

La Supervisión educativa y su relación con el modelo de organización escolar en España. Fundamentos teóricos y normativos

/

Educational Supervision and its Relationship with the School Organization Model in Spain. Theoretical and Regulatory Foundations

Santiago Esteban Frades

Inspector de educación y profesor de Pedagogía en la Universidad de Valladolid

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.866>

Resumen

La supervisión educativa desde los ámbitos legal, académico y práctico resulta ser la función principal de la inspección que engloba las otras funciones de control, asesoramiento y evaluación. La supervisión está vinculada estrechamente a la organización escolar pues los inspectores tienen asignados centros de referencia sobre los que se actúa teniendo en cuenta sus procesos didácticos y organizativos. En este artículo vamos a hacer referencia a los procesos organizativos, dejaremos para otro momento la relación de la inspección educativa con los aspectos didácticos, especialmente con el currículo. Existe una relación directa entre las funciones y atribuciones de la inspección con la dinámica de los centros, pues supervisan desde el punto de vista organizativo y pedagógico, su funcionamiento; velan por el cumplimiento en los centros de las normas y orientan a los equipos directivos y a los distintos sectores de la comunidad escolar; en las atribuciones, la inspección supervisa las actividades de los centros, examina su documentación y participa en las

reuniones de los diferentes órganos del centro. El modelo actual de organización, y que sirve de base a la actuación inspectora, se ha ido configurando a lo largo del tiempo con la aportación de propuestas académicas que se han ido incorporando a las diversas leyes educativas. Este modelo carece aún de una fundamentación teórica integral, aunque se pueden definir los elementos que son importantes para la supervisión: los principios, objetivos y propósitos; la estructura organizativa con las competencias de los diferentes órganos; los planes institucionales, en especial el proyecto educativo; y los recursos humanos y los materiales didácticos. Los principios del sistema educativo que condicionan el modelo organizativo e inspiran la actuación supervisora son: la participación escolar, la calidad, la autonomía, la evaluación, la equidad, la inclusión y la educación en valores. De todos ellos, se analizan aquellos que más definen e influyen en el modelo organizacional: la participación escolar; la calidad y mejora, junto a la equidad; y la autonomía con un liderazgo educativo. Para cada uno de estos principios se definen las características más significativas que son imprescindibles a tener presente en la actuación supervisora y se describen las reflexiones que hacen, sobre todo, inspectores e inspectoras en relación con el tema. Se concluye con unas consideraciones finales y recomendaciones.

Palabras clave: Supervisión. Organización. Inspección. Centros educativos. Principios.

Summary

Educational supervision from the legal, academic and practical fields turns out to be the main function of the inspection that encompasses the other functions of control, advice and evaluation. Supervision is closely linked to school organization since inspectors are assigned reference centers on which they act taking into account their didactic and organizational processes. In this article we are going to refer to the organizational processes, we will leave for another time the relationship of the educational inspection with the didactic aspects, especially with the curriculum. There is a direct relationship between the functions and powers of the inspection with the dynamics of the centers, since they supervise their operation from an organizational and pedagogical point of view; They ensure compliance with the standards in the centers and guide the management teams and the different sectors of the school

community, in its powers, the inspection supervises the activities of the centers, examines their documentation and participates in the meetings of the different bodies of the center. The current organizational model, which serves as the basis for inspection action, has been configured over time with the contribution of academic proposals that have been incorporated into the various educational laws. This model still lacks a comprehensive theoretical foundation, although the elements that are important for supervision can be defined: the principles, objectives and purposes; the organizational structure with the powers of the different bodies; institutional plans, especially the educational project; and human resources and teaching materials. The principles of the educational system that condition the organizational model and inspire supervisory action are: school participation, quality, autonomy, evaluation, equity, inclusion and education in values. Of all of them, those that most define and influence the organizational model are analyzed: school participation; quality and improvement, along with equity; and autonomy with educational leadership. For each of these principles, the most significant characteristics that are essential to keep in mind in supervisory action are defined and the reflections made, by inspectors are described in relation on the subject. It concludes with some final considerations and recommendations.

Keywords: Supervision. Organization. Inspection. Educational Centers. Supervision principles.

