2.2. El centro docente como organización

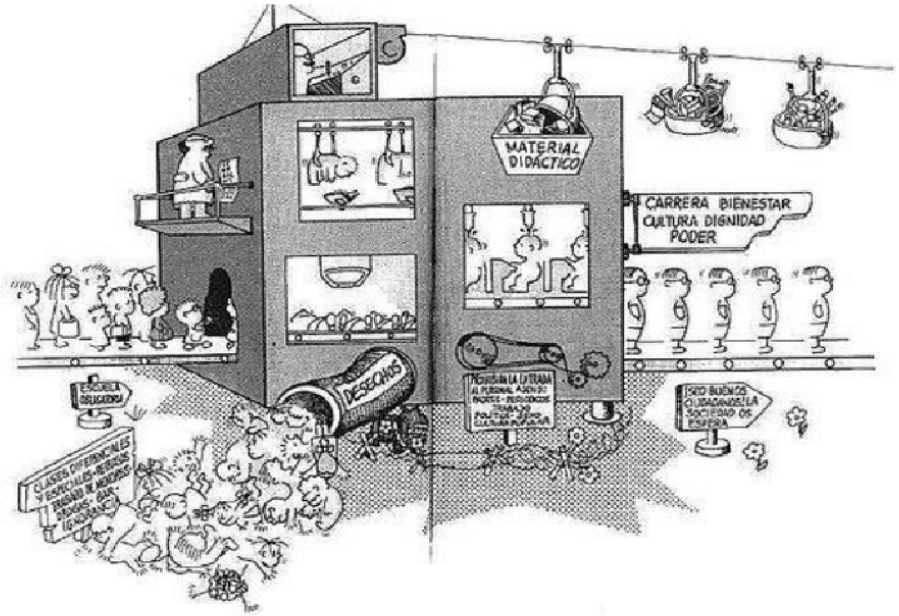


Figura 1: Francesco Tonucci (1970). La máquina de la escuela

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 les asignan 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 del alumnado.

Los principales componentes de un centro educativo, según Antúnez (2012), son: los objetivos, recursos, estructura y planificación, tecnología, cultura y entorno.

Copyright 2026

Los objetivos son las directrices que orientan y sirven de pauta para el desarrollo de la actividad educativa, para el logro de los citados objetivos, el centro cuenta con recursos de tres tipos:

1. **Personales:** profesorado, estudiantes, padres y madres de éstos, personal de administración y servicios, personal directivo, personal asesor y de apoyo (Técnicos de Educación Infantil, Auxiliares de Educación Especial, Monitores/as de comedor, Lectores/as....). Son los verdaderos protagonistas del hecho educativo.
2. **Materiales:** edificio, mobiliario y material de uso didáctico, fundamentalmente. Los tres, distribuidos y dispuestos de una u otra manera, determinarán el espacio escolar.
3. **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 cómo 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 los miembros de la organización. Constituye la parte oculta del centro docente y explica la mayor parte de las decisiones de organización.

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.

La naturaleza y características de estos 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. Estos componentes, pues, no producen efectos por sí mismos: la estructura organizativa, por ejemplo, proporciona el marco de una innovación pero no garantiza su logro.

Copyright 2026

Tampoco intervienen independientemente de los demás sino que se relacionan de manera interactiva y tienen una influencia recíproca. 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).

