

# 2. Gestión de los planteamientos institucionales

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [2.A.- Herramientas para la evaluación, reflexión y mejora de los documentos institucionales y de los de planificación.](#)
- [2.B.- Estrategias para la mejora de la imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.](#)
- [2.C.- Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.](#)
- [2.D.- Funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo](#)
- [2.E.- Gestión del centro a través de la documentación institucional](#)
- [2.F.- Estructuras de planificación y coordinación](#)
- [2.G.- Gestión del centro como organización educativa: modelos curriculares, formación docente, innovación educativa, trabajo en redes, proyectos colaborativos](#)
- [2.H.- Evaluación de la práctica docente](#)
- [2.I.- La participación de la comunidad educativa](#)
- [Bibliografía](#)
- [Autoría](#)

# Introducción

En este segundo módulo del curso nos adentramos a conocer más a fondo cómo se organiza y estructura un centro educativo. Primero veremos cómo se define un centro educativo, y las competencias y funciones del director, tanto las que realmente realiza como las que son de obligado cumplimiento.

Dentro de lo que es el centro veremos su funcionamiento, como la manera de gestionarlo pasa por una buena sistematización de planes y proyectos vertebrados en el Proyecto Educativo de Centro, y veremos cuáles van a ser las funciones y responsabilidades del director en esta planificación. Estas tareas vendrán acompañadas por el trabajo de diferentes equipos y estructuras dentro del centro: los equipos docentes (departamentos o equipos de ciclo), la comisión de coordinación pedagógica y los tutores.

El cómo gestionamos como directores los modelos curriculares, las metodologías empleadas, la formación del profesorado, la innovación educativa y el trabajo en redes y proyectos colaborativos, va a ser importante y necesario plantearse como directores de centros en constante cambio, en una transformación necesaria de la escuela en nuestros días. Una escuela que para mejorar necesita de una evaluación de la práctica docente que nos va a dar pistas de por dónde realizar esa transformación y que, a su vez, deberemos estar muy pendientes de la convivencia escolar (cómo evitar y prevenir conflictos, cómo mediar en ellos una vez producidos, cómo establecer planes de mejora que conduzcan a una buena sintonía en el centro, etc.) y de una mayor participación de la comunidad educativa en el centro.

# Objetivos

- Conocer qué es un centro educativo y cual es la función directiva de dicho centro.
- Identificar las estructuras de planificación y coordinación del centro y conocer su funcionamiento y características.
- Reconocer la importancia de la imagen institucional y de la importancia de una buena comunicación, tanto interna como externa.
- Conocer las funciones y responsabilidades del director y de cualquier miembro del equipo directivo.
- Gestionar el centro educativo desde una perspectiva global: modelos curriculares, formación del profesorado, trabajo en red o proyectos colaborativos.
- Valorar la importancia de la evaluación de la práctica docente como factor clave en la mejora de la calidad educativa del centro.
- Promover actuaciones que prevengan conflictos y potencien una convivencia positiva entre los miembros de la comunidad educativa.
- Incentivar la participación de la comunidad educativa para entre todos crear escuela.

## 2.A.- Herramientas para la evaluación, reflexión y mejora de los documentos institucionales y de los de planificación.

### a) Centro educativo.

En el habla habitual, el término más utilizado para referirse a las organizaciones educativas es "**escuela**". Se identifica con una institución estatal (o privada, aunque estrechamente regulada al Estado a través de normativa de obligado cumplimiento) que se encarga de educar a niños/as y jóvenes. A esta visión intuitiva cabe añadirle otras notas características aportadas desde la Organización Escolar. A saber:

1. Su naturaleza social. Se trata de una institución que lleva a cabo su tarea junto a otras instituciones y entidades en un panorama social convulso.
2. Su finalidad primordial, su razón de ser, es la formación de niños/as y jóvenes. No obstante, en los últimos tiempos, se le han asignado otras funciones complementarias a las anteriores que, en algunos casos, pueden llegar a eclipsar o desdibujar su función primigenia.
3. La organización de su funcionamiento se orienta a la eficacia. Para el logro de sus propósitos los centros educativos se dotan de una estructura organizativa (en la mayoría de los casos, de inspiración burocrática), entendiendo que contribuirá al logro de sus objetivos.
4. Una base jurídica que emana de la Constitución española y que se desarrolla en las correspondientes normativas estatales y autonómicas.

El término genérico "**centros educativos**" se identifica con el término "**escuela**" en su sentido amplio, es decir, en su consideración de institución que tiene por finalidad específica la educación, con independencia de la edad de los educandos, de su titularidad, de su naturaleza jurídica o del grado de reglamentación que posea. La concreción de algunas de estas variables conduce al establecimiento de sus diversas tipologías.

El término **centros educativos** es utilizado como cajón de sastre donde se incluyen todo tipo de centros, tanto los formales como los no formales, tanto los que se especializan en la educación de personas que se encuentran en un determinado estadio evolutivo: infancia, adolescencia, juventud,



adultos..., como aquellos que se especializan en determinadas tipologías de personas: inmigrantes, personas con necesidades educativas especiales, adultos con déficit de alfabetización, presos, etc.

Finalmente, en relación con la denominación "**centros docentes**", el adjetivo docente pone un mayor énfasis en la enseñanza, entendiendo que la actuación de los docentes va encaminada a proporcionar medios que favorezcan el progreso del alumnado; el adjetivo "educativo", en cambio, nos remite a una dimensión más global, holística, del proceso educativo en el cual intervienen otras dimensiones: organizativas, socializadoras, de ayuda, de orientación...

En resumen, nos decantamos por la denominación genérica "centro educativo" porque presenta la ventaja de cobijar un amplio abanico de centros de educación formal: escuelas, institutos, zonas escolares rurales, escuelas de idiomas, centros de adultos, etc. aunque también presenta el hándicap de su inconcreción. Sugerimos al lector que traslade los contenidos que se exponen a la tipología de centro que le interese o al que se sienta vinculado.

## **b) Función directiva.**

El ejercicio de la función directiva implica el desempeño de actividades y la asunción de responsabilidades, que poco o nada tienen que ver con la función docente. Parece lógico, por tanto, identificarlas y caracterizarlas. Al fin y al cabo, constituyen los elementos diferenciadores a tener en cuenta en la formación y en el futuro desarrollo profesional *in service*.

Ante el reto de caracterizar los elementos distintivos de la acción directiva se han adoptado dos grandes enfoques. Por un lado, se ha puesto atención a lo que "deberían hacer" los directivos, a partir del análisis de las competencias y las funciones que se les asignan en la diversas leyes. Por otro lado, se ha estudiado lo que "hacen" en realidad, es decir, los aspectos constitutivos de su quehacer profesional.

Veamos, en primer lugar, cuáles son las **competencias que se asignan al director o directora** en el ordenamiento vigente (Art. 132 de la LOMLOE).

- Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- 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.

- 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.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- 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.
- 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.
- 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.
- Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4.
- Fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación educativa en el centro.
- Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.
- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

Una vez analizadas las funciones que “deberían” ejercer los directivos cabe poner atención a lo que hacen en realidad, a su actividad cotidiana. En términos generales, el trabajo diario de los directivos escolares se caracteriza por la variedad y multiplicidad de actuaciones; por tener poco tiempo para hacerlas; por encontrarse sometidos a múltiples demandas y presiones, de naturaleza cambiante, que provienen de diversos sectores de la comunidad; por la acumulación creciente de tareas de gestión y, también, por la asunción de tareas que no son propias de su función: telefonista, atención al público, gestor de comedor, atención a accidentes, etc. Ante este panorama, se han efectuado múltiples valoraciones: se ha afirmado que no son las condiciones adecuadas, que deben mejorarse, que no puede hacerlo todo, que se le aboca a convertirse en burócrata... Tal vez es cierto... pero, sea como fuere, son las condiciones actuales. Pueden cuestionarse, debe reivindicarse su mejora... pero, de momento, mientras no cambien las circunstancias y las condiciones del ejercicio del cargo, en uno u otro grado, debe asumirlas.

### **c) Documentación institucional.**



Los documentos institucionales son aquellos textos o documentos elaborados en el propio centro por sus órganos de gobierno y que sirven para desarrollar el margen de autonomía del centro. Si atendemos a las órdenes que dictan las instrucciones para el curso 2024/2025 en la Comunidad Autónoma de Aragón tenemos la siguiente documentación institucional en relación con la tipología de centros:

### **Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación**

**Especial** (ORDEN ECD/864/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación Especial de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).  
Proyecto Curricular de Etapa (PCE).  
Programaciones Didácticas.  
Programación General Anual (PGA).  
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).  
Plan de Atención a la Diversidad (PAD).  
Plan de Convivencia.  
Plan de Igualdad.  
Plan Digital de Centro.  
Itinerario Bilingüe (IB).  
Documento de Organización del Centro (DOC).  
Memoria de fin de curso.

**Centros Públicos Integrales** (ORDEN ECD/882/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos Integrados de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).  
Proyecto Curricular de Etapa (PCE).  
Programaciones Didácticas.  
Programación General Anual (PGA).  
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).  
Plan de Atención a la Diversidad (PAD).  
Plan de Convivencia.  
Plan de Igualdad.  
Plan Digital de Centro.  
Itinerario Bilingüe (IB).  
Documento de Organización del Centro (DOC).  
Memoria de fin de curso.

**Institutos de Educación Secundaria** (ORDEN ECD/865/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma



de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).  
Proyecto Curricular de Etapa (PCE).  
Programaciones Didácticas.  
Programación General Anual (PGA).  
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).  
Plan de Atención a la Diversidad (PAD).  
Plan de Convivencia.  
Plan de Igualdad.  
Plan Digital de Centro.  
Itinerario Bilingüe (IB).  
Documento de Organización del Centro (DOC).  
Memoria de fin de curso.

**Centros Concertados** (ORDEN ECD/880/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Concertados de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).  
Proyecto Curricular de Etapa (PCE).  
Programaciones Didácticas.  
Programación General Anual (PGA).  
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).  
Plan de Atención a la Diversidad (PAD).  
Plan de Convivencia.  
Plan de Igualdad.  
Plan Digital de Centro.  
Documento de Organización del Centro (DOC).  
Memoria de fin de curso.

**Centros Públicos Integrados de Formación Profesional** (ORDEN ECD/881/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos Integrados de Formación Profesional de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Funcional.  
Proyecto Curricular (PC).  
Programaciones Didácticas.  
Plan Anual de Trabajo.  
Plan de Orientación Profesional y Acción Tutorial (POAT).  
Plan de Convivencia.  
Plan de Igualdad.  
Plan Digital de Centro.





Documento de Organización del Centro (DOC).

Memoria de fin de curso.

**Conservatorios Profesionales de Música** (ORDEN ECD/890/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Proyecto Curricular (PC).

Programaciones Didácticas.

Programación General Anual (PGA).

Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).

Plan de Convivencia.

Plan de Igualdad.

Plan Digital de Centro.

Documento de Organización del Centro (DOC).

Memoria de fin de curso.

**Escuelas de Artes** (ORDEN ECD/889/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para las Escuelas de Arte de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Proyecto Curricular (PC).

Programaciones Didácticas.

Programación General Anual (PGA).

Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).

Plan de Convivencia.

Plan de Igualdad.

Plan Digital de Centro.

Documento de Organización del Centro (DOC).

Memoria de fin de curso.

**Escuelas Oficiales de Idiomas** (ORDEN ECD/900/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para las Escuelas Oficiales de Idiomas de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Programaciones Didácticas.

Programación General Anual (PGA).

Plan de Convivencia.

Plan de Igualdad.

Plan Digital de Centro.



Documento de Organización del Centro (DOC).

Memoria de fin de curso.

**Centros Públicos de Educación de Personas Adultas** (INSTRUCCIONES PARA LOS CENTROS PÚBLICOS DE EDUCACIÓN DE PERSONAS ADULTAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN EN RELACIÓN CON EL CURSO 2024/2025):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Proyecto Curricular.

Programaciones Didácticas.

Plan anual de actividades complementarias, extraescolares y de animación sociocultural

Programación General Anual (PGA).

Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).

Plan de Atención a la Diversidad (PAD).

Plan de Convivencia.

Plan de Igualdad.

Plan Digital de Centro.

Documento de Organización del Centro (DOC).

Memoria de fin de curso.

La documentación relacionada posee las siguientes características:

- Son de carácter prescriptivo.
- Están basados en la normativa que regula el sistema educativo.
- Son tarea y responsabilidad de los órganos de gobierno.
- Se elaboran, aprueban, aplican y evalúan en el propio centro.
- Permiten desarrollar la autonomía del centro.

## 2.B.- Estrategias para la mejora de la imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.

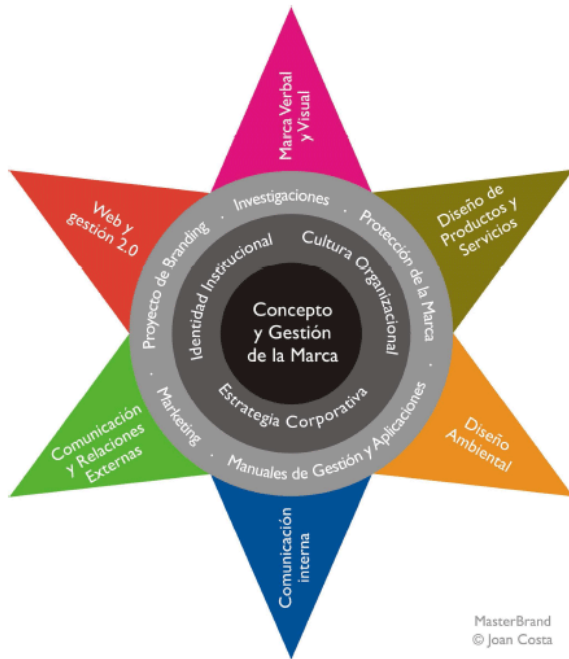
### a) Imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.

Cada decisión que tomemos en materia de comunicación interna o externa repercutirá en la imagen que toda la comunidad educativa tiene de nosotros y con ello, en las relaciones que tendrá el centro con personas externas al mismo: matriculación, actitudes ante conflictos, confianza en las actuaciones del centro, etc. Lo que somos debe estar siempre presente en nuestra comunicación.

“La marca **es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios, y diferenciarlos del resto** de los productos y servicios de otros competidores" (Kotler y Armstrong 2008).

Cabe destacar que la búsqueda del valor de las marcas ha ido ganando terreno a la de los productos individuales, lo que indujo a buscar el significado de las marcas para la cultura y para la vida de la gente. Se consideró que esto tenía una importancia decisiva, puesto que las empresas pueden fabricar productos de excelente calidad, pero al final lo que los consumidores compran son marcas (Klein, 2005). De este modo, como Equipo Directivo, además de planificar y desarrollar buenas prácticas educativas que lleven al éxito del alumnado del centro, se debe dar importancia a la creación de una marca que englobe y comunique al exterior esas buenas prácticas.

Podemos definir la marca como una construcción estratégicamente planificada y gestionada cuyo lenguaje con el que dialoga con los públicos, es esencialmente emocional y simbólico. De este modo, la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos. Elementos todos ellos portadores de significados (Costa, 2012). Según este mismo autor, para el proceso de construcción de marca podemos utilizar el modelo MasterBrand, que aplicado a un centro educativo se explica de la siguiente forma:



La construcción de la marca se estructurará en tres niveles:

1º Infraestructura: Engloba de forma coordinada la Identidad institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia corporativa.

2º Estructura: Es el paso de la marca a la concepción de la acción.

3º Superestructura: La punta visible del iceberg. Los elementos perceptibles que llegarán al público.

Aplicado a los centros educativos, la creación de la marca propia del centro deberá incluir la siguiente reflexión:

- Identidad institucional: Ideario pedagógico del centro. Pilares educativos en los que se sustenta su Proyecto Educativo de Centro.
- Cultura Organizacional: Responde a la visión, misión y valores con los que se toman decisiones y se trabaja en el centro.
- Estrategia corporativa: Pedagogías y metodologías que sustentan las actuaciones a nivel de centro. No exige que el profesorado sólo pueda basar sus actuaciones en determinadas metodologías, sino que habrá un número de metodologías o corrientes pedagógicas que sustentarán el ideario del centro, aunque cada docente pueda incluir otras dentro de su capacidad de decisión para adaptarse de la mejor forma posible a su alumnado.
- Proyecto Branding: En base a lo anterior, se decidirán los logos, colores corporativos y otros elementos estéticos que refuercen y se identifiquen con el ideario del centro.

Las decisiones tomadas en este sentido deben ser actualizadas cada cierto tiempo, puesto que la respuesta que espera la sociedad de la escuela es cambiante y, por tanto, el ideario y cultura del centro debe ser revisada para dar respuesta a las exigencias del momento. Del mismo modo, la renovación pedagógica implica que la estrategia corporativa del centro pueda modificarse en función a las aportaciones del profesorado que se va incorporando al centro educativo.

La creación de marca incidirá en el posicionamiento del centro, es decir, en la percepción comparativa que realiza cada persona sobre un producto, servicio o marca forjada a través de la imagen que proyecta y el grado de satisfacción de cobertura de las necesidades que la persona percibe.

En relación al centro educativo, el posicionamiento es la percepción que las familias actuales y futuras del centro tienen de cómo es este centro al compararlo con otros. Para hacer esta comparación, las personas comparan la marca que proyecta el centro con la percepción que tienen de la educación en general y de cómo el sistema educativo va a cubrir las necesidades de sus hijos/as.

