3. Gestión de los recursos del centro docente

- Introducción
- Objetivos
- 3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.
- 3.B.- El uso de la tecnología en el centro: Equipamiento, herramientas informáticas, marco normativo y desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.
- 3.C.- Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas educativos. Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes.
- 3.D.- Gestión Administrativa y económica.
- 3.E.- Gestión de los recursos humanos del centro
- 3.F.- Gestión de tiempo y espacios.
- 3.G.- Servicios complementarios y actividades complementarias y extraescolares.
- 3.H.- Prevención de riesgos laborales y manual de autoprotección.
- Bibliografía - Para saber más.
- Créditos

Copyright 2026

Introducción

Como profesionales de la educación, los miembros de un Equipo Directivo se sienten cómodos a la hora de liderar proyectos educativos que impulsen nuevas metodologías y modelos de actuación docente eficaces y adaptados a su entorno. Sin embargo, el ejercicio de la función directiva implica incorporar otras habilidades más alejadas de la docencia: gestión de equipos de trabajo, utilización eficiente de recursos, tiempos y espacios, coordinar el trabajo de servicios complementarios y gestionar económica y administrativamente un centro educativo.

Copyright 2026

Objetivos

- Conocer los procedimientos y la normativa aplicable en la gestión administrativa y económica de un centro.
- Proporcionar conocimientos, habilidades y herramientas para la gestión eficaz del tiempo y espacios.
- Aprovechar el capital humano de los centros educativos.
- Conocer la normativa para la gestión y desarrollo de los servicios y actividades complementarias.
- Conocer los servicios de apoyo con los que cuenta todo centro educativo, así como los programas institucionales e internacionales.
- Conocer la normativa y protocolos de actuación en relación con los riesgos laborales en el ámbito educativo.
- Fomentar el uso de herramientas informáticas para la gestión del centro educativo.

Copyright 2026

3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.

a) Modelos de evaluación de centros

Pueden distinguirse tres ámbitos de Evaluación Institucional, según el agente que la realiza:

Autoevaluación: Es la realizada por la propia comunidad educativa, tiene como finalidad fundamental reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención esencial de mejorar los resultados.

El 19 de noviembre de 2025 se publicó en el BOA la RESOLUCIÓN de 4 de noviembre de 2025, de la Secretaría General Técnica del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se pone a disposición de los centros educativos una guía para su autoevaluación. En la misma se indica que se pone disposición de los centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón una guía para su autoevaluación y, además, se recomienda a los equipos directivos de los centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón la utilización de esta guía como parte del proceso de reflexión interna y planificación estratégica, en coordinación con los órganos de participación del centro.

Con el asesoramiento externo de la inspección de educación, desde el curso 2025-26, se ha puesto en marcha en la CCAA de Aragón un proceso de autoevaluación de centros docentes que tiene como objetivo primordial la elaboración de un plan de mejora del centro, en función de las necesidades detectadas y sentidas por el conjunto de los miembros de la comunidad educativa (familias, alumnado y profesorado).

Toda la información disponible (Resolución de la Secretaría General Técnica, guía de autoevaluación, tutoriales y enlaces a las encuestas de autoevaluación) se puede descargar en el siguiente enlace: https://educa.aragon.es/-/autoevaluaci%C3%B3n-centros-educativos

Evaluación externa: Es aplicada normalmente por la Administración educativa. El órgano competente para realizar las evaluaciones externas descritas en el artículo 21 y 144 de la LOE es el Centro de Evaluación, Formación y Calidad en Aragón (CEFyCA)

Copyright 2026

Evaluación mixta: Los resultados de las evaluaciones externas son analizados por el claustro de profesores con el objetivo de acometer actuaciones que aumenten la calidad del servicio educativo que prestan. En este sentido, todos los centros de la comunidad autónoma de Aragón deben desarrollar dentro de la Programación General Anual sus Planes de Mejora, que tienen como base el análisis de los resultados de la evaluación censal realizada durante el curso anterior.

b) La evaluación institucional como herramienta para la gestión de la calidad. Análisis DAFO-CAME

La evaluación de las organizaciones se ha convertido en una práctica común en aquellos países que tienen o quieren tener éxito y mejorar. No es posible que una organización sea más eficiente si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto y servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia, aunque este tipo de práctica e implantación revista cierta resistencia.

Como método preferente, se presenta el análisis DAFO-CAME. Este análisis es un método de autoevaluación que ayuda a establecer unas líneas estratégicas de trabajo en base al análisis de las variables que afectan al funcionamiento del centro educativo. Este análisis consta de dos partes: Una primera de diagnóstico (DAFO) en la que se enumeran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del centro, y otra fase de toma de decisiones (CAME) donde se plantean actuaciones para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este análisis debe realizarse en grupo, puesto que cuanto mayor sea la mirada del análisis, mayor información proporcionará.

A continuación se presenta un ejemplo de análisis DAFO-CAME de un centro ficticio:

ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Claustro inestable, con alta rotación de profesorado. D2. Ausencia de criterios comunes para realizar la mayoría de las tareas docentes diarias en los documentos del centro. (Descrito en la PGA actual). D3. Número de suspensos en el centro cercano al 10%	A1. Excesivo cambio legislativo que puede llevar a la frustración y desmotivación en actualizarse.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Copyright 2026

F1. Utilización de plataformas digitales para la gestión del trabajo administrativo del claustro: entrega de documentación, preparación de reuniones, calendario de actuaciones, etc.	O1. La adaptación de las actuaciones docentes al marco LOMLOE posibilita el trabajo en común y redacción de acuerdos en torno a las actuaciones docentes del claustro.

En esta primera fase se distinguen dos partes: las variables internas del centro educativo (Debilidades y Fortalezas) situadas en la columna de la izquierda y las variables externas al centro (Amenazas y Oportunidades) en la parte derecha de la tabla. Las variables internas en las que debemos incidir, puesto que tenemos margen de actuación sobre ellas. Por otra parte, las externas son aquellas a las que debemos prestar atención porque van a influir en la vida diaria del centro educativo pero para las que no tenemos control.

ANÁLISIS CAME	
CORREGIR	AFRONTAR
C1. Impulsar la redacción de pautas de actuación en el centro para favorecer que el nuevo profesorado se integre satisfactoriamente en la vida diaria del centro. C2. Propiciar la reflexión en el centro sobre la evaluación y rehacer la documentación del centro en base a los acuerdos tomados. C3. Analizar la propia labor docente de manera sistemática y establecer instrumentos comunes para todo el claustro.	AF1. Ayudar y mantener contacto frecuente con el claustro para trasladar calma en los procesos de cambio legislativo.
MANTENER	EXPLOTAR
M1. Impulsar la organización digital de los documentos del centro y las plantillas más utilizadas en el trabajo cotidiano del profesorado para facilitar su uso.	E1. Coordinar la adecuación al nuevo marco legislativo LOMLOE a través de acuerdos tomados CCP.

En una segunda fase, se establece el plan de acción CAME, correlacionando las variables propuestas en el DAFO con su consiguiente respuesta. Es importante codificar cada proposición adecuadamente para establecer relaciones y dotar de coherencia a nuestras actuaciones. Visto el ejemplo, puede observarse que la debilidad D1 se corregirá con la actuación C1, la fortaleza F1 se mantendrá con la actuación M1, etc... esta correlación y codificación nos llevará a que, siguiendo el ejemplo, planteemos unos objetivos acordes al análisis y la consecución de las actuaciones propuestas:

OBJETIVOS	ACTUACIÓN CAME

Copyright 2026

OBJ1. Elaborar de un Protocolo de acogida para el nuevo profesorado.	C1
OBJ 2. Impulsar la reflexión y actualización de los procesos de evaluación del centro.	C2
OBJ 3. Coordinar la sistematización de los procesos de evaluación docente del centro como punto de partida para la mejora de sus actuaciones.	C3
OBJ 4. Establecer estructuras y métodos de comunicación interna efectivos para el traslado de información del Equipo Directivo al Claustro y viceversa.	AF1, M1, E1

Estos objetivos, que pueden formar parte de un proyecto de dirección, PGA o Plan de mejora en función del momento y la intención, tienen una relación clara con la autoevaluación realizada y se puede consultar su relación con la autoevaluación realizada anteriormente y recordar el motivo que llevó a proponer una determinada tarea. Además, la siguiente tabla muestra la propuesta de evaluación del mismo:

ÍTEM EVALUABLE	1	2	3	OBSERVACIONES
IE1. Se incluye un protocolo de acogida al nuevo profesorado en el PEC del centro.				
IE2. Los acuerdos explicitados en las actas de evaluación son coherentes con los instrumentos de autoevaluación de las programaciones didácticas.				

Copyright 2026

IE3. El porcentaje de alumnado con áreas suspensas se encuentra por debajo del 10%				
IE4. Las propuestas de mejora de la Memoria de final de curso se fundamentan en instrumentos de autoevaluación válidos y fiables.				
IE5. Coherencia entre los objetivos de la PGA y las propuestas de mejora de la Memoria del curso anterior.				
IE6. La encuesta de evaluación realizada por el claustro de profesores es favorable.				

Del mismo modo, consignar los ítems de evaluación nos ayudará a dotar de coherencia al plan inicial, pudiendo trazar un camino desde el análisis inicial hasta la evaluación de las líneas de actuación a desarrollar y el momento de evaluación de las mismas:

ACTUACIONES CAME	OBJETIVO	ÍTEM EVALUABLE	MOMENTO DE LA VALORACIÓN
C1	OBJ. 1	IE1	Junio 2027

Copyright 2026

C2	OBJ. 2	IE2, IE3	A lo largo del curso 2026/2027
C3	OBJ. 3	IE4, IE5	Junio 2027 e inicio del curso 2027/2028
AF1, M1, E1	OBJ. 4	IE6	Junio 2027

Copyright 2026

3.B.- El uso de la tecnología en el centro: Equipamiento, herramientas informáticas, marco normativo y desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.

a) Equipamiento informático del centro.

En relación con el uso de la tecnología en el aula, los Equipos Directivos deben tomar decisiones desde varios puntos de vista: presupuestario, organizativo y de planificación para su integración en la cultura de centro. Para tener una visión más holística, a la hora de tomar decisiones hay que tener en cuenta lo siguiente:

Elección de dispositivos: Los dispositivos actuales buscan ser versátiles y dr soluciones a la mayoría de las tareas de nuestra vida diaria. Es importante valorar la versatilidad de los dispositivos y evitar la compra de periféricos que, a la larga, encarecen el servicio prestado y provocan un mayor número de incidencias. Existen dos ejemplos típicos en los centros:

- Ordenador de sobremesa vs portátil: La mejor decisión dependerá de las necesidades del centro. Si es un centro en el que el profesorado trabajo mucho con aplicaciones informáticas y prepara actividades para proyectar o interactuar, podemos evitar problemas de incompatibilidades entre versiones dotando de un portátil a cada profesor y

Copyright 2026

que se mueva con él de un aula a otra, fomentando el uso de la tecnología en el aula puesto que todos nos sentimos más seguros manejando nuestro propio dispositivo (que hemos podido testear previamente) que 4 o 5 distintos a lo largo de la jornada. Sin embrago, si necesitamos tener un mayor control del software de los ordenadores del centro, el ordenador de sobremesa nos permitirá tenerlos conectados en red y poder realizar actualizaciones masivas de aplicaciones y programas. Además del objetivo de uso, tendremos que contar con el tiempo de vida de cada dispositivo, potencia que necesitamos o el precio de cada dispositivo, pudiendo decantr la balanza por uno u otro dispositivo.

