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

a) Centro educativo.

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

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

Copyright 2026

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

El término **centros educativos** es utilizado como cajón de sastre donde se incluyen todo tipo de centros, tanto los formales como los no formales, tanto los que se especializan en la educación de personas que se encuentran en un determinado estadio evolutivo: infancia, adolescencia, juventud, adultos..., como aquellos que se especializan en determinadas tipologías de personas: inmigrantes, personas con necesidades educativas especiales, adultos con déficit de alfabetización, presos, etc.

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

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

b) Función directiva.

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

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

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

- Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la

Copyright 2026

comunidad educativa.

- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4.
- Fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación educativa en el centro.
- Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.
- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

Una vez analizadas las funciones que “deberían” ejercer los directivos cabe poner atención a lo que hacen en realidad, a su actividad cotidiana. En términos generales, el trabajo diario de los directivos escolares se caracteriza por la variedad y multiplicidad de actuaciones; por tener poco

Copyright 2026

tiempo para hacerlas; por encontrarse sometidos a múltiples demandas y presiones, de naturaleza cambiante, que provienen de diversos sectores de la comunidad; por la acumulación creciente de tareas de gestión y, también, por la asunción de tareas que no son propias de su función: telefonista, atención al público, gestor de comedor, atención a accidentes, etc. Ante este panorama, se han efectuado múltiples valoraciones: se ha afirmado que no son las condiciones adecuadas, que deben mejorarse, que no puede hacerlo todo, que se le aboca a convertirse en burócrata... Tal vez es cierto... pero, sea como fuere, son las condiciones actuales. Pueden cuestionarse, debe reivindicarse su mejora... pero, de momento, mientras no cambien las circunstancias y las condiciones del ejercicio del cargo, en uno u otro grado, debe asumirlas.

c) Documentación institucional.

Los documentos institucionales son aquellos textos o documentos elaborados en el propio centro por sus órganos de gobierno y que sirven para desarrollar el margen de autonomía del centro. Si atendemos a las **órdenes que dictan las instrucciones para el curso 2026/2027 en la Comunidad Autónoma de Aragón** tenemos la siguiente documentación institucional en relación con la tipología de centros:

Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación Especial (ORDEN ECU/1065/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación Especial de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

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

Centros Públicos Integrados (ORDEN ECU/1067/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos Integrados de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Copyright 2026

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

Institutos de Educación Secundaria (ORDEN ECU/1069/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

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

Centros Concertados (ORDEN ECU/1062/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Concertados de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).
Proyecto Curricular de Etapa (PCE).
Programaciones Didácticas.
Programación General Anual (PGA).
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).
Plan de Atención a la Diversidad (PAD).
Plan de Convivencia.
Plan de Igualdad.

Copyright 2026

Plan Digital de Centro.
Documento de Organización del Centro (DOC).
Memoria de fin de curso.

Centros Públicos Integrados de Formación Profesional (ORDEN ECU/1066/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos Integrados de Formación Profesional de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Proyecto Funcional.
Proyecto Curricular (PC).
Programaciones Didácticas.
Plan Anual de Trabajo.
Plan de Orientación Profesional y Acción Tutorial (POAT).
Plan de Convivencia.
Plan de Igualdad.
Plan Digital de Centro.
Documento de Organización del Centro (DOC).
Memoria de fin de curso.

Conservatorios Profesionales de Música (ORDEN ECU/1068/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).
Proyecto Curricular (PC).
Programaciones Didácticas.
Programación General Anual (PGA).
Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).
Plan de Convivencia.
Plan de Igualdad.
Plan Digital de Centro.
Documento de Organización del Centro (DOC).
Memoria de fin de curso.

Escuelas de Arte (ORDEN ECU/1060/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para las Escuelas de Arte de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).
Proyecto Curricular (PC).
Programaciones Didácticas.
Programación General Anual (PGA).

Copyright 2026

Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).
Plan de Convivencia.
Plan de Igualdad.
Plan Digital de Centro.
Documento de Organización del Centro (DOC).
Memoria de fin de curso.

Escuelas Oficiales de Idiomas (ORDEN ECU/1061/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para las Escuelas Oficiales de Idiomas de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2026/2027):

Proyecto Educativo de Centro (PEC).
Programaciones Didácticas.
Programación General Anual (PGA).
Plan de Convivencia.
Plan de Igualdad.
Plan Digital de Centro.
Documento de Organización del Centro (DOC).
Memoria de fin de curso.

Centros Públicos de Educación Permanente de Adultos (ORDEN ECU/1064/2026, de 7 de julio, por la que se aprueban las instrucciones para los Centros Públicos de Educación de Personas Adultas de la Comunidad Autónoma de Aragón para el curso 2026/2027):

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

La documentación relacionada posee las siguientes características:

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

Copyright 2026

- Permiten desarrollar la autonomía del centro.

Revision #11
Created 2024-09-25 10:13:58 CEST by Juan Francisco Zamora
Updated 2026-10-25 17:01:07 CET by Luis Benito