La definición de la estrategia de posicionamiento debe ser simple y coherente con su identidad institucional, la estrategia competitiva del centro, las características de los distintos segmentos de clientes y su estrategia corporativa. Algunas cuestiones a tener en cuenta para mejorar el posicionamiento del centro son:

Web del centro y redes sociales: Publicar de manera regular tanto actividades realizadas como noticias sobre la vida diaria del centro otorgan información útil para acercar el centro educativo y su marca a las familias.

Espacios públicos del centro: Cuidar la ambientación del patio o mejorar la imagen de los exteriores del edificio dan información sobre cómo se está trabajando en el centro. En muchos centros, el patio es el único espacio educativo visible para todo el público, por lo que es importante cuidar su ambientación y potenciar sus posibilidades educativas y publicitarias.

## **b) Comunicación interna y externa. Pautas para una buena comunicación.**

La comunicación del centro tiene que ser fruto de una estrategia de comunicación definida, que debe ser consensuada, aceptada y aplicada por todos los profesionales del centro. Para ello, debemos preguntarnos: ¿Cómo comunicamos? ¿Estamos dando la visibilidad adecuada al proyecto? ¿Utilizamos todas las vías disponibles para presentarnos? ¿Nuestras comunicaciones transmiten la calidad de nuestro proyecto?

A la hora de establecer sistemas de comunicación efectivos, hay que diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa:



- Comunicación interna: Es una valiosa herramienta para la motivación y participación del profesorado en la construcción de la marca del centro. tiene que ver con lo descrito anteriormente sobre la Cultura Organizacional, que debe ser promovida desde la formación permanente del centro y crear desde los modelos organizativos del centro el *engagement* (se tratará en el apartado C de este módulo) necesario entre el profesorado como para que esta cultura traspase el aula y llegue a las familias y, por tanto, al público en general.
- Comunicación externa: Más conocida y cultivada tradicionalmente por los centros. Engloba todas las publicaciones que se realizan sobre actividades o eventos del centro.

A la hora de comunicar nuestras actuaciones, la limitación del número de atributos a comunicar es uno de los principios más aceptados en publicidad. Aun cuando nuestro servicio tenga varias características o valores que lo distingan del resto, se elige un solo atributo principal que, en todo caso, puede acompañarse de otro u otros secundarios.

La USP, *unique selling proposition* (literalmente, propuesta única de venta) es una proposición concreta y única de venta (porque, según indicaba R. Reeves (1964), el consumidor solo recuerda un concepto o argumento de un anuncio). En consecuencia, el mensaje debe basarse en un solo valor entre los que caracterizan al centro.

### **PAUTAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN**

Para que la comunicación sea eficaz, el receptor debe entender el mensaje que se emite. Es importante sustentarlo en ideas sencillas para que puedan captarse de forma rápida, con el mínimo esfuerzo. En la comunicación publicitaria, los agentes del proceso son los siguientes:

- Emisor: diseño de la imagen del Colegio.
- Receptor: potencial cliente.
- Mensaje: lo que se pretende vender y la imagen que el Colegio quiere proyectar.
- Canal: los medios de comunicación Código: combinación de colores, formas, materiales, texturas y tamaños.

Una vez captada la atención de un potencial cliente, al llegar a nuestro Colegio debe existir una coherencia entre lo que hemos comunicado en los medios externos (web, radio, TV, Cine, Redes Sociales, Internet, etc.) y el interior del Colegio:

- La fachada y rótulos.
- El aspecto del Colegio: instalaciones, limpieza, orden.
- La comunicación utilizada internamente: carteles, señalización, decoración, comunicados a padres, etc.

Hay que evitar un desajuste entre las expectativas creadas por la publicidad y la realidad del centro. Por eso debemos incidir en las cosas positivas de nuestro centro y obviar las negativas, no



decir nunca cosas que no son ciertas ya que es contraproducente.

A la hora de diseñar la comunicación y lo que queremos decir, trabajaremos con aquellos elementos que han resultado de la fase de investigación y análisis:

- ¿A quién vamos a dirigirnos?
- ¿Cómo es esa persona?
- ¿Dónde podemos encontrarla?
- ¿Qué tipo de lenguaje utiliza?
- ¿Con qué estética y tipo de mensajes se siente más identificada?

El orden constituye un elemento importante de atención. El desorden conduce a la distracción y por tanto se perderá la posibilidad de impacto, además de dar una mala imagen del centro. El cliente potencial ordena los estímulos que recibe de una forma comprensible.

A la hora de diseñar publicaciones visuales, la composición debe tener equilibrio y atender al espacio, forma y formato en el que se va a publicitar. Es aconsejable:

- Mantener la proporcionalidad.
- Agrupar los objetos por su color, forma o funcionalidad. Los colores claros pesan más que los oscuros.
- Crear grupos espaciados entre sí.
- Mantener la sencillez.
- Combinar, según el espacio del que se disponga, diferentes formas de exposición (horizontal, vertical) para evitar la monotonía.
- Utilizar textos cortos, impactantes y comprensibles.
- El color puede ser un elemento identificador. Transmite connotaciones y despierta sensaciones. Como se ha comentado, elegir unos colores corporativos que se identifiquen con la marca del centro es imprescindible para una buena estrategia de comunicación externa.

Preguntas que debemos hacernos al revisar nuestro producto publicitario:

- ¿Transmite lo que queremos comunicar?
- ¿Qué pretendo conseguir?
- ¿Doy un solo mensaje?
- ¿Tiene exceso de datos?
- ¿Transmite la identidad de la marca?
- ¿Responde a lo que yo esperaba o a lo que yo quiero?

### **c) Herramientas de comunicación y formación. Inter e Intra centros.**

Dos de los aspectos fundamentales en la gestión de todo centro educativo son la comunicación y la formación. La tecnología nos ofrecen una infinidad de herramientas y recursos para comunicarnos



con toda la comunidad educativa del centro.

Entre las herramientas de comunicación más utilizadas por los centros educativos tenemos:

- **Página web del centro y blogs** de los profesores, departamentos o áreas, de la clase, etc. Estos son la primera fuente de comunicación para la comunidad educativa, bien la sección de noticias de la página web del centro como los propios blogs.
- **Correo electrónico:** Actualmente la mayoría de los centros cuentan con correo corporativo gestionado por ellos mismos o por plataformas privadas. La Orden ECD/864/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación Especial de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025 recoge en el apartado 5.9 Plan Digital la reciente incorporación de las cuentas *educa.aragon.es* al entorno de trabajo de Microsoft 365, estando ya disponibles para centros educativos y cuentas personales de profesores. Esto nos permite utilizar correo y nube corporativa con el control de los datos contenidos en ambos por parte de la Administración, evitando problemas de protección de datos personales que se dan al utilizar aplicaciones de terceros.
- **Telegram:** Además del servicio de mensajería, esta aplicación de mensajería es útil para incorporar tableros de anuncios del centro. Los usuarios solo tienen que suscribirse a nuestra cuenta y acceder a las publicaciones.
- **Redes Sociales:** la utilización de X, Facebook, Instagram etc. permite compartir información con nuestro grupo de seguidores y de esta manera mantener una comunicación abierta con ellos.
- **Aplicaciones para comunicarnos con las familias:** Aplicaciones como Tokapp o Edvoice facilitan la comunicación entre profesorado y familias. Suponen un costo a considerar por parte de la dirección del centro, puesto que los centros sostenidos con fondos públicos no pueden exigir que el precio por alumno de estas aplicaciones lo asuman las familias., por lo que alternativas como el correo electrónico o SIGAD pueden ser una opción más interesante.

En cuanto a las herramientas para la formación de los miembros de la comunidad educativa, podemos encontrar muchas de ellas integradas en plataformas de aprendizaje o entornos virtuales de aprendizaje (EVA). Además, todas ellas nos permiten la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. Veamos algunas de ellas:

- **Moodle:** es una aplicación web de tipo EVA que permite un sistema de gestión de cursos virtuales, de distribución libre y que permite el aprendizaje en línea como apoyo a la presencialidad. Además, ofrece la ventaja de permitir la interacción grupal al mismo tiempo que permite la conversación privada entre los estudiantes. La plataforma creada por el Gobierno de Aragón *Aeducar* está creada en base a este tipo de EVA.





- **Edmodo:** plataforma social educativa gratuita que permite la comunicación entre alumnos y profesores en un entorno cerrado y privado a modo de microblogging.
- **Edwinning:** Es un espacio digital en el que el profesorado puede colaborar y desarrollar proyectos nacionales e internacionales.

#### **d) Plan de Comunicación Interna y Plan de Comunicación Externa de un centro educativo.**

Una vez vista la necesidad crear una marca de centro y cuidar la comunicación interna y externa, entendidos todos los componentes de ambas así como las herramientas que podemos utilizar tanto para una como para la otra, correspondería realizar un plan de comunicación interna y otro de comunicación externa. Es importante prestar atención a las posibilidades que las herramientas digitales nos ofrecen a la hora de realizar una comunicación, tanto interna como externa, eficiente.

Todo centro educativo debería confeccionar un Plan de Comunicación Interna y otro Plan de Comunicación Externa.

Un buen ejemplo de un plan bien realizado es el siguiente Plan de comunicación externa de un centro educativo: [http://issuu.com/montserratcl/docs/proyecto\\_final](http://issuu.com/montserratcl/docs/proyecto_final)

También son interesantes los siguientes recursos:

- <http://blog.educalab.es/redes/category/plan-de-comunicacion/>
- <http://educacionvaconr.wordpress.com/2013/11/25/sobre-el-plan-de-comunicacion-externa-de-un-centro-educativo/>
- <http://afersport.blogspot.com.es/2013/12/ahora-si-plan-de-comunicacion-externa.html>

## 2.C.- Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.

### A) Acepciones del conflicto. Definición y teorías principales.

Se puede definir el conflicto desde muchas perspectivas. Muldoon (1998): ""El conflicto es la lucha por la dominación. Ni las razones ni la justicia importan. Cuando entramos en conflicto, entramos en caos, y la única forma de salir de allí, es derrotar al enemigo. Sólo queremos ganar. Es una amenaza para nuestra supervivencia". ""Sin embargo, la RAE incluye entre sus definiciones la de "Problema, cuestión, materia de discusión". A la hora de abordar el conflicto, esta segunda definición es más acertada, puesto que debemos aceptar que el conflicto va a suceder a lo largo del curso escolar como una cuestión o problema a resolver; y es a través de la discusión entre los agentes implicados como se va a solucionar de forma efectiva y formativa."

Tradicionalmente, en los centros educativos se ha considerado al alumnado como protagonista del conflicto pareciendo que entre el resto de la comunidad educativa no se daban. Hoy en día esta visión está superada, en las investigaciones que Jares hace (cursos 1998/99, 1999/2000, 2000/01) sobre la percepción que del conflicto tienen los dos actores principales del proceso educativo, es decir, alumnado y profesorado, y se asocia con el desacuerdo, discrepancia, diferencia, disparidad, incomprensión, indisciplina, desorden, insubordinación, falta de respeto, follón, problema, violencia, agresión...

Admitiendo que los conflictos significan oposición, intereses contrapuestos, valores antagónicos... y que pueden generar y generan dolor, tensión, ansiedad, enfrentamiento etc. es fácil predecir que su resolución va a depender de la actitud que demuestren las partes implicadas en los mismos, para llegar a acuerdos y consensos. Desde esta perspectiva, Jares (1999) define el conflicto como "un tipo de situación en las que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes".

Tomando esta definición, parece relevante conceptualizar la figura del mediador escolar. La mediación es el proceso por el cual dos partes en un conflicto, incapaces de resolverlo por sí mismas, solicitan la intervención de un tercer agente neutral para llegar a un acuerdo satisfactorio. El mediador debe considerar el conflicto como una oportunidad de aprender trata de ofrecer técnicas, estrategias y herramientas que permitan a las partes implicadas resolver el conflicto y prevenir futuros similares.



La Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas insta a los centros a *facilitar la creación, formación, seguimiento y continuidad de estructuras de apoyo simétricas y asimétricas*. (Art. 5.4). Una de ellas es la de el Alumno mediador, que actúan con la asistencia y supervisión de un equipo de mediación.

Existen tres grandes paradigmas en educación:

### **1.- La teoría tecnocrática-positivista del conflicto.**

Para esta teoría la escuela modélica sería aquella en la que no existieran los conflictos. Lo ideal sería "conflicto 0". En esta visión lo realmente importante sería tratar y remediar el conflicto como si fuera algo disfuncional, patológico y aberrante. Según las "teorías funcionalistas" todas las medidas irían encaminadas a tener una serie de normativas férreas para prevenir cualquier atisbo de conflicto. Esta teoría presupone que con una normativa segura, alguien que la controle y una definición clara y detallada de funciones y puestos de trabajo, los conflictos y problemas se pueden resolver con solvencia y eficacia.

En un proceso conflictivo sí es importante que pueda intervenir la dirección, así como que el proceso sea eficaz, es decir, se tomen a cabo medidas que realmente fomenten la resolución del mismo. Pero lo que no se puede hacer en aras a la eficacia en su gestión, es que se lleguen a omitir ciertas fases (¿eficacia para qué o para quién?), recursos y personas o que se niegue la existencia del propio conflicto o problema.

Este tipo de ideología es la que explica que en ciertos centros se muestren grandes reticencias para hablar de conflictos y abordarlos. Es como si fueran una lacra a evitar y una vergüenza a ocultar. A veces, existe una especie de silencio cómplice en la que hay personas que siguen sufriendo y problemas que siguen afectando a la calidad de las relaciones humanas.

### **2.- La teoría hermenéutico-interpretativa del conflicto.**

Esta teoría rechaza la visión controladora y mecanicista anterior. Para la visión hermenéutico-interpretativa, el conflicto no solo se niega, sino que se considera necesario. Cree que cada situación es propia e irrepetible y que los conflictos están condicionados por las interpretaciones particulares de cada miembro de la organización.

Dentro de este paradigma interpretativo, encontramos la corriente del interaccionismo simbólico (Blumer, 1982) que se centra en el análisis de significados y estructuras de poder que se dan entre los grupos sociales. Desde esta perspectiva, es clave entender la comunicación como las interacciones entre individuos con el objetivo de crear un símbolo. Este símbolo puede ser un mito, un rol o una actuación que dota de significado compartido por el grupo de personas que lo utiliza. De este modo no importa determinar los hechos, sino conocer el significado de los mismos y la interpretación que cada persona les da para co-construir símbolos comunes que fomenten



prácticas adaptadas al grupo social en el que interactuamos.

Considerando que esta teoría supone un avance respecto a la forma anterior de ver el conflicto y, reconociendo que en los conflictos las visiones personales, así como la deficiente comunicación, son elementos problemáticos, el hecho de mejorar el entendimiento de las subjetividades personales o perfeccionar la comunicación, no explican por sí solos ni las condiciones estructurales que los provocan (desigualdades, creencias...) ni el contexto o escenario en el que se producen, ni los móviles o intereses que los han causado. Tampoco explicarían las posiciones que ocupan las diferentes partes (poder, debilidad...) así como las tácticas o estrategias que cada uno utiliza en el conflicto.

En este sentido es revelador lo que dicen Carr y Kemmis (1986): "Cuando surgen tales conflictos, el planteamiento interpretativo quiere lograr que la gente cambie lo que piensa acerca de lo que hace, en vez de sugerir maneras de cambiar precisamente lo que hace".

Dicho de otra forma, ciertas propuestas que se hacen de resolución de conflictos tendrán que ver más con la modificación de los factores de esa realidad social que con las visiones particulares de los individuos que desde esta teoría se proponen.

### **3.- La teoría socio-crítica del conflicto.**

Desde la perspectiva socio-crítica, el conflicto no solo se percibe como algo natural en la vida, así como en cualquier tipo de organización, sino como un elemento necesario para el cambio social. "El conflicto se considera como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras organizativas" Jares (2001).

El afrontamiento del conflicto desde una perspectiva democrática y no-violenta, "en los que se promuevan valores de comunicación y deliberación social, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones educativas y desarrollo de la autonomía y capacidad institucional de los centros escolares" Escudero (1992), va a ser una máxima.

Como podemos observar, el abordaje del conflicto en este paradigma es más integral, más completo que en el hermenéutico-interpretativo. Los ejes del abordaje serían los siguientes:

- Análisis y reflexión sobre la propia práctica educativa. El abordaje de un conflicto nos debe de llevar a profundizar, dedicar tiempo sobre nuestra práctica: causas, situaciones que lo provocan, el análisis de qué, porqué, cuándo, cómo...
- Estrategias de resolución no-violenta: procesos de diálogo y comunicación necesarios para facilitar su resolución y no agravar los conflictos por los modos y formas de actuar en los mismos.
- Compromiso en el abordaje. Ante actitudes de "evitar", de "huida", "pasotismo", etc..., hay que ser responsables ante la organización, aceptando el compromiso de afrontar el conflicto para intentar resolverlo.