- PDI vs Monitor interactivo: Ambos nos van a dar un rendimiento parecido. Sin embargo, para la PDI se necesita un ordenador que dé las órdenes, altavoces y proyector. Sin embargo, el monitor interactivo no precisa de ningún periférico puesto que cuenta con sistema operativo integrado, imagen y sonido (además de la versatilidad de conectar todo tipo de dispositivos por cable o wifi). Aunque la PDI sea más económica, el uso de periféricos va a elevar el precio y, sobre todo, va a provocar un amyor número de averías e incidencias que van a limitar su uso. Si, por ejemplo, el centro necesita 3 PDI, podemos plantearnos aplazar la compra en dos cursos y adquirir monitores que nos van a dar un mayor rendimiento, por más tiempo y a la larga por un precio y esfuerzo de mantenimiento menor.

Servicios del centro: Por muy buenos dispositivos que compremos, si la infraestructura del centro no es adecuada, las incidencias siguirán siendo las mismas y el profesorado estará desmotivado a la hora de utilizar la tecnología en el aula. Es imprescindible contar con una adecuada conexión a internet, para lo cual se debe revisar si el cableado es el adecuado, si los puntos de acceso (AP) funcionan correctamente y dan señal a todo el centro, si la distribución de la red en el RAC es la adecuada... Para todas estas labores, el COFO-TAP del centro debe contar con la ayuda de personal externo (oficial de mantenimiento, más profesorado que tenga conocimientos, asesores y mentores del Centro de Profesorado adscrito o personal de los servicios telemáticos). Algunos contactos de interés son:

- Servicio Técnico del departamento de educación: mantenimiento@educa.aragon.es
- Servicio de conectividad del departamento de educación: conectividades@educa.aragon.es
- Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación: https://catedu.es/

En última instancia, si se necesita ayuda especializada y el Servicio Técnico del departamento de educación no es suficiente, se pueden contratar empresas externas que adecúen los servicios del centro a las necesidades actuales.

Aplicaciones: El número de aplicaciones de uso escolar ha crecido de forma exponencial en los últimos años. Desde cuadernos del profesor digitales a aplicaciones de mensajería con familias, cada vez existe una mayor oferta con micropagos en función del número de alumnos, número de

Copyright 2026

usos, etc. Es importante pagar por aquellas aplicaciones que se consideren imprescindibles y no se puedan sustituir con otros métodos de uso libre o compartido.

Contenidos: Actualmente, la mayoría de las editoriales publican sus productos las dos versiones: papel y digital. También existen muchos contenidos complementarios con un valor didáctico importante para utilizar en distintos contextos y con distintos tipos de alumnos que pueden adquirirse en distribuidores o plataformas digitales, así como contenidos en la red, que aun no habiendo sido diseñados con interés pedagógico sí tienen un alto valor formativo y pueden y deber usarse en las aulas.

b) Herramientas informáticas de uso en el centro educativo.

Existe hoy en día una gran oferta de aplicaciones, por lo que nos vamos a centrar en aquellas que actúan como aplicación nodriza, es decir, entornos en los que se pueden integrar varias aplicaciones. Lo que aquí planteamos no es sino una pequeña muestra de lo que podría utilizarse y, por supuesto, con ningún interés publicitario:

- Microsoft 365: Actualmente, todas las cuentas educa.aragon.es cuentan con el paquete de Microsoft 365 al completo. Este entorno de trabajo nos permite utilizar aplicaciones variadas para correo electrónico (Outlook), almacenamiento (OneDirve), gestión de tareas (To Do y Calendario) y gestión de equipos (Teams) o pizarra interactiva (Whiteboard). Es una herramienta muy potente y que cuenta con servidores del Gobierno de Aragón y, por tanto, la documentación alojada en estas cuentas es totalmente privada.
- Google Workspace: Entorno similar al descrito anteriormente bajo servidores de Google. Para poder darte de alta en sus servicio para centros educativos, se debe contar con un dominio propio (se compra a bajo coste al realizar la propia solicitud). Tiene la ventaja de poder crear usuarios para el alumnado y que utilicen las ventajas del entorno google. Además, la aplicación Google Classroom está más orientada a los procesos de enseñanza-aprendizaje que Microsoft Teams. Sin embargo, se debe tener en cuenta que alojamos datos privados de teerceras personas en sus aplicaciones, por lo que no toda la información del centro se puede alojar allí.
- Aeducar: El Gobierno de Aragón creó en el curso 2020-2021 la plataforma Aeducar. Esta plataforma permite alojar contenido, evaluar tareas y realizar videoconferencias entre otras utilidades. Funciona gracias a un entorno Moodle, muy utilizado en la formación superior y con grandes posibilidades. Tiene la ventaja de que los datos están protegidos y que podemos recibir asesoramiento por parte de los Centros de Profesorado y CATEDU.

c) Marco normativo en relación con el uso de las tecnologías en los centros.

La palanca VII *Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades* de El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia elaborado por el Ministerio de Educación y

Formación Profesional incluye el desarrollo de la competencia C19.I2 *Transformación digital de la Educación* que incluye el *Plan de Digitalización y Competencias Digitales del Sistema Educativo*. Esto ha provocado que todas las comunidades autónomas hayan dado un impulso importante a la digitalización del sistema educativo. En Aragón, se ha diseñado la Estrategia Aragonesa de Formación en Competencia Digital Docente Ramón y Cajal 2021- 2024. Además de este documento, el uso de las tecnologías en los centro educativos viene regulado principalmente por las siguientes normas:

- LOE y currículos de las diferentes enseñanzas.
- Orden ECD/1398/2020, de 28 de diciembre, por la que se regula la organización y funcionamiento del Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación (CATEDU) "Andresa Casamayor" y por la que se reconocen sus actividades de formación del profesorado no universitario.
- RESOLUCIÓN de 13 de julio de 2022, del Director General de Innovación y Formación Profesional, por la que se aprueba la estrategia aragonesa de Formación en Competencia Digital Docente "Ramón y Cajal" 2021-2024.
- 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.
- ORDEN ECD/1040/2023, de 31 de julio, por la que se regulan los procedimientos para la acreditación de los niveles de la competencia digital docente del Marco de Referencia de la Competencia Digital Docente del profesorado no universitario en la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Orden de la consejera de Educación, Ciencia y Universidades por la que se dictan instrucciones referidas al uso de los teléfonos móviles y los dispositivos electrónicos en los centros docentes no universitarios sostenidos con fondos públicos de la comunidad autónoma de Aragón.
- ORDEN ECD/465/2026, de 10 de marzo, por la que se regula el empleo apropiado y proporcionado de los recursos digitales de uso individual en los centros docentes no universitarios sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

d) Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.

Es importante destacar que los dispositivos electrónicos y aplicaciones informáticas son una herramienta más para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, es decir, no todo lo

realizado en el aula debe ser transformado a un formato digital. El uso de herramientas digitales en el aula es muy potente, pero siguen existiendo contenidos y dinámicas de aula que es mejor realizarlas con otro tipo de material. Por ejemplo, estudios geométricos o construcción del concepto de cantidad suele ser mejor realizarlo con material manipulativo que permita explorar, analizar, probar, etc.

Las tecnologías para el aprendizaje deben ser siempre un medio y nunca un fin en sí mismo. El objetivo de las actuaciones docentes es siempre el marcado por el currículo o por la consecución de una meta a nivel pedagógico concreta, nunca el uso de determinados materiales. La introducción de la tecnología en las aulas no es en sí mismo un cambio de enfoque, sino una ayuda para propiciar cambios metodóligocs más profundos.

Este nuevo enfoque competencial para el siglo XXI (http://www.atc21s.org/ WEB alojada en la Universidad de Melbourne) supone, entre otras desarrollar nuevas formas de pensar: creatividad, pensamiento crítico, solución de problemas, toma de decisiones y aprendizaje. Igualmente nuevas formas de trabajar: tecnologías de la información y de la comunicación y alfabetización digital. Así como competencias para vivir en el mundo actual: ciudadanía, responsabilidad ante la propia vida, el desarrollo profesional, personal y social, aprender a aprender, aprendizaje a lo largo de toda la vida (Castañeda y Adell, 2011). Difícilmente desde un enfoque tradicional se contribuye al desarrollo de estas competencias.

El uso de la tecnología desde este punto de vista está justificado por su potencial de contribución al cambio desde distintas perspectivas:

La eficiencia del trabajo docente:

- Permite al profesorado ser más eficiente en la preparación de sus clases incluyendo una mayor variedad de materiales y tareas, más adaptados a las necesidades de todos sus alumnos y de los requerimientos de la sociedad actual.
- Le permite mejorar en la presentación de sus contenidos.
- Facilita el trabajo colaborativo de profesores.
- Mejora su formación, lo que es considerado por la mayoría de los movimientos de calidad, como uno de los factores claves para la mejora.
- La tecnología al ser también un objetivo del desarrollo profesional docente y un medio más para que este se realice, puede generar un mayor conocimiento y una mejor comprensión de cómo se genera, adquiere y utiliza el conocimiento.

La eficiencia en el rendimiento de los alumnos:

- Puede contribuir a aumentar la motivación de los alumnos así como su autoestima. El uso correcto de la tecnología en el aula exige que los alumnos asuman mayor responsabilidad en su aprendizaje. Les obliga a utilizar la investigación, el trabajo en equipo y las

búsquedas para resolución de problemas.

- Acerca al alumno a aprendizajes útiles y demandados por la sociedad actual. El aprendizaje enciclopédico está muy distante de lo que la sociedad del conocimiento requiere. El acercamiento al aprendizaje de habilidades para la búsqueda de información que contribuya a la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el dominio de medios que la sociedad sí les va a requerir supone en sí mismo un mayor rendimiento de los alumnos.
- Puede ampliar y enriquecer el aprendizaje al contribuir al desarrollo de capacidades cognitivas de orden superior, más allá de la mera asimilación o repetición de contenidos.
- La investigación con respecto a cómo se produce el aprendizaje, resalta que éste es más eficaz cuando están presentes algunas características fundamentales: La participación activa del estudiante en su propio aprendizaje, el aprendizaje cooperativo, la interacción frecuente con retroalimentación inmediata, las conexiones con el mundo real, el profesor como mediador. Todas y cada una de estas características se dan en un modelo didáctico donde la tecnología se utiliza con un enfoque adecuado. El alumno abandona su papel pasivo de receptor de lecciones asumiendo el de búsqueda y creación. Se facilita la elaboración de proyectos colaborativos por parte de los alumnos, debiendo asumir estas responsabilidades individuales y colectivas. A través de la tecnología se facilita la interacción continua y puede tener respuesta inmediata al resultado de su trabajo. En los sistemas tradicionales los alumnos deben esperar, a veces semanas, para retroalimentarse, con lo que el valor de la respuesta se ha desvanecido. La conexión con el mundo real sólo se asegura a través de medios tecnológicos. Lo que se plasma en papel, puede quedar desfasado en pequeños lapsos de tiempo. El docente deja el papel de transmisor para asumir el de mediador. Él es el responsable de facilitar y orientar al alumnado a través de la diversidad de opciones que se les plantean.

