

La inteligencia artificial en la Dirección Escolar: percepciones y desafíos en la relación con la Inspección Educativa

/

Artificial Intelligence in School Management: Perceptions and Challenges in the Relationships with School Supervision

José Alberto Martín-Sánchez *

CEIP San Isidro Labrador – El Chaparral (Granada)

Juan Palomares Cuadros **

A.L.C.E. (MEFPD) – Amsterdam (Países Bajos)

Sara, Jiménez Vicente, Sara ***

CEIP Puerta de Sancho- Zaragoza

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i44.1028>

Resumen

El artículo analiza las percepciones de una muestra de 31 directores y directoras de centros educativos sobre la incorporación de la Inteligencia Artificial en la gestión educativa y su impacto en la relación profesional con la Inspección educativa. Se planteó una metodología mixta donde destaca un cuestionario con ítems de corte cualitativo mayoritariamente para la obtención de información. Los principales resultados indican una buena y fluida relación entre las Direcciones docentes y la

* Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0151>

** Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0777-9670>

*** Identificador ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9639-9105>

Inspección de Educación, destacando el asesoramiento como principal función. Asimismo, se destaca el incipiente crecimiento de herramientas de IA centradas en la automatización de burocracia administrativa y de consulta de normativa aunque no exentas de dudas sobre su validez y la inquietud por la ética y la pérdida de criterio profesional. Las conclusiones apuntan a la necesidad de una redefinición de la relación entre Dirección e Inspección de Educación, preservando el valor humano como eje esencial.

Palabras clave: Inteligencia artificial; Supervisión escolar; Liderazgo pedagógico; Integración tecnológica; Toma de decisiones basada en datos; Administración educativa; Dirección escolar.

Abstract

The article analyzes the perceptions of a sample of 31 school principals regarding the incorporation of Artificial Intelligence (AI) into educational management and its impact on the professional relationship with the Educational Inspectorate. A mixed-methods approach was adopted, highlighting a questionnaire composed mainly of qualitative items for data collection. The main results indicate a good and fluid relationship between school leadership teams and the Inspectorate, with advisory support standing out as the primary function. Likewise, the study reveals the emerging growth of AI tools focused on the automation of administrative bureaucracy and the consultation of educational regulations, although not free from doubts about their validity, ethical concerns, and the potential loss of professional judgment. The conclusions point to the need for a redefinition of the relationship between school leadership and the Inspectorate, preserving the human dimension as an essential core.

Key words: Artificial Intelligence; School Supervision; Instructional Leadership; Technology Integration; Data Driven Decision Making; Educational Administration; School Leadership.

1.- Introducción

La irrupción de la Inteligencia Artificial (IA en adelante) en tan poco tiempo, con tanta influencia y en un contexto tan sumamente digital, ha marcado grandes cambios en múltiples sectores y esferas de la Sociedad. El campo de la Educación no ha quedado exento de ello, experimentando una transformación acelerada (García-Peñalvo, 2024; Sevilla, et. al, 2025; Uzcátegui y Ríos, 2024), “se perfila como un catalizador de transformaciones sin precedentes” (Esteban, 2025, p. 26). La entrada de la Inteligencia Artificial Generativa (IAGen), con modelos como ChatGPT, ha forzado “el replanteamiento de los paradigmas educativos tradicionales” (García-Peñalvo, 2024, p. 1).

Sin lugar a duda, estos avances tecnológicos ofrecen una oportunidad a los docentes para crear recursos para el aprendizaje personalizado, creación de contenidos adaptados y, sobre todo, la optimización de procesos administrativos y rutinarios (Gutiérrez-Castillo et al., 2025; Sevilla et al. 2025). Pineda-Sánchez, 2025 concluye en una revisión sistemática sobre literatura relacionada con la IA en Educación, que la IA “puede automatizar tareas repetitivas y que consumen mucho tiempo” (p. 818) para que los profesionales de la docencia puedan dedicarse a su principal tarea profesional.

No obstante, este avance, casi a diario, no es neutral ni indiferente. A los grandes beneficios que podemos obtener del uso de herramientas de IA, acompañan de la mano dudas sobre el posible impacto negativo y los desafíos que van a requerir una mirada crítica y, sobre todo, un control exhaustivo (Esteban, 2025; Pineda-Sánchez, 2025; Uzcátegui y Ríos, 2024). Esos desafíos se centran en las consideraciones éticas, la privacidad, la protección de datos, la posible continuidad de los sesgos de la Sociedad, así como la falta de pensamiento crítico (Arteaga et al., 2025; Esteban, 2025).

En el campo de la Educación, concretamente en la gestión educativa, el potencial de automatizar tareas repetitivas es una realidad, es una oportunidad (Otero-Díaz, 2025). Aspecto que resulta muy importante para potenciar el liderazgo escolar mermado en muchas ocasiones por el exceso de tareas burocráticas de los directivos.

El auge de herramientas de IA, de modelos GPT (generativa *pre-training transformer*) con capacidad para generar respuestas basadas en fuentes fiables, ofrece la oportunidad de crear una oportunidad disruptiva en la relación entre la Inspección de Educación y la Dirección escolar, dado que gran parte de la relación profesional existente entre ambos son procesos susceptibles de ser automatizados por la IA. Si bien, estas herramientas facilitan una síntesis de grandes volúmenes de información (normativa educativa) y por ende, resuelven gran parte de las consultas de asesoramiento por parte de las Direcciones escolares, las mismas no están exentas de la posibilidad de obtener información errónea o con “*alucinaciones*” (García-Peñalvo, 2024) que tuviera que ser supervisada también.

En esa dualidad, entre la inmediatez de la IA y la necesidad de una supervisión humana y contextualizada, plantea la necesidad urgente de repensar los roles profesionales en esta materia. Esteban (2025) manifiesta que “la labor supervisora de la inspección educativa adquirirá un papel cada vez más relevante en la relación con la IA” (p. 18).

Por lo tanto, en este artículo se propone analizar cómo la proliferación de modelos de IA en contextos educativos está transformando la relación entre la Dirección y la Inspección de Educación, identificando fortalezas, riesgos y posibles escenarios de redefinición del rol de la Inspección educativa.

Nos planteamos si la expansión de los modelos de IA entrenados o configurados para el asesoramiento normativo en educación está modificando la naturaleza de las consultas que las Direcciones docentes realizan a la Inspección de Educación, desplazando su función desde un modelo transmisor de normativa hacia un modelo de supervisión, quizás más crítica y pedagógica, del uso de la IA.

2.- Metodología

2.1.- Diseño de investigación

El estudio se enmarca en un diseño mixto de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque concurrente en la recolección de datos y convergente en los resultados finales. Con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo, persigue en su parte cualitativa descubrir y conocer la relación entre la Dirección y la Inspección de

Educación, obtener información sobre los usos y tendencias en relación a la implementación de herramientas de inteligencia artificial en la Dirección escolar, así como valorar los posibles cambios que esto pudiera traer a la mencionada relación, en su asesoramiento, supervisión y evaluación. En su parte cuantitativa se pretende obtener información de las características y/o prevalencias de las manifestaciones recogidas en la parte cualitativa.

2.2.- Participantes

La muestra, compuesta por un total de 31 directores y directoras de centros educativos diversos, tiene un criterio de inclusión principal, para su marco muestral, basado en el uso de la IA en su práctica profesional de manera sistemática o puntual, tanto en tareas administrativas, de gestión, de comunicación, etc. propias del desempeño directivo profesional. Por tanto el muestreo, que tiene un claro carácter exploratorio, fue intencional complementado con la técnica de bola de nieve, dado que se debía buscar a participantes que cumplieran el requisito principal y no generalizar en torno a una población. Así mismo, el punto de partida de la muestra era conocido, se buscó la diversidad en diferentes contextos educativos (Comunidades Autónomas) y el proceso se repitió en varias ocasiones (Kirchherr y Charles, 2018, p. 1 - 4).

