

Autonomía de los centros educativos (intervención de la Inspección de Educación)

/

Autonomy of educational centers (intervention of the Inspection of Education)

Fernando Tébar Cuesta

Catedrático de Matemáticas e Inspector de Educación

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i29.617>

Resumen

La autonomía de los centros se presenta como un instrumento para alcanzar fines educativos. Después de un recorrido por los principales puntos en la evolución normativa referente, se llega a las opciones reales de ejercerla en un centro educativo: autonomía para tomar decisiones en el ámbito pedagógico; autonomía para organizarse según criterios propios y, autonomía para gestionar sus recursos personales y materiales. El núcleo del trabajo gira en torno al análisis de los elementos que definen la autonomía, así: el proyecto propio, una dirección profesional, el papel fundamental del profesorado y la necesaria evaluación.

En la última parte se dibuja una propuesta para la intervención de la inspección educativa sobre la base de la autonomía de los centros.

Palabras clave: autonomía, proyecto propio, dirección, evaluación, inspección educativa.

Abstract

The autonomy of the centers is presented as an instrument to achieve educational purposes. After a tour of the main points in the reference normative evolution, we come to the real options of exercising it in an educational center: autonomy to make decisions in the pedagogical field; autonomy to organize themselves according to their own criteria and autonomy to manage their personal and material resources. The core of the work revolves around the analysis of the elements that define autonomy, such as: the project itself, a professional direction, the fundamental role of the teaching staff and the necessary evaluation.

In the last part a proposal is drawn up for the intervention from the educational inspection on the basis of the autonomy of the centers.

Key words: autonomy, own project, management, evaluation, educational inspection.

Introducción

La revolución francesa de 1789 puso fin a un sistema escolar hasta entonces bajo la responsabilidad del clero y fuertemente descentralizado. Los revolucionarios insistieron en la construcción de una nueva sociedad en cuya base se encontrará la educación. Así, según Legrand (2009) se dio soporte constitucional a una *enseñanza pública, común a todos los ciudadanos, y gratuita en lo relativo a la enseñanza indispensable para todos los hombres*. A partir de la revolución se instaura un sistema centralista, que no solo se implanta en Francia, sino que fue copiado por otros países entre los cuales se encuentra el nuestro. Hasta tal punto el sistema francés es centralista, que para hacerse una idea, se cuenta la anécdota del Primer Ministro francés que en una reunión preguntó la hora, y al saberla dijo: *si son las 11 de la mañana, en este momento, en todos los liceos franceses se está estudiando Latín*. Anécdota que no solo refleja el centralismo, sino también una regulación común, con normas uniformes para todos.

En España, desde la nueva configuración del Estado surgida de la Constitución de 1978 (CE) y de las corrientes educativas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se está derivando a un nuevo modelo de gestión en el que se da progresiva autonomía a los centros con un doble fin: mejorar los resultados y aumentar la calidad del servicio educativo que se presta. Naturalmente, en contraposición se sitúa la rendición de cuentas.

La autonomía pedagógica arranca tímidamente con la Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE), aunque el concepto actual de autonomía se incorpora a nuestro ordenamiento jurídico en 1985 con la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE); siendo en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), donde se establece la autonomía como uno de sus principios inspiradores, dedicándole el título V con el nombre de *Autonomía, Participación y Gobierno de los Centros*.

Autonomía que se contempla ya desde el preámbulo *Se presta particular atención a la autonomía de los centros docentes,....* Se complementa como principio inspirador de la ley *Los principios sobre los cuales pivota la reforma son, fundamentalmente, el aumento de la autonomía de centros,.....* Y compromete a las Administraciones educativas y a los centros docentes en el marco de la participación: *Las Administraciones educativas fomentarán y potenciarán la autonomía de los centros, evaluarán sus resultados y aplicarán*

los oportunos planes de actuación. Los centros docentes desarrollarán y complementarán, en su caso, el currículo de las diferentes etapas y ciclos en uso de su autonomía, tal y como se recoge en el capítulo II del título V de la presente Ley.

La nueva Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE), sigue prestando la misma atención e importancia al concepto que la LOE, si bien modifica el art 120.3 cuando dice: *Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros, ...* por la nueva redacción: *Las Administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros, ...*

Comparando la importancia que a la autonomía se le da en la LODE (1985) y en la actual LOE-LOMCE (2006-2013), se aprecia el notable cambio que el legislador hace derivar al sistema educativo. Si en un principio la base de funcionamiento era la 'participación', al pensar que abriendo el sistema y los centros a la participación de todos los sectores implicados en la educación, se buscarían soluciones conjuntas y se impulsarían las adecuadas para cada momento y situación. Después de 20 años, las dos últimas leyes educativas (y con el mérito añadido de ser aprobadas por partidos políticos diferentes), inclinan el fiel 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.

A nivel internacional todos los estudios que se han realizado en los últimos años por organismos o agencias como EURYDICE, McKinsey o PISA, confirman la correlación positiva entre la autonomía de los centros escolares y los resultados que se obtienen.

Tanto para el Ministerio de Educación como para las Comunidades Autónomas, la autonomía se ha convertido en un instrumento para alcanzar los fines de la educación. Y al ser los centros las unidades donde se concretan y desarrollan los retos educativos, será sobre ellos donde se ponga la mayor atención para analizar su organización, su gestión, y la influencia especialmente en los resultados, de las disposiciones ministeriales o autonómicas.

Aparte de lo indicado en las leyes de educación, una de las más audaces propuestas la encontramos en el trabajo de Marina, Pellicer y Manso (2015) que en su *Libro blanco de la profesión docente*, proponen las escuelas inteligentes, que son "comunidades profesionales que aprenden", y resultan esenciales para el éxito. El Centro debe integrar

los esfuerzos de todos los que trabajan en él. En primer lugar, los docentes de aula, y colaborando con ellos, los orientadores, tutores, coordinadores, inspectores, educadores sociales (en el caso de que los haya), personal administrativo no docente, así como apoyos buscados fuera: familias, servicios sociales, organizaciones de voluntariado, etc. y prosiguen con su propuesta al considerar la calidad de una escuela, su “capital educativo”, su cultura organizativa, la claridad de su proyecto, que son fuente de progreso personal de cada uno de los profesionales que trabajan en ella y de los alumnos.

La autonomía para los centros y la Administración educativa se puede considerar como un pseudo-contrato donde se permite a los centros mayor responsabilidad, consecuencia del aumento de libertad de decisión y del aumento de competencias al poder establecer sus propios objetivos. Y en contraprestación, el centro incrementa su responsabilidad hacia el exterior, con seguimiento de los procesos, evaluación y rendición de cuentas de los resultados alcanzados ante la comunidad. Rendición de cuentas en el doble sentido: académico (autonomía para mejorar los resultados), y económico (inversión o gasto de los recursos que la Administración educativa pone a su disposición). Como expresan A. de Miguel y F. López¹, “una autonomía que no vaya acompañada de rendición de cuentas, se convierte en autarquía”. Autonomía lleva asociada evaluación y transparencia.

Tres son las posibilidades de ejercer la autonomía en un centro educativo:

a.- Autonomía pedagógica. Autonomía para tomar decisiones en el ámbito pedagógico.

La autonomía pedagógica empezó con la LGE de 1970 al posibilitar que los centros docentes tuvieran autonomía². La idea aperturista era buena, y aunque quedase en una posibilidad, lo cierto es que ya se veía la necesidad de permitir a los centros un tratamiento diferenciado, acercándolos a los contextos propios, las características del entorno físico y el entorno socioeconómico, y adaptándose a las necesidades de la

¹ A. de Miguel y F. López. *Sociedad del conocimiento, contexto español y educación a lo largo de la vida*. En *La educación a lo largo de la vida*. Un desafío social y económico.

² Artículo cincuenta y seis.

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 empleados, ensayar y adoptar nuevos métodos de enseñanza y establecer sistemas peculiares de gobierno y administración.

sociedad civil en que se ubicaran. Lógicamente, y así comienza el artículo, dentro de lo dispuesto en la Ley y las normas que en un futuro se desarrollen.

Siguiendo las recomendaciones de la OCDE, la LOMCE se planteó no como una nueva ley que sustituyera a la anterior, sino manteniendo ésta y proponiendo mejoras sobre un marco de estabilidad de la ley existente. Uno de los principios sobre los que se apoya la reforma limitada que realiza la LOMCE es el aumento de la autonomía de los centros, y para ello, insiste en la necesidad de que cada centro identifique sus fortalezas para tomar decisiones encaminadas a mejorar la calidad de la educación y la mejora de los resultados de los alumnos.

Con la ley actual, una nueva concepción de currículo resalta como elemento básico, fundamental, y dos elementos esenciales son: el tratamiento de las competencias y, los estándares de aprendizaje evaluables (la expresión de lo que los alumnos deben “saber” y “saber hacer” para cada materia y nivel).

Establecido el concepto de currículo, corresponde considerar los distintos niveles de concreción en la planificación y desarrollo de los mismos, para ello la LOMCE añade a la LOE un nuevo artículo, el 6 bis que realiza la distribución de competencias: el primer nivel corresponde al Gobierno de la nación, es básico y por tanto de ámbito estatal; el segundo nivel corresponde a las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas, por lo tanto, solo tiene un ámbito autonómico y; el tercer nivel corresponde a los centros docentes, que podrán complementar el currículo fijado y diseñar e implantar métodos pedagógicos y didácticos propios.

Concede, pues la ley, autonomía a los centros para trabajar y adaptar los currículos de las diferentes materias mediante las programaciones didácticas, itinerarios formativos, optativas de diseño propio, ampliación de horario, etc., etc.

La autonomía pedagógica se concretará en todo caso, mediante proyectos educativos, en los cuales se fijarán los valores, los objetivos y las prioridades educativas.

- b.- Autonomía organizativa. Autonomía para organizarse según criterios propios, para establecer reglamentos de régimen interior, para adoptar criterios metodológicos especiales, etc.

Un centro escolar que se proponga una mejora de la calidad centrada en el éxito y la equidad escolares requiere ineludiblemente una atención a la diversidad del alumnado y tiene necesariamente que ser flexible en su organización para adaptarse mejor a la heterogeneidad de sus alumnos. Debe reforzarse, pues, la autonomía organizativa de los centros docentes a fin de que puedan pensar su estructura para adecuarla a las necesidades de su alumnado, la mejora de la calidad del servicio educativo y de los resultados académicos. Se plantea una triple línea de acción:

- ✓ una racional distribución de los horarios de los alumnos,
- ✓ una detección temprana de las dificultades de los alumnos para poner en marcha los apoyos necesarios.
- ✓ una formación del profesorado en metodologías y estrategias que faciliten la cooperación y el trabajo en equipo.

En el siguiente epígrafe se desarrolla la importancia de la dirección y del profesorado en este aspecto de la autonomía.

c.- Autonomía de gestión. Autonomía para gestionar sus recursos personales y materiales.

La autonomía financiera de las Comunidades Autónomas ha provocado un incremento exponencial del gasto público que solo se ha puesto de manifiesto al finalizar la utópica idea de una ausencia absoluta de control externo.

Esta constatación económica puede servir de reflexión a su vez para cuidar la normativa que ha de regular la autonomía de los centros educativos, ya que pueden existir ofertas educativas que beneficien a determinados centros u organizaciones, y devengan en un sistema educativo distorsionado al faltar elementos comunes como la homogeneidad y la formación común.

Y es que la autonomía en la gestión de los centros se está manifestando como un elemento diferenciador, que refleja el éxito o el fracaso de la puesta en práctica de las políticas educativas, pues resultados globales a nivel nacional, cuando se desagregan por Comunidades Autónomas reflejan una gran variación, manifestando que aunque la Ley educativa es la misma, unas CC.AA. obtienen resultados diferentes a las otras, y desde este punto de vista, están gestionando los recursos disponibles en su territorio con más eficiencia.

Sin analizar la referencia normativa de la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios en los términos que se establecen en las

leyes y los reglamentos vigentes, sí que es conveniente comentar determinados términos y su significado, precisamente por ser los más alejados del ámbito docente de los centros educativos. Así, se ha de diferenciar entre gestión económica y gestión administrativa, pues la primera se entiende como la utilización responsable por el propio centro de todos aquellos recursos necesarios para su funcionamiento de forma que pueda alcanzar sus objetivos. Mientras que la gestión administrativa es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de un centro docente, basado en los principios y métodos de administración.

La gestión económica del centro educativo, se rige por los principios de eficacia, de economía, de caja, de presupuesto único y de rendición de cuentas; siendo el presupuesto el instrumento básico de planificación económica de que disponen los centros para conseguir los objetivos expresados en sus correspondientes proyectos educativos.

Elementos que la definen

La sociedad actual presenta muchos aspectos, muchas caras, siendo básicamente diversa. Uno de los epítetos que mejor se adapta a la realidad es el de poliédrica. Geometría caracterizada por varias aristas esenciales entre las que destacan el cambio tecnológico y social, o la globalización continua. Dicha sociedad recibe el nombre de sociedad 3.0. Cambios sociales acelerados que según Hernando Calvo (2015), están implicando adaptaciones en todos los ámbitos, así en el de la autonomía de los centros educativos, significa analizar los efectos que tiene sobre los elementos tangibles e intangibles que la definen; ello supone estudiar al menos los siguientes apartados:

A.- Un proyecto propio que lo identifique y la visión que el centro tiene de su futuro.

B.- Una dirección profesional con un liderazgo definido.

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

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

A.- Sin un proyecto propio, los centros no pueden tener autonomía. Se limitan a impartir docencia, y olvidan mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje y

preparar a los alumnos lo mejor posible para la vida y para cursar estudios superiores.

Se necesita una idea motivo, un ideal, un proyecto que aúne al centro y alrededor de él organizar el trabajo de todos los componentes de la comunidad educativa.

La LOE no deja lugar a dudas sobre el 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.

Dentro de sus elementos característicos se pueden destacar algunos, sin ordenación por importancia pero fundamentales todos:

- Los valores y el carácter propio (ideario) del centro.
- Los objetivos generales.
- Plan de convivencia. Reglamento de Régimen Interior.
- Plan de acción tutorial.
- Estrategias de participación de la comunidad educativa.

Los dos primeros van a definir las características generales del centro educativo. Antes de formalizar la matrícula de sus hijos, los padres deben conocer sus notas de distinción, si es público, sostenido con fondos públicos o totalmente privado, religioso, bilingüe, regido por una cooperativa, etc, etc. Del mismo modo, se necesita su apoyo y colaboración en decisiones como la organización, propuestas metodológicas, actividades complementarias, extraescolares, convivencia dentro y fuera del centro, 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 también se necesitará su compromiso directo o implícito con el proyecto educativo.

Respecto a los dos siguientes, los centros no son ajenos a la evolución de la sociedad, y en un proceso continuo de adaptación a las nuevas costumbres y usos, adecuar sus reglamentos para atender a la convivencia común, con sus características siempre educativas y formativas. Por otra parte, no puede olvidar un centro en su definición, ni en su día a día, que está trabajando con alumnos

menores de edad, por lo que la acción tutorial se convierte en algo imprescindible. El alumno pasa muchas horas de su vida en el centro educativo, y por lo tanto la acción que el centro realiza a través de sus maestros, profesores, educadores, etc., es fundamental, de ahí que la tutoría, enmarcada dentro de un plan de acción tutorial, se haya apuntado como esencial.

Por último, destacar la intervención de profesores, padres y alumnos en la responsabilidad de la vida de un centro. No se trata solo de un mandamiento constitucional: art 27.7 *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*; sino que en la práctica, los centros no son instituciones sin conexión entre sus miembros, ni tampoco la suma algebraica de todos, precisamente la aportación de cada uno de ellos, su empuje y dedicación, hará que el resultado total no sea la suma, sino que se induzca un ‘algo más’ que en vez de sumar multiplique y que cree un espíritu de pertenencia, de compañerismo, de realización personal.

B.- Un centro educativo no es una pyme. Dirigir un centro educativo es dirigir un grupo de profesionales con formación universitaria en distintas ramas del saber. Individualmente considerados, cada uno es especialista en su materia y tiene libertad durante su horario para dirigir su clase (dentro de los acuerdos de los departamentos didácticos). Pero una dirección es algo más que gestionar unos horarios y unas actividades; significa una profesionalidad en la realización, un modelo de actuación y de trabajo, significa en definitiva ejercer un liderazgo.

El compromiso de la LOE con la autonomía de los centros y el apoyo a los directores es evidente: Las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, dotando a los directores de la necesaria autonomía de gestión para impulsar y desarrollar las acciones de calidad educativa.

Según B. Pont (2015), la evidencia empírica y los resultados de los estudios realizados en los países de la OCDE (2006, 2013), confirman la correlación positiva entre la autonomía que ejerce el director y los resultados del centro. La LOMCE haciéndose eco de dichas tendencias reconoce la importancia del director (a veces en detrimento del claustro y del consejo escolar), dándole más competencias para

que ejerza su labor y adopte las medidas pedagógicas, económicas y humanas necesarias, y evidentemente, convirtiéndole a cambio en el interlocutor válido con la Administración educativa a la hora de la autonomía, la evaluación y la responsabilidad sobre la actividad del centro.

La Administración, las organizaciones profesionales, y los claustros en general, son conscientes de la necesidad de profesionalizar la dirección de los centros, y de fortalecer el liderazgo que director y equipo directivo ejercen sobre la comunidad educativa. En este sentido, y de forma paralela a la extensión de la autonomía de los centros, se está pasando de un sistema de selección de directores basado en la elección de un compañero de claustro, con las connotaciones que tiene de corporativismo profesional, con la idea de que todos son iguales y en un futuro, el director volverá al claustro, a la búsqueda de un director que salte del igualitarismo a la discrecionalidad, que ejerza el liderazgo que se necesita, que asuma responsabilidades, entre ellas exigencia, motivación y rendición de cuentas.

Al renovar la dirección de los centros educativos, al igual que ya no se cuenta con el *superprofesor*, tampoco con el *superdirector*. Tendemos a pensar equivocadamente que las personas más inteligentes serán las más exitosas para el cargo, pero sin embargo, el cociente intelectual no es la variable más idónea para la elección de director, debería pensarse un sistema de selección en donde primara la preparación y el “grado de estabilidad emocional” de cada aspirante.

Los directores, comprometidos con el proyecto educativo del centro y con su proyecto de dirección, tienen un conjunto de obligaciones cada vez mayor (relaciones con la administración educativa, recursos humanos, gestión financiera, incorporación de las nuevas tecnologías, atención a las familias, evaluaciones internas y externas, etc., etc), pero sobre todo se les exige resultados. Resultados de matrícula, resultados académicos, rendición de cuentas en definitiva. A su vez, el aumento de su discrecionalidad y la amplitud de competencias, debe llevar aparejado un aumento de transparencia, mediante una comunicación abierta en todos los ámbitos y con todos los órganos, demostrando la búsqueda continua del bien común.

Algunas competencias y características podemos destacar como idóneas para el director-líder educativo:

a) Trabajo en equipo.

El director individualmente considerado no es nada, pasó el tiempo del jefe piramidal. Los centros actuales buscan un director que ejerza su liderazgo sobre su propio equipo y por extensión sobre la plantilla del centro. Un director capaz de influir en los demás a través de estrategias *win-win*, que integre a todos y que a través de exponer ideas y establecer objetivos, otorgue confianza en el trabajo e ilusione en el proyecto.

b) Adaptación a las circunstancias.

Un director que inspire respeto, no temor, capaz de adaptarse a las distintas características del entorno de trabajo y de solucionar conflictos. A la vez ser lo suficientemente flexible y visionario para una vez analizadas las distintas situaciones, posibilidades y opciones, ser capaz de tomar decisiones y asumir nuevos retos.

c) Mejora continua.

Un director sin iniciativa, conformista, llevará al claustro a una situación estática y poco motivadora, precisamente en un entorno que por su formación y composición debería ser dinámico. Un buen director ha de ilusionar a los componentes del equipo, con entusiasmo por hacer un buen trabajo y propiciar la mejora continua, de los procesos, de la metodología, del ambiente, de los resultados.

Levantar la vista de los problemas diarios y tener una visión de futuro, preparando al centro educativo de forma completa para las grandes posibilidades que presenta el siglo XXI.

d) Ética.

Es algo que trasciende, y un director que tome decisiones que sean calificadas como poco éticas, será abandonado progresivamente por sus colaboradores y llevará al centro educativo al fracaso. La integridad en las personas primero, y después, la educación en valores.

Mejorar la calidad del trabajo en los centros supone la elección de directores comprometidos y con sólida formación. Ellos son los responsables de aplicar en los

centros las políticas educativas y de generar un clima apropiado para que profesores y alumnos desarrollen adecuadamente su labor.

Una vez elegido el director, la siguiente fase es la de distribución del liderazgo, con la distribución de responsabilidades a los profesionales de confianza del director, con dedicación a cada una de las competencias asignadas pero que actúan al unísono coordinados y dirigidos por el director en pro de la consecución de los objetivos y el fin marcados en el proyecto de dirección. Rodearse de buenos profesionales es condición necesaria, aunque no suficiente para tener un buen equipo directivo, compuesto al menos por jefe de estudios y secretario. La segunda condición es delegar autoridad, tal vez el director piense que lo haría mejor, pero no es delegar, esta cuestión está presente en los casos en que el director ha ejercido anteriormente cualquier cargo en el centro, entonces piensa en lo bien que él lo haría, no es cierto, es preciso separarse y dar confianza al resto de los miembros de su equipo directivo. Motivar, incentivar, apoyar, pero no interferir, pues si se hace continuamente es que una de las dos personas no lo está haciendo bien, el director o el miembro del equipo, en cuyo caso habrá que pensar en sustituirlo por otro más adecuado.

Y como siempre, estamos hablando de necesidad de formación para el liderazgo, todos los miembros del equipo directivo han salido de entre los profesores, expertos cada uno en su materia específica y en la que ganaron unas oposiciones pero que en su formación no se han incluido competencias directivas, ni de gestión de recursos humanos, ni de recursos financieros, derecho administrativo, ni tantas otras cuestiones necesarias para ejercer una labor tan importante.

Formación, siempre formación. Inicial como cualquier profesional dedicado a la docencia, pero también continua para fomentar y desarrollar las habilidades necesarias para el ejercicio de la dirección.

Y una vez definida la trayectoria y los apoyos, es evidente que por parte de la Administración educativa (centros públicos) o por los titulares (centros concertados) se debe hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva. Profesionalización, procesos de selección, formación continua, incentivos (especialmente los

económicos) y, sin olvidar ofrecer otras compensaciones que hagan atractiva la dirección de los centros educativos.

C.- Profesorado.

En el camino para mejorar la calidad de la educación se han de tener presente los procesos de enseñanza-aprendizaje. Respecto al alumno, la calidad del aprendizaje vendrá dada por el qué se aprende, el cómo se aprende y, cómo se integra lo aprendido en el contexto de quien lo aprende. Respecto al proceso de enseñanza, es el profesor el que desempeña el papel decisivo, con nuevos métodos pedagógicos, olvidando viejas reglas severas y adoptando la regla horaciana del “instruir deleitando”, pues depende de él toda la aplicación de los elementos de currículo, desde los contenidos hasta la metodología aplicada, sin olvidar su responsabilidad en la creación del clima de trabajo en el aula que facilite la correcta realización del proceso educativo.

Ejercer la profesión de docente tiene dos implicaciones conocidas, por un lado dominar la disciplina académica de la que es especialista; y por otro creer y practicar los principios propios de la actividad. Así, un buen docente se manifiesta incluso antes de entrar en el aula, existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se transmite como persona y lo que se trasluce a los alumnos, que son los primeros en captar la entrega y la dedicación del profesorado.

El principal activo de un centro educativo es su capital humano, las personas que trabajan en él y que en el día a día desgranar su creatividad, su motivación, su pasión por la enseñanza. El capital económico se puede obtener, pero el social no se puede copiar ni digitalizar, es único e irreplicable. Por ello, un punto fundamental en la calidad del profesorado lo hemos de concretar en su cualificación y formación.

El Ministerio de Educación y Ciencia, señalaba como variables referidas al profesorado que afectan a la previsibilidad de calidad educativa, las siguientes:

- formación inicial;
- estabilidad o permanencia en el puesto docente;
- formación continua en ejercicio;

- actitud (hacia el compromiso y la autoformación);
- experiencia profesional;
- liderazgo educativo;
- autosatisfacción profesional.

La LOE-LOMCE ya se implica con los profesores desde su artículo 1.m) con la consideración de la función docente como factor esencial de la calidad de la educación, el reconocimiento social del profesorado y el apoyo a su tarea. También reconoce la importancia para los poderes públicos de su cualificación y formación, su trabajo en equipo, y en general todos los factores que favorecen la calidad de la enseñanza. Respecto a la autonomía pedagógica, es fundamental el artículo 6 bis:

(...) los centros docentes podrán:

1º Complementar los contenidos de los bloques de asignaturas troncales, específicas y de libre configuración autonómica y configurar su oferta formativa.

2º Diseñar e implantar métodos pedagógicos y didácticos propios.

3º Determinar la carga horaria correspondiente a las diferentes asignaturas.

A los profesores corresponde adaptar el currículo a los centros donde desarrollan su actividad, y sin unos profesores comprometidos con su tarea, es imposible alcanzar los objetivos ni los fines previstos. Es preciso contar con estabilidad del profesorado en los centros para poder abordar con visión de futuro las responsabilidades que la ley les confiere relativas al diseño e implantación de métodos pedagógicos y didácticos propios. Profesores que cambian año a año, o poco integrados en el centro, poco compromiso podrán tener con el mismo.

Las competencias específicas que la ley confiere al profesorado se pueden llevar a cabo aunque no se tenga permanencia en el centro más allá de un curso académico; sin embargo, su implicación tanto en las actividades que se han de planificar: elaborar proyectos de centro, aprobar la concreción del currículo, fijar criterios estables referentes a la tutoría, actividades de recuperación de los alumnos, promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica, diseñar e implantar métodos pedagógicos y didácticos propios, etc.; como en las que corresponde hacer a posteriori: evaluación de la

concreción del currículo, los aspectos educativos del mismo, la valoración del funcionamiento general del centro o la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones en las que participe; no puede ser la misma si el profesor es de la plantilla del centro, si tiene el sentimiento y la actitud de pertenencia al mismo o por el contrario si se piensa que su estancia es pasajera. Una buena estrategia que daría apoyo y consistencia a la autonomía de los centros, sería la de considerar que como mínimo los profesores podrían permanecer y comprometerse con el proyecto educativo del centro por el período que dura la candidatura de dirección que presenta el proyecto y que se aprueba con su participación.

Aunque la autonomía en la gestión de recursos humanos es necesaria, sin embargo en los centros públicos es un objetivo a conseguir. En ellos, los profesores son funcionarios, con destino definitivo, en comisión de servicio o interinos, con lo cual, no están sujetos a elección por el director, sino que están en un centro, bien por concurso de traslados, bien por decisión propia, en cualquier caso generalmente con independencia del equipo directivo o del proyecto educativo. Solo con la permanencia y adhesión de una gran parte del profesorado al centro y al proyecto planteado por el director, se podrá dar verdadero sentido a la autonomía y se tendrán puestas las bases para la mejora de la calidad de la enseñanza.

Consciente de las dificultades expuestas, el legislador en el art. 122 bis de la LOE-LOMCE, que describe las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, establece que el director del centro dispondrá de autonomía para adaptar los recursos humanos a las necesidades derivadas de su proyecto educativo. El director tendrá a su disposición facultades como las del establecimiento de los requisitos y méritos específicos para los puestos de trabajo ofertados en su centro, tanto de personal funcionario como interino; o la posibilidad de proponer, de forma motivada, la prórroga en la comisión de servicios del funcionario de carrera o la renovación de puesto de destino si es interino, para asegurar la calidad y la consecución de los objetivos. Como tantos otros aspectos referidos a la educación, todo permanece paralizado hasta la aprobación de un Pacto de Estado Social y Político por la Educación que nos permite pensar en un futuro desarrollo del artículo.

El papel del profesor tiene que adaptarse a las nuevas formas sociales, y su perfil como transmisor de contenidos pasa a segundo plano. Ha de tomar conciencia de la disponibilidad de medios técnicos de sus alumnos, y de que éstos tienen acceso a la información que circula por la red, además de un gran manejo de las TIC. Ya no es el poseedor de la información, ahora debe canalizar las potencialidades de los alumnos, formándoles en autonomía y flexibilidad hacia el 'aprender a aprender', ayudando a que el alumno se haga preguntas en vez de reproducir lo ya transmitido. Pedagogía adaptada al siglo XXI en la que Richard Gerver nos recuerda la necesidad de no cortar la creatividad del alumno con bloques compactos que la reduzcan a un porcentaje mínimo.

Un gran número de actividades son susceptibles de mejora: actuaciones tendentes a la excelencia educativa, la mejora del rendimiento escolar, la atención del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, la utilización de las TIC o el acceso educativo a las plataformas digitales como recursos didácticos; todas ellas exigen dedicación personal e implicación en las actividades, pero sobre todo un enfoque distinto en la utilización de las horas disponibles en los centros aparte de su actividad lectiva. Es tiempo de cambiar la frase redonda *los maestros y profesores del siglo XX enseñan contenidos del siglo XIX a alumnos del siglo XXI*. O la utilizada por los sociólogos con el apunte de Spencer Kagan *los profesores enseñan en la forma en que ellos aprendieron, y enseñan para otra época, los colegios preparan a los alumnos para el pasado*. Hoy en día, en los centros se dispone de suficiente conocimiento, horas y dedicación para conseguir el cambio. Es preciso empezar y atender el consejo del experto e Inspector de educación A. Sarasúa, *las decisiones metodológicas se tienen que adoptar a nivel de centro y de equipo docente, no son una opción individual de cada profesor*. De lo que se trata no es que los alumnos aprendan más, sino que tienen que aprender de forma diferente, y la responsabilidad de este cambio está en manos de los profesores.

D.- Autonomía implica evaluación de resultados y rendición de cuentas.

Autonomía implica contraprestaciones, y como todo contrato de gestión, se ponen de una parte los recursos, materiales y humanos, tratamiento diferencial del director y su equipo directivo, margen curricular, etc, pero también se va a exigir, a

partir del conocimiento que proporciona la evaluación, un incremento del rendimiento de los alumnos.

Entre la mucha literatura al respecto, es de destacar el concepto de la evaluación que una de las mayores expertas en el tema, M^a A. Casanova (2007) expresa: *Personalmente, entiendo la evaluación como un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, que informa permanentemente acerca de cómo se producen los procesos educativos, permitiendo así valorar todo lo que se va logrando y tomar medidas para superar las disfunciones y reforzar lo positivo. De este modo, es posible mejorar el conjunto de factores que concurren en la educación: Administración educativa, Centros docentes y aprendizajes del alumnado.*

La evaluación es el instrumento para la mejora del sistema educativo, para estudiar la calidad de un centro, el valor añadido en las actuaciones con los alumnos, aportar transparencia de la gestión de un proyecto ante el claustro, las familias, y ante la comunidad educativa en general. Sin evaluación no hay datos ni conocimiento, es la condición necesaria para poder aplicar soluciones y el camino hacia la mejora continua.

El mencionado art. 122 bis de la LOE-LOMCE, propone promover acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes 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. Debe quedar claro que la realización de las acciones que mejoren la calidad educativa estará sometida a rendición de cuentas por el centro docente.

Por tanto, la evaluación corresponde tanto a los centros educativos como a la administración. Por parte de los centros deberán establecer evaluaciones internas, es su responsabilidad, aunque apoyados por el Servicio de Inspección al que corresponde aportar su ayuda, asesoría e impulso. Analizar el proyecto educativo del centro, los procesos educativos, la metodología, los resultados obtenidos, solo es posible si se estudian, si se evalúan, solo de esta forma se podrán tomar medidas de mejora, correcciones que perfeccionen. Por parte de la Administración

educativa se deberán propiciar procesos de evaluación externos, pues es a ella a quien corresponde el análisis y la mejora del sistema educativo en general. Pero con los resultados de las evaluaciones externas es preciso ser prudentes, ya que las mismas no se deben utilizar ni para establecer rankings de los centros, ni para tomar resultados aislados de su contexto, sino que la finalidad de cualquier evaluación externa ha de ser siempre la de orientar, la de presentar un estado y poder adoptar medidas de mejora.

Finalmente pensar que si se deben controlar y evaluar los proyectos educativos y las medidas adoptadas en aras de la autonomía, también se deberían evaluar las medidas generales de política educativa.

Intervención de la Inspección de Educación (IE) sobre la base de la autonomía de los centros.

La autonomía es el gran mensaje de la LOE-LOMCE. Dar autonomía a un centro implica conceder mayor protagonismo a su dirección, desplazando de este modo al consejo escolar como núcleo efectivo que tomaba las decisiones, por el director. El director será responsable de liderar el claustro para la consecución de mejores metas educativas y, de modo semejante a como una orquesta no es la suma de las acciones de los solistas que la componen, el resultado final en un centro educativo con el liderazgo del director, tampoco será la mera suma de las acciones de sus profesores. Los directores son los encargados de aumentar, de impulsar, la inteligencia colectiva.

La Administración aumenta la autonomía de un centro en base al compromiso propio. Se debe pensar en un sistema de balanza en el que cuanto mayor autonomía se otorgue en organización, gestión de sus medios y sobre todo liderazgo pedagógico, se habrá de compensar con el control que las administraciones educativas realizan sobre sus recursos, y la responsabilidad por los resultados.

Las tendencias actuales de mayor autonomía a los centros abogan por una más necesaria inspección, por cuanto debe comprobarse el respeto a las normas legales básicas y, sobre todo, los resultados de esa autonomía (*accountability*) en el rendimiento educativo. La responsabilidad que se confiere a los directores con la autonomía lleva aparejada la exigencia de demostrar que los recursos públicos se han utilizado de forma eficiente y que han conducido a una mejora real de los resultados.

La supervisión de las **condiciones iniciales y el posterior mantenimiento** de las mismas corresponde a la Inspección, que mediante su acción, informará a la Administración de la correcta utilización de los fondos públicos y la adecuación a la norma y al compromiso adquirido. Su cometido y responsabilidad no termina con los requisitos previos e iniciales, sino que ha de proyectarse hacia el futuro en el seguimiento de los proyectos, en el análisis de los resultados que se van obteniendo, 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.

La Inspección debe **reflexionar sobre su actuación en los centros educativos**, donde además de supervisar la realización efectiva de la autonomía pedagógica, organizativa, y económica, no debe olvidar su papel como uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza y la igualdad y equidad del sistema educativo, 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 los centros no podrán compensar carencias educativas individuales o sociales en las que están inmersos. Del mismo modo, 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 desde un punto de vista ético, y por qué no, económico.

La actuación global y genérica de la Inspección de educación pasa a tener una **triple dimensión**:

- a) Como garante de la autonomía del centro, constatación del cumplimiento de las condiciones, tutela de la legalidad y apoyo en su proceso de autonomía.
- b) Supervisión continua de la realización de los proyectos y las aplicaciones de fondos (económicos y humanos), hasta la obtención de resultados (mejora).
- c) Como elemento favorecedor de la calidad de la educación, potenciar sus funciones de asesoramiento y evaluación.

Como consecuencia, su **actuación múltiple** se deberá concretar en analizar e intervenir en aspectos como:

- Aspectos organizativos: Horario semanal, agrupamientos de alumnos y desarrollo de las medidas de coordinación docente.
- Recursos metodológicos y materiales utilizados.
- “Estilo de enseñanza” en su vertiente de análisis y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Criterios de evaluación establecidos.
- Grado de consecución de los objetivos y competencias básicas.
- Conclusiones: Síntesis valorativa y propuestas de modificación y mejora.

Son muchas y muy importantes las dimensiones y 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. En la visita a los centros es importantísima la competencia comunicativa por parte del IE, 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:

Competencia de comunicación	Oral	Escrita
Comprensión	ESCUCHAR	LEER
Expresión	HABLAR	ESCRIBIR

Se concentran en el cuadro de doble entrada los elementos básicos que debe seguir el IE en su actividad en los centros, desde la lectura y análisis de la documentación pertinente, pasando por la escucha de los problemas, las circunstancias, etc., que los miembros de la comunidad educativa plantean, un diálogo cercano con todos ellos, hasta la plasmación final de informes, reseñas u otros documentos relacionados.

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 en, 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), liderarlos y llevarlos a término.

El Inspector, al igual que la comunidad, conoce que toda la actividad educativa de un centro docente pasa por el **profesorado**, por lo que será fundamental su atención a este colectivo, desde su organización, la calidad de los horarios, su formación continua, burocracia, etc., pero sobre todo estudiando con ellos la autonomía del currículo, adaptaciones a la norma o referencias competenciales al entorno del centro y de los alumnos. La acción de los docentes no puede obviar los avances de la neurociencia y los procesos cerebrales, por ello, su metodología debe adaptarse a los nuevos descubrimientos que pueden ayudar en los aprendizajes eficaces. De alguna forma, procurar doblar la rigidez que supone la funcionarización de los profesores y que en gran medida resta competencia y libertad en la gestión de los recursos humanos del centro, que es el valor más apreciado con que cuentan.

La IE en sus reuniones con los profesores, no atiende exclusivamente a sus funciones de control y supervisión, sino que se esfuerza en prestar especial atención a las de **orientación y asesoría**, así una de sus facetas debería ser la de transmisor de nuevos conceptos, innovaciones, acuerdos nacionales e internacionales que beneficien la mejora de la práctica docente; citamos algunas:

- La diferencia entre las “competencias básicas” de que habla la LOE y la nueva concepción de “competencias clave” que establece la LOMCE, pues mientras que la alocución de ‘básico’ recuerda a lo mínimo, la ‘clave’ alude a algo instrumental; de este modo, la competencia no es capacidad, no es posibilidad, es hacer algo.
- El cambio de concepción de los sistemas educativos surgido de la Estrategia de Lisboa y de la Estrategia Europa 2020 donde se pretende una actuación proactiva en uno de los objetivos fundamentales de la verdadera educación: el “aprender a ser”, el enseñar a los alumnos a ser ellos mismos.
- El imbuir a los alumnos el aprendizaje permanente, la educación a lo largo de la vida, LifeLong Learning (LLL en sus siglas en inglés). El LLL debe servir a todos los ciudadanos para sus múltiples facetas personales y cívicas: relacionadas con su puesto de trabajo, mejora de su competitividad, incremento de la igualdad social, o participación de modo activo y consciente en la sociedad civil de la que todos formamos parte....

Un papel que la IE no debe olvidar es el relativo a la **apertura de los centros educativos al entorno social** como manifestación externa de su consideración como servicio público. En un doble sentido, bien mediante la disposición de las instalaciones para actividades municipales, de ámbito deportivo, cultural, etc, o bien mediante la inclusión en las actividades no lectivas de otros profesionales que ayuden en la formación de los alumnos, que planteen orientaciones referentes a las salidas profesionales, experiencias vitales o cualesquiera otras demandadas por la dirección o las asociaciones de padres y madres de alumnos.

La involucración de la Inspección de Educación en los procesos de **evaluación** no surge solo porque el colectivo de Inspección lo considera necesario, sino también porque la norma lo induce unas veces y lo exige en otras. Su actuación y posición en la autonomía de los centros y la evaluación de los mismos, según Magro (2016) viene avalada por los estudios de autores destacados en la materia como B. Silva o M. Fullan que consideran a la IE como pieza clave para la mejora a medio plazo del sistema educativo. La intervención necesaria en los procesos de evaluación, tanto interna como externas, la adopción de medidas tras los análisis necesarios, su viabilidad y el seguimiento de las mismas, son tareas que se convierten en primordiales para la IE. Aspecto llámémosle local, de tratamiento inmediato, pero que debe ir unido a otro sistémico, más general, que con los datos agregados, propondrá cambios a medio plazo para la mejora del sistema educativo.

Desde el **punto de vista de los centros educativos** el cambio del papel de la IE de controlador a asesor ha sido muy bien recibido. Algunos temas son esperados de su actuación e intervención:

- La posibilidad de aprovechar su experiencia en los centros para impulsar procesos de evaluación interna, y por tanto de cambio, pues no solo tienen en mente una determinada actividad o proyecto, sino también todas las cuestiones relacionadas, amén de una visión global del sistema. Se trata de un profesional que se involucra en los centros de su ámbito territorial y por tanto conoce los conflictos y las medidas que se les aplican y funcionan, y esa información es importante en la búsqueda de soluciones a los problemas que acucian y preocupan a cada comunidad escolar.
- Ayuda continua en los procesos de autonomía. Colaborando en la definición de sus propios proyectos, en la formación, adquisición de técnicas y procesos de análisis, y en la evaluación, conclusiones correspondientes y propuestas.

- Apoyo a los equipos directivos en los procesos de mejora que se inicien, incidiendo en la calidad del servicio educativo que se presta a los ciudadanos.
- Asesoría en cuestiones pedagógicas, en temas relacionados con metodología, prácticas educativas innovadoras, extensión de buenas prácticas, procesos reflexivos internos que desemboquen en mejora de la práctica docente y los procesos de enseñanza aprendizaje.

Por último, es interesante referirse al trabajo realizado por Silva (2013) en el que se propone que al igual que se solicita la evaluación interna de los centros, también la IE debería evaluar su propio desempeño. Y esa puesta en común de experiencias, actividades y problemática ayudará a reflexionar sobre ellas y revertir las conclusiones en doble sentido, en el descendente con su intervención en los centros, no ya como individuos, sino como reflexión de grupo; y en sentido ascendente para la toma de conciencia y de modelo para la Administración educativa en la problemática de los centros.

Para finalizar, destacar el papel que correspondería desempeñar a la **Administración** para fomentar la calidad en la realización de la práctica docente. A través de la actuación inspectora y sus funciones de control y evaluación, se debería proceder al reconocimiento a los profesores que realizan su trabajo con más entrega y calidad, frente a una situación igualitaria e indiferenciada, con la misma consideración, los más competentes con los menos, los más dedicados al centro con los que menos. La Administración y la Inspección deberían distinguir y premiar especialmente a estos profesores que destacan por su trabajo de calidad y, si no se les puede remunerar, al menos ‘reconocer’. Reconocimiento que además de la consideración personal, debería tener trascendencia tanto en la provisión de puestos de trabajo como a efectos de carrera profesional.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de intereses

Ninguno

Referencias Bibliográficas

Álvarez Fernández, M. (2016). Profesionalizar la dirección escolar. En *OGE nº 1*, 20-25.

- Cabada, J.M. (2009). "Restricciones y retos de la autonomía de los centros educativos". En VARIOS, *La autonomía de los centros educativos* (pp. 173-225). Madrid: Publicaciones Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Calero, J. (2009). "Resultados educativos y autonomía". En VARIOS, *La autonomía de los centros Educativos* (pp. 135-149). Madrid: Publicaciones Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Camacho, A. & Rodríguez, M. (2016). *La Inspección educativa influyente: un reto para la Administración educativa*. Bernal, J. L. (Coord.), XIV Actas del Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (CIOIE). Globalización y organizaciones educativas, pp. 257- 265. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <http://www.unizar.es/cce/documents/CIOIE.pdf>
- Camacho, A. (2017). La función evaluadora de la Inspección educativa: una grave indefinición normativa. *Educa Nova* 1(7), pp. 77-84.
- Casanova, M.A. (2007). Manual de evaluación educativa. Madrid: *La Muralla*; 9ª edición.
- (2015). El modelo de evaluación en una ley de consenso. Revista "Avances en supervisión educativa", nº 23.
- EURYDICE (2008). *La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas*. Madrid.
- Hernando Calvo, A. (2015). Viaje a la escuela del siglo XXI. *Fundación Telefónica*.
- Legrand, A. (2009). "La descentralización de la enseñanza: algunas reflexiones a partir del caso francés". En VARIOS, *La autonomía de los centros Educativos* (pp. 67-80). Madrid: Public. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- López Otín, C. (2016). El insoportable peso de la levedad científica. En *Revista Claves*. Nov 2016.
- Madomar, Mª José (2006): Inspección y asesoramiento: el difícil equilibrio entre el control y la colaboración. *Avances en Supervisión Educativa*, 2.
- Magro, C. (2016). "La inspección palanca del cambio educativo". *CO.LABORA.RED* en <https://carlosmagro.wordpress.com/author/carlosmagro/>
- Marina, J.A., Pellicer, C. y Manso. J. (2015). Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. Diciembre 2015. En <http://www.mecd.gob.es/mecd/destacados/libro-blanco>.

Martín Ortega, E. (2009). Autonomía escolar y evaluación: dos pilares de la calidad de la enseñanza. La autonomía de los centros educativos, 151-162. Madrid: Consejería de Educación y Fundación Europea Sociedad y Educación.

OECD (2012) *Education at a Glance* en <http://www.oecd.org/spain/>

Sanz Labrador, I. y Pires Jiménez, L. (2016). Mitos y realidades del sistema educativo español. En *Educación*, Papeles FAES nº 188.

Silva, B. (2013) El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos. En *Educar*, vol. 49/1. Pág. 67-82.

Villa Sánchez, A. (2015) Formación de los directivos en liderazgo compartido. *Revista OGE* nº 1, 09-14.

Viñao, A (2010) Acción social, participación y corresponsabilidad: tres modelos de relaciones escuela familia (Siglos XX y XXI). *Consejo Escolar del Estado*.