ISSN 1886-5895

Abril 2025 Nº 76

https://usie.es/supervision21/

https://doi.org/10.52149/sp21

CORRELACIÓN ENTRE LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS ESCOLARES Y LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN (2ª parte)

CORRELATION BETWEEN SCHOOL AUTONOMY AND EDUCATIONAL INSPECTION (Part 2)

Fernando Tébar Cuesta

Inspector de Educación.

Comunidad de Madrid

Resumen

En la mayoría de los países de la OCDE desde finales del siglo XX, la autonomía escolar se ha convertido en tema de discusión para centros educativos, directores y Administraciones educativas; una nueva ola de modernización y reforma que ha levantado esperanzas fundadas para remodelar los sistemas educativos. En el proceso de implantación de la autonomía destaca la intervención de la Inspección de Educación (IE, también abrevia Inspector de educación) como factor esencial. Su visión sistémica se considera importante para adecuarla al contexto y, las políticas relativas al desarrollo del liderazgo, evaluación, rendición

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

de cuentas o apoyo institucional darán paso al estudio de nuevas oportunidades de mejora. En la primera parte del artículo se abordaron los conceptos que se consideran necesarios para el estudio de la autonomía, junto con la evolución histórica normativa de su implantación en España y finalmente las variables y los fundamentos que definen la autonomía de un centro educativo. Esta segunda parte se completa con el estudio del núcleo central en el que se investigan las implicaciones y el cambio de roles que el proceso de autonomía tiene para la Inspección de educación.

Palabras clave: *Autonomía escolar, eficiencia, rendición de cuentas, dirección, Inspección de educación, rendimiento educativo, evaluaciones internas y externas.*

Abstract

In most OECD countries since the end of the 20th century, school autonomy has become a topic of discussion for educational centres, administrations and management teams; a new wave of modernisation and reform that has raised well-founded hopes for reshaping education systems. In the implementation process, the intervention of the Education Inspectorate (EI) stands out as an essential factor. Its systemic vision will be seen considered necessary to adapt it to the context, and policies relating to leadership development, evaluation, accountability or institutional support will give way to the exploration of new opportunities for improvement. The first part of the article dealt with the concepts considered necessary for the study of autonomy, together with the historical and regulatory evolution of its implementation in Spain and, finally, the variables and foundations that define the autonomy of an educational institution. This second part is completed with the study of the central core, in which the implications and changes in roles that the process of autonomy has for the Education Inspectorate are investigated.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Keywords: *School autonomy, efficiency, school accountability, leadership, Inspectorate of education, educational performance, internal and external.*

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

1. IMPLICACIÓN DE LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN EN LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS

Con las funciones de control y supervisión la Inspección de educación ha venido desempeñando un papel importante en el sistema educativo; progresivamente se han ido añadiendo más funciones para acompasarlas a los cambios social, económico y tecnológico experimentados por la sociedad. En la actualidad la IE está adaptando sus clásicas funciones para convertirse en un 'agente de mejora' para los centros educativos en concreto y para el sistema educativo en global. En este sentido, la actual ley orgánica de educación LOMLOE dedica a la IE su Título VII. *Inspección del sistema educativo*, artículos 148 al 154.

El art. 151 concreta las funciones de la IE añadiendo la de 'evaluar', lo cual resulta significativo en tanto supone definir un perfil de Inspección competente para impulsar el rol evaluador con una función concreta y normativa en la evaluación de los centros, de la práctica docente y de la función directiva.

> Artículo 151. Funciones de la inspección educativa.
> Las funciones de la inspección educativa son las siguientes:
>
> *a) Supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen, con respeto al marco de autonomía que esta Ley ampara.*

Junto al eje competencial básico de la IE, también destaca con la nueva ley su función de asesoramiento, que se va a manifestar de múltiples maneras: ayudando en la implantación y desarrollo de la autonomía, generando el espíritu de iniciativa que se corresponde, intermediando en las medidas que favorezcan la convivencia y la resolución de conflictos y, colaborando con la labor de la dirección y equipos directivos para el logro de la mejora educativa y la calidad en la prestación del servicio educativo. Pero ello tiene un coste importante, pues una

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

intervención tan ajustada, tan continua, con diferentes centros situados en muy variados contextos sociales, no se puede llevar a cabo con eficacia sin una especialización de los IE que intervienen en la planificación y posterior ejecución de acciones de calidad y que, sin una formación adecuada, convierten su acción, su intervención, en acompañamiento, no asesoría.

De lo que no cabe ninguna duda es de que el giro del sistema educativo hacia una mayor autonomía de los centros educativos también ha de influir en el cometido de la IE, realidad que se comparte con Montero (2021, p.36): "La autonomía de los centros orienta las intervenciones y, con más alcance, el propio modelo de inspección", pues el individualizarse los centros, el diferenciarse, va a implicar para la IE cambiar el peso de sus intervenciones y potenciar más las funciones de asesoramiento y de evaluación y disminuir la de control.

Es especialmente importante destacar que el promover cambios en la aplicación de las competencias de los IE, con modificación del orden de sus roles y otra forma de acometer las responsabilidades en la jerárquica 'cadena de mando', con toda seguridad acercará más la figura de la IE a los centros educativos. Realidad que se señala desde todos los puntos de vista, tanto individuales como profesionales, como lo expresa la editorial de la revista Supervisión 21(2022, p.3):

La inspección debe ser en las actuales circunstancias un referente para los centros, acompañándolos en el proceso de implementación y de cambios que se les plantean, para que las decisiones que se adopten sean las mejores según su realidad socioeducativa y acordes a la norma, dentro del respeto a su autonomía.

Junto a este aspecto sin duda positivo, también hay que prestar atención a los riesgos, y en concreto, no se puede desconocer el conflicto de roles que se presenta para muchos inspectores al tener que desempeñar varios de ellos en el mismo centro y normalmente con los mismos interlocutores. En apoyo a dicho razonamiento voces autorizadas como De Grauwe (2007, p. 11) estiman que la

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

mayor participación de la comunidad escolar que deriva en una progresiva autonomía de los centros puede afectar seriamente a la aplicación conjunta por el mismo IE de las funciones de control y asesoramiento, pues iría en contra del espíritu de autonomía esperado precisamente por la autonomía deseada. Difícil combinación de funciones con diferentes prácticas docentes, diferentes posibilidades organizativas y adaptación a diferentes contextos sociales y locales. No obstante, también con la misma autoridad Ehren (2016, p. 10) no encuentra tales dificultades:

Los programas de reforma suelen conceder mayor voz para los usuarios, mayores posibilidades de elección y competencia y mayores dosis de responsabilidad. El aumento de la autonomía de las escuelas con el establecimiento de metas y objetivos, y algún sistema de inspección o control para comprobar hasta qué punto se han alcanzado.

Vista la importancia y el grado de implicación de la IE en los distintos procesos, se hace necesario un análisis de su intervención para mejorar y añadir valor a cada una de las facetas de la autonomía de los centros educativos.

A ello dedicaremos los siguientes apartados.

- **ASESORAMIENTO PARA FAVORECER LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA**

En el estratégico papel que la IE puede desempeñar para la mejora de la educación en los centros, además de supervisar, asesorar y evaluar la realización efectiva de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión, debe dar credibilidad a su catalogación legal como uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza (LOMLOE, art. 2.2), así, deberá proponer a la Administración la disposición de los medios y recursos necesarios para que los centros puedan desarrollar con eficacia sus proyectos educativos. Sin recursos, la autonomía se queda corta de miras, sin dotaciones económicas los centros no podrán

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

compensar carencias educativas individuales o sociales en los entornos en que trabajan.