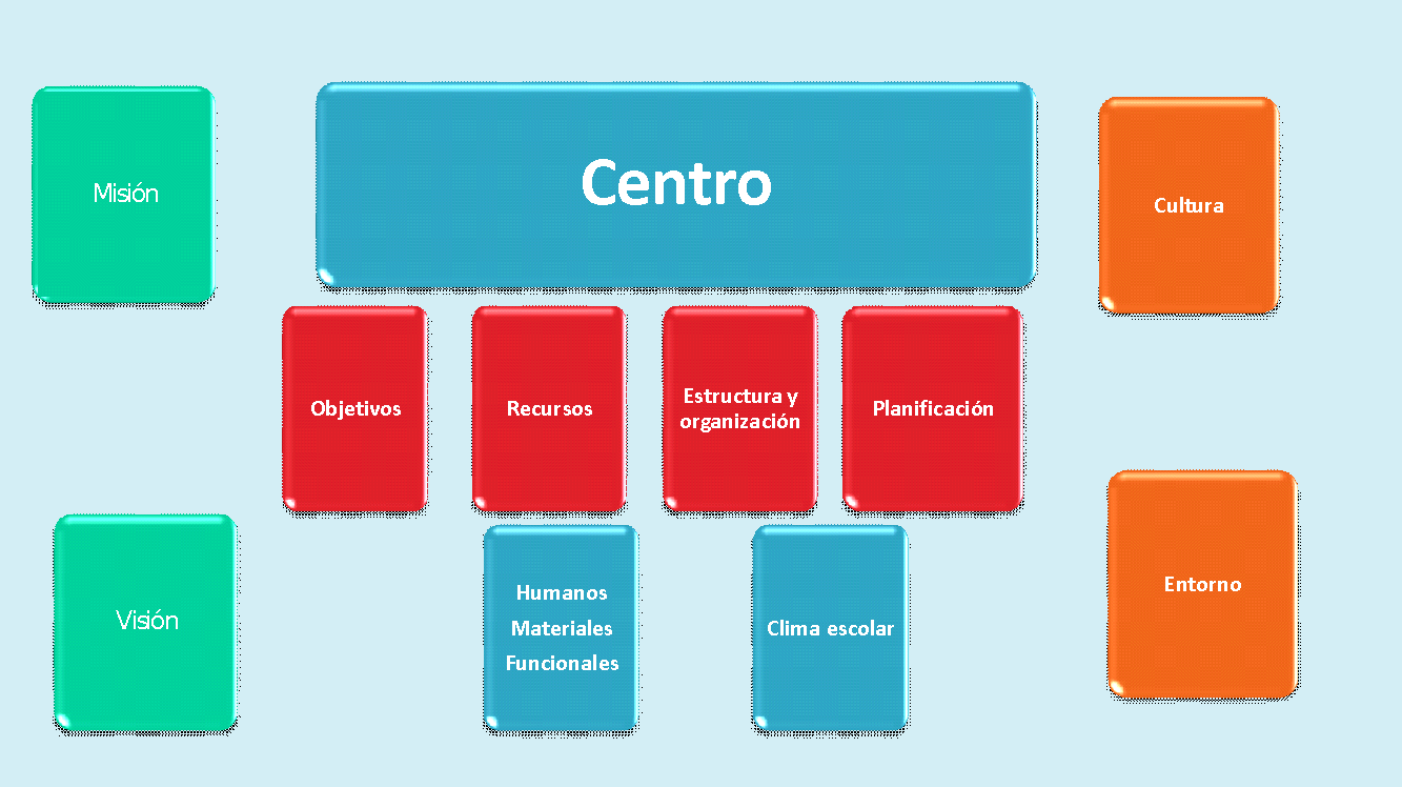


Figura 2: Elaborado a partir de Antúnez (2012)

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 su alumnado.

Por otra parte, como organización compleja, la escuela es más que una institución educativa y cuenta con condicionantes que determinan su conceptualización. Para Gairín Sallán (2000) la escuela como organización cuenta con los siguientes elementos:

- **Fines, objetivos y propósitos** que orientan la actividad.
- Grupo de personas con **relaciones interpersonales** ordenadas.

Copyright 2026

- **Realización de funciones y actuaciones** que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.
- Búsqueda de **eficacia y racionalidad**.