Copyright 2026

3.C.- Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas educativos. Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes.

a) Servicios de apoyo a los centros.

Es conveniente saber que, como Equipo Directivo, no estamos solos para gestionar nuestro centro educativo. Existen diferentes órganos cuya función es asesorar y ayudar a los centros educativos en distintos aspectos de su vida diaria. A continuación se realiza un repaso de los órganos de colaboración con los centros educativos más importantes:

CENTROS DEL PROFESORADO

Persiguen de una forma u otra cumplir unas funciones de asesoramiento, orientación y asistencia a los centros educativos y a los profesores. Sean las que sean sus siglas buscan gestionar, promover y facilitar la formación del profesorado.

Como nos dicen A. Manzanares y María José Galván-Bovaira (2012), los CP fueron creados siguiendo el modelo anglosajón, *Teacher's Center*, siendo el Real Decreto 2112/1984 de 14 de noviembre el que los define como "instrumentos preferentes para el perfeccionamiento del profesorado y el fomento de su profesionalidad, así como para el desarrollo de actividades de renovación pedagógica y difusión de experiencias educativas".

Copyright 2026

Las funciones de los CP se encuentra regulada por 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. Algunas a destacar son:

d) Realizar, junto con los centros docentes de su zona de actuación, el diagnóstico de las necesidades formativas del profesorado y llevar a cabo, en colaboración con los mismos, la elaboración de los planes de formación de centros y el diseño y desarrollo de las actividades de formación que se deriven de dicho diagnóstico, como respuesta a dichas necesidades.

e) Apoyar y asesorar a los centros docentes y al profesorado de su zona de actuación en el desarrollo y seguimiento de sus procesos de formación.

f) Promover, dinamizar, coordinar y hacer el seguimiento de los procesos de autoformación, formación en centros, equipos de trabajo y de las redes de formación del profesorado.

g) Promover y difundir ejemplos de buenas prácticas, de proyectos innovadores y de experiencias educativas que destaquen por su excelencia, favoreciendo el intercambio de actuaciones profesionales docentes de calidad entre Profesorado y centros.

h) Colaborar con otras instituciones para impulsar la formación del profesorado.

i) Promover la elaboración y difusión de materiales didácticos, pedagógicos y de apoyo a la acción educativa.

j) Informar y asesorar a los centros docentes y al profesorado sobre la utilización de materiales y recursos didácticos y curriculares.

k) Proporcionar al profesorado y a los centros docentes información periódica de la normativa y de las publicaciones científcas y pedagógicas.

l) Facilitar en la medida de sus posibilidades y disponibilidad, diferentes recursos didácticos, materiales o bibliográfcos en préstamo, a los miembros de la comunidad educativa.

m) Contribuir, en colaboración con los centros docentes y otras instituciones, a la dinamización social y cultural de su entorno y como colaborar con otras instituciones y entidades en el desarrollo de la formación del profesorado.

n) Cooperar en la elaboración de los Planes de Mejora de los centros y realizar propuestas de formación en función de sus resultados.

o) Impulsar la reflexión del profesorado en los centros docentes sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje que desarrollan, en el marco de un enfoque educativo orientado a la adquisición y desarrollo de las competencias profesionales.

INTEF Y CATEDU

Si los centros de profesores son la herramienta esencial en cada comunidad autónoma para apoyar a los centros en la formación y la innovación, el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado es la unidad del Ministerio de Educación y Formación Profesional responsable de la integración de las TIC en las etapas educativas no universitarias.

Siguiendo los planteamientos que el MEFP indica en su página web (https://intef.es) señalamos aquellos aspectos más interesantes de este servicio.

De los servicios que ofrece, ya que ofrece también una formación presencial, tal vez el más interesante sea el de la formación en línea, de la que realiza una convocatoria anual. Los cursos se inscriben en el marco de actuaciones del Marco de Desarrollo Profesional Docente y del Plan de Cultura Digital en la Escuela y están destinados a profesores de niveles no universitarios de centros educativos sostenidos con fondos públicos de todo el territorio nacional y centros destinados a la acción educativa española en el exterior.

La plataforma Moodle de Formación en red del INTEF es el espacio principal de aprendizaje en el que los participantes consultan los materiales didácticos, realizan las actividades propuestas, presentan los trabajos establecidos e interactúan entre sí y con los tutores mediante foros, chats y otras herramientas de colaboración.

Así mismo, en Aragón tenemos como referencia el Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación (CATEDU). En su web podemos visualizar todas las tareas que realiza, desde cursos online hasta asesoramiento par la web del centro o incidencias informáticas.

LOS EQUIPOS DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y PSICOPEDAGÓGICA, LOS EQUIPOS ESPECÍFICOS Y LOS EQUIPOS DE ATENCIÓN TEMPRANA

Actualmente, el Departamento de Educación, Ciencia y Universidades del Gobierno de Aragón cuenta con los siguientes equipos para garantizar una respuesta inclusiva en los centros:

Equipos de atención temprana: Mediante la Orden ECD/1167/2018, de 18 de junio, por la que se crean siete Equipos de Orientación Educativa de Atención Temprana de titularidad de la Comunidad Autónoma de Aragón se creó una red de equipos de atención temprana en Aragón. Se puede consultar la información de cada servicio en los siguientes enlaces: Huesca, Teruel y Zaragoza.

Equipos de orientación educativa de infantil y primaria (EOEIP): Estos equipos actúan en un área geográfica determinada e intervienen preferentemente en los centros educativos de Educación Infantil y Primaria. Es de destacar el carácter interdisciplinar y especializado de sus intervenciones.

Equipos específicos: Actualmente, el Gobierno de Aragón cuenta con equipos específicos para la atención de alumnado TEA, discapacidad física y motórica, para el asesoramiento en convivencia, trastornos de conducta. Puedes encontrar más información en el siguiente enlace.

LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN

La Inspección educativa en Aragón se regula mediante el Decreto 32/2018, de 20 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Aragón. Sus funciones quedan recogidas en el artículo 3 de esta norma, siendo las siguientes:

a) Supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, tanto públicos como privados, así como de los servicios y programas que en ellos inciden y colaborar en su mejora continua.

b) Colaborar en la mejora institucional de la organización y funcionamiento de los centros docentes y en el desarrollo de la función docente, así como en los procesos de innovación pedagógica, perfeccionamiento del profesorado, y de aprendizaje de los alumnos o de cualquier otra actividad educativa.

c) Supervisar el ejercicio de la función directiva y la práctica docente y colaborar en su mejora continua, mediante la evaluación y el asesoramiento.

d) Evaluar los centros y servicios educativos, la función directiva y la práctica docente y participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.

e) Velar por el respeto y aplicación de los principios y valores recogidos en la Constitución Española, en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación, en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, y en el Estatuto de Autonomía de Aragón, incluidos los destinados a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres y la educación para la resolución pacífica de los conflictos.

f) Velar por el cumplimiento, en los centros, servicios y programas educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.

g) Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones y fomentar la participación democrática

de todos ellos en los procesos educativos.

h) Colaborar en la promoción de la convivencia escolar y en la prevención y resolución de los conflictos que surjan en los distintos sectores de la comunidad educativa.

i) Impulsar el desarrollo institucional de los centros educativos en uso de su autonomía y fomentar su evaluación interna y la puesta en marcha de planes de mejora.

j) Colaborar en la planifcación de los recursos que se asignen a los centros y servicios y en la detección de las necesidades de los diferentes elementos que componen el sistema educativo en la Comunidad Autónoma.

k) Supervisar y evaluar la coordinación de todas las acciones de apoyo externo de carácter educativo y pedagógico que se realicen en los centros docentes.

l) Emitir los informes solicitados por la autoridad educativa competente o que se deriven del conocimiento propio que de la realidad educativa tiene la Inspección, a través de los cauces reglamentarios.

m) Cualesquiera otras que le sean atribuidas por la Administración educativa, dentro del ámbito de sus competencias.

A la hora de gestionar el centro educativo, la inspección educativa es el referente en el que el director del centro debe buscar asesoramiento, tanto pedagógico como administrativo. Como puede observarse, las funciones de la inspección educativa van mucho más allá de las labores de supervisión y cumplimiento de la norma, por lo que son un activo más del centro que se debe aprovechar para la gestión del mismo.

b) Programas educativos.

En Aragón, se desarrollan diversos programas institucionales, la mayoría de ellos dependientes de la Dirección General de Personal, Formación e Innovación. Se puede consultar el listado de estos programas en el siguiente enlace: https://educa.aragon.es/-/innovacion/programas_educativos

Los programas educativos tienen por objetivo, entre otros, mejorar la adquisición de competencias clave e Implicar a toda la comunidad educativa y a diversas instituciones dando lugar a alianzas culturales. Al final de cada curso escolar, se publica convocatoria con los programas educativos disponibles para el próximo curso, dando margen a los centros para planificar y coordinar sus actuaciones para el siguiente curso.

c) Programas educativos europeos.

Hay que resaltar que es muy importante que todo director conozca estos programas y la posibilidad de participar en ellos, ya que las oportunidades que ofrecen son inmensas.

Como se indica en el Informe 2014 sobre el estado del sistema educativo, la política común de la Unión Europea, si bien no afecta a la organización y contenidos de los niveles de enseñanza por entender que son competencia directa de los países miembros, sin embargo a través de sus programas de educación y de formación llega directamente a un número considerable de sus ciudadanos. De esta manera existían desde hace años acciones comunes que responden, por principio, al método de coordinación abierta, en los que ha participado España.

Desde enero de 2014, eTwinning forma parte del programa europeo Erasmus+. El curso escolar 2017-2018 fue el decimotercero en el que el Ministerio de Educación y Formación Profesional, a través del Servicio Nacional de Apoyo eTwinning (SNA), y en estrecha colaboración con las autoridades educativas de las Comunidades y Ciudades Autónomas, gestionó y desarrolló el proyecto en España.

Estas acciones se potenciaron a partir del año 2000 con la aprobación de la denominada " Estrategia de Lisboa" con la adopción de medidas en materia educativa, como uno de los medios para hacer de la economía de la Unión Europea un referente mundial en el horizonte temporal de 2010.

Posteriormente, en el año 2006, la Decisión número 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de noviembre, es la que establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente: Programa de Aprendizaje Permanente 2007/2013 (PAP). El objetivo general de este programa de acción consiste en desarrollar y reforzar los intercambios, la cooperación y la movilidad, para que los sistemas de educación y formación se conviertan en una referencia de calidad mundial con arreglo a la estrategia de Lisboa.