- Participación de los miembros. El afrontamiento positivo va a suponer implicar, comprometer a las partes, y a veces, no sólo a las partes implicadas en el conflicto, sino abriendo la participación a todas aquellas que consideremos que sean agentes activos en su resolución. Estamos hablando de una participación más consciente y democrática.
- Calidad en la toma de decisiones. Sería impropio de un clima relacional satisfactorio, que en las decisiones que se tomen "ganen unos y pierdan otros", lo importante, lo que hace que el clima relacional sea gratificante, es que se puedan tomar decisiones "en las que ganen todos". (No nos estamos refiriendo a situaciones en las que hay que aplicar el RRI, sí o sí).
- Innovación, cambio, regeneración. No podemos estar resolviendo problemas nuevos, con métodos arcaicos, pensando que con lo ya aprendido y con los reglamentos, todo se resuelve. El conflicto hace que a veces el "estatus quo" en el que nos movemos, no nos valga, debemos formarnos y formarnos grupalmente, para que precisamente como grupo, podamos hacer frente al reto. Cuidado con los compartimentos estancos, en los que "unos sí y otros no" porque lo único a lo que nos conduce, es a utilizar metodologías diferentes y a no tener planes de actuación coherentes. Esta actitud nos lleva a una autoevaluación permanente del centro, es decir, a como más de una vez hemos dicho en esta unidad, a revisar, valorar lo que hacemos para posteriormente mejorar.

## B) Principios de actuación ante un conflicto.

Cuando se afronta un conflicto en un centro educativo, conviene establecer unos principios generales de actuación, evitando la improvisación o las actuaciones basadas en el ensayo-error. Vaello (2010) plantea los siguientes principios de actuación ante cualquier conflicto, tanto si es entre profesorado como entre alumnado:

- **Economía:** Debemos centrarnos en hacer los procesos simples, evitando burocracia innecesaria. Cuanto menos protagonismo y esfuerzos innecesarios se le de al conflicto mejor, ya que de lo que se trata es de superarlo, no de buscar culpables o convertirlo en un tema de conversación recurrente.
- **Eficacia:** Tener siempre en cuenta que un proceso es eficaz cuando resuelve un conflicto y evita otros futuros de similar índole. Esto hace imprescindible realizar una evaluación continua y sistemática de nuestras propias actuaciones para mejorar la propia intervención.
- **Planificación:** Sabiendo las causas más frecuentes de conflictos, debemos adelantarnos y planificar actuaciones que prevengan y eviten estas situaciones. En relación con el profesorado, construir estructuras de comunicación efectiva para la organización y secuenciación del trabajo previene muchos conflictos entre el profesorado, así como la creación de distintos protocolos de trabajo que faciliten la integración y adaptación de los nuevos docentes.
- **Centrarse en las causas y no en los problemas:** En lugar de intervenir para modificar las conductas una a una, se deben analizar las causas del conflicto para detectar las



inadecuadas y llegar a una solución duradera que comprometa a todos los agentes implicados.

- **Despersonalizar los problemas:** Es conveniente evitar que los agentes implicados en el conflicto adquieran una contaminación emocional que haga pensar que existe cierta animadversión hacia ellos. Se trata de sustituir calificativos personales y temporales tales como *siempre*, *nunca*, *eres por ahora*, *últimamente*, *estás*. Los implicados en el conflicto se tienen que dar cuenta que el problema no es su persona sino sus conductas, modificables con su voluntad y esfuerzo.
- **Lo importante es recuperar a la persona:** El objetivo a la hora de aplicar una corrección es motivar de nuevo al profesor en la dinámica del colegio o al alumno en la dinámica del aula. Esta visión positiva y formativa de la disciplina hace que únicamente debamos recurrir a medidas punitivas cuando ya no queda otro remedio. Una buena práctica es la de distribuir el éxito y potenciar la seguridad personal, procurando reconocer los logros en público y tratando los aspectos a mejorar en privado, dar una pequeña parcela de protagonismo a la mayor parte del claustro, delegando actuaciones y valorando la capacidad del resto de compañeros para realizar pequeñas tareas de relacionadas con el buen desarrollo del centro.

### C) Elementos del conflicto.

Lederach (1985) y otros como Alzate (1998) y Cascón (2000) hablan de tres elementos en la estructura del conflicto: **protagonistas, causas y proceso**, al que Jares (2001) añade otro importante, el contexto.

Los **protagonistas** son los agentes que intervienen en el conflicto, pudiendo ser personas, grupos, órganos colegiados o entidades. Se pueden clasificar en:

- 1.- Protagonistas principales o directos: Aquellos que tienen una relación directa con las causas que originan los conflictos.
- 2.- Protagonistas secundarios o indirectos: Agentes que no están en el origen del conflicto pero que en un momento dado intervienen en el proceso del mismo influyendo positiva o negativamente.

A estos dos tipos de agentes, proponemos también estos otros:

- 3.- Los "personajes ocultos" que son aquellos que aunque en teoría parecen que no están, pueden convertirse en directos ya que manejan o pueden manejar "los hilos" del conflicto.

En cuanto a las **causas del conflicto**, podemos agruparlas en los siguientes bloques aunque hay que tener en cuenta que suelen darse de manera interrelacionada:

- 1.- Ideológico-científicas: Aquellos conflictos cuyo origen radica en diferencias ideológicas (modelo de escuela, organización, nivel de participación) o, en nuestro caso, pedagógicas. Dentro de este



bloque tenemos los conflictos provocados por actuaciones que se vienen realizando tradicionalmente y, en un momento dado, hay un grupo de personas que cuestionan esta actuación. En estas situaciones, es importante partir de las obligaciones profesionales (en el caso del profesorado público, artículo 91 de la LOE y Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público) y, a partir de ellas, debatir sobre las necesidades del centro educativo y qué profesional es el más indicado para atenderlas. Se debe recordar que el centro de todas las actuaciones es el bienestar del alumnado, y esa debe ser la base para planificar y repartir las tareas de todos los profesionales del centro educativo.

2.- Relacionadas con el poder: Conflictos relacionados malas prácticas en cuanto al control del profesorado o la dificultad para acceder a los recursos del centro o influir en la toma de decisiones. A la hora de ejercer las funciones de control del profesorado y gestión de recursos del centro, es crucial atender al concepto de *engagement*. Agudo (2006-2007) lo define como "el estado mental persistente que se relaciona con el trabajo y con el vigor, la dedicación y la absorción. El profesor entregado a sus alumnos, con confianza en sí mismo a la hora de hacer las tareas laborales y con la seguridad o creencia en uno mismo de que tiene las cualidades o capacidades necesarias para realizar correctamente la tarea que está desempeñando en ese momento. De las variables que se relacionan con el engagement, probablemente vigor y dedicación serían las más importantes".

- Favorecer el engagement del profesorado es una labor que todo equipo directivo debe tener presente a la hora de tomar decisiones y gestionar los recursos personales y materiales del centro. Entre los principios de actuación que favorecen el engagement del profesorado, se destacan los siguientes:
- Realización personal y social: Buscar que los docentes se sientan realizados a nivel personal con sus actuaciones y que estas repercuten positivamente en el grupo social sobre la que actúan.
- Historia del centro de trabajo: Se ha demostrado que trabajar en un centro con prestigio reconocido a nivel social potencia el nivel de compromiso de los trabajadores.
- Aportaciones al ideario del centro: Es importante hacer partícipe al profesorado del ideario del centro. El proyecto educativo de un centro educativo debe ser algo vivo y en constante reformulación tanto por las exigencias cambiantes de la sociedad como por las aportaciones del nuevo profesorado que se incorpora año tras año. Una excesiva rigidez en el ideario del centro provoca desmotivación y distancia al profesorado de las actuaciones que realiza dentro del centro educativo.
- Potenciar la autoeficacia del profesorado: El concepto de autoeficacia hace referencia a la capacidad de cumplir con las metas marcadas por el propio profesional y sus respuestas afectivas ante el nivel de logro alcanzado. Al igual que en el apartado anterior, un modelo de centro educativo demasiado rígido impedirá que los docentes puedan proponerse metas profesionales motivadoras y, en el caso de hacerlo, su consecución estará limitada a la rigidez del ideario del centro.





3.- Relacionadas con la estructura: Crear estructuras de comunicación interna favorecerá la prevención de este tipo de conflictos.

4.- Aquellas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal (psicológicas): Como se ha comentado anteriormente, hay que tratar de despersonalizar los conflictos. Todos los miembros del centro tienen que asumir que van a surgir momentos de conflicto, pero su tratamiento ha de ser siempre desde el punto de vista profesional, sin atender a características personales.

En cuanto al **proceso**, es el itinerario que recorre el conflicto, derivado fundamentalmente de la forma que tienen los agentes de afrontarlo. En el proceso se va a producir una concatenación de acontecimientos que van a estar determinados por diferentes variables, algunas de las cuales hacen referencia a situaciones estructurales y estratégicas y otras, a situaciones afectivo-emocionales: Las primeras tienen mucho que ver con la naturaleza del poder, del control y las estrategias que se utilizan para ello y las segundas se refieren a las actitudes que muestran los agentes o grupos implicados en el conflicto: abuso, respeto, violencia verbal y/o física, actitudes solidarias o insolidarias, confianzas o desconfianzas, miedo o tranquilidad, acuerdos o desacuerdos, etc.

El proceso, por lo que podemos observar, va a ser un elemento clave, ya que la forma en que se encare el conflicto, va a ser determinante a la hora de su resolución.

Por otra parte, todo conflicto se produce y evoluciona en un **contexto físico, social y cultural** que de una u otra forma pueden incidir tanto en el inicio, en el desarrollo así como en la resolución del mismo. Un comentario realizado por dos profesoras en un despacho de tutoría y en un ambiente confidencial que no tiene ninguna importancia, puede causar un verdadero problema en una reunión futura reunión. También puede suceder que una alumna de origen musulmán pueda causar algunos problemas en algún que otro centro por llevar anudado un pañuelo a su cabeza. Por tanto nos podemos encontrar con contextos que nos están desvelando la razón de una forma de actuar.

Como ya se ha comentado anteriormente, las estructuras organizativas excesivamente rígidas pueden influir en una mayor proliferación de conflictos y aunque "por su propia estructura coercitiva los conflictos afloran en menor medida, no quiere decir que no existan sino que permanecen en estado latente" Jares (2001).

## **D) Marco normativo regulador de la convivencia en los centros educativos de Aragón**

A nivel normativo, la convivencia dentro de los centros educativos se regula principalmente mediante el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de





Aragón y la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas.

Esta Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, desarrolla las figuras de Equipo de Convivencia e Igualdad, Observatorio de centro en convivencia e igualdad en sus artículos 7 y 8 respectivamente. Así mismo, las Instrucciones de la Directora General de Planificación y Equidad por la que se determina la designación del Coordinador o Coordinadora de Bienestar y Protección en los centros educativos de Aragón desarrolla la figura de coordinador/a de bienestar y protección, que sustituye a la de coordinador de convivencia e igualdad descrito en la Orden anteriormente citada.

El aprovechamiento de estas figuras de gestión de la convivencia escolar es clave para canalizar los conflictos acaecidos en el desarrollo de cada curso escolar y, a su vez desarrollar actividades a nivel de centro que fomenten una convivencia positiva entre toda la comunidad educativa.

Además, existen los siguientes protocolos y guías de actuación oficiales:

- [Resolución de 19 de octubre de 2018 del Director General de Innovación, Equidad y Participación por la que se dictan instrucciones sobre el protocolo de actuación inmediata ante posibles situaciones de acoso escolar:](#) Es importante tener en cuenta que este protocolo puede ser abierto por cualquier miembro de la comunidad escolar, incluidas las familias mediante el Anexo IA. Es conveniente que este anexo se encuentre accesible para toda la comunidad educativa, ya sea a través de una plataforma informática o físicamente en el mostrador de información del centro.
- [Protocolo de actuación inmediata para la prevención, detección e intervención en casos de ideación suicida en el ámbito educativo:](#) En el enlace encontrarás la guía y los anexos del protocolo.
- [Protocolo de actuación desde el ámbito educativo ante la violencia de género y la violencia sexual.](#)
- [Instrucciones de la Dirección General de Planificación y Equidad para la prevención de riesgo de pertenencia a grupos juveniles violentos del alumnado de los centros educativos aragones. ANEXOS](#)
- [Programa de mediación intercultural.](#)
- [Resolución de 20 de octubre de 2016, del Director General de Innovación, Equidad y Participación, por la que se facilitan orientaciones para la actuación con el alumnado transexual en los centros públicos y privados concertados. Gobierno de Aragón.](#)

Por otro lado, se puede solicitar asesoramiento al [Equipo de Orientación Educativa en Convivencia Escolar](#), cuyas funciones se encuentran recogidas en la Orden de 28 de enero de 2015, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se regula la Asesoría de Convivencia escolar.

## E) Buenas prácticas relacionadas con la convivencia escolar

Para la prevención de conflictos en el ámbito escolar, la Dra. Ángela Serrano señala que es importante reconocer con antelación a posibles víctimas y agresores para poder actuar con programas de mejora de la convivencia como solución a los posibles futuros conflictos. (Serrano. A. e Iborra. I. (2005). Violencia entre compañeros en la escuela. Centro Reina Sofía para el Estudio de la Violencia.)

Durante el curso 2015-2016 se elaboró el Plan Estratégico de Convivencia Escolar mediante un proceso participativo coordinado por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, a través del Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa. Con este motivo se ha creado un Grupo Técnico compuesto por representantes de las comunidades autónomas y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, además de otros organismos gubernamentales. En el momento actual se han incorporado las aportaciones realizadas por este Grupo Técnico y por las entidades del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la convivencia escolar. Este Plan se articula alrededor de siete ejes transversales que guardan relación con la prevención de todo tipo de acoso y violencia escolar. En su estructura se contemplan también ocho líneas de actuación con objetivos y medidas a aplicar en cada una de ellas. [Plan Estratégico de Convivencia Escolar publicado en 2017](#).

Programas de mejora de la convivencia, estrategias a adoptar y buenas prácticas encontramos muchos ejemplos y más en los últimos años en los que parece que el clima escolar se está volviendo más conflictivo y cada vez son más abundantes este tipo de problemas. Algunos ejemplos de ello son:

- La región de Murcia tiene un registro de todas las buenas prácticas en esta temática que se puede consultar [aquí](#).
- "Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas." es un [artículo](#) de María José Caballero Grande para el número 3 (2010) de la revista Paz y conflictos en el que analiza casos de buenas prácticas en Andalucía.
- Y también son muchas las comunidades autónomas que todos los años organizan bien desde la administración educativa, bien desde algunas organizaciones o colectivos, jornadas y premios sobre buenas prácticas en convivencia escolar. Aquí puedes ver algunas: [Madrid](#), [Castilla y León](#), [Andalucía](#), [Canarias](#), [Castilla La Mancha](#), etc.

- El [CEIP Andrés Oliván](#) de San Juan de Mozarrifar desarrolla proyectos de convivencia: apadrinamiento entre el alumnado, asamblea de alumnos y organización de recreos activos.

## 2.D.- Funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo

El colectivo GROC de la Universidad de Lleida, resume las funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo en el siguiente esquema categorizado en 32 ámbitos de actuación y ocho grandes áreas:

### Resumen funciones y responsabilidades del equipo directivo

<b>1. Pedagógico</b>
1.1. Establecer, con la participación del claustro docente, los objetivos generales del centro (PEC).
1.2. Velar para que el desarrollo del currículum se atenga a los objetivos y a las necesidades y posibilidades del alumnado.
1.3. Fomentar el análisis y la reflexión en torno a los resultados que se desprenden de la evaluación del aprendizaje de los alumnos para emprender acciones de mejora.
<b>2. Organizativo</b>
2.1. Planificación del funcionamiento general del centro: PGA, proyectos específicos, horarios, calendario, formación de grupos...
2.2. Distribuir tareas, funciones y responsabilidades entre las diversas unidades (departamentos, equipos docentes) y personas.
2.3. Establecer normas y pautas de actuación que regulen la convivencia en el centro y favorezcan el funcionamiento cotidiano.
2.4. Velar por la cohesión y la coordinación de actuaciones entre las diversas unidades (ciclos, departamentos, etc.) para garantizar la unidad de acción.
2.5. Evaluar el funcionamiento interno de la organización: procesos, resultados, nivel de progreso de los proyectos...
2.6. Controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad/persona; las normas y pautas de convivencia y, en general, los acuerdos tomados por los órganos pertinentes.
<b>3. Administración y Gestión de recursos</b>
3.1. Gestión administrativa: registro de resultados, estadísticas, burocracia, etc.



## 1. Pedagógico

3.2. Gestión de infraestructuras y material. Velar por el buen uso, el mantenimiento y la mejora de las instalaciones y el material y por las condiciones de seguridad e higiene.

3.3. Gestionar (y, en su caso, obtener) recursos económicos: presupuesto, contabilidad, contratos, etc.

3.4. Conocimiento de la normativa estatal y autonómica en diversos ámbitos relacionados con la vida escolar.

## 4.- Relaciones humanas

4.1. Mantener relaciones personales fluidas con el personal del centro: profesorado, alumnado, PAS, familias, otros profesionales externos....

4.2. Acoger a las personas que se incorporan por primera vez al centro con la intención de favorecer su integración.

4.3. Conocer y prestar atención a las personas (escuchar, comprender, interpretar...) para poder ayudarlas y motivarlas en su relación con la organización.

4.4. Favorecer el desarrollo profesional del profesorado a través de planes de formación en el propio centro, elaboración de proyectos colectivos, etc.

4.5. Comunicación. Garantizar la circulación rápida y eficaz de la información (fijación de procesos, rutinas y canales) de manera transparente y abierta (en doble sentido).

4.6. Intervenir en la resolución de conflictos de manera franca y transparente; anteponiendo los intereses de la institución a los intereses sectoriales o personales.

## 5.- Proyección exterior

5.1. Interlocutor entre la Comunidad y la Administración Educativa: aplicación de directrices, cumplimiento de procesos, demanda de mejoras, previsión de necesidades...

5.2. Mantener relaciones fluidas con los alumnos, familias, asociaciones, entidades, etc.

5.3. Coordinación con otras instancias y entidades socioeducativas: otros centros, servicios educativos, museos, asociaciones, empresas, etc.

5.4. Velar por la proyección de una imagen exterior positiva.

## 6.- Innovación y desarrollo de la organización

6.1. Promotor de cambios, innovaciones o mejoras en el funcionamiento y en la práctica educativa.

6.2. Empoderamiento del centro. Agente de participación y de fomento de asunción de responsabilidades compartidas por parte de la Comunidad Educativa.

## 7.- Dirección de uno mismo

7.1. Autoconocimiento: concepciones sobre la dirección; estilo directivo, conductas directivas más habituales, habilidades a desarrollar...

7.2. Control del estrés y uso racional del tiempo (profesional y personal).

7.3. Asunción del cargo: soledad, dilemas, cambio de rol...

7.4. Control de los asuntos personales: equilibrio entre la dimensión docente, la directiva y la personal.



### 1. Pedagógico

7.5. Participación en actividades de formación permanente: cursos, grupos de trabajo, seminarios, intercambio de experiencias...

### 8.- Contingencias

8.1. Gestor de anomalías e imprevistos.

8.2. Subalterno, administrativo, telefonista, guardián, asistente.

Estas funciones y responsabilidades de la función directiva queremos ponerlas en consonancia con la realidad de nuestros centros, contextualizada y bajo la voz de la experiencia de Miguel Rosa, un director con muchos años de experiencia que resume en este vídeo el decálogo para una dirección afectiva y efectiva.

<https://www.youtube.com/embed/KS4NTjIDCVU>

Vídeo creado por [Miguel Rosa](#). Licencia YouTube estándar

## 2.E.- Gestión del centro a través de la documentación institucional

### a) El Proyecto Educativo de Centro.

La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, dedica el capítulo II de su Título V a la autonomía de los centros. La concreta esencialmente a través de tres documentos: el proyecto educativo, el proyecto de gestión y las normas de organización y funcionamiento. Explicita, en su artículo 120, que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión:

1. Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen.
2. Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
3. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan dar respuesta y viabilidad a los proyectos educativos y propuestas de organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.
4. Los centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas y dentro de las posibilidades que permita la normativa aplicable, incluida la laboral, sin que, en ningún caso, suponga discriminación de ningún tipo, ni se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.
5. Cuando estas experimentaciones, planes de trabajo o formas de organización puedan afectar a la obtención de títulos académicos o profesionales, deberán ser autorizados expresamente por el gobierno.



El ejercicio de esta autonomía se concreta en la elaboración de un **proyecto educativo** propio, así como en la organización y gestión de los recursos necesarios para que mencionado proyecto pueda ponerse en marcha, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 121 de la LOMLOE:

1. El proyecto educativo del centro recogerá los valores, los fines y las prioridades de actuación, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa, que corresponde fijar y aprobar al Claustro, e impulsará y desarrollará los principios, objetivos y metodología propios de un aprendizaje competencial orientado al ejercicio de una ciudadanía activa. Asimismo incluirá un tratamiento transversal de la educación en valores, del desarrollo sostenible, de la igualdad entre mujeres y hombres, de la igualdad de trato y no discriminación y de la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres, del acoso y del ciberacoso escolar, así como la cultura de paz y los derechos humanos. El proyecto educativo del centro recogerá asimismo la estrategia digital del centro, de acuerdo con lo establecido en el artículo 111 bis.5.
2. Dicho proyecto estará enmarcado en unas líneas estratégicas y tendrá en cuenta las características del entorno social, económico, natural y cultural del alumnado del centro, así como las relaciones con agentes educativos, sociales, económicos y culturales del entorno. El proyecto recogerá, al menos, la forma de atención a la diversidad del alumnado, medidas relativas a la acción tutorial, los planes de convivencia y de lectura y deberá respetar los principios de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales, así como los principios y objetivos recogidos en esta Ley y en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, especificando medidas académicas que se adoptarán para favorecer y formar en la igualdad particularmente de mujeres y hombres.
- 2 bis. Los centros adoptarán las medidas necesarias para compensar las carencias que pudieran existir en la competencia en comunicación lingüística, en lengua castellana y en su caso en las lenguas cooficiales, tomando como referencia el análisis realizado previamente e incluyendo dicho análisis y tales medidas en su proyecto educativo. Las Administraciones educativas adoptarán las iniciativas necesarias para facilitar a los centros la aplicación de dichas medidas.
- 2 ter. El proyecto educativo incorporará un plan de mejora, que se revisará periódicamente, en el que, a partir del análisis de los diferentes procesos de evaluación del alumnado y del propio centro, se planteen las estrategias y actuaciones necesarias para mejorar los resultados educativos y los procedimientos de coordinación y de relación con las familias y el entorno.
3. En el marco de lo establecido por las Administraciones educativas, los centros establecerán sus proyectos educativos, que deberán hacerse públicos con objeto de facilitar su conocimiento por el conjunto de la comunidad educativa. Asimismo, corresponde a las Administraciones educativas contribuir al desarrollo del currículo favoreciendo la elaboración de modelos abiertos de programación docente y de materiales didácticos que atiendan a las distintas necesidades de los alumnos y alumnas y del profesorado.
4. Corresponde a las Administraciones educativas favorecer la coordinación entre los





proyectos educativos de los centros de educación primaria y los de educación secundaria obligatoria con objeto de que la incorporación de los alumnos a la educación secundaria sea gradual y positiva.

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

6. El proyecto educativo de los centros privados concertados, que en todo caso deberá hacerse público, será dispuesto por su respectivo titular e incorporará el carácter propio al que se refiere el artículo 115 de esta Ley.

## **La concreción del Proyecto Educativo de Centro en la Comunidad Autónoma de Aragón**

### **a.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por Decreto 164/2022, de 16 de noviembre). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas, modificada por la Orden ECD/804/2021, de 29 de junio, por la que se modifica la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas. Los centros deberán incluir en el PEC la forma en la que van a implementar la autonomía de centro, así como su justificación. Asimismo, el PEC recogerá un Plan de Mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

### **a.2.) Centros Públicos Integrados**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por Decreto 164/2022, de 16 de noviembre). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la



Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas modificada por la Orden ECD/804/2021, de 29 de junio, por la que se modifica la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas. Los centros deberán incluir en el PEC la forma en la que van a implementar la autonomía de centro establecida en el horario de las enseñanzas de Educación Primaria, así como su justificación. Es preciso tener en cuenta que el PEC se podrá organizar a través de proyectos de trabajo interdisciplinares y/o interetapas. Asimismo, el PEC recogerá un Plan de Mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de centro. Cuando el Centro Público Integrado sea de nueva creación, dispondrá de un período de tres cursos académicos desde el inicio de su actividad para elaborar el PEC.

### **a.3.) Institutos de Educación Secundaria**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio). Asimismo, el PEC recogerá un Plan de Mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

### **a.4.) Centros Concertados**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo



establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio), modificada por la Orden ECD/804/2021. Asimismo, el PEC recogerá un Plan de Mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

#### **a.5.) Centros Públicos Integrados de Formación Profesional**

En lugar de Proyecto Educativo de Centro se habla de Proyecto Funcional de Centro.

El proyecto funcional del centro contendrá, al menos, los aspectos relacionados en el artículo 71.4 del Decreto 80/2016, de 14 de junio, y en su elaboración se tendrá en cuenta el plan plurianual de actividades. El proyecto funcional, aun teniendo un carácter plurianual, será revisado anualmente.

#### **a.6.) Conservatorios Profesionales de Música**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio). Asimismo, el PEC recogerá un Plan de mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

#### **a.7.) Escuelas de Arte**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por

la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio). Asimismo, el PEC recogerá un Plan de mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

#### **a.8.) Escuelas Oficiales de Idiomas**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio). Asimismo, el PEC recogerá un Plan de Mejora (que será establecido anualmente) y el Plan Digital de Centro.

#### **a.9.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022 de 16 de noviembre, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón). El PEC contendrá el Reglamento de Régimen Interior y las normas de convivencia del centro de acuerdo con el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Además, el PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de 7 de junio, modificada por la Orden 804/2021 de 29 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas.

#### **b) El Proyecto Curricular**

Entendemos que es el primer nivel de "la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa, que corresponde fijar y aprobar al Claustro" según el punto 1 del artículo

121 de la LOMLOE dedicado al Proyecto Educativo.

## **La concreción del Proyecto Curricular en la Comunidad Autónoma de Aragón**

### **b.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial**

Las instrucciones 32 y siguientes de las II.O.F. (Orden de 26 de junio de 2014, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria y de los Colegios Públicos de Educación Especial, BOA de 3 de julio, y sus correspondientes correcciones ,BOA de 16 de julio y de 13 de agosto, y modificada por la Orden de 21 de diciembre de 2015, BOA de 30 de diciembre y por la Orden ECD/598/2016 de 14 de junio, BOA de 23 de junio) concretan el contenido, elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares de etapa. Además, deberán tenerse en cuenta las órdenes de currículo de las correspondientes enseñanzas, concretamente:

- Educación Infantil: Se ajustará a lo señalado en el artículo 25 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustará a lo señalado en el artículo 41 de la Orden ECD/1112/2022.

### **b.2.) Centros Públicos Integrados**

Deberán tenerse en cuenta las órdenes de currículo de las correspondientes enseñanzas, concretamente:

- Educación Infantil: Se ajustará a lo señalado en el artículo 25 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustará a lo señalado en el artículo 41 de la Orden ECD/1112/2022.
- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustará a lo señalado en artículo 58 de la Orden ECD/1172/2022.
- Bachillerato: Se ajustará a lo señalado en artículo 53 de la Orden ECD/1173/2022.

### **b.3.) Institutos de Educación Secundaria**

Las instrucciones 23 y siguientes de las II.O.F. (Orden de 18 de mayo de 2015, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificada por Orden ECD/779/2016, de 11 de julio, BOA de 29 de julio) concretan el contenido, elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares de etapa. Además, deberán tenerse en cuenta las órdenes de currículo de las correspondientes enseñanzas, concretamente:

- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustará a lo señalado en artículo 58 de la Orden ECD/1172/2022.
- Bachillerato: Se ajustará a lo señalado en artículo 53 de la Orden ECD/1173/2022.

- Formación Profesional: Se ajustará a lo indicado en el artículo 99.4 del Decreto 91/2024.

#### **b.4.) Centros Concertados**

- Educación Infantil: Se ajustará a lo señalado en el artículo 25 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustará a lo señalado en el artículo 41 de la Orden ECD/1112/2022.
- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustará a lo señalado en artículo 58 de la Orden ECD/1172/2022.
- Bachillerato: Se ajustará a lo señalado en artículo 53 de la Orden ECD/1173/2022.
- Formación Profesional: Se ajustará a lo indicado en el artículo 99.4 del Decreto 91/2024.

#### **b.5.) Centros Públicos Integrados de Formación Profesional**

Las instrucciones 119 y siguientes de las II.O.F. (Orden ECD/857/2016, de 26 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Centros Públicos Integrados de Formación Profesional dependientes del Departamento de Educación, Cultura y Deporte de la Comunidad Autónoma de Aragón, BOA de 17 de agosto), así como el artículo 75 del Decreto 80/2016, de 14 de junio, concretan el contenido, elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares. Además, deberá tenerse en cuenta lo establecido en el artículo 99 del Decreto 91/2021, por la que se establece la estructura básica de los Proyectos Curriculares.

#### **b.6.) Conservatorios Profesionales de Música**

Las instrucciones 29 y siguientes de las II.O.F. (Orden de 26 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Conservatorios Profesionales de la Comunidad Autónoma de Aragón, BOA de 9 de septiembre, modificada por la Orden de 12 de julio de 2013, BOA de 24 de julio, y por la Orden ECD/826/2016, de 11 de julio, BOA de 9 de agosto) concretan el contenido, elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares.

Debe desarrollarse según lo establecido en el artículo 79 del Decreto 173/2013 3, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y de los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA de 4 de noviembre).

#### **b.7.) Escuelas de Arte**

Las instrucciones 28 y siguientes de las II.O.F. (Orden de 20 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Arte de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificada por la Orden de 8 de junio de 2012, BOA de 25 de junio, por la Orden de 12 de julio de 2013, BOA de 24 de julio, y por la Orden ECD/824/2016, de 20 de julio, BOA de 9 de agosto) concretan el contenido,





elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares de las enseñanzas de las Escuelas. Además, deberán tenerse en cuenta las órdenes de currículo de las correspondientes enseñanzas, concretamente:

- Bachillerato: Se ajustará a lo señalado en artículo 53 de la Orden ECD/1173/2022.
- Artes Plásticas y Diseño: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 83.4 del Decreto 172/2013, de 22 de octubre.

### **b.8.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

El artículo 69 del Decreto 172/2021, de 24 de noviembre, así como las instrucciones 57 y siguientes de las II.O.F. (Orden ECD 854/2024 de 18 de julio, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Centros Públicos de Educación de Personas Adultas de la Comunidad Autónoma de Aragón) concretan el contenido, elaboración, seguimiento, evaluación y modificación de los proyectos curriculares. Además, deberán tenerse en cuenta las órdenes de currículo de las correspondientes enseñanzas. De acuerdo con la disposición transitoria segunda de la Orden 891/2024: Revisión del Proyecto curricular, los centros docentes dispondrán de un periodo de dos cursos escolares para revisar el proyecto curricular y adecuar las programaciones didácticas a lo dispuesto en ella.

### **c) Las Programaciones Didácticas**

Entendemos que se trata del segundo nivel de concreción curricular y que vemos reflejado en el punto 3 del artículo 121 de la LOMLOE dedicado al Proyecto Educativo de Centro al afirmar: "corresponde a las Administraciones educativas contribuir al desarrollo del currículo favoreciendo la elaboración de modelos abiertos de programación docente y de materiales didácticos que atiendan a las distintas necesidades de los alumnos y alumnas y del profesorado".

### **La concreción de las Programaciones Didácticas en la Comunidad Autónoma de Aragón**

#### **c.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial**

Las programaciones didácticas, supervisadas por la CCP, deberán elaborarse según dictan las instrucciones 42 y siguientes de las II.O.F. y la ordenación curricular correspondiente:

- Educación Infantil: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 26 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 42 de la Orden ECD/1112/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/866/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1112/2022, de 18 de julio, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Primaria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

#### **c.2.) Centros Públicos Integrados**



Las programaciones deberán elaborarse según dicta la ordenación curricular correspondiente:

- Educación Infantil: Se ajustará a lo señalado en el artículo 26 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustará a lo señalado en el artículo 42 de la Orden ECD/1112/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/866/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1112/2022, de 18 de julio, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Primaria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 59 de la Orden ECD/1172/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/867/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1172/2022, de 2 de agosto, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Bachillerato: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 54 de la Orden ECD/1173/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/886/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1173/2022, de 3 de agosto, por la que se aprueban el currículo y las características de la evaluación de Bachillerato y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

### **c.3.) Institutos de Educación Secundaria**

Las programaciones deberán elaborarse según dictan en las instrucciones 38 y siguientes de las II.O.F., así como la ordenación curricular correspondiente. Los departamentos didácticos deberán presentar las correspondientes programaciones con un índice que se ajuste a lo indicado en la Orden del currículo correspondiente:

- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 59 de la Orden ECD/1172/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/867/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1172/2022, de 2 de agosto, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Bachillerato: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 54 de la Orden ECD/1173/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/886/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1173/2022, de 3 de agosto, por la que se aprueban el currículo y las características de la evaluación de Bachillerato y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Formación Profesional: Se ajustarán al artículo 100 del Decreto 91/2024.

### **c.4.) Centros Concertados**

- Educación Infantil: Se ajustará a lo señalado en el artículo 26 de la Orden ECD/853/2022.
- Educación Primaria: Se ajustará a lo señalado en el artículo 42 de la Orden ECD/1112/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/866/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la





Orden ECD/1112/2022, de 18 de julio, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Primaria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

- Educación Secundaria Obligatoria: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 59 de la Orden ECD/1172/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/867/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1172/2022, de 2 de agosto, por la que se aprueba el currículo y las características de la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

- Bachillerato: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 54 de la Orden ECD/1173/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/886/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1173/2022, de 3 de agosto, por la que se aprueban el currículo y las características de la evaluación de Bachillerato y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

- Formación Profesional: Se ajustarán al artículo 100 del Decreto 91/2024.

### **c.5.) Centros Públicos Integrados de Formación Profesional**

- Formación Profesional: Se ajustarán al artículo 100 del Decreto 91/2024.

### **c.6.) Conservatorios Profesionales de Música**

Además de las directrices generales establecidas por la CCP, las programaciones didácticas de los Conservatorios profesionales incluirán, los apartados señalados en el artículo 80.5 del Decreto 173/2013 y en los artículos 3.4 y 4.4 de sendas órdenes de Orden de 3 de mayo de 2007, por las que se establece el currículo de las enseñanzas elementales y profesionales de música.

### **c.7.) Escuelas de Arte**

Las programaciones deberán elaborarse según dictan en las instrucciones 36 y siguientes de las II.O.F., así como la ordenación curricular correspondiente. Los Departamentos deberán presentar las correspondientes programaciones con un índice que se ajuste a lo indicado a continuación:

- Bachillerato: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 54 de la Orden ECD/1173/2022. Asimismo, se tendrá en cuenta la ORDEN ECD/886/2024, de 25 de julio, por la que se modifica la Orden ECD/1173/2022, de 3 de agosto, por la que se aprueban el currículo y las características de la evaluación de Bachillerato y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón.

