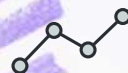


CdP

Cuadernos de Pedagogía

Joaquín Gairín Sallán
José Luís Muñoz Moreno



Planes y programas para la transformación educativa

Los planteamientos institucionales en los centros educativos

III CUADERNOS
DE PEDAGOGÍA

© Joaquín Gairín Sallán y José Luís Muñoz Moreno, 2025
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9

28231 Las Rozas (Madrid)

Tel: 91 602 01 82

e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es

<https://www.aranzadilaley.es>

Primera edición: Mayo 2025

Depósito Legal: M-11915-2025

ISBN versión impresa: 978-84-9987-255-1

ISBN versión electrónica: 978-84-9987-256-8

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Printed in Spain

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

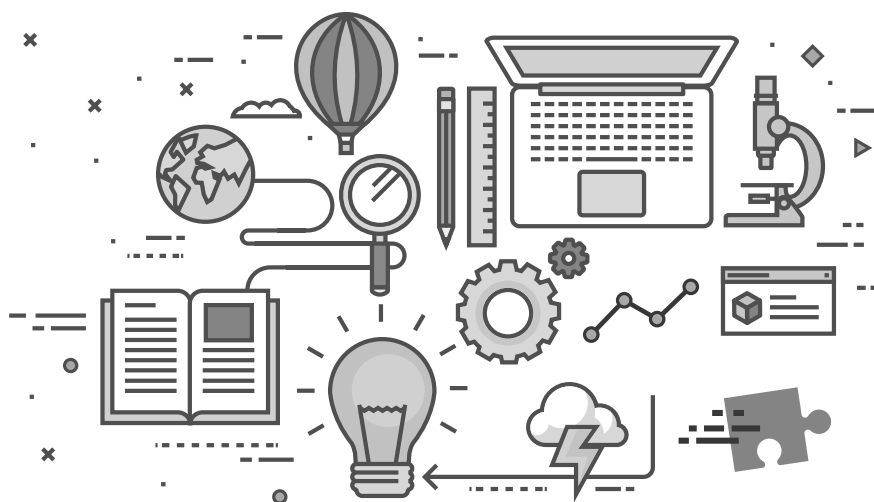
Índice

Introducción	9
Joaquín Gairín Sallán	
1. La planificación en las organizaciones	13
INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. ASPECTOS CONCEPTUALES	15
1.1.1. ¿Qué podemos entender por planificar?.....	15
1.1.2. Lo que no es la planificación	17
1.2. ASPECTOS OPERATIVOS.....	19
1.2.1. Los niveles de planificación	19
1.2.2. Los enfoques en la planificación.....	24
A. La planificación desde un enfoque tecnocrático.....	25
B. Los enfoques culturales y sociocríticos	26
1.2.3. Un modelo para la intervención	27
A. El Momento político	27
B. El momento de las personas	28
C. El momento del diseño	29
D. El momento de la programación	29
E. El momento de la ejecución de la formación.....	30
F. El momento de los resultados	30
2. La planificación en los centros educativos	33
INTRODUCCIÓN.....	33
2.1. PLANIFICAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE.....	35

2.2. LOS PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	38
2.2.1. El Proyecto de Centro educativo como instrumento de planificación	40
2.2.2. Los proyectos específicos de actuación	47
2.2.3. El Proyecto de centro como realidad	49
3. Los procesos de planificación y mejora	55
INTRODUCCIÓN	55
3.1. REFERENTES Y CONDICIONANTES DE LA PLANIFICACIÓN ..	56
3.2. LA DELIMITACIÓN DE SECUENCIAS	58
3.2.1. La selección del modelo de análisis	58
3.2.2. La delimitación de necesidades	63
3.2.3. Establecimiento de prioridades y elaboración de planes de actuación	63
A. Categorizar las propuestas de mejora realizadas....	64
B. Seleccionar las propuestas de mejora que hay que planificar para un período corto	64
C. Elaborar planes de actuación	65
D. Articular los planes de actuación	66
E. Experimentar su aplicación	67
F. Asegurar la dinámica adecuada	68
G. Garantizar el seguimiento y control del proceso....	69
H. Medir y evaluar los resultados	71
I. Generar planes de mejora	72
4. Los planteamientos institucionales a medio-largo plazo	75
INTRODUCCIÓN	75
4.1. EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO	76
4.1.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	77
4.1.2. Ejemplos parciales de realizaciones	81
4.1.3. Consideraciones finales	85
4.2. EL PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO	85
4.2.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	85