De los participantes finales, el 58,1% son hombres y el 41,9% son mujeres. Principalmente (74,2%) en la franja de edad entre 45 a 54 años con una experiencia en el cargo de 1 a 4 años en un 38,7%, de entre 5 a 8 años de un 19,4%, de entre 9 a 12 años de un 16,1%, de entre 13 a 16 años de un 3,2% y de un 22,6% en la franja de edad de 16 años o más.

Prácticamente en su totalidad de centros públicos (96,8%) y repartidos entre 6 Comunidades autónomas: Andalucía (32,3%), Aragón (41,9%), Comunidad Valenciana (3,2%), Extremadura (6,5%), Illes Balears (9,75%) y Madrid (6,5%).

En cuanto a las etapas educativas, en su mayoría están en centro de Educación Infantil (80,6%) y Primaria (87,1%), seguidos de centro de Educación Secundaria (22,6%), Bachillerato (6,5%), Formación Profesional (9,7%), Escuela de Adultos (3,2%) y otros centros (12,95%).

2.3.-Instrumentos

El instrumento para la recogida de información ha sido un cuestionario a modo de entrevista autoadministrada con carácter mixto, diseñado *ad hoc*, validado a través de la metodología Delphi a partir de los juicios de valor de tres doctores expertos en investigación educativa caracterizados por su extensa experiencia en investigación educativa.

El cuestionario, incluido como anexo 1, está compuesto por un total de 25 preguntas, en su mayoría de carácter abierto y de corte cualitativo. Está estructurado en cinco bloques:

- Bloque 0 sobre datos sociodemográficos y de contexto.
- Bloque 1º orientado a la percepción y experiencia de los Equipos Directivos ante el asesoramiento por parte de la Inspección de Educación.
- Bloque 2º, relativo a las percepciones y usos de la IA.
- Bloque 3º, relacionado con la IA y el posible impacto en la relación entre la Dirección y la Inspección de Educación.
- Bloque 4º, donde se aborda una reflexión prospectiva.

Una vez elaborado el borrador del cuestionario, se editó una herramienta de valoración del mismo que se envió por separado a cada experto. Para que emitieran una valoración de cada ítem del cuestionario a partir de una matriz con los siguientes criterios: *claridad y comprensión; relevancia y pertinencia; coherencia con el bloque de preguntas; univocidad*. Los siguientes indicadores para valorar cada criterio son: *no cumple con el criterio; cumplimiento parcial/requiere revisión; cumple adecuadamente; cumple de forma excelente*. A continuación de la valoración por la matriz, se ofrecía un apartado abierto para justificar su respuesta y dar propuestas de mejora. Al finalizar la herramienta de valoración, el experto debía emitir un juicio final en torno a tres valoraciones claras: *adecuado sin modificaciones; adecuado con pequeñas modificaciones; requiere revisión significativa antes de su aplicación*. En ningún momento tuvieron contacto entre ellos, cada uno emitió su valoración en varias rondas hasta que fue valorado positivamente por los tres.

2.4.- Procedimiento

La aplicación del cuestionario se desarrolló durante el mes de septiembre, fue enviado a un primer grupo personalizado de directores y directoras identificados como usuarios de IA y, posteriormente, éstos completaron con más participantes con similares características.

Los participantes accedieron al cuestionario de modo online donde pudieron leer un breve texto explicativo con la información necesaria: objetivos de investigación, explicación del procedimiento, el carácter anónimo del mismo así como el agradecimiento por su participación.

Por tanto, la obtención de la información se realizó de modo autoadministrado, sin contacto con los investigadores, evitando cualquier sesgo de influencia y respetando la confidencialidad de las respuestas.

2.5.- Análisis de datos

En relación a los datos cuantitativos, se recogieron los datos de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 22 y 23. Los ítems de 1 a 6 corresponden a los datos sociométricos que perseguían, principalmente, conocer la naturaleza de la muestra de participantes. En cuanto a los ítems 8, 22 y 23, se realizó un análisis de datos descriptivo básico mediante una hoja de cálculo obteniendo las frecuencias. Se descarta un análisis más profundo a nivel cuantitativo dada la naturaleza de la muestra y el método de búsqueda de sus participantes.

En relación a los datos cuantitativos, se realizó partiendo del enfoque temático, tomando como referencia la propuesta de Braun y Clarke (2013) para el análisis temático reflexivo.

En primer lugar, se editaron todas las respuestas en una hoja de cálculo, identificando las realizadas por cada participante numerados del 1 al 31 y se realizó una lectura completa de las respuestas para familiarizarse con los datos elaborando notas iniciales. Se identificaron tres grandes temáticas: la relación Dirección–Inspección de Educación, el uso actual y potencial de la IA y las percepciones sobre cambios futuros en la práctica directiva y la función inspectora. Posteriormente, se procedió a una codificación manual siguiendo un patrón similar al usado en otras

investigaciones (Martín-Sánchez, 2015). La codificación se recogió en una hoja de cálculo identificando el número del participante, la pregunta de donde se recogió y la cita textual.

3.- Resultados

3.1.- Datos cuantitativos

Los resultados de los ítems cuantitativos, distintos de los sociométricos, muestran que en el ítem 8.- *¿Qué tipo de apoyo o asesoramiento espera habitualmente de la Inspección Educativa*, en primer lugar hay un bloque de opciones seleccionadas por la mitad de los participantes y, en un segundo bloque, el resto de opciones son seleccionadas por un porcentaje bajo, como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. *Tipo de asesoramiento que se espera de la Inspección Educativa.*

Tipo de apoyo	% respuesta
Asesoramiento normativo	93,50%
Supervisión del desempeño directivo	45,20%
Orientación pedagógica	35,00%
Evaluación de la práctica directiva	32,30%
Formación/ actualización	29,00%

Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto al ítem 22.- *¿Qué valores o principios humanos deberían preservarse como núcleo del liderazgo educativo en un contexto cada vez más automatizado?*, la tabla 2 muestra los valores o principios con el porcentaje de personas que responden a cada uno de ellos. Llama la atención que no hay ningún valor/principio que tenga un porcentaje menor del 50% salvo en caso del “Convivencia positiva”.

Tabla 2. *Valores o principios humanos a preservar en un contexto IA.*

Valor o principio	% respuesta
Empatía y bienestar del alumnado	86,00%
Equidad e inclusión	80,00%
Respeto	80,00%
Colaboración y trabajo en equipo	70,00%
Responsabilidad ética	63,30%
Transparencia	60,00%
Innovación responsable	50,00%
Convivencia positiva del alumnado y bienestar del profesorado	3,30%

Fuente: *Elaboración propia.*

Por último, en el ítem 23.- *¿Qué tipo de formación o acompañamiento necesitarán los equipos directivos para incorporar la IA con criterio ético y pedagógico?*, los resultados reseñados en la tabla 3 muestran una opción mayoritaria por encima del resto centrada más en el aprendizaje en herramientas que en implicaciones posteriores.

Tabla 3. Tipo de formación necesaria para los equipos directivos.

Tipo de formación	% respuesta
Capacitación en herramientas de IA aplicadas a la gestión educativa	86,20%
Formación en ética y responsabilidad en el uso de la IA	65,50%
Talleres prácticos sobre toma de decisiones asistidas por IA	62,10%
Acompañamiento o mentoría para implementación de IA en el centro	62,10%
Desarrollo de competencias digitales del equipo directivo	48,30%
Recursos y guías para uso seguro y pedagógico de la IA	44,80%

Fuente: *Elaboración propia.*

4.- Resultados cualitativos

De los resultados cualitativos se arroja un primer análisis: se establecen tres grandes temáticas. La primera de ellas aglutina la información relacionada con la relación actual entre la Dirección y la Inspección de Educación donde destaca la valoración positiva de la misma; la segunda muestra los resultados obtenidos de los ítems que aportan información sobre el uso de la IA por las direcciones docentes; por último, la tercera temática muestra las opiniones de los participantes en relación a redefinición de la relación profesional entre la Inspección de Educación y la Dirección escolar.

4.1- La relación entre la Dirección y la Inspección de Educación.

Las respuestas de los participantes muestran que existe una fluida y buena relación donde se percibe apoyo y confianza.