- Artes Plásticas y Diseño: Se ajustarán a lo señalado en el artículo 84.5 del Decreto 172/2013, de 22 de octubre.

### **c.8.) Escuelas Oficiales de Idiomas**



Las programaciones deberán elaborarse según dictan en las instrucciones 36 a 38 de las II.O.F., así como la ordenación curricular correspondiente. Las programaciones didácticas desarrollarán los contenidos derivados de los descriptores que se fijan en la Orden ECD/1340/2018, de 24 de julio.

### **c.9.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

Las programaciones deberán elaborarse según dictan en el artículo 70 del Decreto 172/2021, de 24 de noviembre, así como las instrucciones 67 y siguientes de las II.O.F., y las de la ordenación curricular correspondiente. Los Departamentos didácticos deberán presentar las correspondientes programaciones con un índice que se ajuste a lo indicado en la Orden del currículo correspondiente.

### **d) La Programación General Anual**

La LOE, en su redacción vigente, en su artículo 125 establece que "los centros educativos elaborarán al principio de cada curso una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados".

### **Concreción de la Programación General Anual en la Comunidad Autónoma de Aragón**

#### **d.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial**

Se tendrá en cuenta lo dispuesto en las instrucciones 45 y siguientes de las II.O.F. de Educación Infantil y Primaria, y su modificación por la Orden ECD/598/2016.

#### **d.2.) Centros Públicos Integrados**

Se tendrá en consideración lo establecido en los artículos 48 y 49 del DECRETO 146/2022, de 5 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Centros Públicos Integrados de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Aragón.

#### **d.3.) Institutos de Educación Secundaria**

Se tendrá como referencia lo considerado en las instrucciones 41 y siguientes de las II.O.F. de los Institutos de Educación Secundaria.

#### **d.4.) Centros Concertados**

Se ajustará a lo marcado por la instrucción 5.4. de la Orden ECD/880/2024.

#### **d.5.) Centros Públicos Integrados de Formación Profesional**



En lugar de hablar de PGA, se habla de Plan Anual de Trabajo. El Plan anual de trabajo se elaborará de acuerdo a lo establecido en el artículo 72 del Decreto 80/2016, de 14 de junio.

#### **d.6.) Conservatorios Profesionales de Música**

Se atenderá a lo dispuesto en el artículo 85 del Decreto 173/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y de los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón.

#### **d.7.) Escuelas de Arte**

La referencia a tener en cuenta será la instrucción 5.4. de la ORDEN ECD/889/2024.

#### **d.8.) Escuelas Oficiales de Idiomas**

Se estará sujeto según lo marcado por las instrucciones 39 y siguientes de la Orden ECD/1150/2022, de 1 de agosto, por la que se aprueban las instrucciones de organización y funcionamiento de las Escuelas Oficiales de Idiomas de la Comunidad Autónoma de Aragón.

#### **d.9.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

Se seguirá el artículo 74 del Decreto 172/2021, de 24 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Centros Públicos de Educación de Personas Adultas de la Comunidad Autónoma de Aragón.

### **e) Plan de Orientación y Acción Tutorial**

En el apartado f) del artículo 1 de la LOMLOE se establece: "La orientación educativa y profesional de los estudiantes, como medio necesario para el logro de una formación personalizada, que propicie una educación integral en conocimientos, destrezas y valores". Asimismo, en el artículo 121 de la LOMLOE relativo al Proyecto Educativo se establece que éste, entre otros aspectos, deberá recoger las "medidas relativas a la acción tutorial".

### **Concreción del Plan de Orientación y Acción Tutorial en la Comunidad Autónoma de Aragón**

#### **e.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva (BOA de 18 de junio), modificada por la Orden ECD/913/2023, de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (en adelante POAT) girará en torno a los siguientes ejes temáticos:



a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.

Además, el POAT deberá ajustarse a lo establecido en las II.O.F. (Instrucciones 14 a 21 en lo que afecta a tutoría; 36 y 37 en lo que concierne a su elaboración y contenido) y a lo previsto en la ordenación curricular correspondiente. Las tutorías individuales con las familias del alumnado se celebrarán de manera presencial previa concertación de cita con el/la tutor/a correspondiente. No obstante, en aquellos casos en los que las familias lo soliciten, el centro posibilitará que estas reuniones sean telemáticas. Las entrevistas individuales con las familias han de servir para garantizar que conozcan la evolución de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas y de los resultados que obtienen, siendo deseable, al menos, una entrevista por trimestre cada curso escolar. Igualmente, desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Debe priorizarse la coordinación y el trasvase de información entre los equipos docentes sobre el alumnado al paso de una etapa educativa a otra, no solo en el ámbito puramente académico, sino en otros como el seguimiento personalizado del alumnado y la gestión de la convivencia. En línea con lo que establece el artículo 32 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022, debe fomentarse la colaboración e implicación de las familias. El POAT recogerá las actuaciones concretas que se desarrollarán con las familias del alumnado que presente necesidad específica de apoyo educativo, con objeto de garantizar la acción integral y coherente. Se recuerda que el POAT deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

## **e.2.) Centros Públicos Integrados**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva, modificada por la Orden ECD/913/2023, de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (en adelante POAT) girará en torno a los siguientes ejes temáticos:



a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.

Además, el POAT deberá ajustarse a lo establecido en la ordenación curricular correspondiente. Las tutorías individuales con las familias del alumnado se celebrarán de manera presencial previa concertación de cita con el/la tutor/a correspondiente. No obstante, en aquellos casos en los que las familias lo soliciten, el centro posibilitará que estas reuniones sean telemáticas. Las entrevistas individuales con las familias han de servir para garantizar que conozcan la evolución de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas y de los resultados que obtienen, siendo deseable, al menos, una entrevista por trimestre cada curso escolar. Igualmente, desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Debe priorizarse la coordinación y el trasvase de información sobre el alumnado entre los Equipos Docentes y los Departamentos Didácticos al paso de una etapa educativa a otra (tanto entre Primaria y ESO, como entre ESO y enseñanzas postobligatorias, no solo en el ámbito puramente académico, sino en otros como el seguimiento personalizado del alumnado y la gestión de la convivencia. En línea con lo que establece el artículo 32 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022, debe fomentarse la colaboración e implicación de las familias. El POAT recogerá las actuaciones concretas que se desarrollarán con las familias del alumnado que presente necesidad específica de apoyo educativo, con objeto de garantizar la acción integral y coherente. Se recuerda que el POAT deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

### **e.3.) Institutos de Educación Secundaria**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva (BOA de 18 de junio) modificada por la Orden ECD/913/2023, de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (en adelante POAT) girará en torno a los siguientes ejes temáticos:



a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.

Además, el POAT deberá ajustarse a lo establecido en las II.O.F. (instrucciones 10 a 12 en lo que afecta a tutoría; 36 y 37 en lo que concierne a su elaboración y contenido) y a lo previsto en la ordenación curricular correspondiente. Este Plan de Acción Tutorial contemplará los casos y el alcance de las intervenciones que puedan surgir con el alumnado de Formación Profesional, especialmente el de los Ciclos Formativos de Grado Básico y de Grado Medio. El Decreto 91/2024 da una especial relevancia a la orientación y la tutoría. Este curso como novedad, se establece una hora de tutoría de alumnos y profesores dentro de su periodo lectivo y se establecen las funciones del tutor/a. Del mismo modo, los IES con al menos 800 alumnos en ESO, Bachillerato y FP de grado D y E, dispondrán de 10 horas más de orientación, supeditadas a la justificación de las acciones realizadas de orientación profesional. Las tutorías individuales con las familias del alumnado se celebrarán de manera presencial previa concertación de cita con el/la tutor/a correspondiente. No obstante, en aquellos casos en los que las familias lo soliciten, el centro posibilitará que estas reuniones sean telemáticas. Las entrevistas individuales con las familias han de servir para garantizar que conozcan la evolución de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas y de los resultados que obtienen, siendo deseable, al menos, una entrevista por trimestre cada curso escolar. Igualmente, desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Asimismo, en el caso de la Formación Profesional se mantendrá también la comunicación con las familias en los casos en los que el alumnado no sea mayor de edad. Debe priorizarse la coordinación y el trasvase de información sobre el alumnado entre los Equipos Docentes y los Departamentos Didácticos al paso de una etapa educativa a otra (tanto entre Primaria y ESO, como entre ESO y enseñanzas postobligatorias, tanto Bachillerato como FP), no solo en el ámbito puramente académico, sino en otros como el seguimiento personalizado del alumnado y la gestión de la convivencia. En línea con lo que establece el artículo 32 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022, debe fomentarse la colaboración e implicación de las familias. El POAT recogerá las actuaciones concretas que se desarrollarán con las familias del alumnado que presente necesidad específica de apoyo educativo, con objeto de garantizar la acción integral y coherente. Se recuerda que el POAT deberá estar incluido en el PEC,

recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

#### **e.4.) Centros Concertados**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva, modificada por la Orden ECD/913/2023, de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (en adelante POAT) girará en torno a los siguientes ejes temáticos:

a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.

Además, el POAT deberá ajustarse a lo previsto en la ordenación curricular correspondiente. Este Plan deberá incluir la programación de la tutoría con los grupos de los Ciclos Formativos de Grado Básico y de Grado Medio. El Decreto 91/2024 da una especial relevancia a la orientación y la tutoría. Este curso como novedad, se establece una hora de tutoría de alumnos y profesores dentro de su periodo lectivo y se establecen las funciones del tutor/a. Del mismo modo, los centros con al menos 800 alumnos en ESO, Bachillerato y FP de grado D y E en las enseñanzas concertadas, dispondrán de 10 horas más de orientación, supeditadas a la justificación de las acciones realizadas de orientación profesional. Las tutorías individuales con las familias del alumnado se celebrarán de manera presencial previa

concertación de cita con el/la tutor/a correspondiente. No obstante, en aquellos casos en los que las familias lo soliciten, el centro posibilitará que estas reuniones sean telemáticas. Las entrevistas individuales con las familias han de servir para garantizar que conozcan la evolución de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas y de los resultados que obtienen, siendo deseable, al menos, una entrevista por trimestre cada curso escolar. Igualmente, desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Asimismo, en el caso de la Formación Profesional se mantendrá también la comunicación con las familias en los casos en los que el alumnado no sea mayor de edad. Debe priorizarse la coordinación y el trasvase de información sobre el alumnado entre los equipos docentes al paso de una etapa educativa a otra (tanto entre Primaria y ESO, como entre ESO y enseñanzas postobligatorias, tanto Bachillerato como FP), no solo en el ámbito puramente académico, sino en





otros como el seguimiento personalizado del alumnado y la gestión de la convivencia. En línea con lo que establece el artículo 32 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022, debe fomentarse la colaboración e implicación de las familias. El POAT recogerá las actuaciones concretas que se desarrollarán con las familias del alumnado que presente necesidad específica de apoyo educativo, con objeto de garantizar la acción integral y coherente. Se recuerda que el POAT deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

### **e.5.) Centros Públicos Integrados de Formación Profesional**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 73 del Decreto 80/2016, de 14 de junio, este Plan formará parte de Proyecto funcional del centro. Deberá incluir las acciones relacionadas con la orientación profesional que se realicen en el centro, tanto las vinculadas a orientación y a tutoría con los alumnos, como las dirigidas a otros ciudadanos como consecuencia de la participación en los procedimientos de reconocimiento de competencias, en la reincorporación al sistema educativo o el apoyo a iniciativas emprendedoras.

Además, en él se incluirán las acciones que lleve a cabo el intermediador laboral. El Plan será elaborado por el Equipo Directivo de acuerdo con los criterios establecidos por el Claustro, con las aportaciones de los/as tutores/as y del Departamento de Información, Orientación Profesional y Empleo y las directrices de la Comisión de Coordinación Formativa y de Inserción Laboral. Una vez designados los/as tutores/as, podrán realizar las propuestas que consideren oportunas para su correspondiente discusión e inclusión en el Plan. Este Plan será revisado anualmente.

### **e.6.) Conservatorios Profesionales de Música**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva (BOA de 18 de junio) modificada por la Orden ECD/913/2023, de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (en adelante POAT) girará en torno a los siguientes ejes temáticos:

a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la



vida.

La función de tutoría y orientación forma parte de la función docente y se desarrollará en todos los cursos de las enseñanzas elementales y profesionales. En los Conservatorios profesionales de música, el/la tutor/a de cada alumno/a será el/la profesor/a de la especialidad que curse. En el caso de que el/la alumno/a curse varias especialidades, el/la Director/a, a propuesta de Jefatura de Estudios, designará a uno/a de los/as profesores/as de las especialidades que curse como tutor/a de dicho/a alumno/a, de acuerdo con lo establecido en el artículo 54.2 del Decreto 173/2013, de 22 de octubre. Los/as tutores/as serán designados/as por la Jefatura de Estudios y tendrán la responsabilidad de coordinar tanto la evaluación como los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Asimismo, llevarán a cabo la función de orientación personal del alumnado tanto académica como profesional y establecerán las relaciones oportunas con el resto de docentes y las familias. Jefatura de Estudios convocará reuniones periódicas necesarias con los tutores para el buen funcionamiento de la acción tutorial. Las funciones de los/as tutores/as aparecen reguladas en el artículo 55 del Decreto. La planificación de las actividades que corresponden a los tutores se incluirán en el Plan de Acción Tutorial, de acuerdo con lo establecido en el artículo 77 del Decreto mencionado. Desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Se recuerda que el POAT deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

### **e.7.) Escuelas de Arte**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva (BOA de 18 de junio), el Plan de Acción Tutorial girará en torno a los siguientes ejes temáticos:

- a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.
- b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.
- c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.

Además, el Plan de Acción Tutorial deberá ajustarse a lo establecido en el artículo 81 del Decreto 172/2013, de 22 de octubre y a lo previsto en la ordenación curricular correspondiente.



Este Plan de Acción Tutorial contemplará los casos y el alcance de las intervenciones que puedan surgir con el alumnado de Artes Plásticas y Diseño, especialmente el de los Ciclos Formativos de Grado Medio. Las tutorías individuales con las familias del alumnado se celebrarán de manera presencial previa concertación de cita con el/la tutor/a correspondiente. No obstante, en aquellos casos en los que las familias lo soliciten, el centro posibilitará que estas reuniones sean telemáticas. Las entrevistas individuales con las familias han de servir para garantizar que conozcan la evolución de los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas y de los resultados que obtienen, siendo deseable, al menos, una entrevista por trimestre cada curso escolar. Igualmente, desde la tutoría se prestará especial atención al alumnado nuevo en el centro, así como al alumnado en situación vulnerable. Asimismo, en el caso de las enseñanzas profesionales de Artes Plásticas y Diseño, se mantendrá también la comunicación con las familias en los casos en los que el alumnado no sea mayor de

edad. En línea con lo que establece el artículo 32 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón, modificado por el Decreto 164/2022, debe fomentarse la colaboración e implicación de las familias. Se recogerá las actuaciones concretas que se desarrollarán con las familias del alumnado que presente necesidad específica de apoyo educativo, con objeto de garantizar la acción integral y coherente. Se recuerda que el Plan de Acción Tutorial deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

### **e.8.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15.3 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, por la que se regulan las actuaciones de intervención educativa inclusiva (BOA de 18 de junio), modificada por la Orden ECD/ 913/2023 de 11 de julio, el Plan de Orientación y Acción Tutorial girará en torno a los siguientes ejes temáticos:

a) Aprender a ser persona y a convivir: la inclusión del alumnado en el grupo y en el centro, su participación activa y responsable, el conocimiento de sus derechos y deberes, la convivencia, el desarrollo emocional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la construcción de su identidad de forma ajustada, la diversidad afectivo-sexual y la identidad de género, la detección y prevención de diferentes formas de violencia contra la mujer y el desarrollo de actitudes cooperativas, tolerantes y solidarias.

b) Aprender a aprender: la adquisición de hábitos y estrategias personales de aprendizaje, la mejora de las funciones ejecutivas y la participación en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

c) Aprender a decidir: la toma de decisiones en relación al propio itinerario formativo y la adquisición y mantenimiento de hábitos saludables mediante el desarrollo de habilidades para la vida.



Este Plan de Acción Tutorial contemplará la orientación académica y profesional del alumnado. Debe priorizarse la coordinación y el trasvase de información sobre el alumnado entre los equipos docentes, departamentos didácticos al paso de una etapa educativa a otra (tanto entre ESO y ESPA, como entre ESO y enseñanzas postobligatorias a realizar en un CPEPA). En los CPEPA habrá un/a tutor/a por cada grupo de alumnado designado/a por la Dirección, a propuesta de la Jefatura de Estudios, entre el profesorado que imparta docencia al grupo. La Jefatura de Estudios convocará reuniones periódicas con los/as tutores/as para garantizar la coordinación del Plan de Acción Tutorial. Para ello, garantizará que los tutores/as dispongan en su horario individual de alguna hora complementaria común.

El horario complementario del/de la tutor/a podrá incluir entre una y dos horas para la coordinación y atención del alumnado.

#### **f) El Plan de Atención a la Diversidad**

En el artículo 121 de la LOMLOE relativo al Proyecto Educativo se establece que éste, entre otros aspectos, deberá recoger "la forma de atención a la diversidad del alumnado".