La autonomía podrá ser verosímil, pero por concepto deberá tener apariencia de verdad, en este sentido Ehren (2016) afirma que "las escuelas y los profesores serán más receptivos y podrán actuar en función de los resultados de las inspecciones cuando dispongan de autonomía y de los recursos para aplicar las mejoras necesarias" (p.133).

Es evidente que la labor de apoyo y asesoramiento sistemático a profesores y equipos directivos ayuda a mejorar la calidad de la educación prestada en un centro o en una zona escolar. Y no es fácil, pues como expresa Gairín (2002) para conseguirlo se necesita "querer hacerlo" (voluntad política) y "saber hacerlo" (conocimientos técnicos).

Y como siempre, la IE debe tener presente que uno de sus objetivos es el de que cada alumno pueda desarrollar al máximo sus capacidades, para ello deberá fomentar la equidad y la igualdad de oportunidades no solo desde un punto de vista profesional de servidor público, sino también desde un punto de vista ético y social.

- **SUPERVISIÓN DE LAS CONDICIONES INICIALES**

En el rango de las potenciales contribuciones de la IE a la educación, la conferencia de Bratislava de la Conferencia Internacional Permanente de Inspecciones (SICI en sus siglas en inglés) apunta la primera: "En contextos donde las expectativas de las escuelas son explícitas y están consagradas en las leyes, regulaciones o políticas detalladas, entonces la inspección se puede utilizar para promover el cumplimiento de tales expectativas" (p.8).

La labor de la IE en su actuación de supervisión es compleja, pues corresponderá informar a la Administración, *a priori* de la adecuación a la norma y al compromiso adquirido, el marco temporal y la programación de actividades, y *a*

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

posteriori de la correcta utilización de la autonomía y de los fondos públicos empleados.

Su responsabilidad supervisora no termina con la verificación de los requisitos iniciales, sino que ha de mantenerse hacia el futuro al analizar e informar sobre la viabilidad del proyecto presentado, el compromiso del profesorado del centro con el mismo, el grado de participación actual y previsto de las familias, la información a la comunidad educativa con vistas a la matrícula del siguiente curso escolar a la autorización administrativa. Involucrarse en el seguimiento de los proyectos, en el análisis de los procesos, en el apoyo al equipo directivo simbolizado en su director, en la evaluación de los planes y como consecuencia de la misma, en la propuesta de medidas específicas para corregir las desviaciones y enfocar la actividad docente para la consecución de los objetivos propuestos.

- **RENDICIÓN DE CUENTAS**.

La rendición de cuentas corresponde hacerla en un doble sentido, por una parte, el académico, pues si el disponer de un Proyecto Educativo de Centro (PEC) es condición necesaria para la concesión de autonomía a un centro, también se situará en primera línea para analizar si se ha mejorado en los aspectos programados y en qué modo se han logrado los objetivos perseguidos.

Pero también rendición de cuentas en el sentido económico de inversión o gasto de los recursos que la Administración educativa aporta para su gestión. Son fondos públicos puestos a disposición de los centros, existiendo por tanto para los responsables de su administración la obligación de gestionar los mismos con eficacia; a la vez que mayor transparencia en todo el proceso de aplicación de fondos y en la responsabilidad de su uso.

Por otra parte, la ley en su faceta previsora ya sitúa a todos los actores educativos (profesorado, padres de alumnos, alumnado, personal del centro, autoridades locales, etc.) en el órgano de gobierno de los centros, el Consejo

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Escolar, de tal modo que su participación será importante en la aprobación de la previsión y en la posterior supervisión de su correcta aplicación.

Dando por sentado que mayor autonomía conlleva mayor *accountability* también se ha de asumir que se hace más necesaria la IE, por una parte porque en su función de tutela de la legalidad debe comprobarse el respeto a las normas legales, y por otra, porque deberá actuar para analizar e informar sobre el cumplimiento de los objetivos programados; en qué medida se han mejorado los procesos de enseñanza-aprendizaje; si se han introducido innovaciones metodológicas; para estudiar resultados de evaluaciones internas a través de estudio estadístico, analizar los resultados obtenidos en evaluaciones externas de la comunidad autónoma o resultados de la EvAU comparándolos con los propios de años anteriores de distrito o de comunidad. En su calidad de servicio público, Estefanía (2024, p. 41) destaca la corresponsabilidad de la IE: "la inspección como institución y una mayor implicación y compromiso de los inspectores e inspectoras en su funcionamiento y en la calidad de su trabajo como servicio público".

- **EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

La evaluación constituyó el primer tema de la SICI en la Asamblea General de 2012 en Praga, expresando su importancia:

La poderosa relación entre la evaluación externa e interna es fundamental para estimular mejora. Cada una puede hacer una contribución particular, pero las sinergias que surgen de la combinación de ambas pueden aportar beneficios particulares.

Los servicios de inspección enfatizan cada vez más la importancia de una autoevaluación eficaz como motor de mejora. (p. 11)

En el ámbito nacional, la responsabilidad de los poderes públicos en la inspección, supervisión y evaluación del sistema educativo se concreta en el art.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

148.1 de la LOE y convierte a la IE en responsable e interlocutor para participar como salvaguarda de todos los objetivos del artículo citado, pues el apartado 3 es sumamente amplio:

> *3. La inspección educativa se realizará*
> • *sobre todos los elementos y aspectos del sistema educativo,*
> • *a fin de asegurar el cumplimiento de las leyes,*
> • *la garantía de los derechos y la observancia de los deberes de cuantos participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje,*
> • *la mejora del sistema educativo y*
> • *la calidad y equidad de la enseñanza.*
> *(la separación es del autor, para resaltar los apartados)*

Una cuestión importante es la visión externa que se tiene sobre la labor de la IE en este campo, como puede ser la manifestada por directores de centros, los cuales, como muestra Segura et al. (2021) consideran que los IE son pieza importante en el proceso de autonomía, apoyando en su despliegue, dando asistencia a las direcciones escolares con su experiencia, o ayudando a mejorar la calidad educativa de los centros educativos: "Son influyentes y ayudan en aspectos tan importantes como la evaluación de los centros y la evaluación de los directores, en la formación, en el análisis de resultados y en sus pertinentes propuestas de mejora, entre otros" (p.69).

Efectivamente, la intervención necesaria en los procesos de evaluación, tanto interna como externas, la adopción de medidas tras los análisis pertinentes, su viabilidad y el seguimiento de las mismas, son tareas que se convierten en primordiales para la IE. Con visión sistémica y con la base de los datos agregados, se podrán proponer cambios para la mejora del sistema educativo, pero será difícil progresar en cualquier aspecto organizativo o funcional de un centro si no se cuenta con una evaluación previa de la calidad del mismo, de las estrategias encaminadas a identificar los puntos débiles en los procedimientos y procesos de enseñanza y analizar las áreas de mejora.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

La concesión de autonomía a los centros no solo lleva a la reflexión interna de la comunidad educativa de los retos y de los éxitos conseguidos, sino también a operar dentro de un marco de responsabilidad para identificar las previsiones que no se han cumplido y los motivos por los que no se han alcanzado.