“La relación profesional entre nuestro equipo directivo y la Inspección educativa se caracteriza por una comunicación fluida y periódica, con canales abiertos tanto formales como informales” (ID 23 P7).

El Servicio de Inspección de Educación, a través del Inspector de referencia, es un profesional cercano, una fuente fiable que refuerza la labor de los equipos directivos.

“Sus respuestas suelen ser claras, precisas y profesionales. Valoramos positivamente su disponibilidad y su capacidad para orientar sin imponer aspecto que refuerza nuestra autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones” (ID24 P7).

“Cuando tengo cualquier duda, siempre recurro a mi inspector de referencia” (ID4 P8.1).

Pero no en todos los casos y en menor frecuencia, las respuestas muestran también valoraciones negativas que están más relacionadas con casos puntuales que con aspectos generales.

“La relación con Inspección educativa en general siempre ha sido fría y distante, sólo se muestran disponibles en casos puntuales de temas delicados” (ID15 P7).

“Escasa, más fiscalizadora que educativa y sin dinámica de comunicación que no sea para solicitar datos” (ID28 P7).

4.2.- ¿Se conocen las funciones de la Inspección de Educación?

De las respuestas emergen indicios de una comprensión parcial de las funciones y atribuciones de la Inspección de Educación, aunque no en todos los casos. No se puede determinar un patrón definido aunque sí la existencia de esa dualidad entre la valoración positiva y el desconocimiento de las funciones de la Inspección de Educación.

“Nuestra relación es puntual en los momentos normativos que establece el Plan de Inspección y en momentos esporádicos cuando necesito asesoramiento específico sobre alguna cuestión” (ID3 P7).

“La función de asesoramiento es básica para mí ya que a través de sus orientaciones nosotros podemos “ir en sintonía” (ID3 P8.1).

“Considero que tienen que ser los que nos den la explicación/directriz normativa ante situaciones que nos surjan y a la vez nos tienen que formar/actualizar (o darnos las opciones de formación) para poder estar al día” (ID10 P8.1).

Aún así, la utilidad y la efectividad del Servicio de Inspección de Educación es percibida muy positivamente.

“Comunicación clara (sin ambigüedades), información real” (ID10 P9).

“Desde mi experiencia, los aspectos más útiles del modelo actual de asesoramiento son: claridad en la interpretación normativa, que aporta seguridad en la gestión; accesibilidad y disponibilidad de la Inspección para resolver dudas de forma ágil; orientación en la toma de decisiones complejas, garantizando coherencia y equidad; seguimiento cercano de los procesos clave del centro, lo que favorece la confianza mutua” (ID23 P9).

“Una situación en la que el asesoramiento resultó especialmente útil fue en la resolución de conflictos entre familias separadas con implicaciones legales sobre la custodia y la toma de decisiones escolares. La intervención de la Inspección fue clara, fundamentada y facilitó al equipo directivo actuar con seguridad jurídica, protegiendo los derechos del alumnado y evitando conflictos mayores” (ID24 P11).

Son más las expectativas y propuestas de mejora orientadas a continuar con esa buena relación...

“Dinámicas de liderazgo, asesoramiento normativo con todos los centros que dirige el mismo inspector/a [...] asesoramiento pedagógico” (ID15 P10).

“Asesoramiento más preventivo que reactivo, anticipándose a posibles problemas” (ID 23 P10).

...qué las demandas de los propios participantes, en las que, en muchas ocasiones, no depende de unos y otros, pero si afectan a la relación profesional.

“Tener una normativa clara y actualizada. Qué existieran plantillas de documentos (programaciones, PGA, memoria, convocatorias...) que el centro pudiera utilizar para agilizar el proceso” (ID20 P10).

“Que los inspectores estén más disponibles. Sus funciones se han multiplicado y, aunque siempre hay uno de guardia, sería necesario poder acceder al inspector de referencia de forma rápida y efectiva” (ID2 P10).

“Insuficiente con respecto a los cupos congelados, aunque igual no es del todo su competencia” (ID17 P11).

“Propusimos eliminar los boletines de notas del primer y segundo trimestre (la ley solo habla de la evaluación final) y sustituirlos por informes personalizados. Nuestra inspectora entendió y apoyó la propuesta, pero desde jefatura de inspección dijeron que los boletines eran prescriptivos” (ID20 P11).

Aunque no cabe duda que todo es mejorable...

“Creo que falta más asesoramiento pedagógico” (ID14 P9).

“Es difícil concretar, porque el volumen de actuaciones del SIE no hace viable un acompañamiento real de la función directiva. La sensación es que se ha convertido en un servicio reactivo y no preventivo, desgraciadamente” (ID27 P9).

Pero es evidente que la relación existe y que debe seguir existiendo, poniendo en valor el factor humano de la misma desde una perspectiva profesional.

“Como Director, espero de la Inspección Educativa un acompañamiento integral que combine el asesoramiento normativo, con la orientación pedagógica especialmente para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además valoro su papel en la actualización del Equipo Directivo, así como la supervisión de mis funciones. Bajo mi punto de vista es fundamental el respeto profesional, la empatía, la cercanía y el asesoramiento en la toma de decisiones” (ID23 P8.1).

4.3.- El uso actual de la IA entre las Direcciones docentes consultadas.

Los resultados de la segunda temática en el análisis de contenido nos aportan información sobre la percepción y el uso de las herramientas de IA por parte de los directores y directoras encuestados, así como las oportunidades abiertas y por abrir y, por supuesto, los riesgos que este nuevo paradigma se abre camino en la actual Sociedad.

4.3.1.- Usos principales.

No cabe duda que la IA es usada por los participantes por múltiples motivos: utilidad, relevancia, por su valor y potencial, por ser necesaria en un contexto de reducción de la burocracia, etc.

“Se está convirtiendo en un elemento esencial” (ID2 P12).

“Tiene un papel relevante ya que a través de ella puedo establecer un esqueleto sobre el que realizar modificaciones y adaptaciones al contexto de mi centro” (ID3 P12).

“El impacto ha sido grande, el uso de la IA en la gestión de un centro y en los procesos educativos de enseñanza y aprendizaje es muy significativo” (ID13 P12).

Se reconoce un mayor uso y utilidad en el ámbito de la gestión y de la Administración educativa que en el ámbito didáctico en el que sería necesario mayor formación.

“No obstante, su uso aún no está generalizado en las aulas y requiere una formación docente específica. En cuanto a la gestión y administración educativa, pienso que la IA empieza a utilizarse de forma más práctica y habitual. Considero que tiene aspectos muy positivos en el día a día. Especialmente en la elaboración de documentos oficiales y oficiosos” (ID24 P12).

Así mismo, de las opiniones indicadas por los participantes se destacan programas concretos que muestran que el uso de estas herramientas es una realidad en los despachos de las Direcciones docentes.

“He utilizado ChatGPT para elaborar imágenes, analizar datos e informes externos, elaborar textos y discursos y dar forma a algunos proyectos” (ID3 P13).

“He trasteado ChatGPT y Gemini, para redactar determinadas notas o documentos o para preparar actividades” (ID10 P13).

“Sí, chatgpt. Tareas de redacción de información y respuestas a escritos de familias” (ID12 P13).

“ChatGPT, Copilot como ayudante de confección de documentos y como asesor y gestor de agenda diaria” (ID19 P13).

“Sobre todo NoteBook LM, ocasionalmente ChatGPT, y puntualmente Gemini” (ID21 P13).

Incluso, ya hay evidencias de GPTs específicos entrenados para ayudar a los profesionales de la Educación y a los Equipos Directivos en particular.

“No tengo que imaginarlo, realmente existe esta aplicación práctica, como por ejemplo con Pompeia Paulina y la Asesoría para Directores en Andalucía (en ChatGPT)” (ID21 P14).

La finalidad y el uso son diversos, pero en esencia se orienta a tareas repetitivas y programables.

“Sí. Memoria, PGA, proyectos, escritos...” (ID17 P13).

“Elabora índices de documentos. Analizar y mejorar proyectos. Aportar ideas y sugerencias. Hacer una foto de una estantería de la biblioteca y pedirle un listado de libros, autor, editorial...” (ID20 P13).

“Estas herramientas han resultado útiles en diferentes tareas, entre ellas: redacción de documentos institucionales, como borradores de comunicaciones internas, informes o circulares; elaboración de notas informativas dirigidas a familias o al claustro; redacción y respuesta de correos electrónicos, optimizando el tiempo y mejorando la claridad en la comunicación; creación de presentaciones, tanto para reuniones internas como para sesiones con la comunidad educativa; generación de imágenes, especialmente para materiales visuales utilizados en la comunicación del centro o en actividades pedagógicas” (ID24 P13).

4.3.2.- Oportunidades y riesgos.

Asumir su utilidad en educación viene acompañado de matices que provocan preocupación y limitan el valor de la IA como así se recogen en las respuestas de los participantes.

“Ahora mismo el papel que desempeña es mínimo” (ID4 P12).

“...creo que empieza a ser peligroso muchas de las cosas que se pueden hacer a través de ella” (ID5 P12).

El valor de las herramientas es claro pero no está exento de riesgos en el uso del día a día.

“Sin embargo, pienso que también es importante mantener una mirada crítica: la implementación de estas tecnologías debe acompañarse de criterios éticos claros y protección de datos” (ID24 P12).

Riesgos que quizás ya se intuyen e incluso, pueden apuntar a posibles soluciones.

“...recoge demasiadas cosas obsoletas, habla en términos muy genéricos, no sé adecua exactamente a las necesidades planteadas, creo que sigue siendo mejor dirigirte a la normativa vigente” (ID5 P14).

De hecho, se puede observar cómo se agrupan por temáticas comunes. Porque la privacidad de los datos que se usan, se queda en manos de empresas con intereses desconocidos.

“Lo único que veo es la protección de datos una vez más” (ID2 P16).

“Sobre todo lo relacionado con la protección de datos y la ciberseguridad” (ID4 P15).

“Me preocupa el uso de la información que haga esa IA” (ID10 P15). “Problemas de privacidad” (ID11 P16).

De igual modo, la veracidad de las respuestas y los errores cometidos, o sea, las alucinaciones, son ese riesgo latente que obliga a mirar con cautela cuando se pregunta a una herramienta de IA.

“Posibles fallos (información no real)” (ID13 P15).

“Los riesgos asumidos que no corroborar las Respuestas obtenidas por la misma” (ID21 P16).

“Delirios” (ID22 P15).

Aunque emerge un riesgo que no solo afecta a Educación. El uso excesivo y la delegación cognitiva que puede acarrear ese uso, conlleva un riesgo alto de pérdida de conocimiento y capacidades.

“Es posible que llegue el punto de una excesiva dependencia de estas herramientas, que podría disminuir el juicio crítico o la formación jurídica y administrativa del equipo directivo si se reemplaza el análisis profesional por automatismos” (ID24 P15).

“El único problema es abusar y dejar de pensar” (ID14 P15). “Delegar el conocimiento de la norma” (ID18 P15).

E incluso, la ausencia del valor humano en las decisiones.

“En el ámbito de la gestión del centro, existe el riesgo de una automatización excesiva de decisiones sensibles, como la organización de horarios y espacios o la atención a la

diversidad, sin tener en cuenta el contexto humano, pedagógico y social del centro” (ID24 P16)

Para los participantes las oportunidades son también muy amplias y diversas.

“Optimizar tiempos en las tareas del día a día” (ID25 P14).

“Sobre todo en la optimización de la gestión de algunos procesos administrativos” (ID30 P14).

“Tendría oportunidades maravillosas. Una IA que sea capaz de buscar y analizar normativa y aplicarla en los supuestos prácticos que necesitemos sería una herramienta muy potente. Nos ayudaría ahorrando tiempo” (ID2 P14).

“Conocimiento de toda la normativa propia de mi comunidad” (ID18 P14).

“La IA supone y supondrá un soporte importante en la función directiva” (ID27 P14).

Pero sea cual sea la opinión, algo está claro: “El futuro está ahí (ID29 P12)”, es “un mundo por explorar (ID31 P12)” y “la IA es una herramienta con gran potencial, pero debe usarse con cautela, supervisión y criterio profesional” (ID23 P15).

4.4.- Redefinición de la relación entre la Inspección de Educación y la Dirección escolar.

Los ítems que aportan información a la tercera temática de este análisis de contenido indican un futuro cambio en la naturaleza de la relación profesional entre la Inspección de Educación y la Dirección escolar. En sí, se percibe una reconfiguración a la vista.

“Consulta del repositorio de normativa de manera fluida y sencilla” (ID19 P17).

“La incorporación de la inteligencia artificial puede agilizar la comunicación mediante canales más inmediatos y eficaces, facilitar un asesoramiento más rápido y personalizado gracias a la interpretación automatizada de la normativa, y apoyar la supervisión con datos objetivos y analíticas que respalden la toma de decisiones” (ID23 P17).

“Creo que la inspección tiene que redefinir su papel” (ID31 P17).

Aunque no está totalmente claro, como así lo expresan sin concretar una postura común contraria entre los participantes.

“En todo caso, entiendo que puede reducir el Asesoramiento a casos excepcionales y de especial relevancia, o sea, casos en los que se hace imprescindible la actuación directa del Servicio de Inspección” (ID21 P17).

“Imagino que facilitaría la comunicación, el asesoramiento o la supervisión, pero no termino de verlo con claridad” (ID3 P17).

“Lo veo complicado aunque sí lo veo más fácil en el asesoramiento” (ID2 P17).

Pero si existe una unanimidad cuando se les pide que concreten cómo podría ser ese asistente de IA, qué tareas podría realizar e incluso el impacto positivo que podría tener.

“Un asistente de IA especializado en normativa y gestión educativa resultaría muy útil para apoyar la labor directiva, ya que podría interpretar y sintetizar la normativa vigente, facilitando su aplicación práctica en el centro, además de elaborar borradores de informes y documentos oficiales que optimicen el tiempo administrativo. También sería de gran ayuda para localizar con rapidez legislación y referencias legales vinculadas a situaciones concretas, ofrecer comparativas claras ante cambios normativos y generar recordatorios sobre plazos o requerimientos legales relevantes. Todo ello contribuiría a una gestión más ágil y a poder dedicar más esfuerzo al ámbito pedagógico y estratégico” (ID23 P18).

Por ello, los participantes manifiestan cuáles serán los cambios que prevén.

“Optimizar tiempos” (ID25 P21).

“Creo que la inteligencia artificial cambiará mucho nuestra forma de organizarnos y decidir. Nos ayudará a gestionar mejor el tiempo, a tomar decisiones basadas en datos reales y a reducir tareas administrativas, lo que permitirá centrarnos más en lo importante: las personas y el aprendizaje” (ID26 P21).

“Todo el tiempo que se invierte en burocracia repetitiva se podría utilizar para hacer un verdadero liderazgo metodológico” (ID20 P21).

“Creo que en el futuro la IA nos permitirá automatizar tareas administrativas y nos ayudará a reducir la carga burocrática. Para la toma de decisiones, podrá facilitar un análisis más ágil y objetivo de la información” (ID24 P21).

No todas las respuestas muestran un horizonte temporal tan claro y beneficioso para las Direcciones docentes y el Sistema Educativo.

“Aún es pronto para establecer cambios que se puedan asentar en el tiempo. Parece razonable que se asienten cuestiones relacionadas con la supervisión de documentos o enriquecimiento de los mismos. parece difícil que la toma de decisiones se pueda asentar sobre procesos relacionados con la IA” (ID27 P21).

Quedan aspectos en los que profundizar y son importantes.

“...todos sabemos que es un recurso a explorar pero nos falta formación” (ID10 P22).

“Teniendo en cuenta que se han paralizado todas las formaciones relacionadas con IA, a corto plazo creo que no se va a desarrollar ningún tipo de cambio” (ID4 P21).

“Pienso que será clave garantizar formación, regulación clara y un enfoque ético que asegure el buen uso de estas herramientas” (ID24 P21).

4.5.- ¿Qué papel le otorgan a la Inspección de Educación en este proceso?

Las respuestas son diversas e indican posibles caminos a explorar.

“La IA podría liberar tiempo a la Inspección realizando tareas de análisis de datos sobre los centros o de corrección de horarios y otros documentos y de esta forma ellos tendrían más tiempo para otras gestiones. Si la IA alcanza un desarrollo normativo superior, la Inspección podría liberarse de esas consultas normativas que hacemos desde los centros” (ID2 P20).

“La Inspección podría facilitar un ChatBot con el contenido específico normativo...” (ID13 P20).

“La IA podría asumir tareas técnicas como la búsqueda, actualización y síntesis de normativa, la elaboración de borradores de documentos o la gestión de datos e informes comparativos, mientras que la Inspección mantendría la responsabilidad ética, interpretativa y relacional, garantizando que las decisiones se adapten al contexto y se ajusten al marco pedagógico. Sería conveniente establecer protocolos de uso compartido, que aseguren tanto la fiabilidad de la información como la confidencialidad de los datos, y que refuercen la IA como herramienta de apoyo sin sustituir el criterio profesional ni la función de acompañamiento de la Inspección” (ID23 P20).

“Que se pusieran de acuerdo en las bases y se alimentara a la ia con esos acuerdos” (ID 20 P22).

Queda claro que el criterio técnico del cuerpo de Inspección de Educación está por encima del avance de la IA, a la que se le otorga un papel de apoyo y de mecanización de procesos. Por encima del actual avance y de las posibles mejoras, la buena relación entre Dirección e Inspección de Educación como se ha indicado anteriormente, es un valor en alza. Esa mirada apreciativa, crítica y constructiva pone en valor el vínculo profesional.

“Criterios claros sobre el uso normativo de la IA. Es fundamental mantener una visión cercana, empática y cerca del asesoramiento. Como propuesta, crear un espacio de diálogo e intercambio entre Inspección y Equipos Directivos sobre uso de la IA de forma colaborativa y eficaz” (ID24 P24).

“No olvidar nunca el factor humano” (ID2 P24).

“También sería necesario integrar la IA como herramienta de apoyo técnico y

normativo, pero sin perder de vista el papel humano en la interpretación, el acompañamiento pedagógico y la dimensión ética del asesoramiento” (ID23 P24).

Son múltiples las recomendaciones, que en forma de propuestas muestran una oportunidad de redefinición del rol actual, la apertura de este nuevo camino supondrá una reconstrucción de un espacio que funciona pero que debe adaptarse a un nuevo contexto cambiante e incierto.

“Que estén formados en los procesos éticos que implica el uso de la IA, fundamental para que el resto de procesos sean utilizados de forma conveniente” (ID27 P24)

“A los responsables de la Inspección educativa les recomendaría afrontar esta nueva etapa con una actitud abierta y equilibrada. Es importante que los inspectores se formen en el uso ético y responsable de estas herramientas, que mantengan una mirada pedagógica y cercana, y que fomenten una colaboración basada en la confianza con los centros. En definitiva, la IA puede apoyar el trabajo técnico, pero la empatía, la experiencia y el criterio humano seguirán siendo lo esencial en la tarea educativa” (ID26 P24).

Pero no nos olvidemos que el valor humano no es delegable, las IA podrá mecanizar procesos rutinarios diarios pero, por ahora, el factor humano es indudable y deseable.

“Su impacto puede ser muy positivo en la optimización de tiempos, la gestión de datos y la claridad normativa, pero nunca debe desplazar el criterio profesional, la dimensión ética y la relación humana, que son esenciales en el ámbito educativo” (ID23 P25).

“La colaboración entre la Inspección educativa y la Inteligencia Artificial debería basarse en el trabajo conjunto: la IA como apoyo técnico y la Inspección como guía humana” (ID26 P20).

5.- Discusión

5.1- El uso actual de la IA entre las Direcciones docentes consultadas

La información recogida muestra un panorama complejo y en transformación sobre el uso actual de la inteligencia artificial (IA) entre los equipos directivos de centros educativos. De manera general, los directores y directoras reconocen la utilidad, relevancia y potencial de las herramientas de IA, que se perciben como instrumentos con capacidad para optimizar procesos administrativos, reducir burocracia y mejorar la eficiencia en la gestión escolar (Karakose y Tülübas, 2024). Para muchos, la IA se está convirtiendo en un elemento esencial, permitiendo diseñar estructuras iniciales

de trabajo y generar materiales adaptables al contexto educativo (Al Omari, 2024). Esta percepción coincide con estudios recientes que destacan la creciente adopción de la IA en entornos educativos, especialmente en tareas repetitivas o de apoyo a la toma de decisiones (Mohammadi et al. 2025)

Sin embargo, el grado de implementación varía significativamente según el ámbito. Los comentarios de los participantes indican que, aunque la IA se usa cada vez más en la gestión administrativa, su aplicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje aún no está generalizada y requiere formación docente específica. Este desequilibrio refleja una tendencia similar a la señalada por Igbokwe (2023), donde la brecha entre el potencial pedagógico de la IA y su uso real se explica por la falta de competencias digitales del profesorado. Aun así, los testimonios revelan un abanico de usos concretos: desde la redacción de documentos y discursos hasta la generación de imágenes y la gestión de agendas, con herramientas como ChatGPT, Gemini, Copilot o NotebookLM. Estos usos apuntan a una integración pragmática centrada en la automatización de tareas rutinarias, lo cual refuerza la idea de la IA como herramienta de apoyo instrumental (Karakose y Tülübas, 2024).

Junto con las oportunidades, emergen riesgos y tensiones éticas de notable consenso entre los participantes. La privacidad de los datos y la ciberseguridad figuran como las principales preocupaciones, en línea con la literatura que alerta sobre la dependencia de plataformas gestionadas por grandes corporaciones tecnológicas (Mohammadi et al. 2025). También se destaca el riesgo de errores o “alucinaciones” en las respuestas generadas, que obliga a ejercer una verificación constante de la información. A esto se suma la inquietud por una “delegación cognitiva” excesiva, que podría debilitar la autonomía profesional y el pensamiento crítico de los Equipos Directivos. Esta preocupación remite a los planteamientos de Al Omari (2024) sobre la necesidad de mantener el juicio humano en los procesos de decisión educativa.

Por último, algunos testimonios subrayan el peligro de que la IA sustituya el valor humano en las decisiones escolares, automatizando procesos sensibles, como la organización o la atención a la diversidad, sin considerar el contexto pedagógico y social. Este matiz coincide con las advertencias de la OCDE (2024) sobre el riesgo de deshumanización en la gobernanza educativa.

Los directores y directoras perciben la IA como una herramienta estratégica y transformadora, capaz de mejorar la eficiencia y liberar tiempo para tareas pedagógicas de mayor valor añadido. No obstante, su implementación requiere criterio, supervisión y formación continua, junto con marcos éticos claros que garanticen la protección de datos y el mantenimiento del juicio profesional. En palabras de un participante, “la IA es una herramienta con gran potencial, pero debe usarse con cautela, supervisión y criterio profesional (ID23 P15)”.

5.2.- ¿Cuál es el punto de partida entre la Inspección de Educación y las Direcciones docentes?

La relación profesional entre directores de centros educativos y el cuerpo de Inspección de Educación es buena y fluida, a tenor de los resultados que se muestran. Cabe la duda sobre la comprensión de las funciones y atribuciones del Servicio de Inspección Educativa por parte de las Direcciones docentes, que pudiera ser consecuencia del distinto desarrollo normativo autonómico existente donde no todas las Comunidades Autónomas tienen las mismas funciones y atribuciones (González, 2023) que si se contemplan en la LOMLOE aunque, en términos generales, pone de manifiesto que dicho servicio tiene el principal rol de asesoramiento para los directores y las directoras. Además, ese asesoramiento normativo es una demanda generalizada entre los encuestados. Trasladando dicho razonamiento al contexto de investigación se sugiere una duda razonable: ¿es automatizable ese asesoramiento normativo por la IA?

