jaime. 2004. El Programa de Dirección: Orientaciones para abordarlo, Servicio de inspección de Sevilla. Sevilla (España).
- POLO, Ignacio y PUERTAS, Gemma. 2016. “Los proyectos de dirección y su incidencia en la mejora de los centros educativos”. Avances en Supervisión Educativa, (25). en: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/560/402>. Consultado el 15.06.2017. doi.org/10.23824/ase.v0i25.560
- RUIZ OLABUÉNAGA, Jose Ignacio. 1999. Sociología de las Organizaciones, Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- TEIXIDÓ, Joan. 1998. El projecte de direcció. en: http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/projecte_direccio.pdf Consultado el 23.03.2017.
- TEIXIDÓ, Joan, Arbós, Albert, Carreras, Gemma, Castellví, Jordi, Cruset, Beatriu, García Josep María, Grifé, Josep y Planellas, Pilar. 2000. El acceso a la dirección de un centro educativo público. Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de Centros Educativos Públicos, de nivel primario y secundario, en los procesos de toma de decisiones en torno a la

presentación de la candidatura, elaboración del proyecto de dirección e intervenciones en el proceso electoral. CIDE. en: http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/CIDE_portada.pdf. Consultado el 20.07.2016.

VALLE, José Eliseo. 2014. “El Proyecto de Dirección como hoja de ruta de las organizaciones escolares”. En José Ignacio, Alonso, Cosme Jesús, Gómez y Tomás, Izquierdo (Eds), *La formación del profesorado en Educación Infantil y Educación Primaria* (pp. 455-469). Murcia: Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (España).

VILLA, Aurelio y GARCÍA-OLALLA, Ana María. 2003. “El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate”. *Organización y Gestión Educativa*, núm. 2, pp.4-14. Madrid (España).



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 35, N° 89-2, (2019)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve