ISSN 1886-5895
Enero 2024 Nº 75
https://usie.es/supervision21/
https://doi.org/10.52149/sp21

CORRELACIÓN ENTRE LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS ESCOLARES Y LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN (1ª parte)

CORRELATION BETWEEN SCHOOL AUTONOMY AND EDUCATIONAL INSPECTION (Part 1)

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) como factor esencial. Su visión sistémica se considera importante para adecuarla al contexto y las políticas relativas al desarrollo del liderazgo, evaluación, rendición de cuentas o apoyo institucional darán paso al estudio de nuevas oportunidades de mejora. Dada la amplitud del estudio se ha considerado necesario su división en dos partes. La línea argumental que lleva el artículo pasa por abordar en primer lugar los conceptos que se consideran necesarios para el estudio de la autonomía, seguido de la evolución histórica normativa de su implantación en España y terminar identificando las variables y los fundamentos que definen la autonomía

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

de un centro educativo. En la 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. Given the scope of the study, it has been considered necessary to divide it into two parts. 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. The second part finished 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.

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

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

1. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional todos los estudios que se han realizado en los últimos años por organismos o agencias como EURYDICE, OCDE[1], McKinsey[2] o PISA, confirman la correlación positiva entre la autonomía de los centros escolares y la mejora de los resultados. El informe de la OCDE: *Education at a Glance* (2023) incide en la buena asociación entre ambas y destaca tanto los resultados como el paralelo aumento de responsabilidad:

> […] los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) de la OCDE sugieren que cuando la autonomía y la rendición de cuentas se combinan adecuadamente, tienden a asociarse con mejores resultados de los alumnos (OCDE, 2016). En los últimos años, muchas escuelas se han vuelto más autónomas y descentralizadas, así como más responsables ante los estudiantes, los padres y el público en general por sus resultados. (p.318)

La firme apuesta realizada por las instituciones educativas europeas no deja de transcribirse en sus escritos, así para la autonomía de los centros son especialmente interesantes las medidas propuestas en la Recomendación del Consejo de la Unión Europea de 28 de noviembre de 2022 sobre los caminos hacia el éxito escolar[3], en su apartado cinco dirigido a la promoción de éxito educativo de todo el alumnado y más específicamente las medidas de prevención en los 'enfoques escolares integrales' en los que todos los miembros de la comunidad escolar, así como otros actores con mayor o menor implicación en los centros, participan de manera activa y colaborativa. Para nuestro estudio son especialmente interesantes las recomendaciones:

1 Trends Shaping Education OECD 2013

2 World's Best Performing Education Systems, McKinsey Corporation 2007 and 2010.

[3] Recomendación del Consejo de 28 de noviembre de 2022 sobre los caminos hacia el éxito escolar. Diario Oficial de la Unión Europea. C 469/13

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

a) Permitir un nivel suficiente de autonomía para la toma de decisiones por parte de los directores de centros educativos y los consejos de dirección, junto con una sólida rendición de cuentas.

c) Promover el éxito escolar de todos los alumnos y el bienestar en el centro como parte de los mecanismos internos y externos de garantía de calidad, así como la inclusión de objetivos e indicadores, también sobre cuestiones como el clima de aprendizaje, el acoso escolar y el bienestar. Velar por que la evaluación o inspección externa proporcione asesoramiento y apoyo a los centros educativos inspeccionados, contribuya a la autoevaluación escolar y promueva una cultura de reflexión personal y de mejora de las estrategias y prácticas de inclusión y bienestar.

De los tres modelos de autonomía escolar que se pueden considerar dependiendo de las diferentes posiciones adoptadas por la Administración de educación, Ortega (2022) ubica a España en el modelo intermedio:

> Representa un equilibrio entre la centralización y la autonomía, que se traduce en una menor intervención administrativa en los centros (menor control en los procedimientos burocráticos) con el fin de que estos tengan más capacidad para fomentar la innovación a nivel interno y control en la evaluación de su eficiencia, según los objetivos que pretenden alcanzar. España y Bélgica se ubican dentro de este modelo. (p.14)

La autonomía de los centros debe ser considerada como un factor de calidad y como un paso para conseguir el verdadero objetivo común de mejora en todos los aspectos educativos. No es una condición suficiente, pues tener la autonomía no es básica para conseguir los objetivos. Tampoco es una condición necesaria pues muchos centros educan de forma muy eficiente y satisfactoria a sus alumnos; entonces podemos decir que, sin ser condición necesaria ni condición suficiente, sí que se presenta como conveniente. El marco normativo general es el hándicap que habrá que considerar, pues de ser muy estricto, restringirá la autonomía real, que quedará en algo nominal y por lo tanto no real

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

ni practicable. Como dice Gairín (2020, p.6) "La autonomía institucional, entendida como la capacidad de los centros educativos para tomar decisiones, es inversamente proporcional al grado de dependencia que tienen". Al mismo tiempo, la autonomía ha de demostrar que con ella se consigue una mejora real de los resultados y ello con la necesaria transparencia para mostrar que los recursos públicos que conlleva se han utilizado de forma eficiente.

Establecidos los preceptos anteriores, se debe abordar lo que comúnmente se entiende por autonomía escolar. De la veintena de definiciones de autonomía, una de las más extendidas es la de Caldwell y Spinks (1998, 4-5): "en la que se ha descentralizado una cantidad significativa de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones relacionadas con la asignación de recursos dentro de un marco centralizado de objetivos, políticas, normas y responsabilidades". A nivel nacional este marco conceptual exige hoy, una mayor concreción. Cuadrado (2019), la considera como la forma de gestión administrativa en la que se delega la autoridad en los centros educativos para tomar decisiones sobre determinados aspectos pedagógicos, organizativos y de gestión, acompañada de los recursos necesarios para su ejecución (p.12). Otros autores como el catedrático A. Bolívar la entienden como:

> la creación de dispositivos, competencias, apoyos y medios que permitan que las escuelas, en conjunción con su entorno local, puedan construir su propio espacio de desarrollo, en función de unos objetivos asumidos colegiadamente y un proyecto contratado con la Administración o la comunidad.

Los centros educativos se convierten con la autonomía en copartícipes junto con el Estado y las Comunidades Autónomas (CC. AA.) para hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades en educación, desequilibrado por la influencia de los niveles socioeconómico y cultural de las familias, así como por factores geográficos o relativos a minorías étnicas. Es uno de los problemas que se presentan en ausencia de una ordenación pública de la prestación universal

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

del servicio educativo, como ocurre al considerar la autonomía desde visiones de mercado (neoliberales) que utilizan formas de gestión privada de los centros educativos, consideran a las familias como clientes, y todo ello, con el argumento del derecho a la elección de centro y la aplicación de las leyes de la oferta y la demanda en una economía de mercado. Cuestión de máxima actualidad y que la LOMLOE ha tratado de concretar, pues la elección de centro se encuentra condicionada, además de por asimetrías de información, por la existencia de plazas escolares. Una situación ambivalente, pues por un lado la autonomía de los centros posibilita el derecho legal de elección de centro, pero por otro (técnico-práctico), hay que considerar la obligación de los poderes públicos de atender a una programación general de la enseñanza.

Todas estas recomendaciones, estudios y realidades, impulsan a las Administraciones educativas en su preocupación continua por mejorar la educación, a considerar uno de los caminos más directos para conseguirla como es el de dotar gradualmente de mayor autonomía a los centros docentes para que merced a la mayor proximidad y conocimiento de los contextos socioeducativos de las familias se puedan tomar las mejores decisiones para lograr un incremento positivo de los resultados de los aprendizajes de los alumnos, de las tasas de idoneidad, o de la formación competencial, entre otros objetivos.

Por último, cabe mencionar que en contra de la idea generalizada de que la autonomía es solicitada por los centros educativos a la Administración, la realidad es que la autonomía escolar se extiende como parte de un proceso descendente de toma de decisiones, situación de hecho que señalaba Sarramona (2011) al advertir que "Sin embargo, resulta curioso constatar que son las leyes las que ofrecen, cuando no imponen, la autonomía a los centros y no son éstos quienes la demandan" (p.8).

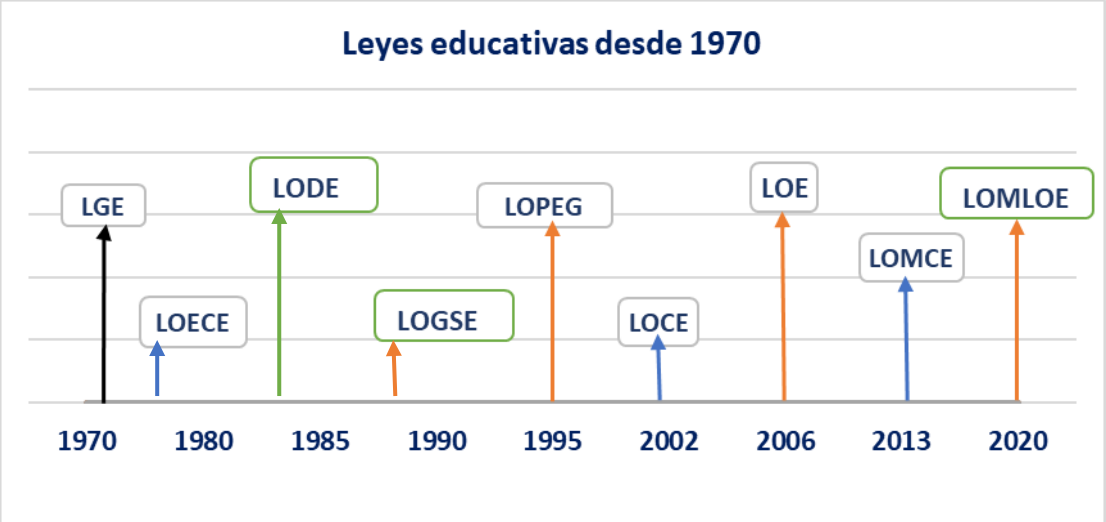
Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

2. AUTONOMÍA EN LAS LEYES EDUCATIVAS

La política de incremento de la autonomía a los centros educativos tiene como base jurídica la ley educativa de cada momento. La base conceptual sobre la que se sustenta es la constatación de que para contribuir a la mejora del sistema y de la educación en general, la autonomía debe velar por lograr un sistema educativo libre, dinámico y eficiente.

Tabla I. Leyes educativas: de la LGE a la LOMLOE



Fuente: Elaboración propia

La primera referencia de una ley que trate la autonomía de los centros se encuentra en la Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE), cuyo articulado refiere la posibilidad de la autonomía bajo ciertas condiciones, y el sometimiento al principio de previa autorización. La idea aperturista era buena, y ponía en primer plano la necesidad de permitir a los centros educativos un tratamiento diferenciado, acercándose a su contexto, su entorno físico y socioeconómico, y adaptarse a las características de la sociedad civil en que se ubican.

Artículo cincuenta y seis.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

> *Uno. Dentro de lo dispuesto en la presente Ley y en las normas que la desarrollen, los Centros docentes gozarán de la autonomía necesaria para establecer materias y actividades optativas, adaptar los programas a las características y necesidades del medio en que están emplazados, ensayar y adoptar nuevos métodos de enseñanza y establecer sistemas peculiares de gobierno y administración.*

La Constitución de 1978 (CE) ha supuesto un hito en la historia de España, un punto final para una etapa y un punto inicial para la mayoría de las cuestiones que afectan a la sociedad española. A partir de ella, todas las leyes tendrán su base en la misma, siendo para la educación fundamental el artículo 27 del que destacamos para este trabajo los apartados:

> *1. Todos tienen el derecho a la educación. Se reconoce la libertad de enseñanza.*
>
> *5. Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.*
>
> *7. Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca.*

Publicada la Constitución, sería la Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE), la primera ley referida a educación. Aunque no tiene entre sus preocupaciones la autonomía de los centros escolares, traspasa lo expresado en la LGE añadiendo la autonomía para administrar sus recursos presupuestarios.

Un hito importante en la legislación educativa será la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE), pues supone un importante impulso al reconocimiento del derecho a la educación que a partir de la Constitución de 1978 se configura como un derecho básico, y referenciando al Estado para su provisión como derecho de todos.

Es lógico entonces que el tema de la autonomía de los centros no se encontrase dentro de sus inquietudes y sí en cambio, el de la democracia

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

participativa para dar respuesta al derecho a la educación, la participación y la intervención social. Destacamos dos artículos de referencia rápida, aunque el segundo se demostrará de mayor vigencia a lo largo del tiempo:

> *Artículo quince.*
>
> *En la medida en que no constituya discriminación para ningún miembro de la comunidad educativa, y dentro de los límites fijados por las leyes, los centros tendrán autonomía para establecer materias optativas, adaptar los programas a las características del medio en que estén insertos, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades culturales escolares y extraescolares.*
>
> *Artículo veinticinco.*
>
> *Dentro de las disposiciones de la presente Ley y normas que la desarrollan, los centros privados no concertados gozarán de autonomía para establecer su régimen interno, seleccionar su profesorado de acuerdo con la titulación exigida por la legislación vigente, elaborar el proyecto educativo, organizar la jornada en función de las necesidades sociales y educativas de sus alumnos, ampliar el horario lectivo de áreas o materias, determinar el procedimiento de admisión de alumnos, establecer las normas de convivencia y definir su régimen económico.*

Pocos artículos le dedica la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) a la autonomía de los centros. Destaca la plasmación en ley de la preocupación general por la eficacia de la gestión de las administraciones; y el interés para este trabajo se concentra en mostrar los diferentes ámbitos:

> *Artículo 57.*
>
> *4. Las Administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y favorecerán y estimularán el trabajo en equipo de los profesores.*
>
> *Artículo 58.*
>
> *1. Los centros docentes estarán dotados de los recursos educativos, humanos y materiales necesarios para garantizar una enseñanza de calidad.*

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

2. Los centros públicos dispondrán de autonomía en su gestión económica en los términos establecidos en las leyes.

En ningún estudio en que intervenga la IE se puede dejar de mencionar la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, Evaluación y Gobierno de los centros docentes (LOPEG), por la razón de todos conocida. De su título ya se desprende que tiene como objetivo principal el de impulsar la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en las decisiones que se tomen en los centros sostenidos con fondos públicos. El tratamiento de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los recursos de los centros educativos se concreta en tres artículos:

Artículo 5. Autonomía de gestión de los centros docentes.

Los centros dispondrán de autonomía para definir el modelo de gestión organizativa y pedagógica, que deberá concretarse, en cada caso, mediante los correspondientes proyectos educativos, curriculares y, en su caso, normas de funcionamiento.

Artículo 6. Proyecto educativo.

1. Los centros elaborarán y aprobarán un proyecto educativo en el que se fijarán los objetivos, las prioridades y los procedimientos de actuación, partiendo de las directrices del Consejo Escolar del centro. Para la elaboración de dichas directrices deberá tenerse en cuenta las características del entorno escolar y las necesidades educativas específicas de los alumnos, tomando en consideración las propuestas realizadas por el Claustro. En todo caso se garantizarán los principios y objetivos establecidos en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, de Regulación del Derecho a la Educación.

Artículo 7. Autonomía en la gestión de los recursos económicos en los centros públicos.

1. Los centros docentes públicos que impartan enseñanzas reguladas por la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, dispondrán de autonomía en su gestión económica de acuerdo con lo establecido en la presente Ley, así como en la normativa propia de cada Administración educativa.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

El conocido como Estado de las Autonomías inicia su camino a partir del año 1995 dando paso a una nueva etapa histórica donde el Estado y las CC.AA. habrán de legislar sin invadir las competencias educativas de uno u otra. Ambos niveles deberán acoplarse para orientar la actividad educativa. En principio, será una transformación de la actuación ejecutiva de la Administración del Estado que irá sustituyendo la gestión por la programación general y la coordinación con las autonomías. En este aspecto fundamental es preciso acudir a la restricción expresada por el inspector Ramírez Aísa (2021, p.42): la "legislación básica' restringe al legislador autonómico con el fin de desplegar un mínimo normativo común". Son preceptos que tienen carácter básico por afectar a lo esencial, materias que pertenecen con carácter exclusivo al Estado según el art. 149 de la CE, y cuya modificación no corresponde a ninguna ley autonómica, sino que se necesita otra ley orgánica.

La descentralización educativa del Estado ha desembocado en una recentralización en las comunidades autónomas, algunas de las cuales como dice Puelles (2002, p.152) aplican políticas educativas que se pueden considerar incluso más centralizadoras que las efectuadas en el pasado por el propio ministerio de educación.

Para la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (LOCE), el principio de calidad del sistema educativo, motivo de su título, se concentrará en el refuerzo de la autonomía y la potenciación de la función directiva. Aunque la ley declara los tres ámbitos referidos a la autonomía de los centros: autonomía pedagógica, organizativa y de gestión económica, no requiere más extensión dada la escasa vida administrativa que tuvo.

Será en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), donde se establezca la autonomía como uno de sus principios inspiradores, dedicándole el título V con el nombre de *Autonomía, Participación y Gobierno de los Centros*.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

Como una continuidad de la LOPEG, la LOE pone especial énfasis en la participación de la comunidad educativa en el gobierno, organización, funcionamiento y evaluación de los centros educativos. Destaca la autonomía como expresión de la flexibilidad del sistema educativo, se afianzan y amplían conceptos, y establece un articulado que se consolidará en el tiempo y que ha marcado el camino para la Administración, los centros y para toda la comunidad educativa.

En su referencia a la autonomía de los centros destaca en primer lugar el artículo 120 donde junto a la disposición de los tres ámbitos de la autonomía, amplía el abanico de posibilidades:

> ***Artículo 120**. Disposiciones generales.*
>
> *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 ámbitos, áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas y dentro de las posibilidades que permita la normativa aplicable, incluida la laboral, sin que, en ningún caso, suponga discriminación de ningún tipo, ni se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.*

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

El artículo 121 donde no solo se detalla el contenido del Proyecto Educativo de Centro (PEC) sino que tratando sobre la autonomía lleva a tener en cuenta las características de sus alumnos y los entornos social y cultural de los centros educativos:

> ***Artículo 121. Proyecto educativo***.
>
> *1. El proyecto educativo del centro recogerá los valores, los fines y las prioridades de actuación, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa, que corresponde fijar y aprobar al Claustro, e impulsará y desarrollará los principios, objetivos y metodología propios de un aprendizaje competencial orientado al ejercicio de una ciudadanía activa. Asimismo, incluirá un tratamiento transversal de la educación en valores, del desarrollo sostenible, de la igualdad entre mujeres y hombres, de la igualdad de trato y no discriminación y de la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres, del acoso y del ciberacoso escolar, así como la cultura de paz y los derechos humanos.*

Para cerrar el título V, el artículo 125 de modo imperativo impone a los centros la obligación de proporcionar la información y transparencia sobre su actividad a través de la Programación General Anual (PGA):

> ***Artículo 125***. *Programación general anual.*
>
> *Los centros educativos elaborarán al principio de cada curso una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados.*

La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), sigue prestando la misma atención e importancia al tema en cuestión que la LOE, si bien hace hincapié en el concepto que más preocupa en Europa y en la OCDE: la calidad de la educación.

Si en la LOE la base de funcionamiento era la 'participación' de todos los sectores implicados en la educación buscando soluciones conjuntas adecuadas para cada momento y situación, con la LOMCE se inclina el fiel de la balanza

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

sobre la gestión de los centros, donde aunque la participación de los distintos sectores se sigue manteniendo, sin embargo, pasa a un segundo plano al potenciarse la función directiva, que se constituye en el punto básico y central de la reforma organizativa del sistema educativo concretada en la autonomía de los centros.

Propone una nueva redacción de los artículos de la LOE, si bien, en línea con su título añade un nuevo artículo 122 bis con acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes entre las que se encuentra la potenciación de la figura y las competencias del director:

> *1. Se promoverán acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, según establezcan el Gobierno y las Administraciones educativas.*

La nueva Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE), no realiza concesiones ni busca puntos de acuerdo para mejorar la ley existente, sino que la deroga y da un salto hacia atrás en el tiempo para volver a lo básico de la LOE.

Introduce modificaciones en los artículos 120 al 125 para conceptos y realidades como la no discriminación, el aprendizaje competencial o la estrategia digital; así como protocolos de actuación frente a indicios de acoso escolar, ciberacoso, violencia de género o cualquier otra manifestación de violencia. Vuelve a otorgar mayor protagonismo al Consejo Escolar como órgano colegiado de participación, control y gobierno de los centros sostenidos con fondos públicos en detrimento de la preponderancia que la ley anterior otorgaba al director. Y es que la participación, como expresa Esteban Frades (2024, p.25) "muestra una clara predilección por la intervención social frente a la estatal al dar protagonismo al control social de la enseñanza por la comunidad educativa, en aras de una mayor transparencia".

Por último, destacar que las comunidades autónomas una vez definida la ley de educación, y de conformidad con lo dispuesto en la normativa básica, han

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

seguido a la ley general atendiendo en su normativa la disposición de mayor autonomía para los centros educativos en su preocupación por la calidad y mejora del sistema educativo en sus diferentes ámbitos de influencia, así las de Andalucía[4], Cataluña[5], Madrid[6] o el País Vasco[7], que en su Ley de Educación dedica un título a la "Autonomía de los centros educativos", y en su artículo 95.4 concreta el objetivo que se pretende con la misma:

> 4. La autonomía de los centros se orienta, en todo caso, a garantizar la convivencia, la equidad, la inclusión y la excelencia en la prestación de los servicios educativos, así como al pleno desarrollo de la personalidad del alumnado, a través de la adquisición y el ejercicio de las competencias educativas, mediante el saber, el saber hacer, el despliegue de sus aptitudes y el estímulo de su actitud hacia el aprendizaje, fomentado el equilibrio emocional y la autoestima, así como la cultura del esfuerzo.

3. ÁMBITOS DE LA AUTONOMÍA

Antes de entrar en los ámbitos que se ofrecen para la autonomía de los centros, se debe pensar en para qué se necesita cada uno de ellos, y la respuesta siempre es para mejorar. Pero para mejorar los resultados de los alumnos es preciso conocerlos, y esta es una labor previa antes de abordar cualquier reforma. Los equipos directivos han de ser conscientes de las transformaciones sociodemográficas y culturales que la sociedad ha experimentado en las últimas décadas y por lo tanto sus repercusiones en la composición de las familias y en su relación interna.

4 Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

5 Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos. Generalidad de Cataluña.

6 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.

7 Ley 17/2023, de 21 de diciembre, de Educación de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

Emprender una iniciativa tan importante como la autonomía, no significa ser autónomos en el sentido de independencia y aislamiento, sino más bien la oportunidad de aprovechar la misma para cambiar y avanzar a un trabajo en red, colaborando con otras instituciones y progresando hacia un sistema que mejore la calidad educativa.

Tres son los ámbitos imprescindibles de la autonomía que propicie un desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un centro educativo:

a.- AUTONOMÍA PEDAGÓGICA

Autonomía pedagógica para distinguirla de la autonomía administrativa (concerniente a las responsabilidades sobre las tareas administrativas, a las que se añade la gestión de los recursos de que dispone el centro) pues está referida a las responsabilidades sobre el currículo y su implementación, ya que posibilita el configurar su propio proyecto pedagógico, adaptando los contenidos curriculares para hacerlos idóneos a las necesidades de los alumnos y su entorno social y cultural y en definitiva mejorar los procesos y los resultados de los aprendizajes, aumentando la calidad de la enseñanza que se imparte.

Concede la LOMLOE autonomía a los centros para trabajar en las programaciones didácticas, itinerarios formativos, optativas de diseño propio, ampliación de horario, secuenciación de contenidos y la forma de cómo enseñarlos. En concreto da una nueva redacción a los elementos básicos del currículo y al artículo 6 bis en que realiza la distribución de competencias: el primer nivel corresponde al Gobierno de la nación con la fijación de las enseñanzas mínimas comunes para todos, es básico y por tanto de ámbito estatal (60% de los horarios escolares); el segundo nivel corresponde a las Administraciones educativas de las comunidades autónomas, por lo tanto, solo tiene su propio ámbito autonómico y; el tercer nivel corresponde a los

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

centros docentes, que podrán complementar el currículo fijado[8] y diseñar e implantar métodos pedagógicos y didácticos propios.

La autonomía pedagógica se concretará en todo caso, mediante el *Proyecto Educativo de Centro* (PEC), en el cual se fijarán los valores, los objetivos a alcanzar y las prioridades educativas. Pone de manifiesto la singularidad del centro, sus señas de identidad, y es el instrumento que facilita la utilización de métodos pedagógicos propios.

El Proyecto Educativo de Centro como documento institucional que representa la máxima expresión de la autonomía de un centro y que recoge su actividad, deberá contar con los siguientes:

- Proyectos propios
- Propuesta pedagógica (Educación Infantil)
- Plan de acción tutorial
- Plan de atención a la diversidad del alumnado
- Plan de orientación académica y profesional
- Plan de convivencia
- Plan de fomento a la lectura
- Programaciones didácticas
- Plan de coordinación de las TIC
- Estrategia digital del centro
- Otros proyectos
- Definición del Carácter propio del centro (para los centros concertados).

b.- AUTONOMÍA ORGANIZATIVA

Autonomía para garantizar la participación de la comunidad educativa, organizarse según criterios propios, adoptar criterios metodológicos diferentes, organización de los cursos y grupos, tiempos

[8] Real Decreto 243/2022, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato. Art. 26.3 "*los centros docentes desarrollarán y completarán el currículo adaptándolo a las características del alumnado y a su realidad educativa*".

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

lectivos, horarios de profesorado, desdobles y grupos de refuerzo, en definitiva, determinar su estructura interna. Distinguiendo entre 'organización formal' que es la que viene determinada por la Administración pública, la cual mediante la normativa consigue uniformidad en la organización de los centros: Reglamento Orgánico de Centro, Órdenes de organización y funcionamiento o Instrucciones de principio de curso. Y la 'organización no formal o informal' que permite a los centros organizar su funcionamiento con la participación de los diferentes grupos profesionales y usuarios implicados (dirección, profesorado, padres de alumnos, alumnos, representantes del Ayuntamiento en cuyo término municipal se halle radicado el centro, etc.).

Los centros entonces, según el art. 120 LOMLOE, disponen de autonomía organizativa que se concreta en tres documentos fundamentales:

- *Normas de organización, funcionamiento y convivencia*
- *Programación General Anual (PGA)*
- *Memoria anual*

El Claustro de profesores y el Consejo Escolar tienen la competencia común (art.127 y 129 LOMLOE) de "Analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones internas y externas en las que participe el centro", y para ello, como cualquier organismo público o privado, lo normal es hacerlo sobre las conclusiones más relevantes recogidas en un documento llamado Memoria anual, que si bien no es obligatorio para todo tipo de centros, sí que se considera muy conveniente, pues al igual que se realiza una programación general anual (concreciones anuales del PEC y de sus elementos), también se debería evaluar el grado de su cumplimiento.

El conseguir mejorar la calidad en un centro educativo público o privado, supone implementar la autonomía necesaria para la organización de unos horarios adecuados que permitan dar respuesta racional a las necesidades específicas en los distintos niveles y enseñanzas que se

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

imparten. Trabajo que requiere la participación del profesorado en al menos dos vías, la primera por su formación específica para detectar las dificultades de sus alumnos y formar grupos de apoyo en determinadas materias; y la segunda, por su competencia para utilizar las metodologías adecuadas en cada caso y trabajar en equipo para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, e impulsar la calidad del servicio educativo que se presta en el centro.

c.- AUTONOMÍA DE GESTIÓN (Sólo centros públicos. Art. 123 LOE)

Autonomía para gestionar sus recursos económicos y materiales con los que atender a los gastos de funcionamiento, mejora e incremento de los equipamientos y realizar las inversiones que conlleven a un óptimo cumplimiento de su proyecto educativo.

Se concreta en el *Proyecto de Gestión*.

El director se convierte una vez más en el elemento fundamental, pues le corresponde la adquisición de bienes, contratación de las obras, los servicios y los suministros del centro, así como la autorización de los gastos y la ordenación de los pagos de acuerdo con la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público.

Desagregando los datos proporcionados por el Ministerio de Educación y Formación Profesional curso tras curso se observa que las distintas comunidades autónomas muestran diferencias en los resultados de sus alumnos siendo la ley educativa la misma. Es de suponer entonces que están gestionando los recursos disponibles en su territorio con distinta eficiencia. Algo similar podemos deducir a nivel más local, pues a falta de elementos homogéneos, es la autonomía en la gestión la que se muestre como un elemento diferenciador de unos centros a otros. Así pues, como expresa Bolívar (2013, p.83) lo que la realidad constata es que con la misma normativa burocrática, los centros marcan la diferencia.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

Un aspecto novedoso en la autonomía de gestión es el referido a la obtención de recursos económicos complementarios, especialmente por aquéllos centros que gozan de una determinada ubicación geográfica, tienen mejores espacios disponibles o especiales instalaciones. La aprobación para la obtención de dichos recursos corresponde al Consejo Escolar de cada centro con sometimiento a las condiciones establecidas por la Administración educativa en su autorización, bien genérica, bien concreta para cada situación.

4. FUNDAMENTOS QUE CONCRETAN LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS

La calidad del sistema educativo es un anhelo constante de toda la comunidad educativa, no bastan unos procesos de enseñanza-aprendizaje ordinarios, sino que se han de ofrecer con la máxima calidad posible. La LOE se hace eco de tal necesidad y señala ya en su artículo 2 los factores que favorecen la calidad de la enseñanza, y entre los cuales evidentemente se encuentra el trinomio básico: autonomía de los centros, función directiva e IE.

Procede entonces observar la realidad de los centros docentes y analizar las opciones, intervención y responsabilidades de los agentes intervinientes en cada uno de los elementos que constituyen la base fundamental que va a sustentar la autonomía de un centro, sin distinción de su titularidad, y por ello, es conveniente abordar los apartados referidos a:

A.- El proyecto educativo que identifique al centro y su visión.

B.- Una dirección profesional con un liderazgo definido.

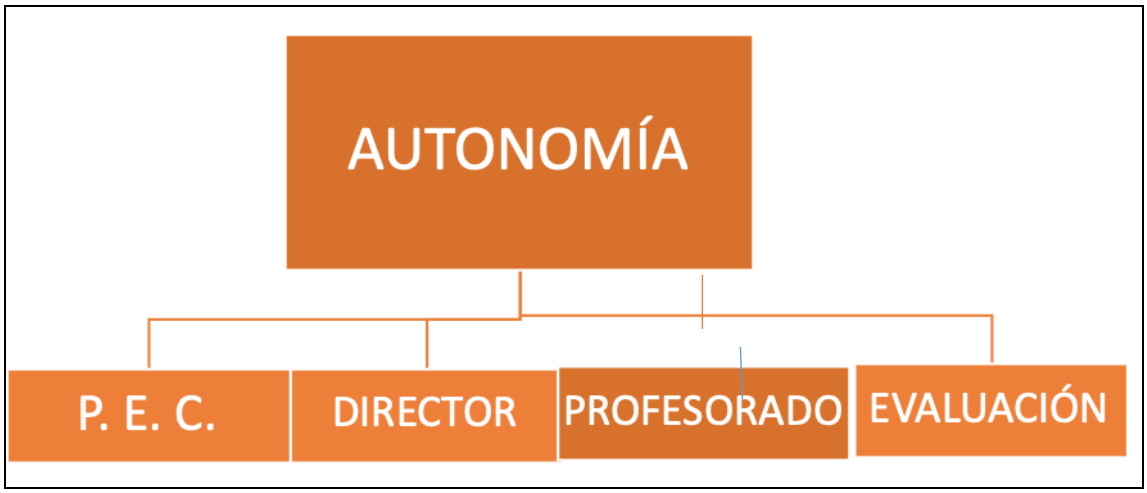
C.- Un profesorado implicado en la mejora y en el proyecto.

D.- Un sistema de evaluación y rendición de cuentas.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

CUADRO I. Factores que influyen en la autonomía de los centros educativos.



Fuente: Elaboración propia

A.- PEC

Numerosos profesores en no pocos centros enseñan a sus alumnos sus materias, los preparan para según qué pruebas, ya sean internas o externas, muestrales o censales, autonómicas o estatales, y consideran el PEC como un documento más para la Administración educativa y con el que no hay el mayor compromiso. Ahora bien, cuando se comparte una idea motivo, un proyecto educativo que aglutina al centro y alrededor de él se organiza el trabajo de todos los componentes de la comunidad educativa, entonces podemos estar hablando de necesidad de autonomía para desarrollarlo.

Normativamente la LOE-LOMLOE hace un tratamiento extenso del Proyecto Educativo de centro como un elemento institucional en el que se concreta la autonomía pedagógica y cuyas notas definitorias vienen recogidas en los artículos 120 y 121.

El PEC debe hacerse público antes de que las familias formalicen la matrícula para que, conociéndolo, puedan elegir consecuentemente la educación y características fundamentales que definen su acción, tales

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

como los valores, los fines y las prioridades de actuación, junto con otros como, su titularidad, si es público, sostenido con fondos públicos, privado, religioso, bilingüe, regido por una cooperativa, etc., etc. Y respecto al funcionamiento del centro, su organización, propuestas metodológicas, actividades complementarias, extraescolares, convivencia, o el modo y grado de participación en las actividades y decisiones comunes. La educación de los alumnos es algo serio, y por lo tanto, los padres no solo deben conocer de antemano las características de la educación que sus hijos van a recibir, sino que de su parte también se necesitará su compromiso directo o implícito con el proyecto educativo.

Elementos tan importantes como el Plan de convivencia, las Programaciones didácticas o el Plan de acción tutorial habrán de ser dinámicos en un proceso continuo de adaptación a los tiempos y, de esta forma adecuar sus reglamentos para atender a los problemas, la convivencia común, y los objetivos del centro.

La atención a la convivencia siempre ha sido un elemento esencial de la vida de todas las instituciones educativas, sin distinción de titularidad, y no sólo porque es fundamental para poder trabajar en las clases, sino porque es básicamente formativa de la personalidad de los alumnos inmersos en una sociedad pacífica y democrática. Pero la actitud hacia la convivencia no puede ser *a posteriori* o punitiva, sino preventiva, poniendo las medidas educativas *a priori*, sobre todo a través de la formación continua. De forma indirecta se hace continuamente a nivel micro y queda expresada perfectamente en palabras del premio Nobel de la Paz Óscar Arias[9] al señalar:

> Debemos intervenir para evitar los conflictos porque no hacerlo es la mejor manera de empeorar las cosas. Edmund Burke nos lo

9 Prólogo del libro "*Prospectiva del Siglo XXI. Entender las mega-tendencias y la nueva globalización, para construir futuros desde la prospectiva estratégica*" Casanueva, H. Coordinador. Fripp/editor, Buenos Aires, 2022.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

advirtió hace más de dos siglos: "Lo único que hace falta para el triunfo del mal es que los hombres buenos no hagan nada". Es hora de actuar. No podemos sentarnos y esperar a ver el resultado de la inercia colectiva, como si fuéramos espectadores de una tragedia shakesperiana. Debemos luchar incansablemente.

El hecho de educar, no solo enseñar, a niños y adolescentes, implica que el Plan de acción tutorial tenga una importante consideración en todas las instituciones educativas, especialmente las que imparten los niveles de infantil, primaria y secundaria, pues en ningún momento se olvida que los alumnos son menores de edad y que se debe ejercer con ellos, en ausencia de los padres, la labor de tutores, ello implica no solo su atención, sino velar por el interés superior del menor, poniendo especial cuidado al estar en etapas de formación y desarrollo personal, y por lo tanto como titulares de derechos sujetos a mayor dedicación, vigilancia y acompañamiento por sus maestros, profesores y especialmente por sus tutores.

Es importante resaltar que los centros no son instituciones sin conexiones, sino que una buena organización interna contribuye a desarrollar trabajo en equipo, sentido de pertenencia y de permanencia que lleva a asumir la autonomía con objetivos e implicaciones que harán que la suma algebraica de todos, su empuje y dedicación, induzca un 'plus' que aporte un valor añadido propio y motivante.

B.- DIRECTOR-LÍDER EDUCATIVO

Desarrollar una iniciativa de autonomía implica entre otras cuestiones, un modelo distinto de dirección escolar, que concentre la capacidad para desarrollar el proyecto educativo y que involucre y motive al claustro de profesores y por extensión a toda la comunidad educativa.

El compromiso de la LOE con la autonomía de los centros y el apoyo a los directores es evidente: *Las Administraciones educativas favorecerán el*

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

ejercicio de la función directiva en los centros docentes, […]. (Art 131.6). En este sentido la LOMLOE apuesta por un modelo de dirección profesional que sepa mantener la proporción equilibrada entre las múltiples tareas administrativas y las más importantes pedagógicas; a la vez que fortalece el liderazgo que director y equipo directivo ejercen sobre la comunidad educativa. Pero al mismo tiempo no hay que olvidar que en el nombramiento para la dirección escolar de los centros públicos interviene directamente la Administración (que lo hace decisivamente en la selección, en la formación, en la supervisión y en la evaluación para continuar en el cargo) lo cual aumenta su dependencia y, por lo tanto, debilita la autonomía. (Teixidó, J., 2015).

Las cada día mayores competencias que tiene asignadas el director le obligan a mejorar aspectos como la transparencia en su gestión y comunicación y, especialmente la potenciación de su 'rol de liderazgo', que se desdoblará tanto hacia el interior del centro como hacia el exterior, desarrollando las dimensiones del instrumento de liderazgo pedagógico que expone Gento (2015): Carismática, Emocional, Anticipadora, Profesional, Participativa, Cultural, Formativa y Administrativa.

El concepto de liderazgo debe ser entendido en un sentido amplio pues se habrá de ejercer por el director con un claustro formado por profesores graduados y licenciados cada uno especialista en su materia y agrupados en departamentos didácticos. Rol básico para el director y que no es congénito, sino que ha de ser aprendido y fomentado. No menos importante es saber delegar autoridad, dar confianza a profesores, jefes de departamento y miembros de su equipo directivo. Motivar y apoyar, pero no interferir.

Autores como Scheerens, J. and Ehern, M. (2016, p.19) en su estudio *The evidence base for school inspection frameworks* desglosan los factores clave para una educación efectiva, destacando entre otros, pero especialmente, el fortalecimiento de los roles del director y una fuerte cohesión entre el

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

equipo directivo. Tema recurrente por su importancia, ya que como manifiesta Sancho Gargallo (2023, p.74), los líderes escolares […] "deben ser líderes pedagógicos, estrechamente implicados en el aprendizaje de los alumnos, orientado a los profesores y comprometiéndose con toda la comunidad educativa, en lugar de limitarse a desempeñar tareas administrativas".

Al igual que el apartado docente, la formación continua es una de las señas de identidad de la profesión en general y de la dirección en particular no solo por el crecimiento intelectual personal, o por la necesidad de estar al día de novedades científicas y culturales, sino también por la adquisición de herramientas para fomentar y desarrollar habilidades duras y blandas necesarias para el ejercicio de la dirección como: trabajo en equipo, definición de estrategias *win-win*, trabajar la empatía o la mejora constatable del tratamiento ético en toda la actividad educativa.

La relación entre la IE y los directores de los centros educativos ha sido y es una constante. Uno de los autores que más han destacado en su investigación es el inspector Montero, A. (2012), que en sus trabajos estudia al colectivo (tradicionalmente bastaba con ser un buen gestor para ser un buen director), sus problemas (la creciente complejidad de los centros educativos), la necesidad de adquirir competencias (directores mejor formados y con mayores capacidades de análisis, comprensión, gestión de recursos materiales y humanos, dinamización, liderazgo pedagógico, etc.), y continuamente incide en la necesidad de una mayor profesionalización de la función directiva.

Y siguiendo la línea de Montero, Jean Hindriks et alt. (2010) llegan a la conclusión compartida de que la formación de los equipos directivos de los centros educativos impulsa claramente los resultados educativos:

> Este efecto positivo de la mayor autonomía es mayor en los centros con alumnos más desfavorecidos y se da tanto en los centros

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

> públicos como en los privados. Se trata de una prueba clara de la teoría de que el aumento de la autonomía escolar, si se aplica adecuadamente, tiene el potencial de producir mejores resultados educativos. (p. 26)

C.- PROFESORADO

Un centro educativo tiene una base sólida en su capital fijo: instalaciones, aulas, biblioteca o laboratorios, pero observado con abstracción, lo que lo define y distingue de los demás es su "capital humano", profesores, administrativos, personal no docente que día a día y con visión de futuro trabajan en el centro en pos de su PEC y de la formación de los alumnos.

Desde Pitágoras se ha reconocido que el profesorado es un factor determinante de la calidad de la educación y por ello es preciso cuidar su cualificación y formación. La sociedad les tiene en consideración y las familias les confían a sus hijos para la difícil tarea de su educación. Consecuentemente las leyes educativas les confieren competencias y autoridad, todo ello, contribuye a que los profesores tomen conciencia de su enorme responsabilidad. Claustros con visión positiva del trabajo en equipo para elegir y mejorar la metodología más adecuada al momento y al lugar, pues en definitiva, de lo que se trata no es que los alumnos aprendan más (tampoco que aprendan menos), sino que aprendan mejor, de forma diferente, y la responsabilidad de este cambio está en sus manos.

Y si se reitera que lo fundamental en un centro educativo es su capital humano, se hace evidente que la gestión de los recursos humanos se considera totalmente necesaria. En los centros públicos el personal docente y no docente viene asignado por la Administración, y la dificultad de su gestión deriva de la condición de funcionarios públicos, con destino definitivo, en comisión de servicio o interinos, en cualquier caso, no están

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

sujetos a elección por el director, sino que pertenecen al claustro de un centro con independencia del equipo directivo o del proyecto educativo. Los centros privados concertados disponen de mayor autonomía en la gestión de su profesorado, pues su contratación y rescisión de contrato, aunque se ha de realizar bajo determinadas condiciones y garantías, no está sujeta a las restricciones funcionariales de los centros públicos.

En este sentido, una buena política de personal que daría apoyo y consistencia a la autonomía de los centros pasaría por considerar que como mínimo los profesores podrían permanecer y comprometerse con el proyecto educativo del centro por el período que durara la candidatura de dirección que presenta el proyecto y que se aprueba con su participación. Sin la requerida autonomía de gestión de personal la autonomía avanzará, pero el liderazgo pedagógico se mantendrá en mínimos, tal vez se esté dejando pasar la verdadera autonomía, y se acabe en una seudoautonomía.

D.- AUTONOMÍA IMPLICA EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Apartado especial que sería como una consecuencia del aforismo latino *do ut des*, pues si para un centro educativo la autonomía significa una serie de concesiones cualitativas y también de gestión de los recursos materiales y humanos, parece lógico entonces que dichas ventajas lleven aparejadas una serie de obligaciones de las que los centros se hacen responsables. La Administración educativa, pero también la sociedad, ha de conocer los resultados que con dicha autorización se obtienen, pues disponer de autonomía sin obtener mejora de resultados es una opción difícilmente viable.

La evaluación y la rendición de cuentas se convierten en los dos instrumentos idóneos para la valoración de dos finalidades, el primero para la mejora de los procesos utilizados y de los resultados obtenidos y, el segundo para la rendición de cuentas a la comunidad educativa. En la

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

actualidad, parece evidente como afirma Cuadrado (2024, p.15) que en España "se ha impuesto la autonomía con rendición de cuentas como eje de la gobernanza educativa, se ha convertido en modelo de referencia para la gestión escolar, de implantación generalizada en la mayoría de los países con sistemas educativos consolidados."

En educación se evalúa para mejorar, pero en ningún caso para clasificar o seleccionar; el concepto de evaluación se ha de considerar en forma positiva, para ayudar a aprender a los estudiantes, para apoyar a los profesores en su docencia, para conocer la calidad de un centro o para mejorar los procesos.

La ley educativa en vigor no puede desconocer las ventajas que supone la evaluación en todos los ámbitos, y así el art. 122 bis de la LOE-LOMLOE, modifica el apartado 2 para formular de forma categórica que: "Las Administraciones educativas fomentarán acciones de calidad educativa" mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, para lo cual los centros deberán presentar una planificación estratégica que incluirá los objetivos perseguidos, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades. Planificación estratégica que es consciente de la realidad de que toda evaluación influye directamente en lo que se aprende, y en cómo se aprende (tengamos presente el 2º de bachillerato condicionado por las pruebas de la EvAU), por lo que puede tanto promover el aprendizaje en un sentido determinado como limitarlo en su extensión o en sus posibles ámbitos.

Un proceso de evaluación lleva necesariamente a una reflexión sobre lo que se está haciendo y en cómo se hace, si ello mejora los procesos institucionales y, si se alcanzan y de qué modo, los objetivos planteados. Evaluación que incumbe a las partes intervinientes, los propios centros educativos y la Administración. Se trata pues, de dos evaluaciones que junto

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

a la necesidad de su realización, van a ser también complementarias. A los centros educativos les corresponde la realización de la evaluación interna, y siendo el Proyecto Educativo la referencia esencial de un centro, es claro que la evaluación interna se va a centrar en su análisis y en la supervisión de los objetivos que se han programado. Con ella se podrán conocer datos pertinentes que ayudarán a elaborar y aplicar soluciones de mejora (la autoevaluación se tiene que realizar sobre los tres niveles: general del centro, de los departamentos o de ciclos y, del profesorado). Análogamente, a la Administración educativa le corresponderá el promover, dirigir y analizar procesos de evaluación externos, ya que éstos además de estar focalizados en la rendición de cuentas, contribuyen sólidamente a mejorar el sistema educativo en general.