La evaluación de los centros debe hacerse desde posiciones actualizadas, haciendo un esfuerzo para intentar evaluar dimensiones como la calidad de la docencia, la capacidad del centro para elevar las expectativas de éxito de los estudiantes, la implicación de la institución con los problemas de su entorno inmediato, etc., pero hacerlo exclusivamente con indicadores cuantitativos es simplemente reduccionista. Si la dimensión no es cuantificable, si no hay variables sobre las que se pueda intervenir mediante un plan de acción, entonces, los más técnicos dirán que no hay que considerarlas. Ahora bien, la IE es conocedora de que existe otra manera de trabajar, basada en los principios de colaboración, apertura e innovación, de transferencia intergeneracional del conocimiento y de valores comunes, por ello sería conveniente dotarse con urgencia de mejores instrumentos de evaluación que resalten el trabajo serio, paciente y de mejora de la calidad de la educación de cada ámbito docente.

La introducción de las nuevas tecnologías en las aulas y la digitalización de los procesos qué duda cabe que tienen consecuencias en la evaluación, así lo explica Trujillo (2023):

Por supuesto, enclavada como un elemento fundamental dentro del verbo 'enseñar' podemos encontrar la actividad evaluadora. [….] Así pues, si se modifican variables tan sustanciales como la manera de enseñar o cuándo y dónde tiene lugar el aprendizaje, parece lógico y necesario que también se modifique la evaluación, es decir, cómo, dónde y cuándo se recogerán datos para que docente y alumnado tomen decisiones.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Los cambios metodológicos y tecnológicos introducidos por el método incremental con repercusión en las evaluaciones siempre aconsejan aprovechar la formación, el rigor y la experiencia de los IE, pues la información de que disponen por su relación con el centro (sus fortalezas y sus debilidades) y con otros del entorno es importante en la búsqueda de soluciones a los problemas que preocupan a la comunidad escolar.

En la **evaluación externa** la IE velará por la correcta aplicación de los planes de evaluación que determine la Administración educativa, colaborando con el Instituto de Evaluación para facilitar su cercanía a los centros, asesorando para el perfeccionamiento de los procesos o en la mejora de los resultados que hayan tenido una valoración más débil y necesiten más apoyo, dedicación y por tanto seguimiento. En términos económico–matemáticos, el IE puede maximizar los beneficios que se derivan de la aplicación directa de las actividades programadas a raíz de las evaluaciones externas y, contribuir a minimizar la carga que supondrá su aplicación por profesores y equipo directivo.

En este proceso de evaluación externa, la IE se sitúa en una posición óptima para comprobar el funcionamiento del centro dentro del sistema educativo gracias a la autonomía conseguida, comprobar si las medidas que se han tomado han logrado los fines perseguidos, así como contextualizar los resultados generales publicados de forma aséptica sin tener en cuenta el entorno geográfico, económico, cultural y social; pero también reconducir los procesos y ofrecer análisis y diagnósticos para solucionar problemas.

- **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La Administración no puede hacer dejación de funciones y descuidar la educación como derecho constitucional de especial protección que no admite desinterés y que al ser suministrado como un servicio público ha de garantizar que

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

la prestación del mismo, también con la autonomía concedida a los centros, se hace en condiciones de igualdad para toda la población. La equidad del sistema educativo y la igualdad para todos los alumnos se debe seguir trabajando con los proyectos de autonomía y por lo tanto dejará su supervisión en manos de la IE que lo ejercerá a través de las funciones y atribuciones que normativamente tiene asignadas.

Corresponde a la Administración educativa conceder, respetar y dar apoyo a la autonomía de los centros educativos teniendo en cuenta el marco del ordenamiento jurídico general. Algo que no deja de ser una constante al tratarse de un servicio público, como expresa Prado (2022, p.19): "Cierto que al ser un servicio público es la Administración quien puede determinar los límites de esa autonomía". Siendo la IE competente normativamente para velar por la aplicación de las normas, por la garantía de los derechos de la comunidad educativa y trabajar como factor esencial para conseguir mayor calidad en el sistema educativo.

Pero estar entre Administración y centros es un equilibrio inestable ya decía Aristóteles que la sabiduría consistía en buscar un término equilibrado, pues por una parte la IE se encargará de comprobar la correcta aplicación de las normas, al mismo tiempo que en relaciones horizontales colaborar en la implementación de programas e iniciativas de política educativa. Y por otra, tiene una responsabilidad vertical al encargarse de agregar valores y resultados de los distintos aspectos del sistema educativo en los centros para elevarlos a la administración superior, tales como currículos, profesorado, evaluaciones, buenas prácticas educativas, autonomía de los centros, etc., etc.

Igualdad de oportunidades, equidad, pero también calidad en la prestación del servicio educativo, pues no basta con facilitar la incorporación de los alumnos a las aulas, sino que se debe dar el mismo proceso educativo en todos los centros y a todos los alumnos, con independencia de su entorno rural o urbano,

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

socioeconómico o cultural, y que puedan alcanzar los alumnos el máximo desarrollo de sus capacidades, individuales y sociales, intelectuales y emocionales.

De los 17 objetivos planteados por las Naciones Unidas para el período 2015-2030 el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), lleva por título "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" y su objetivo es el de proporcionar a los niños y jóvenes una educación de calidad y facilitar el acceso al aprendizaje. Elemento importante de reflexión para la acción política que ha de considerar la función democrática que le corresponde de ampliar las responsabilidades en la toma de decisiones de los centros con el fin de optimizar los beneficios de la autonomía, no solo perfeccionando sus características, sino también como destaca Suggett (2015) satisfaciendo las variadas expectativas de la comunidad educativa.

Corresponderá a la profesionalidad de la IE y a su buena praxis, el informar a la Administración sobre la posible existencia de divergencia entre los intereses del gobierno (nivel global) y los de la escuela (con máxima información local). A su vez, ser referentes no solo respecto a los datos solicitados por la Administración educativa en su faceta de enlace entre ésta y los centros, sino también respecto a la calidad de los mismos (cultura escolar, clima de trabajo, pedagogía efectiva, dedicación de los profesores) así como de examinar la extensión y la implementación de las políticas educativas (tanto nacionales como autonómicas). Todo ello requiere una formación previa y continuamente una exigente dedicación.

- **BUENAS PRÁCTICAS**

Una vía novedosa e interesante de trabajo de la IE tanto para inspectores individuales como para el cuerpo de inspectores en su conjunto es la de la evaluación y posterior transferencia de buenas prácticas educativas fruto de experiencias en colegios, institutos, universidades o publicaciones de expertos.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

La característica de la IE de ser difusora de buenas prácticas puede ser considerada como lo que en economía se conoce como una fuente de 'externalidades positivas', pues ofrece un servicio en cuyo consumo no hay rivalidad, ni exclusión, y sus actividades afectan favorablemente a terceros para mejorar, sin que éstos paguen por ellas o sean compensados.

En sus visitas, el IE avanzando y asumiendo mayores responsabilidades profesionales, puede como tal, identificar con el equipo directivo la conveniencia de una mejor elección; pero no debe interferir, de lo contrario, dejaría de ser IE para pasar a otra dimensión, otro concepto. Puede aconsejar, y ese es parte de su cometido, que si se pretende llegar a tal fin y utilizar ese u otro camino, entonces se obtendrán unos resultados secundarios ya contrastados en otras ocasiones y en otros centros, puesto que conforme a lo que la experiencia ha enseñado, se producirán con toda seguridad. Así pues, habrá que aconsejar para elegir conforme bien al principio del mal menor o bien al de lo relativamente mejor.