Y al mismo tiempo, tiene unas características concretas que la diferencian de otras organizaciones que pueden resumirse en las siguientes (Sallán y Vicario 2019):

- **Indefinición de metas**. El centro escolar debe responder a una serie de objetivos múltiples y diversos que la sociedad demanda, que en muchas ocasiones carecen de priorización y son ambiguos, lo que crea cierta incertidumbre en cuanto a la actuación y responsabilidad de las personas implicadas.
- **Naturaleza de las metas**. Se encuentra condicionado por esa indefinición anteriormente señalada. Pero además la naturaleza de lo educativo exige el mantenimiento de valores que atañen al modelo organizativo.
- **Ambigüedad de tecnologías**. La actividad educativa depende de situaciones y circunstancias que casi siempre derivan a la particularidad individual, por lo tanto, es difícil tener tecnologías que clarifiquen procesos organizativos.
- **Falta de preparación técnica**. La complejidad de la realidad escolar hace inviable la existencia de un modelo único de profesor, lo cual implica que los/as profesionales sean capaces de redefinir acciones en cada contexto, actuando con flexibilidad. Además, el funcionamiento de la organización precisa de otros/as técnicos/as no docentes y de tiempo para el propio proceso de organización.
- **Debilidad del sistema**. Amplitud de la organización formal, contraposición de estructuras y metas, indefinición de funciones, etc., contribuyendo a establecer relaciones no siempre estables entre los diferentes componentes del sistema, con lo cual existe una cierta tendencia, por parte de algunos/as autores/as, de que consideren a la escuela como una realidad débilmente estructurada.
- **Vulnerabilidad**. El hecho de que la escuela tenga un carácter abierto frente al entorno, la hace susceptible a los cambios de ambiente, influenciándose por la realidad cultural, social, política o económica.

Todo esto evidencia que la escuela es una organización compleja. A este respecto Reardon y Owens (2014) señalan que todo tiene “un andamiaje de roles” que comprende su estructura formal. Estos roles son ocupados por individuos de los que se espera un comportamiento conforme a unas normas establecidas. Por otro lado, y según Santos Guerra (2020), la escuela como organización ha de apoyarse en cuatro pilares:

1. **Racionalidad,** es decir, la disposición lógica de los elementos y de la dinámica organizativa para la consecución de unos objetivos.
2. **Flexibilidad**, en el sentido de que la escuela tiene que adecuarse a las exigencias de la práctica, así como a los cambios que se producen en la sociedad.

Copyright 2026

3. **Permeabilidad**, referida al hecho de que la escuela debe permanecer abierta al entorno, no solo al próximo sino también a la sociedad en general.
4. **Colegialidad** en sus estructuras y funcionamiento, evitando una organización en torno a la individualidad y favoreciendo la participación.

Por lo anterior, la escuela debe adaptarse, una vez más, a los cambios sociales y, dada la velocidad a la que estos se suceden, contar con elementos flexibles que permitan la adaptación rápida y que contemplen la pérdida de su protagonismo como institución educativa, para dar paso a nuevos espacios educativos mucho más amplios basados en las tecnologías de la información y la comunicación, que posibiliten nuevas concepciones educativas atemporales, deslocalizadas y versátiles, que se centren más en compartir de situaciones de aprendizaje y estrategias metacognitivas que en la transmisión de contenidos (Alcalá, 2016).

En definitiva, se necesita una escuela basada en estructuras organizativas dinámicas, que se abra a distintos proyectos educativos. Una escuela contextualizada, participativa, creativa y pedagógica, que propicie una educación inclusiva.

2.2.1. Autonomía de centros

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, en su redacción actual, dispone en su artículo 120 que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión. En el ejercicio de esta autonomía deben

Copyright 2026

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.



Figura 3: Elaboración propia.

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 debe 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, en su redacción actual, 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:

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

Copyright 2026

laboral, sin que, en ningún caso, suponga discriminación de ningún tipo, ni se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.

5. Cuando estas experimentaciones, planes de trabajo o formas de organización puedan afectar a la obtención de títulos académicos o profesionales, deberán ser autorizados expresamente por el Gobierno.

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 escolar, 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.