Por las respuestas emitidas por los participantes, la irrupción de la IA en los despachos de dirección de los centros educativos, en términos generales, muestra que la IA o los GPTs especializados no pueden sustituir al Servicio de Inspección Educativa pero sí demanda una reconfiguración del mismo. A la más que probable disminución de consultas de índole normativo conforme avance la IA, surge la necesidad de un criterio técnico, experto y claramente confiable, rasgos que no se han manifestado en el uso de la IA pero que muestra una clara necesidad de reconfiguración. Tébar (2020) ya anticipa la necesidad de una transformación digital: “La IE no puede quedar al margen de las TIC y del impacto de la IA en Educación. Su disponibilidad para asumir el nuevo aprendizaje supondrá además su supervivencia, una ventaja competitiva en el seno de la Administración, tanto autonómica como

estatal” (p. 20).

5.3.- La Inspección de Educación y la Dirección escolar: caminando hacia una nueva realidad.

Se evidencia que los participantes perciben un cambio inminente en la naturaleza de la relación profesional entre la Inspección educativa y la Dirección escolar, impulsado principalmente por la incorporación de la IA en los procesos de asesoramiento, comunicación y supervisión. Esta redefinición no se concibe únicamente como una cuestión tecnológica, sino como una transformación de la cultura organizativa y de la gestión educativa (Furkan y Adiansa, 2024). Las aportaciones de los informantes apuntan hacia una modernización del vínculo entre ambos estamentos, basada en la inmediatez, la transparencia y la eficiencia de la comunicación. En este sentido, la literatura reciente coincide en que la IA puede desempeñar un papel decisivo en la racionalización de los procesos administrativos y en la mejora de la toma de decisiones (Zhang et al., 2025). Sin embargo, el discurso de los participantes también refleja incertidumbre y cautela, lo que pone de manifiesto la coexistencia de una visión esperanzada con otra más prudente. Como señalan Ritacco y Bolívar (2018), los procesos de cambio educativo no dependen únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino del capital profesional y relacional de quienes los protagonizan. En este caso, la redefinición del papel de la Inspección de Educación exigirá no solo herramientas tecnológicas, sino una revisión de las funciones de acompañamiento, evaluación y mejora institucional en clave colaborativa.

De manera general, los resultados apuntan hacia una inspección de Educación más estratégica y menos operativa, centrada en la resolución de casos complejos o de especial relevancia. Este planteamiento se alinea con las recomendaciones de la UNESCO (2021) y de la Comisión Europea (2024), que subrayan la importancia de reorientar los servicios de supervisión hacia el apoyo pedagógico, la innovación y la equidad, desplazando el foco de control hacia la mejora de los aprendizajes y la gobernanza compartida. Asimismo, se observa un consenso en torno a las potenciales ventajas del uso de asistentes de IA en la gestión directiva. Estas visiones coinciden con estudios que destacan el potencial de la IA para optimizar la gestión del tiempo y liberar recursos humanos hacia funciones pedagógicas (Karakose y Tülübas, 2024; OECD, 2024). No obstante, persiste la preocupación por la formación insuficiente y la

falta de regulación ética y normativa, aspectos reiterados por la OCDE (2024) como condiciones imprescindibles para la integración responsable de la IA en Educación. Por ello, consideramos que la relación entre Inspección de Educación y Dirección parece orientarse hacia un modelo de colaboración más horizontal y mediado por datos, donde la IA actuaría como instrumento facilitador para el asesoramiento, la supervisión y la toma de decisiones. No obstante, esta transición requerirá una redefinición del marco legislativo europeo de las escuelas y una política de formación continua que garantice tanto la competencia digital avanzada del personal directivo como la ética profesional que debe guiar su uso.

5.4.- El papel de la Inspección de Educación en el proceso.

Los resultados muestran que los participantes otorgan a la Inspección de Educación un papel esencial, aunque redefinido, en el proceso de integración de la IA. Se percibe que esta tecnología podría liberar tiempo y optimizar tareas técnicas, permitiendo a la Inspección de Educación centrarse en funciones estratégicas y de acompañamiento. Esta visión coincide con Fernández (2025) quien destaca la necesidad de preservar el juicio profesional y el liderazgo humano frente a la automatización. En esa línea, Álvarez y Acisclos (2025) concluyen que “la supervisión humana es indispensable, y el experto humano debe ser siempre el responsable final del resultado” (p. 38). Al mismo tiempo, se subraya la importancia de mantener la dimensión humana y ética del asesoramiento, en línea con las recomendaciones de la UNESCO (2021) y la OCDE (2024), que advierten sobre el riesgo de despersonalizar la supervisión educativa. La IA se concibe, por tanto, como una herramienta de apoyo y no de sustitución, útil para agilizar la gestión pero subordinada al criterio profesional. De la misma manera, se coincide en que el éxito de esta nueva relación dependerá de una formación sólida en ética digital y competencias tecnológicas (Fernández, 2025), así como del establecimiento de protocolos compartidos que garanticen la colaboración y la confianza entre Inspección de Educación y Direcciones docentes.

6.- Conclusión

Consideramos oportuno indicar que, dado el tamaño y método de selección de la muestra de la investigación así como el carácter exploratorio de la misma, las

conclusiones extraídas han de ser consideradas con estas limitaciones. A pesar de ello, los resultados obtenidos y la propia discusión arrojan conclusiones e implicaciones importantes para la relación entre el Servicio de Inspección educativa y las Direcciones escolares, así como para el liderazgo educativo de éstas últimas.

La percepción mayoritaria, por parte de las Direcciones de centros educativos, de que la función principal del Servicio de Inspección educativa sea el asesoramiento, siendo ésta una de las primeras funciones que la IA está haciendo y hará con mejor criterio sobre otras funciones y atribuciones de la Inspección de Educación, muestra que la hipótesis de partida del estudio ha comenzado a cumplirse. Si además, atendemos al valor otorgado al capital humano del Servicio de Inspección de Educación, pone sobre la mesa una oportunidad de mejora muy interesante, no sólo para dicho Servicio o para las Direcciones docentes, ni tan siquiera para la Educación en general, si no para el devenir de las sociedades avanzadas que están viviendo una transformación vertiginosa con la llegada de la IA y que supondrá una reconfiguración a niveles que aún es difícil predecir.

En conjunto, los resultados evidencian que la incorporación de la IA en la gestión educativa supone una oportunidad de transformación, pero también un reto de equilibrio entre tecnología y criterio humano. La IA emerge como una herramienta útil para optimizar procesos y liberar tiempo administrativo, aunque su potencial pedagógico aún está limitado por la falta de formación y regulación. La relación entre la Inspección de Educación y las Direcciones docentes se orienta hacia un modelo colaborativo necesario y basado en datos, donde la tecnología actúa como mediadora de la comunicación y el asesoramiento. Sin embargo, los participantes subrayan la necesidad de preservar la dimensión ética, interpretativa y relacional del liderazgo educativo, evitando la deshumanización de la supervisión. En definitiva, el futuro de la Inspección de Educación y la Dirección escolar dependerá de su capacidad para integrar la IA de forma crítica, ética y formativa, situando siempre el juicio profesional y el bienestar educativo en el centro del proceso de innovación.