El fomento del conocimiento, identificación y difusión de buenas prácticas organizativas o docentes observadas en otros centros (aunque con el matiz de otros contextos) como consecuencia directa de sus visitas puede ayudar a la Administración educativa, pero más a los centros y en concreto a los equipos directivos en la resolución de sus problemas y en la búsqueda de mejorar la práctica docente. No pocos autores, entre los que podemos citar a Escudero y Moreno (2012, p.14) abogan por esta línea auxiliar para la IE:

….. recabar y documentar datos significativos que permitan reconocer el pulso del sistema, generar conocimiento y conciencia pública de qué va bien y qué es preciso mejorar, propiciando a tales efectos espacios de información y de debate público sobre la educación.

Con la aportación de las TIC se van constituyendo redes de centros encabezadas por sus directores, y en las que los IE del distrito colaboran, para

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

compartir objetivos, temas relacionados con la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, problemas de convivencia, de escolarización, de abandono escolar; pero también soluciones factibles contando con los recursos educativos, humanos y materiales de los que cada centro dispone. Modelos de prácticas exitosas que se difunden no solo a través de las redes o páginas web sino especialmente con la acción directa de la IE destacando la convocatoria de reuniones o visitas a los centros por directivos.

Aprovechar de manera más eficiente la experiencia que acumula la IE es más que conveniente, necesaria, para coordinar procesos de mejora, así lo aconseja Silva (2013, p.73) al afirmar que "El valor de las actividades realizadas reside en la posibilidad de contar con información suficiente, confiable y oportuna de lo que sucede en cada centro, así como generar las condiciones para impulsar y sostener acciones de mejora continua". Desde todas las instancias, ya sea Administración, Universidades o centros educativos tanto públicos como concertados, se fomenta la acción beneficiosa que ejerce la IE al promover el intercambio de buenas prácticas entre centros docentes y facilitar la difusión de aquellas decisiones que adopten los centros, en el marco de su autonomía, y que hayan mejorado su funcionamiento y los resultados de su alumnado.

En el espacio europeo es evidente que también se desarrollan buenas prácticas e iniciativas exitosas, por ello, la oportunidad de que la IE inmersa en un mundo globalizado e interconectado las difunda y, los centros, directores y profesores tengan la posibilidad de aprovecharlas y de aplicarlas de manera inmediata y directa se convierte en una de las principales oportunidades de colaboración y asesoramiento de la IE.

- **VISITA DE INSPECCIÓN**

La complejidad de la sociedad actual ha implicado para la Administración educativa la necesidad de encargar a la IE la intervención en los centros para

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

garantizar el derecho a la educación de todos los ciudadanos. Siendo la visita a los centros educativos el medio básico y fundamental de la acción inspectora para el logro de los fines prioritarios concretados en las leyes educativas.

Siendo muchas y muy importantes las dimensiones de cada una de sus actuaciones, la cuestión estará en la forma de llevarlas a cabo y la continuidad de las mismas, por ello, el Inspector ha de utilizar la primera herramienta de que dispone que es la visita al centro educativo, pues es donde se pondrán en marcha todas las funciones y atribuciones propias (supervisar, asesorar, observación en las aulas, evaluación, análisis de resultados), y donde se desarrolla todo el proceso fundamental de la enseñanza-aprendizaje.

La visita bien realizada se convierte en un mecanismo de garantía que asegura que se mantengan estándares de calidad en la enseñanza; su principal estudioso en el plano académico fue el inspector Soler Fiérrez, y de su importancia actual destaca Galicia (2024), resaltando su relevancia al decir que:

La visita de inspección ha de ser la herramienta fundamental a partir de la cual ha de impulsarse y desarrollarse ese liderazgo pedagógico. El principal activo del que se dispone en los centros docentes es el capital humano, y ese valioso elemento sólo se puede gestionar adecuadamente a través de la relación inmediata proporcionada por el contacto directo de la visita de inspección. (p. 28)

Los inspectores de educación deben adecuar las actuaciones que les corresponden en el ejercicio de sus funciones al régimen de autonomía de los centros y a la asignación de responsabilidades a sus direcciones. Es preciso insistir en el equilibrio que el IE debe tener en su visita al centro, ni ser el superdirector, ni

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

ser la autoridad que ejerce su '*potestas*' (mucha atención a la desviación de poder[1]), sino su '*auctoritas*', es decir, su competencia técnica, profesionalidad y comunicación.

El IE como técnico tiene la obligación de detectar y conocer las actividades que se realizan en los centros, así viene siendo desde que se creó el Cuerpo hace ahora 175 años, y parecen de actualidad las palabras de Gil de Zárate para justificar su creación:

Real Decreto de 30 de marzo de 1849 (Gaceta de Madrid del 2 de abril),

Si en todos los ramos del servicio público es conveniente esta clase de funcionarios, en la instrucción primaria es indispensable. Sin ellos la administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar. Las Autoridades no tienen tiempo para vigilar por sí solas tan gran número de establecimientos, ni menos para entrar en la infinidad de pormenores que esta vigilancia exige. Carecen además de los conocimientos especiales que se necesitan para observar muchas cosas que solo se descubren a los ojos de personas facultativas y amaestradas en esta clase de indagaciones.

Por otra parte, el olvido de la administración engendra la inercia en los encargados de los establecimientos: cuando saben que sus faltas no han de ser observadas y conocidas, pierden todo interés, todo celo, y se adormecen en la seguridad de que su abandono ha de quedar impune. Por el contrario, si el Gobierno vigila, si tiene los medios de saber las faltas para aplicar la enmienda o el castigo, si mantiene en continua alarma a cuantos deben servirle y ayudarle, desaparece la inercia, nace la actividad, la emulación, y se entra en una senda de progresivas mejoras que al cabo paran en la perfección apetecida, o se acercan a ella por lo menos.

[1] Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (LJCA), art 70.2 "*Se entiende por desviación de poder el ejercicio de potestades administrativas para fines distintos de los fijados por el ordenamiento jurídico*".

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Sin duda que los escritos del fundador del Cuerpo quedan un poco lejanos, así que habremos de acudir a fuentes más generales y actuales como las Recomendaciones del Consejo de la Unión Europea de 28 de noviembre de 2022 sobre los caminos hacia el éxito escolar que en sus consideraciones previas quiere citar la preocupación derivada de los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de alumnos (PISA) de 2018 de la OCDE que estima que uno de cada cinco europeos de 15 años aún carece de competencias básicas suficientes. Pues si los estudios reflejan la realidad y todos los miembros de la comunidad educativa son conscientes de la necesidad de que nuestros alumnos adquieran un conjunto equilibrado de competencias cognitivas, sociales y emocionales, será muy conveniente que el Inspector mantenga tanto con las autoridades educativas como con la dirección y/o profesores con los que ha interactuado un *feed back* continuo y en la medida de sus posibilidades estimular, fomentar y acrecentar en sus visitas a los centros el progreso en las competencias necesarias.