4.2.2. Ejemplos parciales de realizaciones	91
4.2.3. Consideraciones finales.....	93
4.3. LAS NORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CENTRO	95
4.3.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	95
4.3.2. Ejemplos parciales de realizaciones	100
4.3.3. Consideraciones finales.....	102
5. Los planteamientos institucionales a corto plazo	105
INTRODUCCIÓN.....	105
5.1. LA PROGRAMACIÓN GENERAL DEL CENTRO	105
5.1.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	105
5.1.2. Ejemplos parciales de realizaciones	109
5.1.3. Consideraciones finales.....	112
5.2. LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.....	113
5.2.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	113
5.2.2. Ejemplos parciales de realizaciones	113
5.2.3. Consideraciones finales.....	116
5.3. EL PRESUPUESTO DE CENTRO.....	117
5.3.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	117
5.3.2. Ejemplos parciales de realizaciones	119
5.3.3. Consideraciones finales.....	121
5.4. LA MEMORIA DE CENTRO.....	122
5.4.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	122
5.4.2. Ejemplos parciales de realizaciones	125
5.4.3. Consideraciones finales.....	128
6. Proyectos específicos de carácter general	131
INTRODUCCIÓN.....	131
6.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	131
6.1.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	132
6.1.2. Ejemplos parciales de realizaciones	137

6.1.3. Consideraciones finales.....	141
6.2. EL PROYECTO DE DIRECCIÓN.....	142
6.2.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	143
6.2.2. Ejemplos parciales de realizaciones	149
6.2.3. Consideraciones finales.....	152
6.3. PLANES DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA.....	153
6.3.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo	153
6.3.2. Ejemplos parciales de realizaciones	159
6.3.3. Consideraciones finales.....	165
Referencias bibliográficas	167



Introducción

La **planificación** surge como algo connatural al proceso de racionalización. La complejidad de la realidad y su sentido dinámico imponen la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace y de reflejar esa reflexión en procesos de acción que exigen, cuando menos, algún tipo de previsión y de preparación, más aún cuando se constata que los medios y recursos son escasos y múltiples y diversos los objetivos a alcanzar. Se trata, en todo caso, de sistematizar el conjunto de actuaciones que pretendemos realizar.

Sin embargo, no siempre se asume la actividad planificadora. A menudo, uno de sus niveles operativos, como puede ser la programación, es puesto en cuestión alegando que limita la libertad y creatividad, condiciona el futuro, potencia la automatización de las conductas al fraccionarlas y se convierte, en definitiva, más en un «corse» que en una ayuda.

Por otra parte, hay organizaciones que no emplean la planificación. Algunas razones que lo explican (no sabemos si lo justifican) serían: baja presión competitiva, una percepción de poca incertidumbre sobre el futuro, la simplicidad de la organización que se dirige o el priorizar la atención a problemas inmediatos y abundantes. También las hay muy ligadas a la personalidad de los

directivos como sucede cuando no usan la planificación formal al no entender sus posibilidades, por ser contraria a un proceso directivo muy autocrático o por estar incorporada de forma exitosa a las actividades diarias (caso de directivos con gran experiencia en planificación).

Las razones que pueden explicar esas divergencias se encuentran, desde nuestro punto de vista en el proceso histórico. La literatura ha enfatizado a menudo en las contingencias del entorno, especialmente en lo que se refiere a la incertidumbre y a la relativa ineficacia de la aplicación de técnicas previsionales por extrapolación en contextos de cambio o de alta incertidumbre. Sin embargo, aún se presta poca atención a las contingencias derivadas de la naturaleza de los problemas, que acaso nos puede ayudar a comprender mejor las contingencias que acompañan a mayores niveles de incertidumbre y complejidad.