#### **Concreción del Plan de Atención a la Diversidad en la Comunidad Autónoma de Aragón**

##### **f.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial / Centros Públicos Integrados**

La atención a la diversidad es uno de los principios básicos para facilitar una educación personalizada que permita ajustar la respuesta educativa al alumnado. El Plan de Atención a la Diversidad (en adelante PAD), debe entenderse como el conjunto de respuestas educativas y actuaciones organizativas, que los centros diseñan y ponen en práctica para proporcionar al alumnado la respuesta educativa más ajustada a sus necesidades educativas generales y específicas. La respuesta educativa inclusiva, que los centros deben proporcionar a todo el alumnado, se regirá por los principios recogidos en el artículo 3 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, modificado por el Decreto 164/2022. Los centros, partiendo de las conclusiones de la Memoria del curso anterior, deberán proceder a revisar y, en su caso, actualizar su PAD. De acuerdo con lo establecido en el artículo 13.2 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, el PAD deberá contener, al menos, los siguientes apartados contextualizados al centro:

- a) Normativa de referencia.
- b) Análisis de la respuesta inclusiva en el centro educativo.
- c) Objetivos del Plan.
- d) Actuaciones generales.
- e) Actuaciones específicas.
- f) Coordinación y colaboración con la comunidad educativa y con los recursos sociales, sanitarios y otros del entorno.
- g) Estrategias para la evaluación, seguimiento y propuestas de mejora.

## h) Anexos

El principio de inclusión debe inspirar las actuaciones del Plan, que recogerá las actuaciones organizativas, metodológicas, de agrupamientos..., y los criterios establecidos para la aplicación de actuaciones de intervención educativa generales y específicas al alumnado, concretando cuando sea necesario el tiempo semanal de atención, profesorado responsable, contenidos de trabajo, seguimiento y revisión. Las familias o los/as representantes legales del alumnado serán debidamente informados de la necesidad de realizar el proceso de evaluación psicopedagógica, características y consecuencias derivadas de las actuaciones que puedan proponerse y el seguimiento de las mismas. Todo el profesorado del centro es corresponsable de la respuesta educativa inclusiva a todo el alumnado:

- El profesorado especialista de orientación educativa, servicios a la comunidad, pedagogía terapéutica y de audición y lenguaje, debe contribuir especialmente a la mejora de la respuesta educativa que el centro ofrezca a las necesidades de todo el alumnado, preferentemente al que tenga necesidad específica de apoyo educativo, a través de los procesos de evaluación, planificación y práctica docente desde un enfoque inclusivo, apoyando el trabajo educativo del/de la tutor/a y del equipo docente de este alumnado.
- El personal no docente y otros profesionales que desempeñan su tarea en los centros educativos colaborará en la respuesta educativa del alumnado, especialmente aquellos con necesidad específica de apoyo educativo.

En los centros educativos, se articulará la respuesta educativa inclusiva mediante la toma de decisiones colegiada respecto a la organización y metodologías inclusivas recogidas en el PAD y en los planes, programas y proyectos del centro y concretadas en la PGA y, de manera más concreta, en las programaciones didácticas. Deberá tenerse en cuenta la participación de la comunidad educativa y del entorno social en el proceso de aprendizaje del alumnado. Los apoyos al alumnado se realizarán dentro del aula, salvo motivos excepcionales debidamente justificados, con carácter inclusivo, no afectando solo al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo. Los apoyos dentro del aula no solo se refieren al lugar donde se realizan. En ningún caso se trata de ofrecer el mismo apoyo individualizado externo, pero dentro del aula. Debe suponer un cambio en el modelo de atención al alumnado para que acceda, mediante diversas actividades adaptadas, sobre la misma temática que trabaja el grupo clase, a los contenidos propios de su nivel. Las fórmulas pueden ser diversas, en función de las modalidades que se indican en el párrafo anterior, a través de metodologías activas, trabajo coordinado de dos docentes en el aula, trabajo en grupo, grupos interactivos, trabajo cooperativo, etc.

### **f.2.) Institutos de Educación Secundaria / Centros Concertados**

Se ha de tener en cuenta lo mencionado en el punto f.1.). Asimismo, hay que remarcar que todo el profesorado del centro es corresponsable de la respuesta educativa inclusiva a todo el alumnado, incluido el que presenta necesidad específica de apoyo educativo. Los/as especialistas de Pedagogía Terapéutica (PT) y Audición y Lenguaje (AL) contribuirán preferentemente a la mejora

de la respuesta educativa al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, pero, cuando exista disponibilidad horaria, podrán desarrollar actuaciones generales de intervención educativa orientadas a la prevención, la detección de dificultades de aprendizaje y la promoción del aprendizaje de todo el alumnado.

### **f.3.) Centros Públicos de Educación de Personas Adultas**

La atención a la diversidad es uno de los principios básicos para facilitar una educación personalizada que permita ajustar la respuesta educativa al alumnado. El Plan de Atención a la Diversidad, debe entenderse como el conjunto de respuestas educativas y actuaciones organizativas, que los centros diseñan y ponen en práctica para proporcionar al alumnado la respuesta educativa más ajustada a sus necesidades educativas generales y específicas. La respuesta educativa inclusiva, que los centros deben proporcionar a todo el alumnado, se regirá por los principios recogidos en el artículo 3 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, modificado por el Decreto 164/2022 de 16 de noviembre. Los centros, partiendo de las conclusiones de la Memoria del curso anterior, deberán proceder a revisar y, en su caso, actualizar su PAD. De acuerdo con lo establecido en el artículo 13.2 de la Orden ECD/1005/2018, de 7 de junio, modificada por la Orden ECD/ 913/2023 de 11 de julio, el PAD deberá contener, al menos, los siguientes apartados contextualizados al centro:

- a) Normativa de referencia.
- b) Análisis de la respuesta inclusiva en el centro educativo.
- c) Objetivos del Plan.
- d) Actuaciones generales.
- e) Actuaciones específicas.
- f) Coordinación y colaboración con la comunidad educativa y con los recursos sociales, sanitarios y otros del entorno.
- g) Estrategias para la evaluación, seguimiento y propuestas de mejora.
- h) Anexos.

### **g) El Plan de Convivencia**

En el artículo 124 de la LOMLOE, en el apartado 1, se establece que "los centros elaborarán un plan de convivencia que incorporarán a la programación general anual y que recogerá todas las actividades que se programen con el fin de fomentar un buen clima de convivencia dentro del centro escolar, la concreción de los derechos y deberes de los alumnos y alumnas y las medidas correctoras aplicables en caso de su incumplimiento con arreglo a la normativa vigente, tomando en consideración la situación y condiciones personales de los alumnos y alumnas, y la realización de actuaciones para la resolución pacífica de conflictos con especial atención a las actuaciones de prevención de la violencia de género, igualdad y no discriminación".

### **La concreción del Plan de Convivencia en la Comunidad Autónoma de Aragón**



**g.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial / Centros Públicos Integrados / Institutos de Educación Secundaria / Centros Concertados / Centros Público Integrados de Formación Profesional / Conservatorios Profesionales de Música / Escuelas de Arte / Escuelas Oficiales de Idiomas / Centros Públicos de Personas Adultas**

El Plan de Convivencia es el documento en el que se establecen los objetivos, criterios y procedimientos de actuación para la prevención, mejora y evaluación de la convivencia en el centro. De acuerdo con lo establecido en el artículo 10.3 de la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas (BOA de 18 de junio), el Plan de Convivencia incluirá, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Diagnóstico de la convivencia en el centro.
- b) Objetivos generales y prioridades educativas en relación a la convivencia.
- c) Medidas específicas para promover la convivencia en el centro con especial referencia a la prevención e intervención contra el acoso escolar, el fomento del uso de las redes sociales seguras y el establecimiento de las siguientes estructuras: Alumnado ayudante, Ciberayudantes, Hermano/a mayor, Alumnado mediador, Tutorización individualizada o tutorías afectivas, Alumnado por la igualdad de género...
- d) Detección de necesidades de formación de la comunidad educativa y propuestas.
- e) Estrategias para realizar la difusión, el seguimiento y la evaluación del Plan de Convivencia en el marco del PEC.
- f) Procedimientos para articular la colaboración con entidades e instituciones del entorno para la construcción de comunidades educativas que trabajen por la convivencia.

El Plan de Convivencia deberá estar incluido en el PEC, recogiendo la concreción del mismo en la PGA.

En el caso de los Centros Públicos Integrados de Formación Profesional el Plan de Convivencia deberá estar incluido en el Proyecto Funcional del Centro, recogiendo la concreción del mismo en el Plan Anual de Trabajo.

**h) El Plan de Igualdad**

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su artículo 24 titulado "Integración del principio de igualdad en la política de educación" establece en su apartado 1 que "las Administraciones educativas garantizarán un igual derecho a la educación de mujeres y hombres a través de la integración activa, en los objetivos y en las actuaciones educativas, del principio de igualdad de trato, evitando que, por comportamientos sexistas o por los estereotipos sociales asociados, se produzcan desigualdades entre mujeres y hombres". Asimismo, en el punto 2 de este artículo, se deja constancia de las competencias de las Administraciones educativas para desarrollar actuaciones relativas a la igualdad entre hombres y



mujeres en el ámbito educativo.

## **Concreción del Plan de Igualdad en la Comunidad Autónoma de Aragón**

### **h.1.) Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros de Educación Especial / Centros Públicos Integrados / Institutos de Educación Secundaria Obligatoria / Centros Concertados / Conservatorios Profesionales de Música / Escuelas de Arte / Escuelas Oficiales de Idiomas / Centros Públicos de Personas Adultas**

Se recuerda que el Plan de Igualdad deberá estar incluido en el PEC, y es el documento en el que se recoge el diagnóstico de la situación, los objetivos, las actuaciones concretas y las herramientas de evaluación con los que se van a fomentar la educación en igualdad de mujeres y hombres en el centro educativo. Tal y como se establece en el artículo 11.5 de la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, modificada por la orden ECD/804/2021, de 29 de junio, el Plan de Igualdad incluirá, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Diagnóstico de la situación actual de la igualdad en el centro. Escenarios en los que hay y no hay igualdad efectiva entre hombres y mujeres tales como espacios, documentos de centro y materiales.
- b) Acciones de sensibilización y formación en igualdad efectiva entre hombres y mujeres para la Comunidad Educativa.
- c) Objetivos generales y prioridades educativas en relación a la igualdad que incluirán desde el uso del lenguaje con perspectiva de género en los documentos del centro hasta el desarrollo de acciones de prevención y erradicación de la violencia de género.
- d) Medidas específicas para promover la igualdad en el centro con especial referencia a las metodologías y la elección de materiales educativos acordes con la escuela coeducativa y específicamente con los principios de empoderamiento femenino, investigación y epistemología feminista y nuevas masculinidades, así como la visibilización de las diversas identidades de género.
- e) Detección de necesidades de formación en igualdad efectiva entre hombres y mujeres.
- f) Estrategias para realizar la difusión, el seguimiento y la evaluación del plan de igualdad en el marco del PEC.
- g) Procedimientos para articular la colaboración con entidades e instituciones del entorno para la construcción de comunidades educativas que trabajen por la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Por otra parte, se recuerda a los centros en lo que afecta al tema de igualdad, que en los primeros claustros se deberá informar al profesorado de la existencia de los protocolos siguientes:

- Protocolo para la prevención y actuación ante la Mutilación genital femenina (disponible en [http://carei.es/mutilacion\\_genital\\_femenina/](http://carei.es/mutilacion_genital_femenina/)).
- Protocolo de coordinación interinstitucional para la prevención de la violencia de género y atención a las víctimas en Aragón.



En el caso de los Centros Públicos Integrados de Formación Profesional el Plan de Igualdad deberá estar incluido en el Proyecto Funcional de Centro.

### **i) El Plan Digital de Centro**

El instrumento financiero Next Generation EU, aprobado en 2020 por el Consejo Europeo, incluye, como elemento central, un Mecanismo para la Recuperación y la Resiliencia (MRR) cuya finalidad es apoyar la inversión y las reformas en los Estados Miembros para lograr una recuperación sostenible y resiliente, al tiempo que promueven las prioridades ecológicas y digitales de la Unión. Dentro de las políticas palanca del Plan De Recuperación incluye el Componente 19: Plan Nacional de Competencias Digitales, en cuyo marco, el Ministerio de Educación Formación Profesional (MEFP) va desarrollar el programa de cooperación territorial para la Digitalización del sistema Educativo. En este ámbito, el Ministerio de Educación y Formación Profesional publica la Resolución de 10 de septiembre de 2021, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se publica el Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Educación de 21 de julio de 2021, por el que se aprueba la propuesta de distribución territorial y los criterios de reparto de los créditos gestionados por las Comunidades Autónomas destinados al Programa para la mejora de la competencia digital educativa #CompDigEdu, en el ejercicio presupuestario 2021, en el marco del componente 19 'Plan Nacional Capacidades Digitales' del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia ("Boletín Oficial del Estado", número 228, de 23 de septiembre de 2021).

Véase la siguiente [descripción y guía del Plan Digital de Centro elaborada por el INTEF](#).

### **Concreción del Plan Digital de Centro en la Comunidad Autónoma de Aragón**

Para todos los centros educativos no universitarios públicos y privados concertados, hay que tener como referencia la RESOLUCIÓN de 26 de julio de 2022, del Director General de Innovación y Formación Profesional, por la que se dictan Instrucciones para la elaboración e implantación del Plan Digital de Centro 2022-2024.

### **j) El Itinerario Bilingüe**

La LOMLOE en su artículo 2.1 j) y k) establece que el sistema educativo español se orientará a la consecución de los fines relativos a la capacitación para la comunicación en la lengua oficial y cooficial, si la hubiere, y en una o más lenguas extranjeras, además de preparar para el ejercicio de la ciudadanía y para la participación activa en la vida económica, social y cultural, con actitud crítica y responsable y con capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes de la sociedad del conocimiento. Igualmente, la disposición final séptima bis de la citada ley alude a la relevancia de la educación plurilingüe en las diversas etapas educativas.

### **Concreción del Itinerario Bilingüe en la Comunidad Autónoma de Aragón**





Para los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria, los Institutos de Educación Secundaria y los Centros Públicos Integrados se estará en lo dispuesto en la la Orden ECD/823/2018, de 18 de mayo, por la que se regula el Modelo BRIT- Aragón para el desarrollo de la Competencia Lingüística de y en Lenguas Extranjeras en centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA de 28 de mayo), elaborarán el Itinerario Bilingüe (IB), siendo aprobado por el Claustro de profesorado a propuesta del Consejo Escolar. Se recuerda que la formación en lenguas extranjeras, incluyendo la enseñanza de áreas o competencias cursadas en lengua extranjera, los idiomas extranjeros y, en su caso, las actividades complementarias al currículo en lengua extranjera, deberá ser, al menos, del 35%, debiendo ser prioritaria la mejora de la competencia oral del alumnado en la lengua extranjera seleccionada para el IB.

En este sentido, los centros deben evaluar la competencia oral en los tres trimestres, estableciendo la calificación correspondiente en el boletín informativo. El IB del centro es un instrumento abierto, debiendo actualizarse al inicio de cada curso escolar, siendo valorado al finalizar el mismo. Cualquier modificación que se quiera realizar al IB deberá seguir el procedimiento indicado anteriormente, es decir, aprobación del Claustro a propuesta del Consejo Escolar.

#### **k) El Documento de Organización del Centro**

En la Comunidad Autónoma de Aragón, el Documento de Organización del Centro (en adelante DOC) forma parte de la Memoria Administrativa del Centro, y deberá ser remitido a la Inspección de Educación correspondiente, en formato papel salvo que pueda ser firmado digitalmente por todos/as los/as interesados/as, que en este supuesto se podrá enviar por registro electrónico. El DOC debe reflejar la realidad del centro con exactitud, consignándose rigurosamente todos los datos solicitados para facilitar tanto la supervisión a lo largo del curso escolar y las verificaciones y certificaciones que fuera necesario. El Equipo Directivo velará especialmente por el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- El horario individual del profesorado, recogido en el formato establecido en el DOC, no admitiéndose ningún otro formato. Los periodos lectivos y complementarios incluidos en el horario individual del profesorado se recogerán en SIGAD, en aquellos centros que dispongan del mismo. Si cualquier circunstancia hiciera preciso modificar un horario individual a lo largo del curso, se reflejará en un nuevo documento, que será incluido en el DOC y enviado al Servicio Provincial correspondiente para su aprobación.
- Deberá comprobarse que tanto los anversos como los reversos de los horarios de los grupos de alumnado se cumplimentan correctamente. El número de alumnado matriculado en los diferentes cursos y áreas deberá coincidir necesariamente en todos los apartados del DOC.
- No será necesario que la Dirección del centro remita los horarios del profesorado al Servicio Provincial antes del comienzo de las actividades lectivas.

#### **h) La Memoria de fin de curso**



En la Comunidad Autónoma de Aragón, esta memoria debe ser un documento conciso y claro que recoja la valoración que el propio centro realiza sobre su funcionamiento y que servirá como punto de partida para el planteamiento de la Programación General Anual (PGA) del curso siguiente. Se deben analizar los datos sobre resultados académicos, atención a la diversidad y convivencia de tal manera que se generen propuestas de mejora que se conectarán con la PGA del curso siguiente.

