El centro docente como organización: Documentación institucional

Todas las organizaciones cuentan con una estructura. La estructura es el conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional. Estos elementos son: los órganos de gobierno, los órganos unipersonales, los órganos de coordinación y los equipos docentes. En definitiva, las unidades a las que se le asigna unas funciones y unos determinados papeles. Entre todas estas unidades se establece un sistema de relación dinámico regido por un conjunto de reglas, procedimientos y estilos de actuación. De la calidad de estas relaciones dependen que las actuaciones del centro educativo estén focalizadas en el progreso y desarrollo de los alumnos.

Los principales componentes de un centro educativo (Antúnez, 1993) son: **objetivos, recursos, estructura y planificación, tecnología, cultura y entorno:**

Los objetivos son las directrices que orientan y sirven de pauta para el desarrollo de la actividad educativa, para el logro de los objetivos el centro cuenta con **recursos de tres tipos**: **a) personales** (los protagonistas del acto educativo: profesores, alumnos, personal de administración y servicios,...), **b) materiales** (edificio, mobiliario, materiales didácticos, ...) y **c) funcionales** (tiempo, recursos económicos, normativa, formación, ...) que hacen operativos los anteriores.

La articulación de los elementos personales da lugar a una determinada estructura de funcionamiento y de planificación compuesta por personas, órganos, cargos a los que se asigna una determinada función.

Considerar **la tecnología como componente del centro docente equivale a la manera de actuar, a la forma como se ordenan y se deciden las actuaciones** (de planificación, ejecución o evaluación) a llevar a cabo.

La cultura constituye el conjunto de principios y valores compartidos por la los miembros de la organización. Constituye la parte oculta del centro docente y explica la mayor parte de las decisiones de organización.

Copyright 2026

El entorno se refiere a las variables de contexto que inciden en la actividad del centro. Al referirnos a la función directiva debemos considerar la dimensión técnica y la dimensión relacional las cuales dan lugar a la consideración como técnico o ejecutivo y como líder definiendo diversos estilos según se centre más en una u otra de las dimensiones citadas.

La dimensión técnica se centra más en la realización de las tareas organizativas (planificar, organizar y coordinar). Desde el actual planteamiento educativo, los centros tienen un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones respecto a la planificación de una acción educativa más adecuada a la realidad. La calidad de la enseñanza exige que cada equipo docente planifique conjuntamente el proceso a seguir con el alumnado implicando a los distintos miembros de la comunidad educativa.

La dimensión relacional se centra en las relaciones entre personas, en favorecer el interés y la satisfacción por el trabajo y en propiciar la participación e implicación de todos los miembros de la organización.

Todos los componentes se relacionan de manera interactiva y tienen una influencia recíproca. La naturaleza y características de los seis elementos y la manera como se relacionen de forma dinámica y concurrente determinarán el tipo de orientación que rija el funcionamiento de un centro educativo. Los seis componentes, pues, no producen efectos por sí mismos: la estructura organizativa, por ejemplo, proporciona el marco de una innovación pero no garantiza su logro. Tampoco intervienen independientemente de los demás sino que se relacionan de manera interactiva y tienen una influencia mutua. Así, por ejemplo, la abundancia o escasez de recursos o el uso que se haga de ellos, más o menos adecuado, tendrá influencia en el tipo de estructura que se establezca en la escuela; también influirá en la posibilidad o no de conseguir unos determinados objetivos y, a la vez, contribuirá a instalar una determinada cultura en la institución. O bien, una cultura autoritaria en el gobierno de la escuela o, por el contrario, muy laxa, tendrá que ver con el tipo de estructura existente, con la planificación establecida, con los *objetivos* de la institución o con el uso que se haga de los recursos. (Antúnez, 2012)

Para que las interrelaciones entre los diversos componentes de la organización que hemos mencionado den lugar a procesos educativos de calidad, las distintas leyes educativas han ido dotando a los centros de una mayor autonomía. La intención es que asuman y ejerzan cada vez más responsabilidades y desarrollen un proyecto contextualizado al entorno que dé respuesta a las necesidades de sus alumnos.

Autonomía de centros: Documentación institucional

Copyright 2026

Una de las bases en los que se sustentan las modificaciones introducidas por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre (LOMCE) en Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo (LOE), de Educación se basa en **proporcionar una mayor autonomía a los centros sujeta a rendición de cuentas para lograr una educación de calidad**, de acuerdo con las intenciones que se manifiestan en su preámbulo.