También pueden explicar el fenómeno otras razones históricas y coyunturales. La planificación formal (basada en tipos modélicos, de carácter relacional-comprehensivo) que se impuso en el mundo empresarial durante los años 60, apareció como una respuesta científica válida ante la complejidad creciente de las operaciones que se debían de abordar. Sin embargo, los cambios producidos en los años 70 (crisis energética, con sus correlatos de inflación, crisis económica, etc.) pusieron en evidencia la invalidez de los anteriores planteamientos (a pesar de reconocer su validez técnica) cuando el nivel de incertidumbre aumenta y ya no se considera válida la hipótesis de partida sobre el no cambio: los factores que condicionaron los resultados en el pasado, lo seguirán haciendo en el futuro de la misma forma.

La contestación que obtiene la planificación desde lo cognitivo y operacional (imprevisibilidad de acontecimientos, inestabilidad de supuestos de acción, lentitud de formulación, inadecuación a cambios rápidos), exige la búsqueda de nuevas formas de planificación que respondan a la incertidumbre y que tomen en consideración una tasa de cambio acelerado. La respuesta no se ha hecho esperar y ya se han desarrollado tecnologías que responden a los cambios en la naturaleza del problema de la organización (por ejemplo, ANSOFF en el contexto de la planificación estratégica de los recursos humanos) y que implican consideraciones de carácter holístico, al

apoyar la inclusión de valores e incorporar conceptos clave como puedan ser la capacidad adaptativa, la flexibilidad organizativa o la capacidad de respuesta rápida.

Nos parece ingenua y poco realista en este contexto, la reacción de retornar a una gestión intuitiva ante los problemas que plantean una tecnología de la anticipación y la planificación a largo plazo. Se necesitan, por el contrario y sobre todo en ámbitos tan inestables como algunos de los relacionados con la educación no formal, planteamientos sustantivos de carácter más adaptable y capaces de reforzar la intuición y el proceso decisional en momentos en los que los problemas son poco conocidos o la experiencia acumulada pueda ser tanto correcta como incorrecta; esto es, propuestas dúctiles que permiten adaptarse a una amplia diversidad de situaciones y dar respuesta a las cambiantes demandas del entorno.

Bajo este enfoque de flexibilidad aparecen **modelos y técnicas diversas** entre las que cabe destacar la planificación por escenarios o la planificación contingente, que supone la preparación previa de un conjunto de acciones a adoptar en el caso en que se produzca en el futuro un evento significativo para la organización.

Esta planificación de *evitación de sorpresas*, como a menudo se le ha llamado admite contenidos diversos y se entiende complementaria con otros procedimientos más rígidos de planificación¹. Aplicada a la planificación estratégica requiere que se le complete con planificaciones tácticas, ya que la mera identificación de contingencias y de los objetivos y valores asociados a la respuesta carece de sentido si no se incorpora una implementación táctica del proceso.

Sea como sea, lo cierto es que las estrategias de acción que se utilizan en procesos de intervención socioeducativa se vinculan al modelo de planifica-

1 Aunque sea chocante, mecanismos lineales y rígidos de planificación pueden también ser útiles para las organizaciones. Así, por ejemplo, situaciones que exijan una respuesta rápida (temas de seguridad: [incendios, desalojos] o de emergencias) requieren de estos planteamientos.

ción seleccionado y asumen con él la simbología, racionalidad y capacidad de resolución que le acompaña.