Se trata de un aspecto a mejorar derivado de la visita de inspección, pues el conocer por la dirección del centro el resultado de su visita, las principales recomendaciones o el sentido de su informe posterior, aumentará la confianza en la actuación de la IE no ya como agente de control, sino más bien de impulsor de las acciones de calidad que mejoren los aspectos analizados en la visita. En muchos casos, la escasa planificación por la IE impide un mayor aprovechamiento de las visitas para tener mejores indicadores de logro, objetivos claros, actividades y tareas intermedias, y con un adecuado *feedback* para verificar el cumplimiento de lo programado y la corrección oportuna. Esperemos no instalarnos en lo que Pintos (2017) considera pereza a salir de la zona de confort:

¿Quién no está cómodo instalado en la urgencia, en el <salto de mata>, sin planificación, sin objetivos, sin medición y control, sin un «pepito grillo» que nos

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

recuerde que se puede ir a más, que podemos legitimarnos ante nuestros ciudadanos, siendo fuente inagotable de utilidad social? (p. 47)

El *feed back* se convierte para el inspector en cercanía, mejora y necesidad.

En la visita a los centros el IE va acompañado de todo su bagaje como profesional, y para realizarla con solvencia es importantísima la competencia comunicativa, por eso es conveniente practicarla (el buen comunicador no nace, se hace), y no olvidar que de acuerdo con las directrices del Marco Común Europeo de Referencia (MCER), la competencia comunicativa se desarrolla mediante la integración de las competencias orales y escritas.

El Inspector en sus visitas no debe ser solo un agente externo sin implicación en la educación que se imparte, o con una visión parcial y concreta, consideraciones que hacía en Tébar (2022):

[…] sino que, en su implicación en el centro, debe fomentar la mejora de la gestión de los procesos educativos complejos, ayudando y estimulando la formación continua de profesores y administrativos, la utilización del progreso tecnológico en la educación y, en general, velando por la igualdad de oportunidades y la equidad en la educación.

Una adecuada intervención en los centros deberá aportar valor añadido en relación a la calidad de la educación […]. (p.70)

Siendo conscientes de la pequeña autonomía de que disponen los centros para completar su currículo, la Administración y en concreto la IE deben velar por la formación de los estudiantes, por ello, en sus visitas ha de analizar con la dirección y los departamentos didácticos que los centros al definir sus itinerarios, opciones y optativas lo hagan por su interés, y que las propuestas que realicen no estén gobernadas por lo que parece obedecer a ventajas corporativas de los distintos departamentos didácticos que tratan de decidir las materias optativas o de diseño propio para tener más horas lectivas para completar los horarios de los

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

profesores por encima de cuestiones pedagógicas o de planificación de la oferta educativa.

- **FUNCIÓN DIRECTIVA**

Partamos de un aserto que es real en todos los centros y que difícilmente admite discusión: "Los directores son los encargados de aumentar y de impulsar la inteligencia colectiva". Y es de importancia capital pues en los colegios e institutos se concentra una cantidad importante y numerable de licenciados y graduados que no actúan de modo individual, y que como en todas las organizaciones el trabajo se realiza según planificación de una dirección implicada, capaz y, con visión de futuro.

Autonomía y cambio de rol de los directores supone un nuevo reto para la actuación de la Inspección en los centros educativos, donde una primera intervención será con y sobre la función directiva entrando en contacto con equipos directivos preparados, formados y motivados, liderados por directores que gestionan adecuadamente los recursos, materiales y humanos, y con amplio margen de autonomía para definir los proyectos (educativo, de gestión y organizativo), y llevarlos a término. Un reto que hará que la intervención de la IE en los centros no sea de acompañamiento, sino proactiva, aportando nuevas ideas, innovaciones o líneas de trabajo que mejoren la práctica docente.

Corresponde a la dirección de los centros impulsar y liderar el ejercicio de la autonomía, aunque en los privados sostenidos con fondos públicos el impulso de la autonomía será compartido con el titular del centro, recayendo el liderazgo en la dirección. En lo que respecta a la vertiente más relacional es su responsabilidad el conseguir, mantener y fomentar un buen clima laboral que promueva el bienestar en el entorno de trabajo, contribuyendo a la disminución del estrés docente y la incertidumbre derivada de los desafíos de un entorno en constante evolución. El último informe de la UNESCO GEM 2024/25, indica que los líderes

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

educativos, en términos cualitativos, influyen en los logros alcanzados de rendimiento académico por los estudiantes; y siendo agentes del cambio se identifican actualmente cuatro dimensiones esenciales para ejercer el liderazgo: establecer expectativas en toda la comunidad, fomentar la colaboración de todos los implicados, capacitarles adecuadamente y por supuesto, tener siempre presente el objetivo del aprendizaje.

Dada la situación actual de desarrollo tecnológico que tiene la sociedad inmersa en la cuarta revolución industrial, el IE se habrá de interesar por la transformación del modelo educativo influenciado por el uso de las nuevas tecnologías, la importancia capital de los datos, la introducción de internet en el aula y el desarrollo de las competencias tecnológicas de alumnos y profesores. Términos y conceptos de plena actualidad en la sociedad como los referidos a la Inteligencia artificial (IA), IoT, *big data*, ciberseguridad, *fake news*, *ciberbulling*, *cloud* o protección de datos, que el equipo directivo debe conocer, formar y trabajar con profesores y alumnos.

El Inspector, conocedor de la importancia del **profesorado**, deberá mejorar su relación con el mismo, de tal manera que incida en su cambio de rol, que ya no debe ser el de ejercer el liderazgo de la clase y responsable en la transmisión de la información, sino que debe orientar al alumno en el camino de un aprendizaje permanente (*long life learning* concepto promovido inicialmente por la UNESCO, y posteriormente replicado y ampliado por la OCDE).

De manera constante, y tanto de forma directa como indirecta, se ha de incidir en la necesidad de su formación permanente, todo se renueva, todo fluye, y los conocimientos que antes eran sólidos y parecían inmutables, están cambiando y se quedan obsoletos por la constante innovación, investigación y mejora de la tecnología. Se hace necesaria la actualización del profesorado, en lo científico, en lo pedagógico y en lo didáctico.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Las familias no pueden ser olvidadas en un proceso tan importante como la autonomía del centro, el director tiene que establecer los mecanismos de intervención dentro de los canales establecidos (consejo escolar) para convertirlas en activas y participativas, aprovechando su experiencia y su pensamiento crítico para apoyar los procesos e iniciativas del centro.

- **AUTONOMÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)**

La firme entrada de la IA vuelve a modificar equilibrios y dependencias metodológicas y didácticas que, si bien han sido continuas en los últimos años, desde la expansión de las nuevas tecnologías lo han sido especialmente con la universalización de internet. La evidencia empírica sobre el efecto que en la enseñanza tiene la IA es que reduce el tiempo de ejecución de tareas, aumenta la calidad en los contenidos e influye positivamente en la presentación de resultados.

La llegada de la IA generativa ha dejado de ser una opción, ahora es cada vez más una necesidad. El aprendizaje del futuro se verá afectado y demandará no solo conocimientos, sino también habilidades tecnológicas, una combinación en busca del equilibrio entre el intelecto y el espíritu para la que se necesitarán la capacidad para pensar críticamente, comunicar eficazmente y actuar con empatía. Así pues, antes o después habrá de abordarse la necesaria adaptación en el ámbito educativo, y para ello es urgente la formación de los docentes para conocer la nueva tecnología e integrarla en sus procesos de enseñanza de manera crítica y reflexiva, a la vez que evitar incrementar la brecha tecnológica en los estudiantes derivada de un acceso no igual ni equitativo. Ciertamente la IA se mostrará útil en las aulas y en los procesos de enseñanza, será un proceso más o menos rápido, pero no se puede olvidar que las fundamentales experiencias de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico, la creatividad y las habilidades interpersonales se desarrollan de forma más natural en dinámicas presenciales y colaborativas.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Serán precisos nuevos modelos de organización de los centros, del trabajo de los profesores, del aprendizaje en las aulas y, evidentemente nuevos planteamientos en las políticas educativas de cara al futuro. Y como toda transformación tecnológica no está exenta de riesgos, el manejo de datos, el uso malicioso de los algoritmos, pero especialmente en los centros educativos la posibilidad de no dejar atrás a muchos alumnos incapaces de acceder a los nuevos planteamientos debido a su déficit tecnológico, cultural o económico.