Así, hasta 2014 los programas europeos más relevantes se agrupaban en torno al PAP (Programa de Aprendizaje Permanente 2007/2013), que comprende cuatro programas sectoriales, tres de ellos relacionados con la enseñanza no universitaria. Todos ellos están estructurados del mismo modo y atienden las necesidades en materia de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes y de los centros y las organizaciones que imparten o facilitan la enseñanza de los respectivos sectores. Todas las acciones integran la movilidad, las lenguas y las nuevas tecnologías. Estos programas son:

- *Comenius*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes en la educación infantil, primaria y secundaria, así como de los centros u organizaciones que imparten esa educación. Además, el proyecto *eTwinning* es una iniciativa de la Comisión Europea que fomenta la colaboración entre centros educativos europeos, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Forma parte del Programa

Comenius, como medida de acompañamiento.
- *Grundtvig*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje en todas las formas de educación de personas adultas, así como de los centros y organizaciones que imparten o facilitan esa educación.
- *Leonardo da Vinci*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes en la formación profesional, así como de los centros y organizaciones que imparten o facilitan esa educación y formación.

Ahora se agrupan en torno a la marca Erasmus+, que pretende mejorar la calidad de la enseñanza preescolar, primaria y secundaria en los centros de toda Europa. Se trata de ofrecer a los profesionales de la enseñanza en esos niveles oportunidades de ampliar sus aptitudes y colaborar con sus homólogos de otros países de Europa. Se apoya el intercambio de buenas prácticas y el ensayo de criterios innovadores para abordar retos comunes, como el abandono escolar o el bajo nivel de conocimientos básicos, y se podrá fomentar los vínculos con el mundo extraescolar y otros ámbitos educativos y formativos.

1.- Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje

- Movilidad de las personas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud
- Titulaciones de máster conjuntas
- Eventos a gran escala del Servicio Voluntario Europeo

2.- Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas

- Asociaciones estratégicas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud
- Alianzas para el conocimiento
- Alianzas para las competencias sectoriales
- Refuerzo de capacidades en el ámbito de la juventud

3.- Apoyo a la reforma de las políticas

- Diálogo estructurado: Contactos entre los jóvenes y los responsables de la toma de decisiones en el ámbito de la juventud

Además, como acciones específicas tenemos las Acciones Jean Monnet y el Deporte.

De todos modos, si consideramos el ámbito de la educación primaria y secundaria, podemos estructurarlos en estos tres programas:

Copyright 2026

1.- Oportunidades para los profesores y el personal no docente que deseen realizar actividades de desarrollo profesional en el extranjero, como:

- Cursos o actividades de formación estructurados.
- Docencia.
- Observación de actividades profesionales.

2.- Cooperación entre centros escolares u otras organizaciones:

- Creación de asociaciones estratégicas internacionales para colaborar en temas de interés común.

3.- Cooperación entre centros escolares (eTwinning):

- Los profesores pueden impartir conjuntamente con colegas europeos proyectos docentes y ponerlos en red, acceder a recursos didácticos y participar en oportunidades de desarrollo profesional.

Pueden participar en estos programas las siguientes organizaciones de los países participantes:

- Centros de enseñanza preescolar, primaria y secundaria.
- Instituciones locales y regionales responsables en el ámbito de la enseñanza preescolar, primaria y secundaria.
- Cualquier persona que trabaje en el ámbito de la educación preescolar, primaria y secundaria (algunas actividades están reservadas a los centros escolares y las administraciones locales y regionales).

La importancia de estos programas europeos en nuestro sistema educativo es tremenda. Por ejemplo,al finalizar el curso 2017-2018, el número de proyectos de colaboración registrados en la plataforma eTwinning en Europa fue de 74.771 (los componentes de los equipos educativos de los centros de cada país pueden registrar nuevos proyectos y/o participar en proyectos ya registrados). Al ordenar los países europeos según el número de proyectos en los que participaban, España, con 18.672, ocupaba el quinto lugar por detrás de Polonia, Italia, Turquía y Francia (Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo). Asimismo, en el mismo Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo (pág 351) se pueden encontrar estadísticas de la implicación de los centros y el profesorado en estos programas.

Al ordenar los países europeos según el número de proyectos en los que participaban, España, con 18.672, ocupaba el quinto lugar por detrás de Polonia, Italia, Turquía y Francia.

Copyright 2026

3.D.- Gestión Administrativa y económica.

a) Administración educativa en Aragón:

La Administración educativa es un ente con numerosas ramificaciones, en las que cada una de ellas tiene un rol asignado para gestionar distintos aspectos posibilitan cumplir con los fines educativos propuestos en la LOE y crean un sistema educativo de calidad. La estructura de la Administración educativa en Aragón se regula mediante el DECRETO 141/2026, de 29 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la estructura orgánica del Departamento de Educación, Ciencia y Universidades.

La mayor carga en relación con la gestión administrativa recae en la Dirección General de Planificación, Centros y Formación Profesional, cuyas funciones se citan en el artículo 9 del decreto y entre las que, a nivel administrativo, destacan:

a) La creación, implantación, modificación, transformación, clasificación, traslado, clausura, supresión, régimen jurídico, económico y administrativo de las unidades, secciones y centros públicos relativos a la educación no universitaria de titularidad de la Comunidad Autónoma de Aragón en todos sus niveles y modalidades educativas, así como la colaboración con la Dirección General de Infraestructuras y Equipamientos Educativos para la programación y planificación de las inversiones en equipamientos e infraestructuras de los mismos.

b) La gestión de los edificios e instalaciones de todos los centros públicos de enseñanza de titularidad autonómica adscritos a las enseñanzas reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y la Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional, en colaboración con los Servicios Provinciales.

f) La gestión del transporte escolar y los comedores escolares, en colaboración con los Servicios Provinciales y la Secretaría General Técnica, así como la gestión de otros servicios complementarios.

g) La planificación de la oferta educativa y de los procesos de escolarización.

h) La coordinación con los Ayuntamientos y Comarcas para garantizar el servicio educativo, con especial atención a la red de Escuelas Infantiles municipales.

k) El diseño del calendario escolar de Aragón.

l) La centralización y coordinación de la información a la ciudadanía en materia educativa y, en particular, en materia de escolarización.

o) La coordinación con otras Administraciones para el diseño, desarrollo y ejecución de actuaciones nacionales, programas europeos o iniciativas comunitarias relacionadas con la Formación Profesional.

Sin entrar a describir todos los órganos competentes en la gestión administrativa de los centros educativos y modo de resumen, la gestión administrativa del centro educativo recae, en última instancia, en el Equipo Directivo en su totalidad, tal y como establece el artículo 131 de la LOE. Así mismo, el artículo 132.a otorga al Director/a del centro la representación de la Administración educativa, siendo el primer contacto de la Administración con el ciudadano. Los datos administrativos de los centros educativos a tener en cuenta son los siguientes:

- ***Código de centro:*** Número de identificación del centro educativo formado por ocho dígitos, los dos primeros correspondiente al número ordinal de la provincia donde está ubicado; este dato debe de utilizarse siempre en todos los documentos oficiales del centro y en cualquier tipo de consulta en registros y bases de datos de la consejería o departamento de enseñanza respectivo.
- ***Denominación general y específica:*** se debe utilizar la que figura en el registro general de centros.
- ***Dirección electrónica:*** Sin perjuicio de cuentas privadas que se puedan crear para una mejor gestión de la comunicación interna y externa del centro, se utilizará como dirección de correo preferente la proporcionada por el Departamento de Educación del Gobierno de Aragón, cuyo dominio es *educa.aragon.es*

b) Documentación administrativa

A la hora de relacionarse con el ciudadano como parte de la Administración, se debe aplicar lo recogido en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Para el cumplimiento y aplicación de esta ley, es necesario seguir los siguientes procedimientos:

- ***Registro de entrada y salida:*** todo documento ha de ser registrado en el libro-registro de correspondencia, bien en formato papel o en formato electrónico, haciendo constar como mínimo la fecha, nº de registro, procedencia o destino del documento, tipo de escrito y breve descripción de su contenido.
- ***Identificación documental:*** todos los escritos y/o documentos del centro, deben de estar identificados de forma conveniente (denominación general y específica del centro, dirección postal y electrónica, teléfono,...) tanto en su parte superior izquierda como en la

parte inferior. En el caso de escritos deben de hacer constar su número de registro y la fecha. En todos los casos, los escritos deben de contener la correspondiente firma de la persona responsable, su cargo y el sello en tinta. En el caso de la documentación digital, la firma digital como representante jurídico del centro educativo.

- ***Admisión de escritos y/o documentos:*** es obligatoria la admisión de los escritos que vayan dirigidos al centro, así como los dirigidos a otros organismos de la Administración, en el caso de tener el centro un registro con consideración de Oficina de Registro.
- ***Constancia de la entrega de documentos:*** *es obligatorio a petición de la persona interesada, que cuando haga una entrega de un documento dirigido al centro, se le selle y feche la fotocopia o primera copia del escrito entregado (Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. art. 66.3.)*
- ***Certificaciones:*** que emita el centro, deben ser firmadas por la persona que ejerza la secretaria del centro con el visto bueno del titular de la dirección.
- ***Compulsa de documentos:*** consiste en el cotejo de una copia con su documento original y ver si es exacta, a la copia se le añade un sello o acreditación que justificará la identidad del original; la copia compulsada tendrá la misma validez que el original en el procedimiento concreto de que se trate, sin que en ningún caso acredite la autenticidad del documento original. La función de compulsa por parte de los centros educativos, como otras cuestiones, depende de las instrucciones que desarrollan al respecto las diversas convocatorias, pudiendo no ser válidas en todos los actos.
- ***Copia auténtica:*** también consiste en el cotejo de documentos, pero se diferencia de la compulsa en que tiene valor probatorio pleno al ser expedida por un fedatario público.
- ***Confección de documentos:*** en todos los documentos que contengan actos administrativos, incluidos los de mero trámite, cuyos destinatarios sean los ciudadanos, debe figurar un encabezamiento en el que consten al menos los siguientes datos: el **título del documento**, que expresará con claridad y precisión el tipo de documento, su contenido esencial y, en su caso, el procedimiento en el que se inserta; el **número o clave asignado para la identificación del expediente en el que se integra el documento**, con el objeto de facilitar el ciudadano su mención en las comunicaciones que dirija a la Administración.

En la formalización de un documento, debe constar, la denominación completa del cargo o puesto de trabajo del titular del órgano administrativo competente para la emisión del documento; así como el nombre y apellidos de la persona que formaliza el documento; el lugar y la fecha en que se formalizó el documento; la identificación del destinatario del documento, expresándose nombre y apellidos, si se trata de una persona física, la denominación social en los casos de personas jurídicas privadas o la denominación completa del órgano o entidad a la que se dirige.