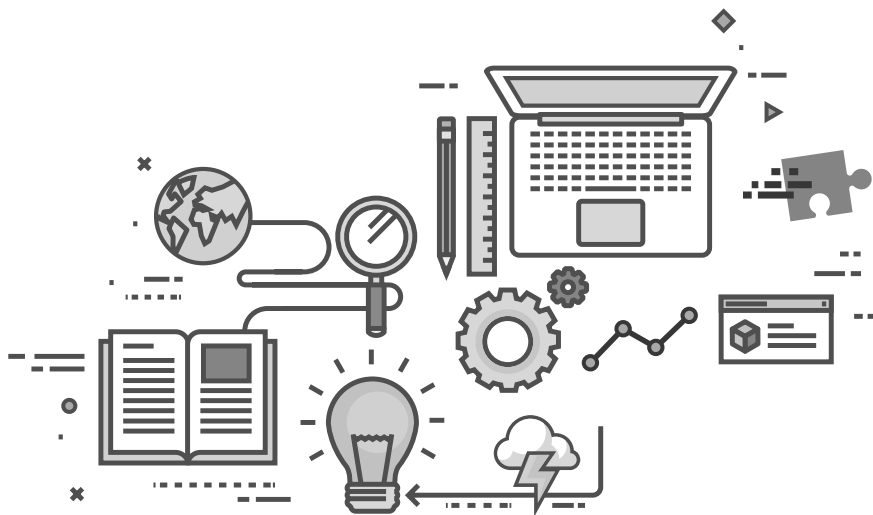
Bajo estos supuestos iniciales, el **presente texto** aporta algunas reflexiones sobre la planificación y su desarrollo, siguiendo aportaciones ya realizadas anteriormente y actualizadas. Asimismo, concreciones que sobre la misma hacen los centros educativos, tomadas de la obra actualizable «Guía para la gestión de centros educativos» publicada «online» por Wolters Kluwer, completadas y adaptadas a la realidad actual. Las concreciones organizadas y realizadas en los capítulos 4 y 5 corresponden en este contexto al profesor José Luis Muñoz Moreno, que me acompaña en esta propuesta.

La obra trata así de proporcionar referentes teóricos sobre la planificación y su desarrollo (tres primeros capítulos) al mismo tiempo que presentar realizaciones prácticas (tres capítulos siguientes) sobre las planificaciones generales que los centros educativos pueden realizar. En este último caso, se consideran siempre los aspectos conceptuales y de desarrollo de cada planificación específica, acompañados de ejemplos parciales de realizaciones y consideraciones finales.

En definitiva, partimos de una clara opción a favor de determinados procesos de planificación, intentando proporcionar reflexiones y herramientas que ayuden al proceso de análisis y aplicación que hagan los centros educativos. Su utilidad la deberán de valorar los propios centros educativos, a los que agradecemos de antemano las sugerencias que nos quieran hacer llegar a través de la editorial.

Joaquín Gairín Sallán

Enero, 2025



4. Los planteamientos institucionales a medio-largo plazo

Introducción

La existencia de planteamientos institucionales resulta una exigencia organizativa para los centros educativos con ciertos niveles de autonomía institucional. Sirven como punto de referencia para saber cómo actuar y, lo que resulta más importante, su elaboración sirve de pretexto para la reflexión, la discusión, la puesta en común, la toma de decisiones y un proceso de legitimación que debe acompañar a los centros educativos que se mueven en contextos democráticos.

El capítulo 2 ya hizo una presentación general de los planteamientos institucionales a largo, medio y corto plazo. A pesar de que por razones operativas aquí abordamos los planteamientos institucionales de forma separada, no conviene descuidar que debe existir una vinculación entre los contenidos de estos, y que cabe rechazar cualquier contradicción que pueda producirse entre ellos. El propósito último es lograr la máxima coherencia interna.

Además, nunca es suficiente con disponer de unas directrices bien delimitadas. El proceso para conseguirlas es casi más relevante que el producto resultante. Una propuesta consensuada y elaborada con la participación de los diferentes agentes de la comunidad educativa proporciona una ayuda más eficaz para la implicación del profesorado en la implementación y puesta en marcha de los planteamientos institucionales y de las actuaciones derivadas que correspondan.

Responder a los retos que proponen los sistemas educativos requiere incorporar un cambio cultural en los centros educativos que comporta, entre otras cuestiones, superar el individualismo del profesorado y una concepción mecanicista de los centros educativos en favor de actitudes colaborativas y modalidades de organización flexibles que posibiliten la construcción curricular desde una perspectiva que incluye la evaluación, la investigación, la formación y la innovación.

La colaboración es, en primera instancia, un requisito técnico frente a la necesidad de responder coordinadamente a las exigencias que plantea la respuesta educativa al alumnado y ante la exigencia de construir un currículum en el marco de los centros educativos con la participación activa de los profesionales implicados.