## 2.F.- Estructuras de planificación y coordinación

La LOMLOE, igual que ya hizo la LOCE, la LOE y la LOMCE en su momento, no hace referencia apenas a los diferentes órganos de coordinación docente. Solamente menciona, al hablar de los órganos de coordinación docente, a los departamentos de coordinación didáctica, que se encargarán de la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de las asignaturas o módulos que se les encomienden y estará constituido por los profesores de las especialidades que impartan las enseñanzas de las asignaturas o módulos asignados al mismo, y a los equipos de profesores, dejando para cada Administración educativa su regulación, así como la decisión sobre cualquier otro órgano de coordinación. Así, en el artículo 130.1 se dice que "corresponde a las Administraciones educativas regular el funcionamiento de los órganos de coordinación docente y de orientación y potenciar los equipos de profesores que impartan clase en el mismo curso, así como la colaboración y el trabajo en equipo de los profesores que impartan clase a un mismo grupo de alumnos". Posteriormente en el art. 130.2 indica que "en los institutos de educación secundaria existirán, entre los órganos de coordinación docente, departamentos de coordinación didáctica que se encargarán de la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de las materias o módulos que se les encomienden".

Por lo tanto, vamos a comentar brevemente aquellos órganos de coordinación que están presentes en nuestros centros educativos, teniendo presente que cada comunidad autónoma podría concretar aquellos que considere oportuno, como así hacen algunas de ellas. Así, podríamos señalar tres: los equipos de ciclo (Primaria) y departamentos (Secundaria), la comisión de coordinación pedagógica y los tutores.

### **1) Equipos de ciclo/Departamentos, Juntas de profesores**

Nuestro sistema educativo ha planteado hasta este momento una enseñanza graduada por ciclos en primaria, posibilitando que el alumno vaya avanzando, por lo menos en su planteamiento teórico, según sus posibilidades y madurez. Con la LOMCE se perdió esta estructuración en ciclos que planteó la LOGSE y la LOE y se concretó el concepto curso en primaria y secundaria. Por ello, hablábamos de equipos didácticos donde antes hablábamos de equipos de ciclo. Al aprobarse la LOMLOE volvemos al concepto previo planteado en la LOE.

Estos equipos de ciclo estarán formados por los tutores de los grupos de alumnos que lo conformen. Los profesores que no tengan asignada tutoría de un grupo de alumnos y el personal de atención educativa complementaria, serán adscritos a uno u otro equipo por el director o directora del centro a propuesta del jefe de estudios. En la comunidad que haya colegios rurales



agrupados, el director, a propuesta del jefe de estudios, adscribirá al profesorado de las distintas unidades a uno u otro equipo, en función de la organización del propio centro.

Las competencias de cada equipo de ciclo se concretarían en las siguientes:

- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro relativas a la elaboración del proyecto educativo y de la programación general anual.
- Formular propuestas a la comisión de coordinación pedagógica relativas a la elaboración de los proyectos curriculares.
- Mantener actualizada la metodología didáctica.
- Organizar y realizar las actividades complementarias y extraescolares.

Si nos referimos a los centros de secundaria los órganos propios de coordinación didáctica van a ser los departamentos, que serán sobre los que pivote toda la acción educativa del centro, ya que ellos son los responsables de realizar las programaciones didácticas, organizar las actividades complementarias, proponer, actividades de formación; etc. El equipo directivo deberá tener especial cuidado en que los departamentos no se conviertan en entes independientes unos de otros, ya que, aunque realicen una planificación y organización coherente y adecuada de sus materias, si no existe una coordinación entre ellos se pierde ese sentido global del currículo y de la acción educativa. En muchas ocasiones la departamentalización ocasiona que se compartimentalice tanto el conocimiento como el trabajo del alumno, fragmentando los aprendizajes en las diferentes materias sin ningún nexo de unión.

En los centros de secundaria las diferentes Juntas de profesores pueden servir para obviar y evitar esa falta de coordinación. Son órganos formados por los profesores que imparten docencia a un mismo grupo de alumnos, coordinados por el tutor del grupo. El equipo directivo tiene aquí una opción muy interesante para lograr la coordinación de los profesores, ya que en estas juntas los profesores tienen que poner encima de la mesa todas las cuestiones relativas a la planificación, organización, disciplina, evaluación, etc. de cada grupo de alumnos. El problema puede residir en el tiempo disponible para estas reuniones y en la cultura del profesorado en la forma de afrontar estas reuniones, o sea que las vean como algo meramente administrativo. Este es uno de los retos más importantes que va a tener un director o directora en un centro de secundaria.

## **2) Comisión de coordinación pedagógica**

La comisión de coordinación pedagógica debe ser un órgano sobre el que pivote toda la acción educativa del centro, no en cuanto a la toma de decisiones, sino para consensuar, coordinar y proponer actuaciones en todos los ámbitos. Hay que tener en cuenta que de ella forman parte todos los que tienen que ver con la acción educativa en el centro, ya que está el director o directora y jefe de estudios, los coordinadores de equipos didácticos o jefes de departamento, y, en su caso, el orientador del centro o un miembro del equipo para la orientación e intervención educativa que corresponda al centro, con el fin de coordinar la elaboración y seguimiento de los proyectos curriculares. En centros que tengan menos de doce unidades, las funciones de

coordinación didáctica será asumida por el claustro de profesores. Es un órgano manejable en donde se puede consensuar y discutir lo que es imposible en claustros numerosos. Un director o directora debería tener especial cuidado en organizar y utilizar de forma adecuada y operativa este órgano, le facilitaría mucho la gestión del centro.

La Comisión de Coordinación Pedagógica se reunirá como mínimo una vez al mes y celebrará dos sesiones extraordinarias, una al comienzo y otra al final de curso, y cuantas otras se consideren necesarias. La Comisión de Coordinación Pedagógica dispone de tres funciones esenciales en torno al proyecto curricular, que en el fondo es la acción educativa que se lleva a cabo en el centro. Deberá establecer las directrices generales para la elaboración y revisión del proyecto curricular y de las programaciones didácticas, incluidas en este. Deberá establecer un calendario de actuaciones para el seguimiento y evaluación de los proyectos curriculares de etapa y de las posibles modificaciones de los mismos que puedan producirse como resultado de la evaluación realizada en la memoria anual del curso anterior.

### **3) El tutor**

Cada grupo de alumnos va a tener un tutor, que será designado por el director a propuesta del jefe de estudios, quien será el que coordine toda la labor de los tutores, manteniendo las reuniones necesarias para el buen funcionamiento de ellas. El claustro de profesores fijará los criterios referentes a la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de los alumnos. Para facilitar esta tarea, el equipo de orientación educativa y psicopedagógica apoyará la labor de los tutores de acuerdo con el plan de acción tutorial y bajo la dirección del jefe de estudios.

Se celebrarán al menos tres sesiones de evaluación de alumnos presididas por el tutor de cada grupo, coincidiendo estas con cada uno de los trimestres del curso. Una vez al trimestre se elaborará un informe destinado a los padres de los alumnos que se entregará a los mismos. En el horario del profesor-tutor se incluirá una hora complementaria semanal para atención a los padres o tutores de los alumnos. En secundaria y bachiller, depende de cada comunidad autónoma su concreción.

Es importante destacar que todos los profesores están implicados en la acción tutorial, ya que es algo inherente a la función docente, independientemente de si un profesor es tutor o no de un grupo de alumnos. Los contenidos curriculares desarrollados en el aula, las formas de evaluar, el tratamiento dado a las dificultades de aprendizaje, las relaciones entre profesor y alumnos, no solo van a determinar los resultados tradicionalmente académicos, sino que también van a configurar, además, el fondo de experiencias a partir del cual el alumno construye su autoconcepto, elabora sus expectativas, percibe sus limitaciones y afronta su desarrollo personal y su proyecto de vida en un marco social.



Por ello, la acción tutorial debe tener un carácter continuo a lo largo de toda la escolaridad y todo el tiempo escolar. Esto implica que hay que abandonar la idea de que la tutoría se debería llevar a cabo en distintos momentos claves o críticos de su escolaridad. Asimismo, se deben implicar de manera coordinada en esta acción todas las personas que intervienen en la educación del niño, o sea, profesores, padres, etc. La figura del orientador o del tutor como técnico trabajando en solitario para resolver todos los problemas de los alumnos debería pasar a la historia, para dejar sitio a un tutor que actúa en colaboración con el resto de profesores, padres, del centro y de la sociedad. La acción tutorial tendrá como objetivos esenciales la atención a las peculiaridades propias de cada alumno y el desarrollo en los alumnos de una capacidad y una actitud activa hacia la toma de decisiones en todas las situaciones en las que estos se encuentren, lo que les dará una autonomía imprescindible para sus futuros comportamientos en la vida social.

#### **4) Coordinador/a de bienestar y protección.**

El bienestar y la protección de los estudiantes es una de las principales preocupaciones de los sistemas educativos en todo el mundo. En España, la legislación educativa ya ha establecido el deber de designar la figura del coordinador o coordinadora de bienestar y protección en todos los centros educativos, fijando el marco normativo que debe ser desarrollado por las Comunidades Autónomas en base a sus competencias.

Esta figura tiene como objetivo velar por la protección de los niños, niñas y adolescentes, así como por la promoción del buen trato y la prevención de cualquier forma de violencia.

**La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de mayo de Educación**, en su artículo único 66, ha añadido al apartado 5 el artículo 124 en el que establece que:

«Las administraciones educativas regularán los protocolos de actuación frente a indicios de acoso escolar, ciberacoso, acoso sexual, violencia de género y cualquier otra manifestación de violencia, así como los requisitos y las funciones que debe desempeñar el coordinador o coordinadora de bienestar y protección, que debe designarse en todos los centros educativos, independientemente de su titularidad».

**La Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (LOPVI)** fija en su artículo 35, punto 1 que:

«Todos los centros educativos donde cursen estudios personas menores de edad, independientemente de su titularidad, deberán tener un coordinador o coordinadora de bienestar y protección del alumnado, que actuará bajo la supervisión de la persona que ostente la dirección o titularidad del centro»; y en **el artículo 35, punto 2** que: «Las administraciones educativas competentes determinarán los requisitos y funciones que debe desempeñar el coordinador o coordinadora de bienestar y protección. Asimismo, determinarán si estas funciones han de ser desempeñadas por personal ya existente en el centro o por nuevo personal».

Las funciones encomendadas al Coordinador o Coordinadora de bienestar y protección

El artículo 35 de la Ley Orgánica de Protección Integral de la Infancia y la Adolescencia frente a la Violencia (LOPVI) dispone las funciones que, al menos, debe desarrollar la persona coordinadora de bienestar y protección en los centros educativos. Dichas funciones, que a continuación agrupamos en diferentes ámbitos, están en consonancia con las que hasta ahora estaban establecidas en el punto 3 del artículo 7 de la ORDEN ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas.

### **A. ÁMBITO DE COORDINACIÓN.**

Dichas funciones serán compartidas y se ejercerán de forma coordinada con los profesionales de la Red Integrada de Orientación Educativa (especialistas en orientación educativa y de servicios a la comunidad), en el seno del equipo de convivencia e igualdad del centro, bajo la dependencia de Jefatura de Estudios:

a. Coordinar, de acuerdo con los protocolos que aprueben las administraciones educativas, los casos que requieran de intervención por parte de los servicios sociales competentes, debiendo informar a las autoridades correspondientes, i se valora necesario, y sin perjuicio del deber de comunicación en los casos legalmente previstos. Esta función continuará siendo llevada a cabo de forma preferente por los profesionales de la Red Integrada de Orientación Educativa. Dichos profesionales se coordinarán con la persona responsable del bienestar y protección del alumnado.

b. Coordinar con la dirección del centro educativo el plan de convivencia.

c. Promover, en aquellas situaciones que supongan un riesgo para la seguridad de las personas menores de edad, la comunicación inmediata por parte del centro educativo a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Tal y como recoge el protocolo de actuación inmediata ante posibles situaciones de acoso escolar, y teniendo en cuenta el artículo 132 de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre relativo a las competencias del director o directora, será la dirección del centro quien establezca comunicación con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Realizada dicha comunicación, el equipo directivo informará tanto a la persona coordinadora de bienestar y protección como a la RIOE.

d. Promover, en aquellas situaciones que puedan implicar un tratamiento ilícito de datos de carácter personal de las personas menores de edad, la comunicación inmediata por parte del centro educativo a las Agencias de Protección de Datos.

e. Identificarse ante los alumnos y alumnas, ante el personal del centro educativo y, en general, ante la comunidad educativa, como referente principal para las comunicaciones relacionadas con

posibles casos de violencia en el propio centro o en su entorno. Tal y como se recogía en el Plan de refuerzo emocional, el alumnado debe saber a quién, dónde y cuándo puede solicitar ayuda no solo ante posibles casos de violencia, sino ante situaciones de miedo, ansiedad o duelo. Es por ello que en el Plan de convivencia se detallarán los profesionales del equipo de convivencia e igualdad del centro que asuman dicha función, que en todo caso incluirá la figura del especialista en orientación educativa y coordinador o coordinadora de bienestar y protección. El profesorado tutor comunicará al alumnado a comienzo de curso esta información, realizándose la difusión de la misma en tableros de anuncios y web del centro.

## **B. ÁMBITO DE FORMACIÓN:**

f. Promover planes de formación sobre prevención, detección precoz y protección de los niños, niñas y adolescentes, dirigidos tanto al personal que trabaja en los centros como al alumnado. Se priorizarán los planes de formación dirigidos al personal del centro que ejercen de tutores, así como aquellos dirigidos al alumnado destinados a la adquisición por estos de habilidades para detectar y responder a situaciones de violencia.

Asimismo, en coordinación con las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, deberá promover dicha formación entre los progenitores, y quienes ejerzan funciones de tutela, guarda o acogimiento. El coordinador o coordinadora de bienestar y protección podrá llevar a cabo la formación del alumnado y del profesorado que forma parte del equipo de convivencia e igualdad relativa a los programas de alumnado ayudante, mediación, tutoría entre iguales, tutorías afectivas y alumnado por la igualdad de género. Para el diseño de esta formación contarán con el asesoramiento de la persona coordinadora de formación del centro, las asesorías de los centros de profesorado, así como del equipo de orientación educativa en convivencia escolar.

## **C. ÁMBITO DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN:**

g. Promover medidas que aseguren el máximo bienestar para los niños, niñas y adolescentes, así como la cultura del buen trato a los mismos.

h. Fomentar entre el personal del centro y el alumnado la utilización de métodos alternativos de resolución pacífica de conflictos.

i. Informar al personal del centro sobre los protocolos en materia de prevención y protección de cualquier forma de violencia existentes en su localidad o comunidad autónoma.





j. Fomentar el respeto a los alumnos y alumnas con discapacidad o cualquier otra circunstancia de especial vulnerabilidad o diversidad.

k. Fomentar que en el centro educativo se lleva a cabo una alimentación saludable y nutritiva que permita a los niños, niñas y adolescentes, en especial a los más vulnerables, llevar una dieta equilibrada

### **Formación del coordinador o coordinadora de bienestar y protección.**

La formación del coordinador o coordinadora de bienestar y protección es un aspecto fundamental para garantizar el buen funcionamiento de los centros educativos y la protección de la infancia. Esta figura requiere de una formación especializada y el desarrollo de destrezas específicas para llevar a cabo su función de manera eficaz.

Para responder a estas necesidades, diferentes organizaciones de derechos de infancia han propuesto un itinerario formativo para todos los profesionales del centro, con diferentes niveles de profundización en función del papel que desempeñan en los procesos de protección a la infancia.

El primer nivel de formación básica tiene como objetivo proporcionar a todos los profesionales del centro conocimientos suficientes para detectar situaciones de riesgo. Esta formación es esencial para que los profesionales puedan actuar de manera adecuada ante posibles situaciones de vulnerabilidad infantil.

El segundo nivel de formación habilitante es específico para la función de coordinador o coordinadora de bienestar y protección y para los miembros del equipo directivo. En este nivel, se aborda la planificación estratégica y la gestión de incidencias, habilidades fundamentales para llevar a cabo una intervención adecuada en casos de vulnerabilidad infantil. Es necesario que los profesionales que desempeñen esta función cuenten con experiencia previa en la intervención social con la infancia.

Finalmente, el tercer nivel de formación especializada está dirigido a los profesionales que desempeñen su función en centros de difícil desempeño, donde se requiere una mayor experiencia en la intervención social con la infancia en situaciones de riesgo de vulnerabilidad social.

**El coordinador o coordinadora de bienestar y protección debe trabajar en conjunto con todos los profesionales y servicios involucrados para lograr una atención integral y eficaz.**

En cuanto a la **coordinación interna**, es fundamental trabajar en estrecha colaboración con el equipo directivo, quienes son los responsables formales, pero necesitan del apoyo del coordinador para la planificación de un modelo integral de prevención, detección y seguimiento de posibles incidencias.



El coordinador también debe trabajar en equipo con los servicios de orientación, quienes apoyan y asesoran en la aplicación del Plan de Convivencia del Centro, el equipo docente para actuar rápidamente ante cualquier sospecha de violencia contra la infancia y con el personal de administración y servicios, incluyendo el personal de cocina y comedor, sanitario y cualquier otro profesional que acompañe al profesorado.

En cuanto a la coordinación con las familias, es importante trabajar en conjunto para fortalecer la parentalidad positiva y el fortalecimiento familiar, y también para tener en cuenta la información que las familias pueden proporcionar a los docentes. Por último, el coordinador debe coordinarse con los alumnos para garantizar un ambiente de convivencia pacífico y positivo.

En cuanto a la **coordinación externa**, el coordinador debe trabajar estrechamente con los servicios sociales, quienes tienen competencia en materia de protección a la infancia, tanto en la atención primaria como especializada. También debe coordinarse con los cuerpos y fuerzas de seguridad, que cuentan con unidades especializadas en protección de menores, y con el sistema sanitario para detectar precozmente situaciones de riesgo y establecer programas preventivos.