Por otro lado, a la hora de remitir escritos a diferentes órganos, es importante contar con modelos de escritos que faciliten la tarea y reduzcan el tiempo de redacción. En un centro educativo, es conveniente tener modelos con los siguientes formatos:

Copyright 2026

- ***Oficios****:* escritos de carácter oficial, dirigidos a un cargo o institución y que tratan por lo general de un solo tema; el tratamiento personal del destinatario será siempre en segunda persona y de usted y siempre se redactará en primera persona, utilizando en todo momento un lenguaje claro y conciso con párrafos breves y separados y evitando en todo momento redacciones complejas y extensas.
- ***Cartas:*** documento o escrito de comunicación, que consiste en el envío de un pliego de papel escrito en sobre cerrado, mediante el cual una persona manifiesta a otra algo sobre una cosa o asunto.
- ***Certificados:*** documentos expedidos por un funcionario público competente o persona autorizada legalmente, que en el caso de un centro docente es el secretario o secretaria titular, en el que se da fe de un hecho, del contenido de un documento o de las circunstancias que constan en archivos, registros, expedientes, libros de actas,...; se utilizará la primera persona, es decir, se dirá *certifico* y *firmo* en lugar de certifica y firma, asimismo la anotación de la fecha se practicará en letra, y las firmas del secretario/a y el visto bueno del director/a deberán ser autógrafas e identificadas nominativamente a pie de rúbrica, excepto en el caso de certificaciones electrónicas, que se estará a lo dispuesto en la normativa reguladora de la Administración electrónica.
- ***Informes:*** documentos que consisten en la exposición escrita sobre el estado y/o situación de un hecho, institución, persona, circunstancia,..., teniendo carácter preceptivo en algunas ocasiones y en la mayoría no vinculante; consta de la descripción de los hechos, la normativa aplicable o el fundamento normativo, las consideraciones y valoraciones y en algunos casos las propuestas.
- ***Instancias:*** documento que se presenta ante la Administración Pública solicitando cualquier petición que se origina la incoación de un expediente administrativo, también se le puede definir como *una solicitud escrita de orden oficial*; la instancia *debe contener* el nombre, apellidos, domicilio a efectos de notificaciones, número del D.N.I., si es persona física, y denominación social y N.I.F., si es persona jurídica; los hechos en que se apoyen las peticiones y las razones jurídicas que lo apoyen; el lugar, la fecha y la firma del interesado o representante, y centro, dependencia y autoridad a quien se dirige. De las instancias que se presenten, se tiene derecho a solicitar recibo acreditativo de su presentación, que en la práctica se resuelve sellando una fotocopia del original.
- ***Convocatorias:*** escrito personal o público anuncio, a una o varias personas, para que concurran a un determinado lugar, en día y hora fijados de antemano. En toda convocatoria, se incluirá el orden del día a tratar en la sesión, así como los datos relativos a la fecha, horario y lugar de la reunión, siendo tramitado y notificado el escrito con una antelación mínima de 48 horas, a excepción de los casos de urgencia manifiesta. Las convocatorias serán firmadas por el director/a del centro o por el secretario/a en caso de actuar por delegación.

c) Confidencialidad y custodia de la documentación del centro

El artículo 17.3 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre expone:

> Los medios o soportes en que se almacenen documentos, deberán contar con medidas de seguridad, de acuerdo con lo previsto en el Esquema Nacional de Seguridad, que garanticen la integridad, autenticidad, confidencialidad, calidad, protección y conservación de los documentos almacenados. En particular, asegurarán la identificación de los usuarios y el control de accesos, así como el cumplimiento de las garantías previstas en la legislación de protección de datos.

Así mismo, el artículo 52 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 insta al empleado público a actuar bajo los principios de *objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.* Del mismo modo, entre los principios éticos del funcionario público, está el de Guardar secreto de la información clasificada cuya difusión esté prohibida legalmente y mantener la debida discreción sobre aquellos asuntos de los que se tenga conocimiento por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

Como parte de la Administración, todo el claustro de profesores debe tener claro el cumplimiento del estricto deber de sigilo respecto a la información a la que tiene acceso para el ejercicio de sus funciones. En mayor medida, el Equipo Directivo ha de ser consciente de la repercusión que tiene la información que entrega por escrito bajo la firma y sello de la Administración educativa. Únicamente se emitirá certificado si el solicitante lo hace en calidad de interesado en base a lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, es decir, si tienen derechos o intereses legítimos, si es afectado por las decisiones derivadas del inicio o resolución de cualquier procedimiento administrativo del centro o cuando la condición de interesado derivase de alguna relación jurídica transmisible. En caso de duda a la hora de emitir un certificado previa solicitud de un miembro de la comunidad educativa, es recomendable ponerlo en conocimiento de la Inspección educativa para recibir el adecuado asesoramiento sobre el derecho a obtener la información solicitada y el contenido que se puede remitir en dicho certificado.

La documentación más común en un centro educativo es la recogida en el artículo 27 del currículo aragonés de Educación Primaria (Orden 1112/2022, de 18 de julio) y en el artículo 30 del currículo de ESO (Orden ECD/1172/2022, de 2 de agosto). El tratamiento de los documentos citados en ambas órdenes se regirán por lo dispuesto en los artículos 28 y siguientes para Educación Primaria y 31 y siguientes para ESO.

d) Gestión económica.

Los centros docentes públicos no universitarios disponen, en base a lo expuesto en el artículo 120 de la LOE, de autonomía para la gestión de sus recursos económicos para dar respuesta y

viabilidad a sus proyectos educativos. De este modo, la autonomía en la gestión de los recursos económicos debe ser responsable y encaminada a alcanzar los objetivos propuesto en su proyecto educativo.

Los centros docentes deberán tener un *inventario* que recogerá la totalidad de bienes muebles no fungibles de que dispone el centros, recogiendo de forma separada aquellos bienes destinados a uso administrativo docente de aquellos que tengan atribuido un uso estrictamente educativo.

Entre las competencias del Director del centro educativo del Artículo 132 de la LOE se encuentra la de:

> 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.

De este modo, corresponde al director:

- Ser el órgano de contratación del centro y, por tanto, autorizar los gastos y ordenar los pagos de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Realizar las actuaciones necesarias para la contratación de servicios y suministros necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del centro.
- Custodiar la documentación económica, junto con el Secretario.
- El Director únicamente puede comprometer gastos a realizar en ejercicios posteriores al vigente en los casos de tramitación de expedientes de gasto anticipado y en expedientes plurianuales aprobados.

Tras conformar un nuevo Equipo Directivo, se deben registrar las firmas autorizadas en la cuenta corriente del centro educativo. Para ello, es necesario acudir a la entidad bancaria aportando el nombramiento de los miembros del Equipo Directivo y la ficha con la documentación administrativa del centro educativo. Así mismo, el nuevo Director deberá personarse en una oficina de la Agencia Tributaria para proceder al cambio de firma electrónica como representante jurídico del centro. Para este último paso se envía correo electrónico a lo largo del primer trimestre desde el servicio competente con instrucciones y pasos a seguir.

Como normativa a tener en cuenta en la gestión económica de los centros docentes, se encuentra la establecida por el Ministerio de Educación, el *RD. 2723/1998 de 18 de diciembre,* por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos y la *Orden de 23 de septiembre de 1999* que lo desarrolla y, dentro de las competencias del Gobierno de Aragón, el

Decreto 111/2000 de 13 de junio, modificado por el Decreto 137/2012 de 22 de mayo. De este decreto, se destaca lo siguiente:

- Calendario de elaboración del presupuesto anual: Aprobado por Consejo Escolar y remitido al Servicio Provincial antes del 1 de octubre.
- Modificaciones del presupuesto: Las modificaciones al presupuesto anual serán aprobadas en Consejo Escolar y remitidas al Servicio Provincial para su examen.
- Para la formalización de un contrato menor, se solicitará informe previo a la unidad de contratación competente del Servicio Provincial.
- Cuentas justificativas: Se aprobará la cuenta de gestión a 31 de diciembre (año natural) y a 31 de agosto (curso escolar) en Consejo Escolar.
- Libros auxiliares para la gestión de los recursos económicos: Libro de cuenta bancaria, libro de la cuenta de gestión, libro de inventario, libro de caja y libro de comedor escolar.

e) Plataformas para la gestión administrativa y económica de los centros.

Para la gestión administrativa y económica del centro, el Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón dispone de las siguientes plataformas:

COMUNIDAD	PLATAFORMA
Gestión Económica	GIR Contabilidad
Gestión académica y Administrativa	SIGAD
Gestión Administrativa	GIR Admisión GIR Adscripción

3.E.- Gestión de los recursos humanos del centro

a) Concepto de capital humano

Reinhard Mohn en el “Triunfo del Factor Humano” afirma que “el éxito de una empresa depende decisivamente del desarrollo y potenciación de su capital humano”. El capital humano se concibe no sólo como los recursos personales disponibles sino como un activo más dentro de una organización. Todos los trabajadores tienen valor dentro de la organización, basado principalmente en:

- Su capacidad productiva.
- Su formación y experiencia profesional.
- Sus competencias personales.

Al pertenecer a la Administración pública, los Equipo Directivos carecen de competencias en selección y contratación del personal idóneo para el centro. Sin embargo, la teoría del capital humano enfatiza la capacidad de las organizaciones en invertir en su propio capital humano con el objetivo de revalorizarlo, de modo que la formación contínua y el asesoramiento adecuado propiciado por el Equipo Directivo es una herramienta imprescindible si queremos mejorar el capital humano disponible en el centro.

Además, la detección y promoción del profesorado con alto nivel de competencias blandas o *soft skills* favorecerá la cohesión del claustro y la mejora de determinados procesos. Atender a las soft skills para delegar o designar a coordinadores de determinadas tareas a desarrollar en el centro es imprescindible para la consecución de los objetivos del proyecto de dirección. Aunque el diseño de la actuación sea el correcto, las decisiones de microgestión tomadas en los pequeños grupos de trabajo del centro (equipos de ciclo, departamentos, comisiones, etc) van a determinar en gran medida el producto final. De este modo, tener al frente de determinadas tareas a personas con habilidades personales adecuadas, evitará que lo gestionado de manera adecuado en su formato macro, no se pierda en las pequeñas decisiones. Las soft skills más importantes a tener en cuenta son:

- Creatividad
- Liderazgo
- Competencia emocional
- Gestión del tiempo

Copyright 2026

- Proactividad
- Gestión del tiempo
- Resolución de problemas y conflictos

b) Gestión del capital humano. Habilidades técnicas.

A la hora de gestionar el capital humano del centro, la dirección del centro educativo tiene el reto de favorecer el *engagement* (concepto explicado en el apartado 2C del curso) del profesorado con el centro y su cultura organizacional (apartado 2B del curso). Para ello, el Equipo Directivo tiene que poner en práctica diversas habilidades técnicas que aprovechen el capital humano del centro y, en la medida de lo posible, lo potencien. Entre esas destrezas técnicas, se encuentran las siguientes:

- Planificación de proyectos: La visión, misión y valores del centro se desarrollan mediante diversas actuaciones, entre las que tienen especial relevancia los proyectos realizados a nivel de centro. La realización de diversos proyectos de centro promueve la implicación del profesorado con la cultura organizacional del mismo y la posibilidad de delegar tareas a miembros del claustro que se impliquen en comunicar y ejecutar esa cultura propia. Delegar este tipo de tareas en un miembro o un grupo del claustro promueve acercar la identidad del centro a los valores propios de cada profesional, siendo imprescindible otorgar la suficiente autonomía para modificar/actualizar la cultura organizacional del centro sin que se pierda la identidad del mismo.
- Comunicación: Incluye, además de la capacidad de trasmitir el mensaje correctamente, la capacidad de crear una estructura comunicativa que favorezca que todos los miembros del claustro se sientan enterados y escuchados, es decir, que mediante unas rutinas de reuniones, comunicaciones, coordinaciones, etc. el claustro sienta que conoce las actuaciones institucionales del centro y, a su vez, se vea partícipe de esas propias actuaciones pudiendo aportar en determinados foros.
- Motivación: Habilidad para involucrar al profesorado en el proyecto común de centro. En definitiva, crear una cultura de centro que haga sentirse al personal del mismo importante.
- Organización de recursos: El conocimiento y las destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos. La propia práctica va desarrollando esta habilidad, pero es también útil mantener una actitud expectante y abierta a las posibilidades del entorno e integrar hábitos de lectura y recogida de información emanada desde las distintas Administraciones que a través de distintas convocatorias facilitan la obtención de recursos adicionales a los centros.
- Management: habilidad tanto para dirigir equipos, reuniones y alcanzar acuerdos como para reconocer a los miembros del claustro en los que delegar coordinaciones y tareas concretas.
- Gestión del tiempo: habilidad para gestionar con eficiencia el tiempo propio y el del colectivo de profesionales.