La flexibilidad del sistema educativo lleva aparejada necesariamente la concesión de un espacio propio de autonomía a los centros docentes. La exigencia que se le plantea de proporcionar una educación de calidad a todo el alumnado, teniendo al mismo tiempo en cuenta la diversidad de sus intereses, características y situaciones personales, obliga a reconocerle una capacidad de decisión que afecta tanto a su organización como a su modo de funcionamiento.

Aunque las Administraciones deban establecer el marco general en que debe desenvolverse la actividad educativa, los centros deben poseer un margen propio de autonomía que les permita adecuar su actuación a sus circunstancias concretas y a las características de su alumnado, con el objetivo de conseguir el éxito escolar de todos los estudiantes. Los responsables de la educación deben proporcionar a los centros los recursos y los medios que necesitan para desarrollar su actividad y alcanzar tal objetivo, mientras que éstos deben utilizarlos con rigor y eficiencia para cumplir su cometido del mejor modo posible. Es necesario que la normativa combine ambos aspectos, estableciendo las normas comunes que todos tienen que respetar, así como el espacio de autonomía que se ha de conceder a los centros docentes.

Tres son los puntos claves de la autonomía escolar: los referentes legislativos, el respaldo real de las administraciones a los proyectos educativos que se gestan en cada centro **y las capacidades de decisión** que tiene realmente un centro educativo.

La LOE dispone en su artículo 120 que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión. En el ejercicio de esta autonomía deben elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento.

En este sentido, exige a las Administraciones educativas potenciar y promover la autonomía de los centros, de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.

a) Autonomía pedagógica

La autonomía pedagógica de los centros escolares incluye decisiones propias sobre qué enseñar y cómo hacerlo dentro, por supuesto, del marco legal correspondiente. Por tanto, es la

autonomía pedagógica la más necesaria y la que más reconocimiento ha tenido en los últimos años. La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) ya la contempló como un principio básico de calidad de la enseñanza y desarrolló su aplicación. El Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular de los centros eran, y siguen siendo, los instrumentos en los que se debía concretar la autonomía en la esfera organizativa y pedagógica. La Ley Orgánica de Educación vuelve a apostar de una forma decidida, en términos parecidos a como lo hizo en su momento la LOGSE, para que el proceso de elaboración y aplicación del currículo suponga un importante instrumento de renovación de los centros y de ejercicio de su autonomía pedagógica, insistiendo en la adaptación del currículo a las características de los alumnos y a la realidad de cada centro, y encomendando a los equipos de profesores de los centros la concreción del currículo establecido por la Administración educativa, es decir, la elaboración de lo que se sigue denominando en varias comunidades autónomas, entre ellas Aragón, como Proyecto curricular.

Si bien es cierto que La LOE hace un planteamiento integrador del Proyecto educativo. Los aspectos educativos y las concreciones del currículo (Proyecto Curricular) están todos integrados en el Proyecto educativo. No hay un planteamiento paralelo entre Proyecto educativo y el Proyecto curricular, sino que las propuestas curriculares deben estar integradas en el Proyecto educativo.

Por supuesto que la autonomía pedagógica no se limita a la concreción y adaptación de los contenidos curriculares, incluye además aspectos tales como la concreción y especificidad metodológica, la apuesta de innovación educativa, la formación del profesorado, la planificación de las actividades docentes. El principio de autonomía pedagógica de los centros es una herramienta fundamental para **lograr el imprescindible desarrollo curricular en un centro docente.** Impulsar la autonomía pedagógica implica la aplicación del Proyecto Educativo y la concreción real del currículo a las características del centro.

El citado artículo 120 de la LOE establece las bases para que los centros tengan cada vez mayores cuotas de autonomía y puedan desarrollar sus proyectos como elemento clave en la mejora educativa:

- **Los centros promoverán compromisos educativos entre las familias o tutores legales y el propio centro** en los que se consignen las actividades que padres, profesores y alumnos se comprometen a desarrollar para mejorar el rendimiento académico del alumnado.
- El proyecto educativo de los centros privados concertados que en todo caso deberá hacerse público, será dispuesto por su respectivo titular e incorporará el carácter propio.
- Permite a los centros tener proyectos educativos singulares:
- Centros con un proyecto educativo de especialización curricular:
  - Corresponde a las Administraciones educativas promover la especialización curricular de los institutos de Educación Secundaria.