Más que a nivel individual, serán los centros educativos los primeros en prepararse y formar a sus alumnos con tan novedosa tecnología. El desarrollo de la IA dependerá, en opinión del profesor e investigador de la Universidad Politécnica de Valencia Fernando Castelló[2], de factores como:

- la infraestructura tecnológica (el acceso a la tecnología adecuada y la conectividad a internet son esenciales);
- la formación digital y en el uso de la IA de los docentes;
- una cultura de innovación en cada centro;
- contar con el presupuesto y recursos necesarios y,
- políticas y normativas educativas que influyan adecuadamente en la adopción de la IA.

Para el Ministerio de educación y/o para las Consejerías de educación de las comunidades autónomas será muy difícil ofrecer una solución igual y homogénea a todos los centros educativos, por lo que sin duda alguna, ellos mismos en función de sus características internas, de su proyecto educativo y de su preocupación por

[2] Castelló, F. (2024). Estas son las tendencias y los riesgos que marcarán el desarrollo de la IA en la educación. Recuperado de https://elpais.com/economia/formacion/2024-01-05/estas-son-las-tendencias-y-los-riesgos-que-marcaran-el-desarrollo-de-la-ia-en-la-educacion-en-2024.html

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

ofrecer a su entorno escolar ventajas (las dificultades vienen solas) solicitarán mayor autonomía para poder integrarlas y ofrecerlas.

El Inspector de educación se encuentra ante un auténtico reto para poder asesorar, apoyar y acompañar al equipo directivo y a los profesores en una tarea nueva, innovadora y beneficiosa para toda la comunidad educativa, pues de una forma u otra la IA modificará no solo la información con destino u origen en el SIE, sino también sus acciones profesionales y sus relaciones sociales. Para responder a estas demandas cambiantes, será preciso desarrollar dos tipos de habilidades, por un lado, las funcionales o técnicas para un uso completo y eficaz de la tecnología puesta a su alcance; y por otro las que permiten comprender la realidad, criticarla y en lo posible ayuden a desarrollar la creatividad para pensar en diversas opciones (aportar soluciones imaginativas a los problemas concretos que se presentan en los centros educativos).

- **LADO OSCURO DEL PROCESO DE AUTONOMÍA**

No son pocos los profesores que opinan que ellos están en el IES o en el colegio para enseñar su materia, su disciplina, y que realizar mayores tareas supone un esfuerzo para su persona, en tiempo, en coordinación, en dedicación. Se prefiere en este caso la opción individual a la social representada por el bien común del alumnado o del centro. La obligatoriedad de PEC quedará como una formalidad para la Administración educativa, algo burocrático para enviar a la Dirección de Área o Delegación Provincial correspondiente o a la Inspección de educación.

Varios razonamientos basados en la experiencia se deben aportar, son los de los autores Castán (2021), Sarasúa (2007), Esteban (2024) o Altrichter (2019), y el siempre actual argumento de la implicación y la productividad:

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

- Cierto es que como dice Castán (2021, p. 157) los currículos los han desarrollado básicamente las administraciones y las editoriales, pero habría que motivar a los profesores para que puesta en su mano la autonomía pedagógica, no se quede en:

De todos los preceptos legales, a veces desde una visión externa, como la que señalan algunos inspectores de educación en sus visitas, se tiene muchas veces la impresión de que la autonomía se limita a la disposición[3] relativa a los libros de texto, muy asentada en la cultura escolar y recogida en las disposiciones oficiales desde comienzos del siglo XX.

En esta misma línea, Cuadrado (2024, p. 15) expresa que:

A pesar de que se les otorgue a los centros esta capacidad de decisión curricular, los libros de texto se constituyen en no pocos casos en casi única opción curricular que se adopta, y que, por ser externa y general, tiende a uniformar los procesos de aprendizaje, pese a las diferencias de contexto y necesidades de aprendizaje muy diversas del alumnado. Y en ningún caso, como se viene confirmando con el paso de los años, van a ser cuestionados los proyectos curriculares de las editoriales en procesos de rendición de cuentas, por lo que son adoptados en la convicción de que no se cuestionará cualquier práctica educativa que se ciña a ellos, indistintamente de que no se correspondan con las necesidades educativas del alumnado en un contexto concreto.

- En términos parecidos Sarasúa (2007, p.11) plantea la situación de numerosos centros, tanto públicos como sostenidos con fondos públicos que

[3] LOMLOE, Disposición adicional cuarta: *En el ejercicio de la autonomía pedagógica, corresponde a los órganos de coordinación didáctica de los centros públicos adoptar los libros de texto y demás materiales que hayan de utilizarse en el desarrollo de las diversas enseñanzas.*

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

prefieren seguir su rutina normal, según las instrucciones que provea la Administración educativa, pero sin tomar mayores riesgos y sin aceptar responsabilidades extras de parte de todos, dirección ni profesores:

[…] en muchos casos la autonomía no es deseada, no es querida y aceptada por los propios centros que no quieren asumir más responsabilidades, que no quieren aceptar un nivel mayor de compromiso.

Bien por acomodación, bien por resignación, se reducen las posibilidades, se apaga el compromiso docente entrando en el estancamiento, sin avanzar con los avances, un abandono sin vuelta atrás donde los perjudicados siempre son los mismos.

Es un estado de ánimo diferente, aunque con relación compleja e inducida, próximo a la 'cosificación', donde el director reduce al claustro a la indiferencia, al estado de 'cosa', o los profesores conducen sus clases al mismo estado.

- La participación de la comunidad escolar en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos viene asentada en el art. 27.7 de la C.E. Más tarde la LODE (1985), insistió en que la "participación contenida en la Constitución es una opción por un sistema educativo moderno, en el que una comunidad escolar activa y responsable es coprotagonista de su propia acción educativa". Actualmente el título V de la LOE establece que la participación de la comunidad educativa en la organización, el gobierno, el funcionamiento y la evaluación de los centros debe ser garantizada por las Administraciones educativas. Se dispone que la comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través del Consejo Escolar.

Sin embargo, la participación de padres y alumnos en los Consejos Escolares sigue una línea descendente desde hace bastantes años, lo cual incide en el

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

desaprovechar un potencial para estimular dinámicas de cada institución escolar en conjunción con su entorno local.

Dicha falta de interés o de tiempo para participar en la educación de sus hijos, en revitalizar los órganos de participación de los centros educativos, se manifiesta abiertamente curso tras curso y así lo pone de manifiesto en su investigación Esteban Frades (2024) cuando afirma:

Otro de los hándicaps que existen es que el modelo participativo, como ya hemos visto, es débil y una sana autonomía requiere un modelo participativo fuerte, donde los miembros de la comunidad escolar se impliquen en la vida del centro. (p.35)

En similares términos se expresan Alcañiz, Doncel y Sanz (2024, p. 20), al analizar el último informe PISA 2022 de la OCDE para concluir que:

[…] en el contexto español, la participación de los docentes en decisiones estratégicas es limitada en comparación con el promedio de OCDE. Este bajo nivel de participación sugiere que, en muchos centros educativos en España, las decisiones importantes se toman sin una contribución sustancial del profesorado, lo que podría reducir la implementación de políticas adaptadas a las realidades diarias de los docentes y estudiantes.