Copyright 2026

- Gestión del conflicto: Tratado en el apartado 2C de este curso.
- Evaluación: Capacidad para sentir el clima y para evaluar las actuaciones, siendo capaz de establecer los mecanismos apropiados para hacer un seguimiento sistemático y para modificar actuaciones individuales y grupales y los procesos generales de actuación.
- Autoevaluación: Habilidad para evaluar sus propias actuaciones en función del feedback recibido. Esta capacidad de adaptar las actuaciones iniciales a la información reportada por el resto de profesionales del centro es imprescindible para que estas actuaciones sean efectivas y
- Profesionalidad: La capacidad y deseo de mantener los patrones de comportamiento apropiados a la profesión, en la prestación del servicio educativo.

c) Gestión de recursos humanos. Habilidades personales.

El ejercicio de la dirección requiere de unas habilidades técnicas de gestión, y en el ámbito de la dirección de personas, también de una serie de destrezas personales para la relación que facilita enormemente la puesta en práctica de las anteriores. Unas y otras son deseables y esperables en todo equipo directivo y el director debe acertar al formar un equipo en el que en la suma de sus miembros se den el mayor número de estas destrezas y habilidades, de modo que una adecuada distribución de tareas entre sus miembros permita realizar una gestión eficaz y eficiente.

Algunas *destrezas personales* esperables en los directores:

- **Empatía**: La habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás. Poseer o desarrollar esta habilidad ayudará a conocer el contexto, especialmente a las personas (sean estos profesores, alumnos o familias), saber lo que esperan y a realizar un análisis que sea el punto de partida de nuestro proyecto global de centro o proyectos concretos de mejora. Se convertirá igualmente en fuente de motivación y facilitará la necesaria comunicación.
- **Preocupación por los otros**: La capacidad de prestar apoyo a los demás en sus tareas y trabajos. Sensibilidad ante las preocupaciones y dificultades de los otros. Si esta preocupación se percibe sincera, abrirá las puertas a una comunicación también de abajo a arriba, la integración en el equipo y la propia motivación al percibir preocupación por su persona y su trabajo en los directivos. Alejandro Campo en su obra “Herramienta para directivos” ofrece una serie de consejos para dar respuesta a los profesionales, pues, se muestra convencido que estos demandan un feedback objetivo, honesto y justo.
- **Asertividad**: La habilidad para decir directamente lo que quieres, necesitas o sientes, expresar las propias opiniones con firmeza respetando los intereses de los demás y para que también nos sean respetados nuestros intereses y derechos. La voluntad decidida de cumplir nuestras propias obligaciones. Es necesario alcanzar el difícil equilibrio entre un estilo agresivo que pone enfrente al otro, lo aparta del proyecto común y lo sitúa en el plano de los torpeadores frente al de los colaboradores y el estilo pasivo, que en el ámbito de la función pública ha hecho tanto daño con la política de algunos directores de laissez-

faire consiguiendo que no hubiese cultura de centro sino individualidades trabajando juntos. Los directivos que van ganando en asertividad lo hacen paralelamente en autoridad, lo que en la esfera de la enseñanza pública facilita enormemente la gestión y el liderazgo.

- **Escucha activa**: La sensibilidad y habilidad para escuchar atentamente a los demás y para prestarles atención plena, sin interrumpir ni dominar la conversación. Facilita la comunicación, implicación y participación en el proyecto de centro. Actitudes como evitar posturas defensivas, admitir el error, pararse a pensar, guardar silencio, parafrasear los mensajes de los demás, no interpretar los mensajes, dialogar, admitir las propuestas y comprometerse con ellas, son de gran utilidad para el desarrollo de esta habilidad.

- **Claridad y concisión en la expresión**: La habilidad para expresar hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito. Los discursos grandilocuentes o teóricos no generan credibilidad, contribuyen a la falta de valoración de los que los utilizan y se convierten en barrera para la comunicación. Los mensajes claros, concretos y directos son más fácilmente escuchados y seguidos y permiten el intercambio de información y opiniones que contribuyen a crear el clima adecuado para la participación y a la vez cultura de centro.
- **Trabajo en equipo**: La capacidad para actuar juntamente con otros en la consecución de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más. Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales. Los centros educativos actuales presionados por las crecientes exigencias sociales se han convertido en organizaciones complejas, imposibles de ser dirigidas por una persona en exclusividad. La labor de equipo en el siglo XXI nadie la discute. Sin embargo es curioso como muchos directores que se lamentan de la falta de trabajo en equipo se muestran incapaces ellos mismos para trabajar así con sus colaboradores más inmediatos que junto a él conforman el equipo directivo del centro. La primera ocupación de todo director en esta línea es convertir el equipo directivo en ejemplo y motor de este estilo de trabajo. De otro modo la incoherencia entre lo que se predica y se exige pronto se vuelve en contra del propio director. Generar una estructura de funcionamiento, delegar y repartir funciones, y transmitir una imagen real de equipo es una estrategia básica. Por tanto todo director debe analizar cuál está siendo su conducta en este sentido y su capacidad para ello, corrigiendo aquellas pautas de actuación que entorpezcan esta labor.

d) Gestión de recursos humanos. Su gestión desde la norma.

A diferencia de la empresa privada la Administración Pública está altamente influida por normas propias que regulan su funcionamiento. Mientras que las primeras están afectadas por leyes de carácter general, pero gozan de alto grado de autonomía, en el ámbito de la Administración su organización y funcionamiento está determinado por un elevado número de normas. La gestión de

los Recursos Humanos está condicionada por la regulación de la denominada Función Pública lo que nos obliga como directores a conocer todas aquellas disposiciones que influyen en las decisiones que como responsables de personal vamos a tener que adoptar a lo largo de nuestra gestión.

Defendemos que el director de un centro debe tener siempre un mayor conocimiento de la norma que el resto de los docentes, especialmente en un ámbito tan complejo y delicado como es este, pues, como responsable último le va a permitir tomar decisiones siempre ajustadas a la misma. Es condición imprescindible que el director de un centro actúe c**on objetividad, profesionalidad e imparcialidad, lo que le dotará de autoridad moral, le evitará problemas innecesarios, le ayudará a trasmitir seguridad al resto del profesorado, y desde ese profundo conocimiento de la misma le permitirá flexibilidad cuando la situación así lo aconseje sa** biendo los límites a los que puede llegar.

Si la gestión de otros ámbitos de la vida del centro o el ejercicio del liderazgo no es una labor sencilla, esté ámbito de gestión es especialmente complicado dado el modelo de dirección español, fruto de la evolución desde la publicación de la LODE y los sucesivos cambios que ha venido sufriendo. Se trata de un modelo no profesional que ha llevado al concepto de *director-compañero* frente al concepto de *director-líder* lo que dificulta especialmente el cumplimiento de las competencias en materia de gestión de personal, especialmente si el candidato a director no es un profesional maduro y con las ideas claras. Las nuevas generaciones de directores tienen el reto de contribuir al cambio cultural necesario para que la figura del director sea la de un líder con autoridad formal y real para dirigir el centro educativo en todos sus ámbitos, incluido el de las personas. En este proceso hay que evitar los bandazos y caer en la tentación de imponer la norma porque sí, pues, esta actitud se ha mostrado también claramente ineficaz en orden a conseguir la básica implicación del profesorado en el proyecto común del centro.

Por todo ello lo primero que todo director de un centro público debe conocer son las funciones y competencias que le asigna la norma, establecidas en el artículo 132 de la LOE.

Analizando tan sólo las cinco primeras competencias que le asigna esta ley a los directores, observamos que tienen que ver fundamentalmente con dirigir personas y liderar equipos. Además, también hablan de hacer cumplir la norma y ejercer la jefatura, una de las tareas más ingratas para un profesional que ejerce sus funciones en un ámbito en el que la cultura de lo público la hace especialmente difícil. Requiere que el director tenga un **conocimiento de la norma** por encima del resto de profesores que trabajan en el centro, una voluntad de asumirla y cumplirla y una habilidad especial para hacerlo. En ocasiones es muy difícil tener control estricto de toda la normativa y sus modificaciones, por lo que es conveniente crear una base de datos e irla actualizando convenientemente. Como punto de partida, se sugiere la visita del siguiente enlace:

https://wp.catedu.es/inspeccioneducacionteruel/normativa/

Otro aspecto muy regulado son los Derechos y Deberes del profesorado, entre los que se encuentran los **permisos y licencias**, regulado principalmente por la ORDEN ECD/199/2026, de 30 de enero, por la que se da publicidad al Acuerdo de 28 de enero de 2026, del Gobierno de Aragón, por el que se otorga la aprobación expresa y formal, ratificándolo, al Acuerdo, de 14 de enero de 2026, de la Mesa Sectorial de Educación, sobre condiciones de trabajo del personal funcionario docente no universitario que presta sus servicios en centros públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Además, es imprescindible conocer la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) cuyo texto luego se ha visto refundido en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre de 2015 y 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.

El Régimen Disciplinario debe ser asumido por los directores como una de sus funciones. Una aplicación con objetividad e imparcialidad de las normas que regulan esto, contribuirán junto con lo dicho en el párrafo anterior a generar un clima de profesionalidad en el centro a la mejora de la imagen que proyectamos al exterior. Las normas que el director necesita conocer son el Título VII del citado EBEP, así como las distintas leyes de la Función Pública de las distintas Administraciones junto con el *Real Decreto 33/1986, de 10 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado*

Por último, se debe atender a lo dispuesto en los Reglamentos Orgánicos de Centro para cada una de las enseñanzas. Se puede consultar en el apartado 2E de este curso.

Copyright 2026

3.F.- Gestión de tiempo y espacios.

a) Gestión del tiempo del centro

Desde el punto de vista normativo, los tiempos del centro se regulan principalmente mediante las diferentes IIOF para cada tipología de centro educativo:

- Texto refundido de IIOF de centros públicos de educación infantil y primaria (Apartado 6)
- Texto refundido de IIOF de Institutos de educación secundaria obligatoria (Apartados 4 al 6)
- 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.
- ORDEN ECD/1150/2022, de 1 de agosto, por la que se aprueban las instrucciones de organización y funcionamiento de las Escuelas Ofciales de Idiomas de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- 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.
- 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.