Copyright 2026

    - Los centros docentes incluirán las singularidades curriculares y de organización y los correspondientes agrupamientos pedagógicos en su proyecto educativo.
    - El proyecto educativo de los centros docentes con especialización curricular deberá incorporar los aspectos específicos que definan el carácter singular del centro
- Centros con un proyecto educativo innovador:
- Los centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia y ampliación
    - del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas.
    - en ningún caso, se podrán imponer aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.

b) Autonomía de organización

La autonomía organizativa de los centros escolares se concreta en proyectos de organización y funcionamiento diferenciados, en lo relativo a la organización del tiempo y del espacio escolares, al agrupamiento de los alumnos y a la actuación del profesorado, en torno a los proyectos y al modelo de centro. Por otra parte y según el modelo español, la autonomía organizativa ha de garantizar, dentro de un marco general, una participación adecuada de toda la comunidad educativa

La autonomía del centro **ha de permitir la concreción de un proyecto de organización y gestión de la educación** adecuado a las expectativas de la comunidad educativa y a las necesidades específicas de los alumnos. Es necesario que los centros docentes dispongan de un marco general que les permita concretar la participación de toda la comunidad educativa y, a la vez, permita su concreción en proyectos de organización y funcionamiento diferentes en lo relativo a la organización del tiempo escolar, el agrupamiento de alumnos, el modelo de convivencia, etc.

La autonomía es un requisito indispensable para que pueda darse la participación. Participar en la gestión de los centros significa ejercer o asumir una cuota real de poder, es decir disponer de la capacidad de decisión propia.

La LOE/LOMCE establece el carácter y contenido de estos documentos en los artículos 121 para el Proyecto educativo, 123 para el Proyecto de gestión y 124 para las Normas de organización, funcionamiento y convivencia. También deberá tenerse en cuenta el Artículo 125 de la LOE en cuanto a la Programación general anual y lo dispuesto en el ROC e Instrucciones de Organización y Funcionamiento (IOF).

c) Autonomía de gestión

Copyright 2026

Esta autonomía, **también denominada de tipo administrativo**, puede considerarse como **la capacidad legal u operativa para contratar servicios y personas, para establecer conciertos y convenios, y para intervenir en los procesos de adscripción de personas al equipo de profesionales del centro**. Así mismo, hace referencia a la capacidad de administrar libremente, dentro del marco legal, los recursos económicos en relación con los objetivos previstos, y la elaboración, ejecución y evaluación de un presupuesto propio.

Este principio se ha ido consolidando en el ordenamiento jurídico español a través, principalmente, de la leyes orgánicas de educación desde la LODE hasta la actual LOE, y de los correspondientes Decretos y Órdenes reguladoras de dicha autonomía de gestión económica dictados por las correspondientes Administraciones educativas en los diferentes territorios del estado.

Con el desarrollo de lo establecido en las mencionadas leyes orgánicas mediante los correspondientes Decretos y Órdenes se han ido en la línea de **conseguir una mayor capacidad de decisión a los órganos colegiados de gobierno de los centros, con el consiguiente incremento en la asignación de la responsabilidad que ello lleva aparejado.**

Artículo 122. Recursos y artículo 123. Proyecto de gestión de los centros públicos Los centros públicos expresarán la ordenación, utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulen las Administraciones educativas.

- Los centros públicos que impartan enseñanzas reguladas por la presente Ley dispondrán de autonomía en su gestión económica de acuerdo con la normativa establecida en la presente Ley así como en la que determine cada Administración educativa.
- Las Administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros, de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo.
- Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.

Las Administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicio y suministros, de acuerdo con el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, y con los límites que en la normativa correspondiente se fijen. El ejercicio de la autonomía de los centros para administrar estos recursos estará sometido a las disposiciones que las Administraciones educativas establezcan para regular el proceso de contratación, de realización y de justificación del gasto.

Revision #4
Created 2022-05-23 09:16:50 CEST by Equipo CATEDU
Updated 2022-05-23 11:30:10 CEST by Equipo CATEDU

Copyright 2026