Financiación

Sin financiación expresa

Conflicto de intereses

Ninguno

Referencias normativas

- Al-Omari, A. (2024). The impact of artificial intelligence on the school management: a study of opportunities and challenges in Jordan. *INTED2024 proceedings*, 5478-5486. DOI:10.21125/inted.2024.1418
- Álvarez Aguilar, J. F. y Acisclos García, M. T. (2025). Usos prácticos de la inteligencia artificial en la Inspección Educativa. *Supervisión* 21, 77(77). <https://doi.org/10.52149/Sp21/77.5>
- Arteaga, E. E. P., Sinchi, G. F. P., Ruiz, B. H. Y., Valarezo, S. N. E., Suárez, I. V. R., y Mora, C. A. V. (2025). La inteligencia artificial en la educación: desafíos y oportunidades. *South Florida Journal of Development*, 6(5), e5219. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n5-006>
- Clarke, V. y Braun, V. (2013) Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Esteban Frades, S. (2025). Impactos de la inteligencia artificial en la educación. *Avances en Supervisión Educativa*, (43), 1–32. <https://avances.adide.org/index.php/ase/es/article/view/978>
- Fernández, E. M. (2025). La inspección educativa ante los retos de la digitalización: crónica del XXV Encuentro Internacional de USIE. (LLEIDA, 2025). *Supervisión* 21, 78(78). <https://doi.org/10.52149/Sp21/78.9>
- Furkan, N. y Adiansha, A. A. (2024). School management and organizational culture towards teacher performance: The perspective of educational transformation. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 41-57. <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9102>
- García-Peñalvo, F. J. (2024). Inteligencia artificial generativa y educación: Un análisis desde múltiples perspectivas. *Education in the Knowledge Society*, 25(1), 1–15. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/eks/article/view/31942>

- González Fernández J. L. . (2023). La Inspección educativa actual de las Comunidad Autónomas: una visión comparativa. *Supervisión* 21, 68(68). <https://doi.org/10.52149/SP21/68.16>
- Gutiérrez-Castillo, J. J., Romero Tena, R. y León-Garrido, A. (2025). Beneficios de la Inteligencia Artificial en el aprendizaje de los estudiantes universitarios: una revisión sistemática. *EduTec, Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (91), 185–206. <https://doi.org/10.21556/edutec.2025.91.3607>
- Igbokwe, I. C. (2023). Application of artificial intelligence (AI) in educational management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 13(3), 300-307. <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.13.03.2023.p13536>
- Karakose, T., y Tülübas, T. (2024). School Leadership and Management in the Age of Artificial Intelligence (AI): Recent Developments and Future Prospects. *Educational Process: International Journal*, 13(1), 7-14. DOI:10.22521/edupij.2024.131.1
- Kirchherr, J. y Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PloS one*, 13(8), e0201710. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201710>
- Martín-Sánchez, J.A. (2015). *Efectos de un programa de educación física sobre la percepción corporal, el autoconcepto, la autoestima y la condición física en el alumnado de tercer ciclo de educación primaria*. Tesis doctoral, Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/42419>
- Mohammadi, S. E., Ghasemi, S. A., y Abbasi Nami, H. (2025). The application of artificial intelligence in school management (education). *Sociology of Education*, 10(3), 249-260. <https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/504>
- OCDE (2024). Revisión de la Recomendación sobre inteligencia artificial. OCDE Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>
- Palomares, J. (2003). *Motivaciones, hábitos físico-deportivos y usos de los espacios del parque periurbano "Dehesas del Generalife"*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Pineda Sánchez, V. Y. (2025). La inteligencia artificial como herramienta de optimización en la docencia pública: retos y oportunidades para el futuro de la educación. *RIESED. Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*, 3(16), 803–822. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697704>

- Ritacco Real, M. y Bolívar Botía, A. (2018). School Principals in Spain: An Unstable Professional Identity. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 18-39. DOI:10.17583/ijelm.2018.2110
- Sevilla, A., Cuevas-Ruiz, P., Rello, L. y Sanz, I. (2025). *La inteligencia artificial en la educación: Oportunidades, retos y equidad en un nuevo paradigma de aprendizaje*. Papeles de Economía Española, (184), 87–109. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/07/PEE_184_Sevilla_et-al.pdf
- Tébar Cuesta., F. (2020). Inteligencia Artificial e Inspección de Educación. Reorganizar el Servicio de Inspección de Educación (SIE) para el siglo XXI. *Supervisión* 21, 57(57), 22. Recuperado a partir de <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/482>
- UNESCO (2021). Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial. UNESCO (recomendación adoptada el 23 de noviembre de 2021. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa.
- Uzcátegui Pacheco, R. A. y Ríos Colmenárez, M. J. (2024). Inteligencia Artificial para la Educación: formar en tiempos de incertidumbre para adelantar el futuro. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(especial), 1 – 21. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.ee.10.1>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A. y Tabasum, S. (2025). Competitive advantage and firm performance: The role of organizational culture, organizational innovation, and knowledge sharing. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 3081-3107. DOI:10.1007/s13132-024-01910-3

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los directores y directoras.

Entrevista sobre Inteligencia Artificial y redefinición del asesoramiento normativo en la relación Dirección–Inspección educativa.

Sección 1 de 6

Estimado/a director/a:

Vivimos un momento histórico en el que la Inteligencia Artificial (IA) está transformando profundamente todos los ámbitos de la Sociedad. La Educación no puede ni debe permanecer al margen de esta evolución, al contrario, debe situarse en primera línea del cambio, analizando con mirada crítica y propositiva cómo estas tecnologías reconfiguran los procesos de enseñanza, gestión y liderazgo educativo.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo explorar cómo la incorporación de la IA, y en particular de los modelos generativos (como ChatGPT, Gemini, etc.), puede transformar la relación entre la Dirección de los centros educativos y la Inspección educativa, especialmente en el terreno del asesoramiento normativo y la toma de decisiones profesionales.

Su participación resulta esencial. A través de esta entrevista autoadministrada se busca recoger la experiencia, percepción y visión prospectiva de los equipos directivos, como agentes clave para comprender y anticipar el impacto real de la IA en el liderazgo escolar y la supervisión educativa.

Instrucciones para su cumplimentación:

El cuestionario es anónimo y no requiere datos identificativos personales.

Consta de cuatro bloques temáticos, con preguntas abiertas, orientadas a la reflexión sobre su experiencia y sus expectativas. No hay límite en la respuesta, agradecemos todo aquello que quiera aportar.

La duración estimada es de 10–15 minutos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: lo que se valora es su opinión personal y profesional.

Sus aportaciones se analizarán con criterios científicos y de confidencialidad, con el único fin de mejorar el conocimiento sobre la integración de la IA en la dirección escolar y la supervisión educativa.

Su colaboración es de gran valor para comprender cómo la Inteligencia Artificial está redefiniendo el papel de los equipos directivos y de la Inspección educativa en una escuela en transformación.

Gracias por contribuir con su visión a este proceso de reflexión compartida.

Al continuar, acepta participar en este estudio.

Sección 2 de 6

Bloque 0: Datos sociodemográficos y de contexto

Este bloque recoge información general sobre el perfil profesional del participante (edad, género, comunidad autónoma, etapa educativa y experiencia en la dirección). Los datos se utilizarán exclusivamente con fines de análisis descriptivo y no permitirán la identificación individual de los participantes. Por favor, complete todas las respuestas de forma precisa y honesta.

1.- ¿Con qué identidad de género se identifica?

- Tipo de pregunta
- Mujer
- Hombre
- No binario/ otra identidad
- Prefiero no responder

2.- ¿En qué franja de edad está usted?

- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 a 64 años
- 65 años o más

3.- Años de experiencia como director/a

- De 1 a 4 años
- De 5 a 8 años
- De 9 a 12 años
- De 13 a 16 años
- 16 años o más

4.- Tipo de centro según su titularidad.

- Público
- Concertado
- Privado

5.- ¿En qué Comunidad Autónoma está su centro?

1. Andalucía

2. Aragón
3. Asturias (Principado de)
4. Illes Balears
5. Canarias
6. Cantabria
7. Castilla y León
8. Castilla- La Mancha
9. Cataluña
10. Comunidad Valenciana
11. Extremadura
12. Galicia
13. Madrid (Comunidad de)
14. Murcia (Región de)
15. Navarra (Comunidad Foral de)
16. País Vasco (Euskadi)
17. La Rioja
18. Ceuta
19. Melilla

6.- Qué etapas educativas no universitarias se imparte en su centro educativo?