Además los centros educación infantil y primaria pueden acogerse a la implantación de proyectos educativos de organización de tiempos escolares, organizada por diferente normativa en función del curso en el que se inicie el proyecto.

De este modo, a la hora de gestionar el tiempo disponible en el centro, se puede diferenciar dos actuaciones: La confección de horarios en función a estas instrucciones y otras normas que

regulen, por ejemplo, los periodos lectivos de cada área o asignatura, y el aprovechamiento de las horas asignadas a tareas de gestión, coordinación o reunión.

La primera suele llevar un trabajo concienzudo con el objetivo de aprovechar al máximo las horas lectivas con las que dota la Administración a cada centro en función de las instrucciones de cupo para cada curso. Del mismo modo, la segunda debería planificarse y otorgarle el mismo protagonismo, puesto que se suele disponer de poco tiempo complementario para la realización de muchas tareas. Para la gestión del tiempo complementario, es necesario atender a lo siguiente:

- Es conveniente que todas las semanas se dote de, al menos, una hora de trabajo personal al profesorado fuera del horario lectivo. Cargar las semanas con reuniones de distinta índole provoca que las actuaciones docentes se resientan, la carga de trabajo en casa aumente y las reuniones acaben siendo poco efectivas por la concentración de esfuerzos. Podemos no cumplir esta consigna en periodos concretos del curso (inicio de curso, evaluaciones) pero como norma general se debe respetar.
- Programar todas las semanas una reunión de actualización de la información del centro: Se debe combinar el tipo de reunión, pero para propiciar una comunicación fluida entre los integrantes del claustro, todas las semanas debe existir una reunión par trasladar y recibir información. Algunas semanas será a través de CCP, otras a través de ciclos/departamentos u otras a través de comisiones o figuras análogas, pero la comunicación entre los diferentes equipos que componen el centro debe ser semanal para su correcto funcionamiento.
- Crear equipos de trabajo para decidir y diseñar actuaciones: El Claustro de profesores es el órgano competente en tomar la mayoría de decisiones grupales del centro. Sin embargo, es mucho más efectivo crear equipos de trabajo con dotación horaria complementaria propia para gestionar diversas actuaciones del centro y que en el claustro únicamente se informe, puntualice y se resuelvan dudas. Intentar diseñar actuaciones con equipos de más de 10 personas es muy difícil y consume una gran cantidad de tiempo y recursos emocionales, por lo que se debe a evitar.

Por otro lado, en cuanto a la planificación de las reuniones convocadas por el Equipo Directivo, el éxito de cualquier reunión depende de la preparación previa y la habilidad del coordinador para dirigirla. Nunca se debería convocar una reunión que no tenga previamente preparada. Para ello, se propone seguir las siguientes fases:

Preparación previa:

- Recogida de información sobre el tema de forma clara y resumida, alternativas de solución, ventajas e inconvenientes. Documento.
- Conocer a los asistentes. Ver a quién afecta (claustro, ciclo, departamento, nivel, equipo…). Prever sus posibles puntos de vista y adelantar alternativas.
- Fijar los objetivos. Trasmitir información, alcanzar acuerdos, generar debate,…

- Preparar la discusión. Preparar la información, las preguntas, establecimiento de tiempos y procedimiento.

Coordinación de la reunión:

- Presentación clara y concisa del tema.
- Conducir la discusión: Animar a dar la opinión, manteniendo siempre centrado el tema. Saber dar por zanjado un punto de la reunión para pasar al siguiente.
- Conseguir resultados: Resumir las aportaciones y formular conclusiones finales. No es oportuno imponer las soluciones, pero sí que la reunión se cierre con acuerdos positivos.
- Cuidar las cuestiones formales. Espacios adecuados, materiales preparados, ambiente cordial y abierto a cualquier opinión, control del ritmo de la discusión fijando tiempos de intervención.

Como un formato de reunión inicial, se propone el de las Reuniones de puesta al día o *status update meeting.* El objetivo de estas reuniones es que todos los miembros del equipo estén al día de los avances, dificultades, modificaciones y actualizaciones del proyecto común a tratar. Para que sean efectivas, es importante disponer de un archivo en el que se vayan anotando las fases y metas alcanzadas. A continuación, se expone un modelo de acta de la reunión de puesta al día:

<table>
<tr><td>Fecha</td><td rowspan="8"></td><td rowspan="3"></td><td rowspan="8"></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td>Nº de reunión</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="3">Modificaciones/
Propuestas de mejora</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Aspecto a tratar en la reunión</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td></td></tr>
</table>

Gestión del tiempo individual

Además de la gestión del tiempo grupal y de las reuniones, es importante aprender a gestionar las horas de despacho para que sean lo más efectivas posibles. Existen principios para la utilización del tiempo y ladrones de tiempo. Conocer qué dicen los expertos nos puede facilitar el aprendizaje

para mejorar el manejo que hacemos de nuestro tiempo:

- Principio de distribución o de delegación. “Los gestores con acumulación de trabajo dirigen mal” (Reinhard Mohn). Al ser un recurso limitado es imprescindible realizar una buena distribución de tareas, saber delegar y tener confianza. Se ha de empezar primero dentro del mismo equipo directivo, pero no en exclusiva, hay que generar una red de responsables de tareas o áreas, empezando por las estructuras legalmente creadas y generando aquellas que sean necesarias según los proyectos puestos en marcha.
- Principio de priorización. La escasez de este recurso hace necesaria una buena selección de las tareas a las que vamos a dedicar nuestro tiempo, empezando por lo que realmente es importante.
- Principio de planificación y control. Aquello sobre lo que no tenemos un plan establecido y un control de lo que ocurre puede derivar por caminos inesperados. Es tan importante nuestro tiempo que no podemos empezar una jornada sin tener una previsión de tareas. Ya se encargarán las incidencias diarias de modificarnos el plan, pero sin plan estaremos en manos del azar diario y perderemos el control de nuestros objetivos.
- Principio de globalización. Hay que ser consciente que cualquier acción que planifiquemos y ejecute alguien dentro del centro educativo va a requerir de su tiempo, pero además afectará en cadena al tiempo de los demás. Hay que ser cuidadoso en el momento de planificar.
- Principio de clasificación. Muchas tareas están relacionadas. Agruparlas por temas facilitan su gestión y ahorran tiempo.
- Principio de simplificación. Antes de empezar una tarea preguntarse por su utilidad, tener a mano todo lo que se va a necesitar, dividir la tarea en pequeños bloques y comprobar lo que tenemos previamente.
- Ladrones del tiempo son aquellas actividades que consumen gran parte del tiempo de nuestras tareas y nos interrumpen con frecuencia. Los solemos conocer, pero no hacemos nada contra ellas por falta de pruebas. Son muchos y muy variados y no actúan igual en todas las personas por lo que es preciso hacer un análisis de cuales son y buscar estrategias. Algunos de estos ladrones pueden ser: exceso de reuniones, dominio de lo urgente, llamadas telefónicas y falta de filtro, visitas no planificadas o inoportunas, errores de terceros, tendencia a las relaciones sociales, incapacidad para decir no, desorden, posponer como principio, falta de planificación, puertas abiertas permanentes, falta de objetivos, falta de información, falta de estructura, desconfianza, falta de delegación.

b) Gestión de espacios.

La Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación establece que todos los centros docentes deberán reunir unos requisitos mínimos referidos a las instalaciones. La normativa estatal que regula los requisitos mínimos de los centros educativos en España es el Real Decreto 132/210, de 12 de febrero, el cual ha sido modificado recientemente por el Real Decreto

658/2024, de 9 de julio.

Más allá de los requisitos legales de los espacios del centro, es importante que los espacios se diseñen con una intención concreta.

> “La organización espacial y temporal determina la intencionalidad educativa. Loris Malaguzzi.

Si hablamos de la gestión de los espacios dedicados a la docencia, además de las aulas, se debe prestar atención a los espacios comunes. Ya se ha comentado que la importancia de dotar de intención pedagógica al patio escolar en el apartado 2B de este curso, y de igual manera se debe dotar de intencionalidad a otras zonas comunes como la biblioteca, gimnasio o aula digital.
Los criterios básicos para que un espacio tenga intencionalidad pedagógica son los siguientes:

- Espacio físico suficiente para cumplir las dinámicas planteadas: Para una biblioteca escolar, debemos disponer de una sala con metros suficientes para albergar libros, crear zonas de lectura diferenciadas, etc.
- Creación de diferentes ambientes interrelacionados entre sí: A la hora de diseñar una bilbioteca, por ejemplo, además de estantería y libros, se puede crear espacios para el préstamo de libros, la lectura conjunta, lectura individual, asamblea/cuentacuentos, etc. Diferentes ambientes con propuestas o materiales que permitan realizar actividades más allá de la selección y préstamo de libros.
- Dar espacio a la creatividad y necesidades del momento: Todo espacio estructurado debe soportar cierto nivel de desestructuración, es decir, que los ambientes propuestos puedan ser adaptables a necesidades específicas.

Además, el mobiliario y la decoración de los espacios juega un papel fundamental en la motivación para participar en lo que el espacio te está proponiendo. Por este motivo, es adecuado renovar mobiliario y materiales con cierta frecuencia, a través de remanente acumulado por los centros, peticiones al Servicio Provincial competente o solicitando la colaboración de AMPA, Ayuntamientos, etc. En ocasiones no es cuestión de presupuesto, sino de personas que puedan ayudar a reformar mobiliario o un espacio determinado. Según el tipo de centro, hasta el propio alumnado puede ser partícipe de esta renovación a través de proyectos de centro interdisciplinares.

Si se quiere profundizar en los espacios educativos, se recomienda la lectura del libro Esencia. Diseño de espacios educativos: Aprendizaje y creatividad de Siro López, con propuestas y fotografías para el diseño de todo tipo de espacios en la escuela.

Por otro lado, el Equipo Directivo deberá gestionar el uso de estos espacios. Actualmente existen aplicaciones informáticas que permiten reservar espacios sin necesidad de tener que asignar una hora determinada de la semana para cada profesor, nivel, etc. La gestión de los espacios comunes

debe seguir unos criterios que respondan a las necesidades del centro y, sobre todo, estar abiertas a que el profesorado no esté obligado a utilizar un espacio únicamente un día y una hora a la semana. Se pueden establecer prioridades pero es conveniente dejar abierto su uso para el que necesite utilizarlo en ese momento (si está libre claro).

Por último, además del diseño y gestión de espacios educativos, es importante que se tengan en cuenta los espacios de trabajo y convivencia del profesorado. Ya se ha hablado a lo largo del curso del término *engagement*, y disponer de espacios en los que el profesorado puede trabajar de manera efectiva aumenta ese compromiso con el centro. Del mismo modo, fomentar el diálogo entre profesorado a través de un diseño de espacios de convivencia adecuado posibilitará un buen clima de trabajo y colaboración.

Copyright 2026

3.G.- Servicios complementarios y actividades complementarias y extraescolares.

a) Servicios complementarios.