- En esta dirección Altrichter, (2019) coincide en los argumentos:

Estas medidas también ejercen cierta presión sobre los docentes (que tienen que invertir más tiempo y energía en coordinación para cumplir las promesas del perfil escolar). También ejerce presión sobre los directores, que tienen que orquestar algún desarrollo coordinado, aunque no se les proporcionaron nuevos instrumentos para dirigir y gestionar la escuela. (p. 63)

- Desde algunas posturas, se vuelve al siempre presente objetivo de la productividad personalizada, al considerarla como uno de los factores distintivos de los individuos y que abandona el término de la uniformidad, que si bien en

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

muchos aspectos es positivo, también puede tener su lado negativo al cerrar opciones, al cercenar posibilidades grupales o para los alumnos, una solidaridad mal entendida que puede retrasar el avance del centro educativo en su camino a la mejora en la prestación del servicio público de la educación.

El apartado no puede terminar con una visión negativa, pues también se contempla a nivel internacional y nacional el buen hacer. En la primera visión traigamos a primera línea la investigación de Martínez (2020, p.248) para apoyar la importancia que tiene la Inspección de educación en la mejora de la calidad de la enseñanza al citar estudios internacionales:

En esta línea, Ehren et alt. (2013) consideran que la intervención de la inspección escolar consigue mejoras significativas en la calidad de la educación cuando su acción ayuda a definir las debilidades, genera retroalimentación con los centros supervisados y consensua acuerdos con los equipos directivos sobre los aspectos a mejorar.

De modo semejante en el contexto nacional es preciso referirse a la realidad de los centros docentes como expresa la directora e investigadora Pellicer (2023):

Un grado importante de autonomía en la organización de una escuela hace que, cuando va acompañada de la profesionalización de su plantilla, de una adecuada formación permanente de liderazgo y estructuras de gobernanza adecuadas, revierte en la mejora del alumnado. Hay que perder el miedo a esa autonomía…

2. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: CASO PARTICULAR DE LA COMUNIDAD DE MADRID

La competencia legislativa autonómica supone tener la posibilidad normativa de aprobar y publicar leyes, decretos y órdenes (instrucciones y resoluciones) de aplicación exclusiva en su ámbito territorial, siempre teniendo en cuenta lo

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

establecido para todo el territorio nacional por leyes y reales decretos. Como ejemplo autonómico, se pueden citar los decretos de la Comunidad de Madrid para la ordenación y el currículo de las distintas etapas[4], donde se establece la autonomía "para impartir las áreas o bloques del currículo en una lengua extranjera"; para "promover y acordar metodologías que favorezcan la enseñanza personalizada y mejoren los resultados de aprendizaje de todo el alumnado", para "organizar los grupos e impartir materias agrupadas en ámbitos"; posibilidades que suponen un gran avance en la concesión de la autonomía a los centros respecto a la rigidez manifestada por los decretos de currículo, siendo de mayor trascendencia para los centros las que permiten:

a) Ampliar las horas lectivas correspondientes a las diferentes materias sin que esto suponga la reducción horaria de otras.

b) Modificar la asignación horaria de las diferentes materias, previa autorización de la Consejería con competencias en materia de educación.

c) Presentar propuestas de materias optativas.

Este último apartado citado se ha convertido en un avance importante en el diseño de las materias optativas de cada centro, pues, aunque en principio es limitado a materias optativas y por lo tanto con trascendencia escasa al corresponder solo 2 horas lectivas semanales, supone una innovación y un avance en su autonomía pedagógica.

[4] Decreto 61/2022, de 13 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la etapa de Educación Primaria.

Decreto 64/2022, de 20 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se establecen para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo del Bachillerato.

Decreto 65/2022, de 20 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se establecen para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

La ampliación de la autonomía viene marcada por la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, desde su elaboración por los profesores de los departamentos didácticos, hasta su aprobación por el Claustro y el Consejo Escolar; algo muy en consecuencia con el espíritu de participación y responsabilidad propuesto e impulsado por la LOMLOE. También destacan tres aspectos que son inevitables, en primer lugar que la Administración educativa es la que determina los ámbitos a los que se han de referir las materias propuestas; en segundo lugar que la Administración educativa se reserva la potestad de aprobación o no de las iniciativas realizadas por los centros; y en tercer lugar, la intervención necesaria de la IE para la supervisión dentro de sus actuaciones habituales de la propuesta y comprobar su contenido, desarrollo curricular, metodología, adecuación a la etapa, etc.

Como prototipo en la puesta en práctica de la autonomía de los centros docentes, podemos citar la Orden 457/2023[5] de 17 de febrero, de la Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades, por la que se concreta el procedimiento para el ejercicio de la autonomía de los centros docentes que impartan la ESO y el Bachillerato en la Comunidad de Madrid, que detalla aquellas decisiones que los centros podrán adoptar en el ejercicio de su autonomía, unas se podrán aplicar sin la correspondiente autorización administrativa aunque con la pertinente comunicación, mientras que otras requerirán solicitud y posterior autorización expresa por parte de la Consejería de Educación.

El siguiente cuadro resume la amplitud de las posibilidades para los centros docentes de la Comunidad de Madrid:

[5] Orden 457/2023, de 17 de febrero, de la Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades, por la que se concreta el procedimiento para el ejercicio de la autonomía de los centros docentes que impartan la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato en la Comunidad de Madrid.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

CUADRO II. Posibilidades para la autonomía en ESO y Bachillerato en la Comunidad de Madrid.

	CONCEPTO	**Comunicar/ Solicitar**	**Claustro y CE**
NO REQUIEREN AUTORIZACIÓN	**Deberán** aprobar: PGA • Itinerarios (4º ESO-BTO) • Optativas (ESO –BTO) • Normas de convivencia • Medidas de atención diferencias individuales **Podrán** aprobar: ➢ Organización materias en ámbitos ➢ Experimentaciones ➢ ***Ampliación*** *carga lectiva* ***sin*** *reducir otras* ➢ ***Impartir materias en lengua extranjera***	Comunicar Comunicar	Los centros públicos deberán contar con la aprobación del Consejo Escolar y, en los aspectos pedagógicos y educativos, del claustro de profesores. Los centros privados concertados deberán haber sido informadas por el Consejo Escolar

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

SÍ REQUIEREN AUTORIZACIÓN EXPRESA	Aumentos o disminuciones de la carga horaria	SOLICITAR	El horario permitirá impartir las enseñanzas mínimas establecidas
Art. 8-9	Nuevas **OPTATIVAS** ESO-BTO	Presentar documentación	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente destacar una forma específica de ejercer la autonomía que se está extendiendo por muchas Consejerías de educación, es la que viene dada por la adopción por parte de los centros de los Programas Educativos Institucionales. El hecho de que un centro se implique en uno de ellos, significará, por una parte, una diferenciación respecto a otros del entorno, y por otra, que la normativa, actuaciones y protocolos les viene ya dados por la Administración, que es la que diseña y propone el Programa.