- Ed. Infantil
- Ed. Primaria
- Ed. Secundaria
- Bachillerato
- Formación Profesional
- Escuela de Adultos
- Escuela de Idiomas
- Conservatorio de música
- Otros

7.- Describa brevemente cómo percibe la relación profesional entre su equipo directivo y la Inspección educativa (por ejemplo, dinámicas de comunicación, frecuencia, calidad del asesoramiento o confianza mutua).

Sección 3 de 6

Bloque 1. Experiencia con el asesoramiento normativo

Este bloque explora cómo los equipos directivos perciben y experimentan actualmente el asesoramiento normativo por parte de la Inspección educativa. Se busca conocer la naturaleza de esa relación, los canales de comunicación más utilizados y los

principales retos o limitaciones que identifican los directores. Por favor, valore cada ítem según la matriz de evaluación que se presenta al final del bloque.

8.- ¿Qué tipo de apoyo o asesoramiento espera habitualmente de la Inspección Educativa?

- Asesoramiento normativo
- Orientación pedagógica
- Formación/ actualización
- Evaluación de la práctica directiva
- Supervisión del desempeño directivo
- Otro:

8.1.- Explique brevemente su elección.

9.- Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera más útiles o efectivos en el modelo actual de asesoramiento?

10.- ¿En qué aspectos siente que el modelo actual podría mejorar para responder mejor a las necesidades de los equipos directivos?

11.- ¿Podría describir alguna situación concreta donde el asesoramiento normativo haya sido especialmente relevante y alguna donde haya sido insuficiente?

Sección 4 de 6

Bloque 2.- Percepciones y usos de la inteligencia artificial

Este bloque analiza el grado de familiaridad, uso y percepción que los equipos directivos tienen respecto a la Inteligencia Artificial (IA) en el ámbito educativo. Su propósito es identificar tanto los beneficios percibidos como las preocupaciones o resistencias que pueden influir en la adopción de estas tecnologías en la gestión escolar. Por favor, valore cada ítem de acuerdo con la claridad, relevancia y coherencia del contenido, siguiendo la matriz de evaluación al final del bloque.

12.- ¿Cómo definiría, desde su experiencia, el papel actual de la inteligencia artificial en el ámbito educativo como por ejemplo la enseñanza-aprendizaje, gestión o administración educativa?

13.- ¿Ha utilizado herramientas de IA (p.ej. ChatGPT, Copilot, Gemini, etc.) en su labor como director/a? En caso afirmativo, ¿cuáles, para qué fines y tareas concretas?

14.- ¿Qué oportunidades cree que ofrece la IA para mejorar la gestión directiva y la resolución de cuestiones normativas en los centros educativos? Explique brevemente cómo imagina su aplicación práctica o qué cambios podría generar en su labor como director/a.

15.- *¿Qué riesgos o preocupaciones considera más relevantes en la incorporación de IA para la gestión administrativa y/o la resolución de dudas de carácter normativo como director/a de un centro educativo?*

16.- *¿Qué riesgos o preocupaciones considera más relevantes en la incorporación de IA para la resolución de dudas de carácter normativa y/o gestión del centro?*

Sección 5 de 6

Bloque 3.- IA y redefinición del asesoramiento normativo

Este bloque explora cómo la inteligencia artificial (IA) podría transformar la relación entre los equipos directivos y la Inspección educativa, así como los posibles límites y modelos de colaboración futura. Por favor, valore cada ítem según la matriz de evaluación que se presenta al final del bloque.

17.- *¿De qué manera considera que la incorporación de la inteligencia artificial puede transformar la comunicación, el asesoramiento o la supervisión entre la Dirección de un centro educativo y la Inspección educativa?*

18.- *Si existiera un asistente de IA especializado en normativa y gestión educativa, ¿qué funciones o tareas específicas le serían más útiles en su labor directiva (por ejemplo, elaboración de informes, interpretación normativa, búsqueda de legislación...)?*

19.- *¿Qué aspectos del asesoramiento educativo considera que deben mantenerse siempre bajo responsabilidad humana y no ser delegados a una IA (por su dimensión ética, interpretativa o relacional)?*

20.- *¿Cómo debería organizarse, en su opinión, la colaboración entre la Inspección educativa y la Inteligencia Artificial para optimizar la gestión y el asesoramiento en los centros? (Puede incluir ideas sobre roles, responsabilidades o procedimientos compartidos.)*

Sección 6 de 6

Bloque 4.- Reflexión prospectiva

Este bloque invita a reflexionar sobre las implicaciones éticas, organizativas y profesionales que la integración de la IA puede tener en el asesoramiento educativo. Se pretende explorar las visiones de futuro, el papel que asumirán los distintos agentes (dirección e inspección) y las condiciones necesarias para un uso responsable e inteligente de la IA. Por favor, valore cada ítem según los criterios de la matriz de evaluación que figura al final del bloque.

21.- Desde su experiencia profesional en la Dirección escolar, ¿qué cambios prevé en la organización, la toma de decisiones y la supervisión, tanto en su centro como en el sistema educativo, por el uso creciente de la Inteligencia Artificial?

22.- ¿Qué valores o principios humanos deberían preservarse como núcleo del liderazgo educativo en un contexto cada vez más automatizado?

- Respeto
- Equidad e inclusión
- Transparencia
- Responsabilidad ética
- Empatía y bienestar del alumnado
- Colaboración y trabajo en equipo
- Innovación responsable
- Otros

22.1.- Si ha indicado en la pregunta anterior "otros", ¿podría razonar su respuesta?

23.- ¿Qué tipo de formación o acompañamiento necesitarían los equipos directivos para incorporar la IA con criterio ético y pedagógico?

- Formación en ética y responsabilidad en el uso de la IA
- Capacitación en herramientas de IA aplicadas a la gestión educativa
- Talleres prácticos sobre toma de decisiones asistida por IA
- Acompañamiento o mentoría para implementación de IA en el centro
- Recursos y guías para uso seguro y pedagógico de la IA
- Desarrollo de competencias digitales del equipo directivo
- Otros

24.- ¿Qué recomendaciones haría a los/las responsables de la Inspección educativa para afrontar los desafíos del asesoramiento en la era de la Inteligencia Artificial?

25.- ¿Desea añadir alguna reflexión o comentario final sobre la Inteligencia Artificial y su impacto en la Dirección Escolar o en la relación con la Inspección educativa que no haya sido abordado en este cuestionario?

Muchas gracias por su tiempo y su reflexión.

Las aportaciones recogidas en esta entrevista contribuirán a generar conocimiento sobre el papel de la Inteligencia Artificial en la evolución del liderazgo escolar y la supervisión educativa. Si desea recibir el informe final del estudio, indíquenos un email de respuesta

Evaluación del cuestionario por expertos utilizando la técnica Delphi

Para garantizar la validez del cuestionario se ha utilizado la técnica Delphi como procedimiento sistemático de búsqueda de consenso grupal entre un conjunto de expertos a través de varias rondas de cuestionarios anónimos (Palomares, 2003).

En este caso, el procedimiento estuvo organizado en tres fases:

1. Selección de expertos con acreditada experiencia en investigación educativa y proyectos de investigación. Se perseguía dar la máxima coherencia y validez al cuestionario creado para esta investigación.
2. Ronda de consulta individual a los expertos utilizando un cuestionario ampliado al creado para la investigación. La ampliación constaba de dos preguntas posteriores a cada ítem del cuestionario para que valore el ítem con una escala Likert 1 (nada adecuado) a 4 (muy adecuado) sobre su claridad y comprensión, relevancia y pertenencia, coherencia con el bloque de preguntas, y la univocidad. La segunda pregunta invitaba a escribir sobre las observaciones que considerara para justificar su elección.
3. A partir de las observaciones recibidas, se reformularon los ítem correspondientes y se volvía a enviar a los expertos de modo individual con los cambios realizados hasta que, a través de un ítem final debían elegir entre tres opciones: *adecuado sin modificaciones*, *adecuado con pequeñas modificaciones* o *requiere revisión significativa antes de su aplicación*. Hasta que los expertos no indicaron en consenso adecuado sin modificaciones no se dio por finalizada su elaboración.