Los servicios complementarios son aquellos servicios educativos que tienen como finalidad complementar el proceso educativo que se realiza en los centros docentes o el de facilitar el mismo, de tal modo que cobran especial importancia como instrumentos para hacer realidad la igualdad de oportunidades y ayudar a la población escolar más desfavorecida. Los dos servicios complementarios más comunes son:

- Comedor escolar:
  - DECRETO 84/2018, de 8 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las prestaciones que faciliten la utilización del servicio de comedor escolar y el tiempo en el que se desarrolla el servicio por parte del alumnado de centros sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón.
  - ORDEN ECD/666/2016, de 17 de junio, por la que se establecen las condiciones de atención y cuidado del alumnado en el servicio de comedor escolar en los Centros Docentes Públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.
  - Guía de comedores escolares.
  - RESOLUCIÓN de 15 de octubre de 2021, de la Directora General de Trabajo, Autónomos y Economía Social, por la que se dispone la inscripción, depósito y publicación del VI Convenio Colectivo del Sector de Monitores de Comedores

Escolares Públicos de Aragón.

- Transporte escolar:
  - ORDEN de 14 de mayo de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se dictan normas para la organización y funcionamiento del servicio complementario de transporte escolar en la Comunidad Autónoma de Aragón
  - DECRETO 92/2017, de 20 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el procedimiento de concesión de ayudas individualizadas de transporte y comedor escolar y de concesión de ayudas complementarias de educación especial.

- Servicio de madrugadores: Regulado por el Plan Corresponsables.

b) Actividades complementarias y extraescolares.

La CCAA de Aragón ha regulado, con carácter transitorio, las actividades complementarias y extraescolares, a través de la ORDEN ECU/1254/2026, de 18 de agosto, por la que se aprueban las instrucciones de carácter transitorio para la organización y desarrollo de las actividades complementarias, extraescolares, viajes de estudio, intercambios escolares y movilidades educativas, que se desarrollen fuera del recinto escolar, en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Las actividades complementarias son actividades que se salen de lo estrictamente académico y dan cabida a otras experiencias y situaciones de aprendizaje**.** Se trata de dar respuesta a la necesidad de completar la actividad desarrollada en el aula, contribuir a la educación integral fomentando la adquisición de hábitos, valores y actitudes en los alumnos. Igualmente tratan de dar respuesta a una exigencia social, el centro educativo actual no puede ser exclusivamente el lugar donde se desarrollan las actividades de aprendizaje formal sino un lugar social de encuentro y en el que se facilitan los intercambios interpersonales.

En definitiva, completan y adecuan la oferta educativa del centro.

Estas actividades deben formar parte de la Programación Anual General del centro, se les debe asignar unos tiempos, espacios y recursos y por tanto deben aparecer en los distintos documentos de planificación.

La PGA debe recoger para cada año el Plan Anual de Actividades Extraescolares y Complementarias. Las actividades aquí recogidas deben responder a los criterios e ideas previamente pactados y recogidas en el Proyecto Educativo, para evitar que éstas varíen (en su

tipología) cada año o que se planifiquen a salto de mata.

Copyright 2026

3.H.- Prevención de riesgos laborales y manual de autoprotección.

El artículo 40.2 de la Constitución encomienda a los poderes públicos, como uno de los principios rectores de la política social y económica, velar por la *seguridad e higiene* en el trabajo.

La *Prevención* es el conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, asesorando y asistiendo a la empresa, a los trabajadores, a sus representantes y a los órganos de representación especializados en materia preventiva.

La *normativa sobre prevención de riesgos laborales* está constituida por la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, de 8 de noviembre, sus disposiciones de desarrollo o complementarias y cuantas normas, legales o convencionales, contengan prescripciones relativas a la adopción de medidas preventivas en el ámbito laboral o susceptibles de producirlas en dicha ámbito, así mismo también habrá que tener en cuenta todas la normativa legal y reglamentaria publicada a nivel autonómico. El objeto de toda esta normativa es la promoción de la salud y seguridad. Para lograr este objetivo, se regulan las medidas y actividades preventivas que ha de cumplir los distintos actores que participan en la actividad laboral, que son: los poderes públicos, las empresas y los trabajadores y trabajadoras.

La acción preventiva deberá desarrollarse de acuerdo con los siguientes principios generales:

- Eliminar los riesgos siempre que sea posible
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar
- Combatir los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona
- Tener en cuenta la evolución de la técnica
- Planificar la prevención desde el diseño de cada actividad o actuación
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco peligro o no en comporte
- Anteponer las medidas de protección colectiva a las individuales
- Facilitar las instrucciones pertinentes a los trabajadores

Copyright 2026

Por indicación de la LPRL, la Administración Educativa, tienen el deber de proteger a los trabajadores docentes frente a los riesgos laborales. Para ello han de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio, en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

La LPRL obliga a realizar determinadas actuaciones preventivas, que en la docencia se concretan en:

- *Evaluar el riesgo*: se debe realizar la evaluación de riesgos de cada puesto de trabajo, ya que los riesgos son diferentes según la etapa educativa o el tipo de centro donde se trabaje.
- *Analizar las posibles situaciones de emergencia* y adoptar las medidas necesarias: realizar el plan de emergencia de cada centro.
- *Organizar la prevención y el trabajo* integrando la prevención en todas las actividades del centro y teniendo presente la capacidad de todos sus trabajadores. Cuando se realice una nueva actividad docente, además de analizar si se tiene la correspondiente capacitación técnica
- *Facilitar equipos de trabajo y equipos de protección individual* adecuados: como sería el uso de guantes de látex en el cambio de pañales o en realizar un primer auxilio en cualquier etapa educativa.
- *Informar y formar* a los y las docentes de cada centro: para que sepan cómo aplicar las actividades preventivas que se desprenden de la evaluación de riesgos, y cómo deben actuar dentro de su plan de emergencia.
- *Garantizar un servicio de vigilancia periódica de la salud* de todos los trabajadores del centro en función de los riesgos: para la detección precoz del inicio de las enfermedades relacionadas con la docencia, como los trastornos musculo-esqueléticos, complicaciones en las cuerdas vocales, enfermedades infecciosas de la infancia, trastornos mentales, …

Son daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. Se distingue entre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Accidentes de Trabajo, toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o a consecuencia del trabajo que efectúa por cuenta ajena
- Enfermedades profesionales, toda aquella enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se aprueba por las disposiciones de aplicación y desarrollo de la Ley, y que esté provocada por la acción de elementos o substancias que en dicho cuadro se indique para toda enfermedad profesional.

Plan de emergencia de los centros docentes

Herramienta que se pone al servicio del centro para que sepa dar respuesta a situaciones de riesgo. El plan recoge todas las actuaciones que deben llevar a cabo el profesorado, el alumnado y el personal de servicios ante una emergencia para que todo el personal del centro sepa sus

funciones y responsabilidades y las actuaciones a seguir en caso de emergencia.

La aplicación del plan de emergencia en los centros persigue:

- Garantizar la seguridad de los usuarios del centro docente.
- Potenciar la coordinación con los diferentes planes de emergencia territoriales y especiales.
- Fomentar una educación que permita la adquisición de unos hábitos preventivos y de autoprotección para incorporarlos en su haber personal.
- Prever y prevenir un incidente antes de que se dé, poniendo los medios materiales y humanos necesarios.

La normativa vigente sobre prevención de riesgos laborales establece la obligación de adoptar las medidas de prevención contra incendios y de evacuación de todo el personal del centro. Todos los centros deberán elaborar, revisar y actualizar periódicamente su plan.

El Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes ha publicado un Plan ante emergencias de protección civil en centros educativos no universitarios, poniendo a disposición de los usuarios de infografías, guías didácticas, vídeos y otro tipo de documentación complementaria. A su vez, el Ministerio del Interior ha publicado una guía didáctica para profesores sobre Autoprotección en centros escolares.

Prevención de los accidentes laborales y su comunicación

En caso de accidente, se deben de prestar los primeros auxilios y llamar al 112, siguiendo la norma PAS (proteger-auxiliar-socorrer); pedir asistencia médico-sanitaria; comunicar el accidente laboral a la Dirección provincial o Servicio territorial correspondiente. A la hora de comunicar un accidente, debemos tener en cuenta las siguientes normas:

1. Instrucciones para la tramitación de expedientes de responsabilidad patrimonial por percance escolar.
2. DECRETO 102/2022, de 29 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el sistema de compensación de gastos derivados de accidentes de tráfico con ocasión de desplazamientos efectuados por razón del servicio por el personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.
3. ORDEN HAP/1498/2022, de 13 de octubre, por la que se publica el procedimiento de actuación ante la violencia externa derivada del trabajo para el personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

Mobbing (Hostigamiento psicológico en el trabajo)

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador

Los tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de Mobbing son:

- La existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas.
- Duración prolongada del hostigamiento, como mínimo a lo largo de más de 6 meses.
- La repetición de las conductas o la frecuencia de los comportamientos de hostigamiento una o más veces por semana.

Se manifiesta en los centros docentes, cuando concurren algunas de estas situaciones: malos horarios de manera sistemática; asignación siempre de grupos con sobrecarga de alumnos o con los peores alumnos; difusión de rumores sobre su personal o sobre su trabajo; control exhaustivo y permanente de los contenidos impartidos, vulnerando la libertad de cátedra; control permanente de su horario; aislamiento del resto de los compañeros; denegación sistemática de los permisos y licencias; sobrecarga continua de trabajo; paralizar la tramitación de las solicitudes presentadas; injerencia en la realización de exámenes; exclusión de proyectos; desautorización ante instancias superiores,...

La CCAA de Aragón, mediante la ORDEN HAP/104/2025, de 22 de enero, por la que se publica el Protocolo de prevención y actuación frente al acoso laboral y la violencia interna para el personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, ha establecido un procedimiento de prevención y actuación frente al acoso laboral y la violencia interna en el ámbito de la Administración general.

Copyright 2026

Bibliografía - Para saber más.

- Almengor, Senya (2023). Competencias blandas: Capital humano competente. Revista Saberes APUDEP. Vol 6, Nº2. pp 91-99 https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/4083/3438
- Álvarez, J.F. (2016). Espacios y mobiliario escolar, un reto necesario. Investigando las TIC en el aula. http://juanfratic.blogspot.com.es/2016/06/espacios-y-mobiliario-escolar-un-reto.html
- Aracil, P. (2014). Productividad: cómo gestionar el tiempo disponible. https://pabloaracil.es/como-gestionar-el-tiempo/
- 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.
- Clarke, A.C. (1968). 2001, una odisea espacial.
- Manzanares, M.A. y Galván, M.J. (2010). Los centros educativos y los centros de profesores: nuevas perspectivas de relación y nuevos abordajes formativos. En Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución, coord. Manzanares, M.A., Vol. 2, 2010.
- Pedró, F. (2015). La tecnología y la transformación de la educación. Fundación Santillana. http://panorama.oei.org.ar/_dev/wp-content/uploads/2017/06/Tecnologia-transformacion.pdf

Copyright 2026

Créditos

Este curso ha sido elaborado por Vicente Mora Baringo, Juan Francisco Álvarez Herrero y Alejandro Beltrán Gracia

Revisión y actualización octubre 2026, Luis Benito Luna

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