3. CONCLUSIONES

- El proceso de la autonomía escolar supone un compromiso mutuo en el que por una parte, la Administración educativa proporciona recursos y apoyos, y por otra, los centros participan en la evaluación y rendición de cuentas.

- La autonomía de un centro (capacidad de los centros de tomar decisiones curriculares, pedagógicas, etc.) no puede ser aprovechada al máximo si no se consigue un equilibrio entre las tres variables de que dispone para obtener un

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

óptimo de mejora (PEC, normas de organización y funcionamiento y, proyecto de gestión).

- La voluntad política de conceder más autonomía a los centros educativos queda muy bien plasmada en los preámbulos de las leyes, pero su concesión real por las Administraciones es menor, prefiriendo mantener los mecanismos normativos de control. Es por ello que la Administración educativa debe ponderar entre su necesaria coordinación e intervención, y la atribución de mayor autonomía a los centros docentes para contextualizar y mejorar los procesos educativos y la calidad de la educación que se presta en los mismos.

- Debería ir en paralelo, existir correlación positiva, entre la autonomía de los centros y la actuación de la Inspección educativa en los mismos, pues siendo uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza le corresponde participar de modo eficiente a través de sus funciones de supervisión, asesoramiento y evaluación en todas las fases de la autonomía.

- Fundamentalmente, la autonomía implica un nuevo rol para la Inspección y supone un desafío para su actuación, asesorando a la dirección en sus proyectos, identificando áreas de progreso y colaborando en la mejor respuesta a los problemas reales a través de los resultados de las evaluaciones. Pero hay que poner en valor que los nuevos retos planteados con la mayor autonomía en el sistema educativo, implicarán formación específica para los Inspectores, para el desarrollo de nuevas habilidades, adquisición de nuevas técnicas, etc., etc.

- Tener en cuenta la autonomía de los centros educativos supone un papel estimulante para la IE. Para estudio, porque la educación formal resta autonomía para muchos aspectos necesarios o convenientes en los centros educativos (director, planes de estudios, contratación de profesorado, calendario escolar). De trabajo e investigación, porque puede colaborar en los avances en áreas que hasta hace poco eran rígidas e impuestas por la Administración educativa (PEC, currículo, gestión presupuestaria, relaciones con el entorno).

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

- Contemplando su amplio potencial y no obstante su complejidad, la autonomía de los centros es una función creciente y, la realidad y la evolución democrática indican que el sistema educativo deriva hacia una ampliación de la misma en todas sus dimensiones.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcañiz Miñano, V., et al. (2024). Los equipos directivos de los centros como parte de la gobernanza de los sistemas educativos: el Informe PISA y los análisis causales, en *Avances en Supervisión Educativa, ase42*. https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.907
- Altrichter, H. (2019). School Autonomy Policies and the Changing Governance of Schooling. In: Jahnke, H., Kramer, C., Meusburger, P. (eds) *Geographies of Schooling. Knowledge and Space,* vol. 14. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18799-6_4
- Álvarez, D. y Trujillo, F. (2023) *Transformación digital y plan digital de centro. El reto de la escuela en el siglo xx1*. Ed. Graó.
- Castán Esteban, J.L. (2021). Participación, autonomía y gobierno de los centros. En *La LOMLOE y su análisis. Una mirada técnica. Coord:* Asegurado, A. y Marrodán, J. (2021). ANELE- USIE.
- Cuadrado Muñoz, F. (2024). El liderazgo y la dirección de los centros educativos en un contexto de autonomía y rendición de cuentas. Revista "*Avances en supervisión educativa". ase42*. https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.887
- De Grauwe, A. (2007b). *Module 2: Roles and functions of supervisors*.. http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/ /Cap_Dev_Training/Training_Materials/Supervision/SUP_Mod2.Pdf
- Ehren, M.C.M. (ed.), (2016). Mechanisms and Contexts of

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

Effective Inspections. *Methods and Modalities of Effective School Inspections, Accountability and Educational Improvement*. Springer International Publishing Switzerland.

- Escudero, J.M. y Moreno, Mª A. (2012). Mejorar la educación, la autonomía de los centros y el servicio de inspección educativa. *Revista Avances en supervisión educativa nº 17.*
- Esteban Frades, S. (2024). La Supervisión educativa y su relación con el modelo de organización escolar en España. Fundamentos teóricos y normativos. *Avances en Supervisión Educativa*, (41). https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.866
- Estefanía Lera, J. L. (2024). Autonomía de la inspección educativa. *Supervisión21*, 74(74). https://doi.org/10.52149/Sp21/74.7
- Gairín, J. (2002). «La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas». En: *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitas.
- Galicia Mangas, FJ. (2024). El futuro de la inspección de educación del siglo XXI: desafíos y oportunidades. *Avances en Supervisión Educativa 41*. https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.851
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2023). *PISA 2022. (Evaluación de la competencia matemática como materia principal)*. ME y FP. gob.es/inee/
- Martínez López-Muñiz, JL. (2020). Autonomía de los centros escolares y derecho a la educación en libertad. *Persona y Derecho, 50*.
- Montero Alcaide, A. (2021)Todas las reformas la reforma. *En La*

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

LOMLOE (2020) y los sucesivos cambios tras la LOE (2006). Eduforma.

- (2021) *La Inspección educativa en la LOMLOE. Proyecto, enmiendas y ley. Significación de los cambios.* https://doi.org/10.23824/ase.v0i35.722
- OECD (2023). PISA 2022 Results (Volume I): *The State of Learning and Equity in Education, PISA*. OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/53f23881-en.
- Pellicer, C. (2023). Actas del III Congreso Internacional CEU de Innovación Educativa y Docente.
- Pintos Santiago, J. (2017). *Calidad, transparencia y ética pública*. INAP
- Prado Cueva, M. E. (2022). La autonomía escolar como elemento vertebrador de los reglamentos orgánicos de centro (ROC). *Supervisión21, 60(60),45.* https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/541
- Sarasúa, A. (2007). La autonomía de los centros debe ser construida. *Organización y gestión educativa*. Nº 5, 2007, 7-12.
- Segura, J., et al. (2021). Implicaciones de la inspección educativa en Cataluña en el proceso de autonomía de centros. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 53-82. https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.004.
- SICI (2013). The Standing International Conference of Inspectorates. Edinburgh – July 2013. http://www.sici-inspectorates.eu/
- Silva García, B.P. (2013). El papel de la inspección escolar en la

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025

Supervisión21 nº 76

https://doi.org/10.52149/Sp21

ISSN 1886-5895

mejora de los resultados educativos. *Educar, 49* (1), pp. 67-82. https://educar.uab.cat/article/view/v49-n1-silva/9

- Suggett, Dahle (2015). *School autonomy: Necessary but not sufficient*. In Evidence Base, issue 1, 2015, The Australia and New Zealand School of Government. https://doi.org/10.4225/50/57C4E88DF2A4E
- Supervision21. (2022). La necesaria implicación de la inspección educativa en el asesoramiento a los centros ante los cambios legislativos. *Supervisión21*, 66(66). https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/657
- Tébar Cuesta, F. (2022). *La visita de Inspección*. Publicación en línea en PublicaMadrid. Editada por la Subdirección General de Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid. https://gestiona3.madrid.org/bvirtual/BVCM050615.pdf
- UNESCO (2024). *Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education. Lead for learning*. Paris, UNESCO.

Recepción: 14/02/2025 Aceptación: 12/03/2025