Obligaciones existen en los dos supuestos, para la evaluación interna el equipo directivo la habrá de planificar, ejecutar y analizar. Para la evaluación externa le incumbirá a la Administración educativa el proporcionar las directrices para su aplicación, análisis de datos y propuestas de mejora. Se añaden además en estas evaluaciones externas dos aspectos que son sensibles socialmente, por un lado, que los resultados obtenidos no se utilicen para establecer rankings de los centros; y por otro, que en los análisis finales se tenga en cuenta el contexto de cada centro, su situación urbana o rural, su titularidad, etc., etc.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D. y Trujillo, F. (2023) *Transformación digital y plan digital de centro. El reto de la escuela en el siglo xx1*. Ed. Graó. Barcelona
- 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
- Bolívar, A. (2013): *Autonomía de los centros y participación en el contexto actual.* Participación Educativa. Revista del Consejo Escolar del Estado. ME y FP.
- Caldwell, B and Spinks, J. (1998). *Self-managing Schools and Improved Learning Outcomes*, Report to the Department of Education, Employment, Training and Youth Affairs, Canberra.
- 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.
- Consejo Escolar de Cantabria 2023. *La autonomía de los centros docentes: oportunidad y reto.*
- Cuadrado Muñoz, F. (2019). Evolución y sentido de la autonomía de los centros educativos. *Revista "Avances en supervisión educativa".* Recuperado de https://doi.org/10.23824/ase.v0i31.630
- (2024). Un modelo de inspección educativa para la mejora de la calidad y la equidad, entre la gobernanza y la autonomía de los centros educativos. Revista "*Avances en supervisión educativa". ase41*. https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.864
- De Grauwe, A. (2007b). *Module 2: Roles and functions of supervisors*. Recuperado de http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/ /Cap_Dev_Training/Training_Materials/Supervision/SUP_Mod2.Pdf

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

- De la Orden Hoz, A. (2013) Autonomía de los centros escolares y calidad de la educación. *Participación Educativa. Revista del Consejo Escolar del Estado*. ME y FP.
- Education at a Glance, 2023, oecd indicators. oecd publishing.
- Ehren, M. C. M., Altrichter, H., McNamara, G., & O'Hara, J. (2013). Impact of school inspections on improvement of schools describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 25(1), 3-43.
  Doi: https://doi.org/10.1007/s11092-012-9156-4
- Ehren, Melanie C.M. (ed.), (2016). Mechanisms and Contexts of 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".*
- Eurydice (2008). *La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas.* Mº de Educación. Secretaría General Técnica.
- 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
- 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.
- Gairín Sallán, J. (2020). La organización y gestión de centros educativos, ¿una apuesta pendiente? *Revista "Avances en Supervisión Educativa", nº 33*, p.2. Recuperado de https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.682

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

- Galicia Mangas, FJ. (2024). El futuro de la inspección de educación del siglo XXI: desafíos y oportunidades. *Avances en Supervisión Educativa 41*. DOI: https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.851
- Gento, S., Huber, G. L., González Fernández, R., Palomares-Ruiz, A., & Orden-Gutiérrez, V. J. (2015). Promoting the quality of educational institutions by enhancing educational leadership. *US-China Education. Review B*, 5(4), 215-232.
- Hindriks, J. et alt. (2010). *School autonomy and educational performance: within-country evidence*. Center for Operations Research and Econometrics.
- Informe 2023 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2021-2022. Consejo Escolar del Estado, MEFP
- 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, en *Persona y Derecho, 50*.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2023). *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2022*. Madrid: INEE.
- Montero Alcaide, A. (2021): Todas las reformas la reforma. *En La LOMLOE (2020) y los sucesivos cambios tras la LOE (2006).* Eduforma.
- (2012) *Selección y evaluación de directores de centros educativos*. Ed. Wolters Kluwer España. ISBN: 978-84-9987-056-4
- (2021) *La Inspección educativa en la LOMLOE. Proyecto, enmiendas y ley. Significación de los cambios.* Disponible en: https://doi.org/10.23824/ase.v0i35.722
- Ortega-Rodríguez, Pablo. (2022). La autonomía escolar en Europa: aportaciones para la innovación educativa. *Revista Española de Educación Comparada 41* (julio-diciembre 2022), pp. 10-27 **doi:** 10.5944/reec.41.2022.32391
- Pagès, M. y Prieto, M. (2020). The instrumentation of global education reforms: an analysis of school autonomy with accountability policies in

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

Spanish education. *Educational Review*, 72(6), 671-690. https://doi.org/10.1080/00131911.2020.1803795

- Pellicer, C. (2023). Actas del III Congreso Internacional CEU de Innovación Educativa y Docente.
- Pintos Santiago, J. (2017). *Calidad, transparencia y ética pública*. INAP
- Pont, B. (2009). Liderazgo y autonomía del centro escolar: perspectivas internacionales, en *La autonomía de los centros educativos*. Comunidad de Madrid.
- Puelles, M. de (2002): Descentralización de la educación en el estado autonómico. En *Informe España 2002: Una interpretación de la realidad social*. Madrid, Fundación Encuentro, 2002.
- Ramírez Aísa, E. (2021). *La Inspección de Educación y el artículo 27.8 de la Constitución Española*. Mº Ed y FP. Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación Educativa, 2021
- Sancho Gargallo, M. (2023) Consideraciones en torno a una educación inclusiva y sostenible. En *Indicadores comentados sobre el estado del sistema educativo español 2023*. Fundación R. Areces. Fundación Europea Sociedad y Educación.
- Sarasúa, A. (2007). La autonomía de los centros debe ser construida. *Organización y gestión educativa*. Nº 5, 2007, 7-12.
- Sarramona, J. *(2011). Autonomía y calidad de la educación.* XII congreso internacional de teoría de la educación.
- Scheerens, J. and Ehren, M. (ed.), *Methods and Modalities of Effective School Inspections.* Accountability and Educational Improvement. Springer International Publishing Switzerland 2016. DOI 10.1007/978-3-319-31003-9_2.
- Segura, J., Gairín, J. y Silva, P. (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.

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024

https://doi.org/10.52149/Sp21
ISSN 1886-5895

- SICI (2013). The Standing International Conference of Inspectorates. Edinburgh – July 2013. Available from: http://www.sici-inspectorates.eu/
- Silva García, B.P. (2013). El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos. *Educar, 49* (1), pp. 67-82. Recuperado de 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. doi: 10.4225/50/57C4E88DF2A4E
- Sistema Estatal de Indicadores de la Educación 2023, MEFP
- 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. Disponible en https://gestiona3.madrid.org/bvirtual/BVCM050615.pdf
- Teixidó, J. (2015). *Curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva.* INAP. Ministerio de Educación, Cultura y Depor

Recepción: 25/11/2024 Aceptación: 08/12/2024