Pero la colaboración igualmente es una exigencia social, de acuerdo, por ejemplo, con los estudios sobre centros educativos eficaces y eficientes. Una de las características recurrentes en estos enlaza con la existencia de metas y objetivos comunes conocidos y compartidos entre todos.

Esto nos obliga a superar aquellas perspectivas de análisis que concebían los centros educativos como unas instituciones donde los hechos suceden de manera independiente, para considerarlos como unos escenarios donde se desarrollan algo más que simples actuaciones aisladas.

4.1. El Proyecto educativo de centro

El Proyecto Educativo de Centros (PEC), con esta o denominaciones similares, define las grandes líneas de actuación de un centro educativo dando un carácter y una personalidad propia a la institución. Ayuda a establecer prio-

ridades, evita divagaciones, y ajusta la libertad del profesorado a los demás miembros de la colectividad con la finalidad de orientar al centro educativo hacia una determinada dirección y mejorar su funcionamiento.

4.1.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo

El PEC es un planteamiento institucional singular, propio y específico de cada centro educativo. Debido a que tiene un carácter vinculante, en su elaboración, seguimiento y evaluación pueden y deben participar todos los miembros de la comunidad educativa. Nadie se puede otorgar la exclusividad de la razón absoluta y se trata de encontrar la intersubjetividad a partir de la subjetividad individual.

El **Proyecto Educativo de Centro** como planteamiento institucional es:

-  Estable. Tiene que permitir al alumnado seguir su proceso educativo con criterios estables y manteniendo la coherencia educativa. No se trata de que sea inmóvil, sino que se debe revisar y modificar según los cambios que las circunstancias puedan imponer.
-  Unificador del proceso educativo. Marca el estilo docente, proporciona coherencia en el trabajo que todos los miembros de la comunidad educativa realizan y garantiza la coordinación necesaria. Los demás planteamientos institucionales deben ser coherentes con el PEC.
-  Vinculante. Compromete a todos los miembros de la comunidad educativa.
-  Realista y alcanzable. Se debe poder llevar a la práctica y ser utilizado.
-  Subsidiario. Tiene que adecuarse al marco normativo que define el proyecto general del sistema educativo.

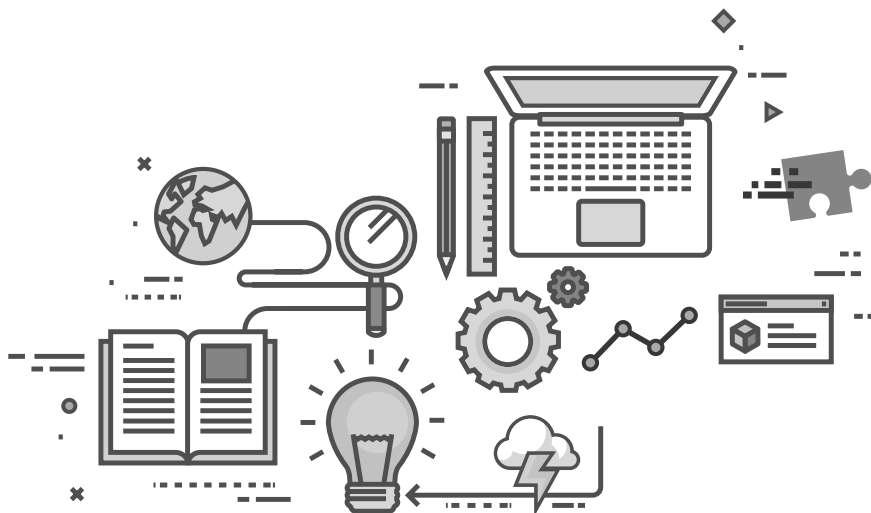
Como conjunto de declaraciones destinadas a dirigir un proceso de intervención educativa, debería compaginar los planteamientos generales que orientan la acción (la filosofía) con los planteamientos específicos que facilitan la intervención y su evolución (las necesidades de la práctica). Por eso, es coherente considerar en su confección el siguiente esquema de **contenido** mínimo (Gráfica 1).

Gráfica 1. Estructura del Proyecto Educativo de Centro.