### **Referencias y materiales.**

Ministerio de Educación y Formación Profesional. Catálogo de publicaciones. Espinosa, Bayal, M<sup>a</sup> Ángeles. [\*Coordinador o coordinadora de bienestar y protección en la comunidad escolar\*](#).

Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). Infografía: "[Actuación del coordinador/a de bienestar y protección del alumnado](#)"

## 2.G.- Gestión del centro como organización educativa: modelos curriculares, formación docente, innovación educativa, trabajo en redes, proyectos colaborativos

La gestión de un centro educativo, buscando como finalidad realizar un trabajo eficaz, con objetivos y metas que pasan por transformar la educación, introduciendo cambios en dicha organización y mejorando los resultados en el aprendizaje de los alumnos del centro educativo, pasa por plantear metas que impliquen cambios o transformaciones en diferentes ámbitos.

### a) Modelos curriculares

Los modelos curriculares y la forma de impartirlos: una implementación de metodologías activas o emergentes, garantizan un cambio ilusionador entre la comunidad educativa del centro. Estas metodologías activas hacen un mayor hincapié en el alumnado, que pasa a ser el protagonista de su aprendizaje, se trabaja dando valor a las competencias y habilidades del alumno y así se potencia el carácter formativo de la evaluación. Existen muchos modelos de metodologías activas, entre las que destaca: Aprendizaje Basado en proyectos (ABP), *flipped classroom*, inteligencias múltiples, aprendizaje basado en el juego -gamificación-, pensamiento computacional, aprendizaje por indagación-investigación, aprendizaje servicio y *mindfulness*.

### b) Formación del profesorado

Incluir metodologías concretas en el ideario del centro educativo requiere de una adecuada formación para el equipo docente, tanto el nuevo en el centro como el consolidado, puesto que la formación interna del personal docente del centro garantiza un claustro unido y motivado hacia la consecución del ideario metodológico del centro.

El Decreto 166/2018, de 18 de septiembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la formación del profesorado de enseñanzas no universitarias que presta sus servicios en centros docentes sostenidos con fondos públicos en la Comunidad Autónoma de Aragón y la Orden ECD/204/2019, de 20 de febrero, por la que se regula la organización y funcionamiento de los Centros de Profesorado territoriales en la Comunidad Autónoma de Aragón son las principales



normas que regulan la formación del profesorado en Aragón. Además, los objetivos, líneas marco y plan estratégico de formación se desarrollan mediante el II Plan marco aragonés de formación del profesorado publicado mediante Orden ECD/508/2021, de 11 de mayo, por la que se aprueba el II Plan Marco Aragonés de Formación del Profesorado. Este plan incluye 10 líneas estratégicas de formación que impulsan la transformación de los centros y los cambios estructurales en nuestro sistema educativo:

1. Estrategias para la mejora del aprendizaje.
2. Estrategias para impulsar la innovación educativa y los cambios estructurales en los centros educativos.
3. Estrategias para la mejora de la digitalización educativa.
4. Estrategias para la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el aula y en los centros educativos.
5. Estrategias para la convivencia positiva, la educación inclusiva y la igualdad.
6. Estrategias para la creación y consolidación de la estructura de redes de colaboración como estrategia básica de organización educativa.
7. Estrategias para la mejora de la empleabilidad a través de la Formación profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida.
8. Estrategias para la mejora del bienestar educativo.
9. Estrategias para el conocimiento del entorno cultural y natural.
10. Estrategias para el desarrollo y mejora de la formación inicial y el aprendizaje permanente del profesorado.

Para desarrollar este plan, los centros educativos están adscritos a diferentes Centros de Profesorado y, a su vez, a asesores de formación de referencia. Estos asesores están en contacto con el Coordinador de Formación del centro educativo, el cual es el encargado de planificar y coordinar la formación de su centro. De este modo, como Director es importante saber elegir un coordinador de formación que cuente con las siguientes características:

- Conocedor y valedor del ideario metodológico del centro: Si la formación del centro va a ayudar a conseguir los objetivos del mismo a nivel metodológico, el coordinador de formación debe conocer a fondo esas metodologías y ser capaz de asesorar y acompañar a sus compañeros en su renovación pedagógica.
- Crítico y analítico: Debe ser capaz de evaluar de forma crítica el proyecto del centro para poder reconducirlo y, a su vez, analizar las características del profesorado para incorporar al ideario del centro las buenas prácticas de sus compañeros.
- Responsable y comprometido: Las funciones del coordinador de formación requieren de compromiso y trabajo constante a lo largo del curso. Un coordinador inconsistente puede provocar que el Equipo Directivo acabe realizando funciones propias del coordinador de formación, aumentando su propia carga de trabajo.

Por otro lado, es importante concebir la formación dentro del centro educativo como una tarea en equipo. Como se ha comentado, el Plan de Formación del centro es el eje que vertebra el ideario



metodológico del mismo pero, a su vez, el centro debe estar abierto a las buenas prácticas de su profesorado, incorporando aspectos metodológicos que inicialmente no se planteaban desde la dirección del centro. La formación permanente potencia el capital humano de los centros educativos y, a la vez, aprovechar el capital humano disponible abre nuevas líneas formativas que aumentan la calidad de la formación permanente.

### **c) Planes de innovación**

Existen diversas convocatorias que autorizan el desarrollo de proyectos de innovación. Dentro de la Dirección General de Personal, Formación e Innovación, existe un equipo de asesores de innovación educativa que facilitan el desarrollo de diversos programas educativos de innovación.

En la web <https://innovacioneducativa.aragon.es/> podemos encontrar un resumen de las actividades innovadoras desarrolladas en la comunidad autónoma y, a su vez, podemos pedir publicar las actuaciones innovadoras realizadas en nuestro centro.

Por otro lado, existen una serie de programas de innovación educativa convocados por el Gobierno de Aragón de manera anual. La última convocatoria es la publicada mediante la Resolución de la Directora General de Política Educativa, Ordenación Académica y Educación Permanente, por la que se convocan programas educativos en centros docentes no universitarios sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón durante el curso 2024-2025.

### **d) Colaboraciones con otros centros**

Además de aprovechar el capital humano del profesorado que año tras año se incorpora en nuestro centro, actualmente existen numerosas redes de colaboración intercentros que potencian aún más este concepto de aprovechar el conocimiento de colegas de profesión. Actualmente, la Dirección General de Personal, Formación e Innovación convoca cada curso el programa MIRAYACTUA con el objetivo de que docentes de varios centros puedan compartir experiencias y formarse in situ en metodologías desarrolladas en otros centros educativos. La última convocatoria es la publicada mediante Resolución del Director General de Personal, Formación e Innovación, por la que se convoca el programa de formación “MIRAYACTÚA: formación para el desarrollo profesional docente a través de estancias formativas presenciales” para el curso escolar 2023-2024. A fecha de redacción de este curso, no se ha publicado la convocatoria para el curso 2024-2025.

Por otro lado, en un mundo hiperconectado, se hace necesario que la educación saque provecho de ello y enriquezca el aprendizaje de los alumnos abriendo la escuela al exterior, gracias a las redes, principalmente a las posibilidades que nos ofrece la red de redes, Internet. No solo como un punto de vista al exterior, sino ante la posibilidad o mejor dicho, la obligatoriedad de trabajar de forma colaborativa en red con otros centros, participando de programas locales, regionales, estatales o internacionales. Los proyectos colaborativos a través de redes, ofrecen infinitas posibilidades de motivación y enriquecimiento del aprendizaje de nuestros alumnos.



Te dejamos con este vídeo de dos directores de dos centros educativos (un CEIP y un CRA) hablando de la transformación en la gestión de sus centros y dónde se refleja perfectamente que esta pasa por una transformación en los modelos curriculares, en la formación docente, en la introducción de la innovación educativa, en el trabajo en redes, etc.

<https://www.youtube.com/embed/XINiCTvqdrU>

EDUKETING 2016. "Transformación de un centro público CEIP Rosa Serrano y CRA Benavites-Quart". Licencia YouTube estándar

## 2.H.- Evaluación de la práctica docente

En el art. 141 de la LOE señala que “La evaluación se extenderá a todos los ámbitos educativos regulados en esta Ley y se aplicará sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, sobre el contexto educativo, con especial referencia a la escolarización y admisión del alumnado, a los recursos educativos, a la actividad del profesorado, a la función directiva, al funcionamiento de los centros educativos, a la inspección y a las propias Administraciones educativas”. De igual modo, en el art. 91 de la LOE señala “k) La participación en los planes de evaluación que determinen las Administraciones educativas o los propios centros”. La evaluación de la práctica docente es un indicador muy interesante que permite al equipo directivo y al director en concreto conocer el estado de salud del centro. Todo un cúmulo de motivos la hace imprescindible:

La evaluación de la práctica docente es un indicador muy interesante que permite al equipo directivo y al director en concreto conocer el estado de salud del centro. Todo un cúmulo de motivos la hace imprescindible:

- Como garantía de calidad del quehacer educativo.
- Como elemento decisivo en el proceso de revisión interna de los centros.
- Como proceso facilitador de la rendición de cuentas a la sociedad, a la comunidad educativa, al equipo directivo, etc.
- Como incentivo profesional de los docentes.
- Como estrategia de legitimación del propio sistema educativo.

En conclusión, la evaluación de la práctica docente se pone al servicio de la mejora de la calidad del sistema educativo y nos permite conocer y actuar en consecuencia sobre los cambios e innovaciones que precisa nuestro centro.

Por no hablar de los beneficios que para el docente implica hacerse una autoevaluación de su práctica docente, o que sus alumnos evalúen su práctica docente. Va a aportar sin duda puntos de reflexión y mejora que el docente debe tener en consideración, no sólo por una mejora en la calidad de la enseñanza del centro, de la recibida por sus alumnos, sino también por el propio bienestar a nivel personal que le puede generar el aprender a realizar las cosas mejor, a corregir esos pequeños errores que su función docente pueda presentar y aquellas consideraciones, que a nivel individual, se le puedan pasar por alto pero que necesitamos que otras veces agentes externos nos los hagan ver.



En este último sentido, existe una publicación bastante clarificadora del Gobierno vasco sobre cómo una experiencia de autoevaluación de la práctica docente proporciona en los docentes una mejora en su tarea. Puedes consultar dicha publicación [aquí](#).

Y también resulta interesante reflexionar sobre este tema con [el ensayo de Francisco Javier Fernández Franco \(inspector de educación\), Sentido y necesidad de la evaluación de la práctica docente.](#)



## 2.1.- La participación de la comunidad educativa

Como punto de partida, lo primero que debemos preguntarnos ¿Qué se entiende por participación? Para ello, recurrimos a la definición que establecieron las Naciones Unidas “La participación significa acción o las acciones a partir de las cuales los distintos actores sociales, unidos por un interés común y de manera autónoma, formulan y realizan sus propias demandas y proyectos. Lo cual, implica la inserción activa, directa y creciente de la ciudadanía en la solución de sus propios problemas. La gente participa cuando se organiza en el seno de la comunidad, discute públicamente y llega a consensos, de manera transparente, sobre cuáles son sus necesidades prioritarias y cuáles las mejores maneras de resolverlas.”

La participación de la ciudadanía en la gestión de la educación, en esta aclaración conceptual, se presenta como uno de los retos principales de democratización de una sociedad.

En la actualidad, en el afán por la mejora de calidad de vida de los ciudadanos, ya no es suficiente destinar recursos a partir de criterios técnicos; se necesita producir oportunidades verdaderas de participación ciudadana en el ámbito de lo público desde el interés colectivo.

Una efectiva participación ciudadana debe partir de compromisos y determinadas condiciones institucionales. Pero, especialmente, supone asumir que la interacción social, el debate público, el respeto y la aceptación de la diversidad, también la ideológica, son fundamentales en un sistema verdaderamente democrático, especialmente en los municipios donde la ciudadanía y la Administración tienen mayor oportunidad de aproximación.

Participar no incluye únicamente acciones que impliquen colaboración, o consulta de opinión sobre una cuestión en particular, o sentirse informado; participar va más allá de todo esto, puesto que conlleva construir desde la integración, la voluntad o la pertenencia a un conjunto para alcanzar objetivos concretos.

Así, la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), con las modificaciones introducidas por la LOMLOE, concibe la participación como un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos y, por ello, las Administraciones educativas serán las encargadas de garantizar la participación de la comunidad educativa en la organización, el gobierno, el funcionamiento y la evaluación de los centros educativos, dedicando a este aspecto su título V, y fijando que dicha participación se ajustará a lo establecido en la propia LOE y en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, y en las normas que desarrollan.

Las sucesivas leyes orgánicas educativas han establecido diversas regulaciones para la participación. Comenzando por la Ley Orgánica 8/1985 (LODE), la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y Gobierno de los Centros

Docentes, modificó determinados aspectos de la anterior, en concreto de la participación, para adecuarla a la nueva realidad social, la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, que introdujo importantes modificaciones en relación con el carácter y las competencias del Consejo Escolar y del Claustro de Profesores, configurándolos como órganos de participación en el control y gestión de los centros docentes y por último la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en cuya exposición de motivos, se habla de la necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir el objetivo de una “calidad para todos y entre todos”.

La combinación de calidad y equidad que implica el principio anterior exige ineludiblemente la realización de un esfuerzo compartido. Este esfuerzo compartido va a suponer la necesidad de la participación y la colaboración entre todos los sectores de la Comunidad Educativa, dedicando el Título V a la participación, autonomía y gobierno de los centros, resaltando que la participación es un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos con los principios y valores de la Constitución y que han de ajustarse a lo que a lo largo de la misma se establece y a lo que se refleja en la Ley Orgánica 8/1985, resaltando igualmente que las administraciones educativas fomentarán, en el ámbito de su competencia, el ejercicio efectivo de la participación de alumnado, profesorado, familias y personal de administración y servicios en los centros educativos. Por otro lado, debemos tener en cuenta las modificaciones introducidas en relación con los Consejo Escolares de los centros por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón, la participación se rige por la Ley 5/1998, de 14 de mayo, de los Consejos Escolares de Aragón.

La referida ley, considerando que la participación social es tanto más efectiva cuanto más propias y cercanas se sientan las necesidades a satisfacer, establece cuatro órganos de participación de los sectores sociales afectados en materia de enseñanza no universitaria, que se corresponden con los cuatro ámbitos territoriales en los que se estructura la Comunidad Autónoma de Aragón.

En definitiva, los poderes públicos con competencia en materia educativa y entre ellos la Comunidad Autónoma de Aragón se configuran constitucionalmente como agentes activos que deben promover condiciones y remover obstáculos para que el derecho a la educación sea efectivo, así como facilitar la participación de los interesados en el ámbito educativo en la adopción de grandes líneas de actuación.

# Bibliografía

- Bernal, J.L. (2004) “La micropolítica, un sentimiento”, Organización y gestión educativa, nº 4, julio-septiembre, p. 11-13.
- Bernal, J.L. (2015). Gestión del centro como organización educativa.
- Cardona, J. (2008). Formación y desarrollo profesional del docente en la sociedad del conocimiento. Madrid: Universitas.
- Castañeda, L. y Adell, J. (2011). El desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje (PLE). En Roig Vila, R. y Laneve, C. (Eds.), La práctica educativa en la Sociedad de la Información: Innovación a través de la investigación / La pratica educativa nella Società dell’informazione attraverso la ricerca (83-95). Alcoy: Marfil.
- Costas, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. Revista Luciérnaga, Vol 4, nº 8. (20-25)
- De Juanas, A., Martín, R. González, M. (2016). Competencias docentes para desarrollar la competencia científica en educación primaria. Bordón. Revista de pedagogía, 68(2), 103-120.
- Fernández, F.J. Sentido y necesidad de la evaluación de la práctica docente.  
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/454>
- Fernández, R. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, 11(1), 4-8.
- Fernández Díaz, M. J. La dirección escolar ante los retos del siglo XXI.  
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/n5-fernandez-diaz.pdf>
- Gobierno Vasco (2013). Mejora de la práctica docente. Una experiencia de autoevaluación.  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn\\_doc\\_lider\\_dir\\_escolares/es\\_def/adjuntos/200012c\\_Pub\\_EJ\\_mejora\\_practica\\_docente\\_c.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_lider_dir_escolares/es_def/adjuntos/200012c_Pub_EJ_mejora_practica_docente_c.pdf)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Lorente, A. (2006). La organización escolar y los límites de la mediación de los inspectores en los institutos de secundaria. Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, nº 2, 2006.  
<https://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5b.pdf>
- Mestres i Salud, L. (2013). Las competencias de un buen gestor de centro educativo.  
<http://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/>



- Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2016). Plan Estratégico de Convivencia Escolar.

<http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/142148/18430.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11(2). Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
- Reeves, R. (1964). La realidad en la publicidad. Valladolid-Madrid: Sever Cuesta.
- Teixidó Saballs, J. (2015). El centro educativo como organización.

# Autoría

**Este bloque ha sido elaborado por Joan Teixidó Saballs, José Luis Bernal, Juan Francisco Álvarez Herrero, Jorge Jiménez Portillo, Alejandro Beltrán Gracia y Abel López Busto.**

*Este curso y sus materiales se distribuyen con licencia [Creative Commons 4.0](#)*

*Licencia Creative Commons Reconocimiento Compartir igual*

*[Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado](#)*

*[Ministerio de Educación y Formación Profesional](#)*