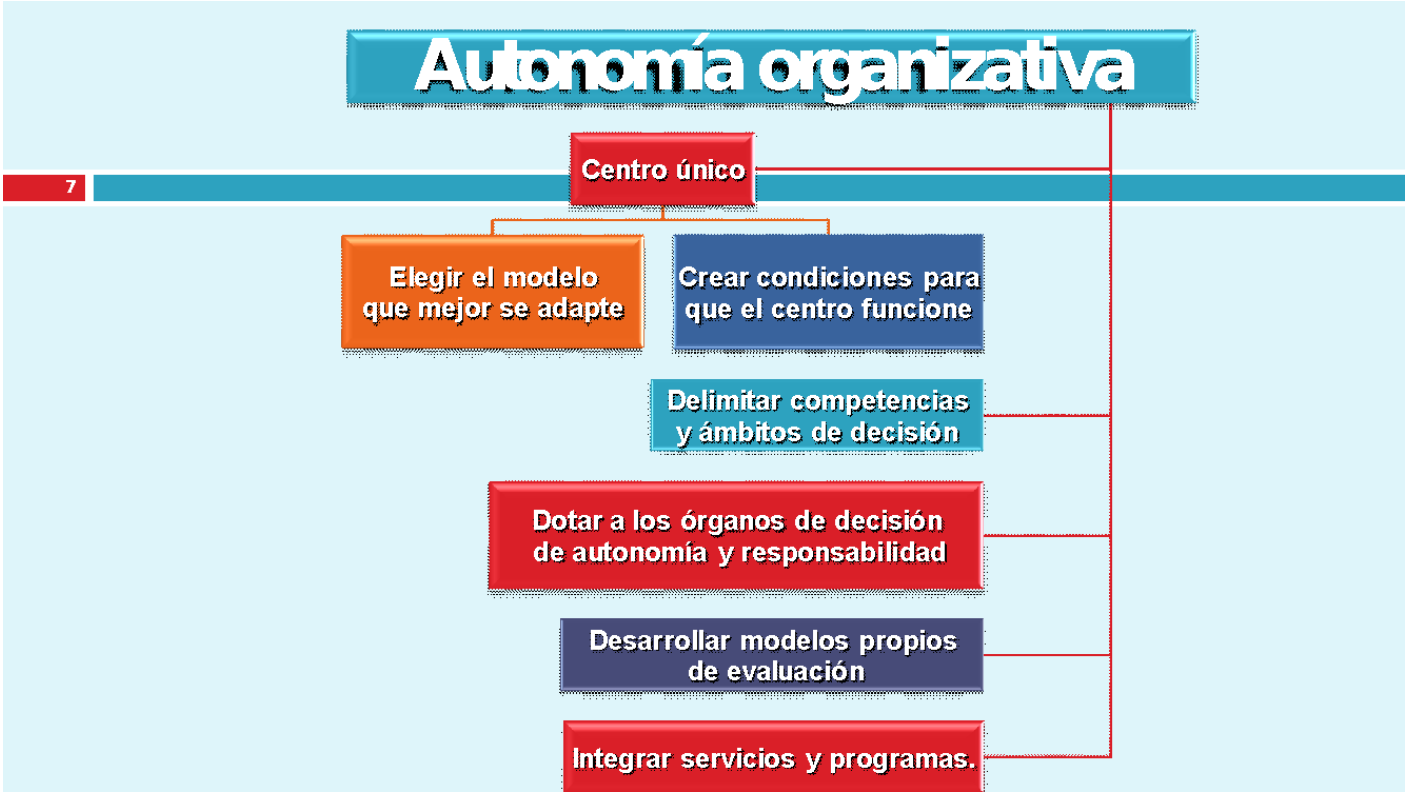
La autonomía del centro ha de permitir la concreción de un proyecto de organización y gestión de la educación, adecuado a las expectativas de la comunidad educativa y a las necesidades específicas del alumnado. Es necesario que los centros docentes dispongan de un marco general que les permita concretar 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 alumnado, 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, en su redacción actual, 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 esta Ley, en cuanto a la Programación General Anual y lo dispuesto en el ROC e Instrucciones de Organización y Funcionamiento (IOF).

Copyright 2026



Autonomía de gestión

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

Copyright 2026

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 Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 y, en su caso, con la legislación autonómica en materia de contratación del sector público. 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 #5
Created 2022-10-04 13:21:57 CEST by Equipo CATEDU
Updated 2022-10-20 09:33:16 CEST by Óscar Sánchez Estella

Copyright 2026