ÁMBITO		PRESUNCIONES
Contextual	Análisis del contexto	¿Dónde estamos?
Ideológico	P E C Principios de identidad Objetivos a lograr Estructura organizativa	¿Quiénes somos?
Pedagógico		¿Qué queremos?
Estructural		¿Cómo nos organizamos?

El contexto no es solamente un elemento que configura, sino que también es un claro condicionante, potenciador o limitador de la organización de los centros educativos. El análisis del contexto representa un elemento previo que delimita y que permite diferenciar, inicialmente, a los centros educativos y sus actuaciones. Supone la evaluación diagnóstica de aspectos tales como la legislación, el entorno social, económico y cultural cercano o la tipología y características del centro educativo.

De acuerdo con cada realidad concreta, el PEC enumera y explicita los principios educativos o de identidad con los que la institución se identifica. Aquí se hace referencia a valores y principios consensuados, a conductas que se quieren interiorizar o a los aspectos relacionados con la enseñanza. Obviamente, las directrices, principios o pautas (explícitas o implícitas) con las que se pueden identificar los distintos centros educativos de un territorio concreto son variadas, y la mayoría se pueden reconocer con distintos tópicos (Cuadro 1).



6. Proyectos específicos de carácter general

Introducción

Cuando hablamos de proyectos específicos de carácter general nos referimos a procesos de planificación que afectan a la actividad de todo el centro educativo, que no siempre son prescriptivos y que no tienen todos los centros educativos, porque no son obligatorios y porque no los consideran necesarios.

6.1. La planificación estratégica

La planificación estratégica se concreta en un documento que refleja todas las decisiones estratégicas de una organización para los próximos años, incluyendo los objetivos, las metas que se deben alcanzar y la hoja de ruta a seguir. Busca orientar y organizar los recursos técnicos, materiales, económicos o humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficiencia posible las líneas prioritarias de actuación del centro educativo.

6.1.1. Aspectos conceptuales y de desarrollo

La **planeación estratégica** se refiere, principalmente, a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Se entiende como un proceso continuo y planificado que implica la toma de decisiones sobre qué hacer, cómo, cuándo y quién lo hará, si consideramos que nos situamos en contextos dinámicos.

No deja de ser un proceso de planificación a medio plazo que se sitúa entre los planteamientos institucionales a largo plazo (proyecto educativo, proyecto curricular y reglamento de régimen interior) y los de corto plazo (planes anuales y memoria anual). En este sentido, los planes de intervención a 3-5 años, como puedan ser el proyecto lingüístico, los planes de entorno, la estrategia digital del centro, los planes de autoevaluación o el propio proyecto de dirección no dejan de ser planificaciones estratégicas focalizadas en un aspecto de la vida escolar. Muchas de estas propuestas se integran, en algunas instituciones, en el Plan estratégico del centro.

Como planificación específica, lo que la diferencia de la planificación en general es que se considera una herramienta para orientar la acción, que prioriza objetivos y actuaciones y que se acompaña de estrategias de ejecución, mientras que la planificación pretende, en general, ordenar los recursos institucionales en función de unos objetivos, no siempre establece relaciones de prioridad en las actuaciones que propone y pocas veces se acompaña de planteamientos estratégicos que fundamentan las elecciones o los procesos de priorización.

Así, algunas **características** que se le reconocen hacen referencia a:

1. Tener la capacidad de obtener el objetivo que se desea.
2. Tener una buena conexión con los recursos y el entorno.
3. Comprometer la participación de los implicados en su realización.
4. Proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenible respecto a otras organizaciones.

5. Medirse de acuerdo con los términos de su efectividad.
6. Ser dinámica, flexible y con capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes que se produzcan.

Quizá, lo más importante es la respuesta que trata de proporcionar a las demandas del entorno interno y externo, garantizando su futuro y crecimiento como organización. De alguna manera, trata de orientar diversas iniciativas y procesos organizativos hacia sus finalidades, generando prioridades y sinergias entre las diversas intervenciones a realizar.

El **contenido** habitual de los planes estratégicos suele considerar:

A. El análisis estratégico, referido a la identificación de las situaciones que deben de atenderse. Suele buscar la respuesta a las preguntas:

- A.1. ¿Qué tenemos?, tratando de hacer un mapa de la situación actual que muchas veces se simplifica con un análisis DAFO y que se centra tanto en los aspectos externos como internos de una organización. Esta herramienta nos permite vislumbrar las fortalezas en qué nos apoyarnos, las debilidades que tenemos que superar, las oportunidades que tenemos que aprovechar y las amenazas de las que hay que defenderse.
- A.2. ¿Qué deseamos?, que supone una revisión de la misión, visión y valores de la organización (cuando son explícitos) y de los planteamientos institucionales a largo plazo que se tengan.

La Misión se vincula al propósito general de la organización (¿por qué existimos?) y de una manera explícita a los rasgos más significativos que la definen. La Visión o qué queremos ser es la formulación más estratégica y las líneas de actuación del Plan nos tendrán que acercarnos a ella. Los Valores hacen referencia al conjunto de principios éticos y profesionales que orientan las actuaciones de la organización.

- A.3. ¿Qué debemos de hacer para conseguirlo? La comparación entre lo que tenemos y lo que deseamos (el GAP) nos delimita un conjunto de déficits y disfunciones que deberíamos de priorizar.

B. *La planificación estratégica.* De acuerdo con las prioridades establecidas, se trata de organizar el plan de intervención respondiendo a las preguntas:

B.1. ¿Cómo lo haremos?, delimitando las líneas estratégicas a considerar y con cada una de ellas los objetivos a conseguir y la delimitación de los recursos para lograrlos (Cuadro 1).

Cuadro 1. Ejemplo de mapa estratégico
(INTEF, 2016:24).

OBJETIVOS	
A. Conseguir el éxito escolar de todo el alumnado	B. Favorecer la cohesión social
ESTRATEGIAS	
A.1. Generación y concreción de expectativas de éxito para todo el alumnado (B). A.2. Identificación y prevención de las dificultades de aprendizaje. A.3. Atención a la diversidad del alumnado (B). A.4. Implicación de las familias en el tiempo escolar y extraescolar (B).	B.1. Diseño y aplicación de un plan de actividades extraescolares. B.2. Creación de un Consejo de alumnos para tratar los temas de su interés. B.3. Participación en y con las actividades de las entidades sociales, culturales, educativas y deportivas del entorno.
RECURSOS	
Formación del profesorado (A1, A2, A3, A4). Apoyo externo orientador: servicios educativos... (A2, A3). Organización (A2, A3, A4, B1, B2, B3). Recursos metodológicos, curriculares y buenas prácticas (A2, A3, A4).	Colaboración del Ayuntamiento, del AMPA y de Instituciones públicas y privadas (B1, B3). Recursos financieros (A3, B1, B3).



Esta obra profundiza en la planificación de los centros educativos como un proceso determinante para la racionalización y la organización de sus actividades. Repara en la importancia de planificar en tiempos de incertidumbre y en la necesidad de articular planes y programas institucionales que guíen la transformación educativa. Asimismo, aborda los procesos de planificación y mejora como un desarrollo continuo alimentado por los procesos de evaluación continua, enfatizando en la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno y de los usuarios.

Detalla los planteamientos institucionales educativos, curriculares y normativos a corto, medio y largo plazo, con reflexiones teóricas y ejemplos prácticos de centros educativos. Los proyectos educativo y curricular de centro, las normas de organización y funcionamiento, la programación general de centro, la programación didáctica, la memoria y el presupuesto son los temas principales; también, la concreción y realización de planes estratégicos, proyectos de dirección y planes de autoevaluación, proporcionando reflexiones y herramientas para mejorar la gestión educativa y adaptarse a las demandas actuales de los centros educativos.

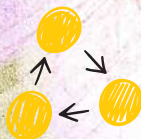
Las temáticas abordadas y su planteamiento teórico-práctico hacen de la aportación una obra útil para los centros educativos, directivos y profesorado, así como también puede ser de interés para estudiantes en formación pedagógica y estudiosos de la temática.



ISBN: 978-84-9987-255-1



9 788499 872551



III CUADERNOS
DE PEDAGOGÍA