La supervisión educativa realizada, principalmente por la inspección, actúa, desde una visión global, sobre una organización escolar que tiene un diseño y unas características propias. La actividad técnica que requiere la supervisión debe tener en cuenta las finalidades de las instituciones educativas, así como su estructura y organigrama, especialmente las funciones que tienen que desempeñar los órganos y personas de la organización. En consecuencia, entre la supervisión y la organización hay una relación bidireccional estrecha que se retroalimenta constantemente, pues por una parte, la supervisión supervisa y evalúa el funcionamiento de los centros, y por otra, las dinámicas propias y el proceder de la organización de los centros condicionan la acción supervisora e influyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En la esfera internacional, Lemus (2005) realiza un buen análisis sobre la relación entre administración, supervisión de escuelas y dirección.

Por lo tanto, es necesario conocer los modelos de supervisión y organización que posee el sistema educativo actual y como la acción supervisora debe favorecer los fundamentos que rigen la organización de los centros escolares y los procesos que allí se producen con el objetivo de facilitar la consecución de los principios y fines de la educación más trascendentales¹. Ese debe ser el fin primordial de la supervisión: garantizar el derecho a la educación, la mejora del sistema educativo, la equidad y calidad de la enseñanza y, en concreto, debe intervenir para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje para que el alumnado obtenga buenos resultados. Este año se cumplen 175 años de creación de la inspección y ya el preámbulo del Real Decreto de 1849 tenía ese espíritu constructivo, al decir que su creación daría vida a la educación y que sería uno de los medios que más contribuirían a mejorar la educación del pueblo.

El concepto de supervisión está definido, entre otros factores, por las funciones, atribuciones, organización y principios que establece la normativa vigente para la inspección educativa. Además, no solo las leyes educativas estatales sino también algunas autonómicas han integrado y desarrollado la supervisión junto a la inspección del sistema educativo. En aras de aumentar la fundamentación teórica de la

¹ El pleno desarrollo personal y social del alumnado; la educación en el respeto a los derechos y libertades fundamentales; la formación moral y ética; la calidad educativa sin que exista discriminación; la equidad e igualdad de oportunidades; la participación de la comunidad educativa; la preparación para el mundo laboral, etc.

supervisión creemos imprescindible analizar qué modelo de organización escolar existe, a pesar de las dificultades que entraña definirlo. Antonio Bolívar (2004) ya hizo un sugestivo chequeo de la salud de la investigación en organización escolar. López Yáñez (2006) ya apuntó el riesgo que sigue existiendo hoy día de una perspectiva dividida de la teoría interpretativa de la organización escolar:

Parece evidente que el conocimiento útil para comprender las organizaciones - también las educativas- y para intervenir en ellas, está actualmente disperso entre movimientos articulados en torno a principios *cuasi* ideológicos y teorías de medio rango sobre el liderazgo, la cultura institucional, los recursos humanos, la planificación, la gestión del conflicto, el cambio, etc. Entre todos producen una imagen fragmentada de las organizaciones, como si fueran un compendio de procesos independientes unos de otros (p. 23).

En relación con eso, el experto profesor Gairín Sallán (2020) plantea que la organización sigue siendo una apuesta pendiente sobre todo en la cuestión de la autonomía real de los centros.

No cabe duda, que la organización de las escuelas condiciona el modelo de supervisión. Esta idea de enlazar el concepto de supervisión con la organización escolar ya aparece en una de las publicaciones del CEDODEP² (1966) con el título de “Organización y supervisión de escuelas” En el estudio bibliométrico de Moreno Guerrero (2019) la palabra “centros” aparece con bastante frecuencia en los escritos científicos sobre inspección educativa.

Un número significativo de inspectores han tenido como reflexión principal la relación de la supervisión con los centros. Miranda Martín (2002) lleva a cabo una investigación para crear un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros; Gómez Marín (2006) compara la supervisión y control del sistema y de los centros educativos en distintos países de Europa; Estefanía Lera (2008) aborda el tema de los modelos de supervisión en un sistema de autonomía de los centros; Cornax Castillo, Río Palomino y Sánchez Alcántara (2013) exponen un

² Centro de Documentación y Orientación Didáctica de Enseñanza Primaria.

trabajo sobre la supervisión del tratamiento de las TIC en los centros educativos; Sarasúa Ortega (2013) analiza cuáles son los pilares de la actuación inspectora en los centros educativos; López del Castillo (2016) explica el nexo de la inspección entre los centros docentes y la administración educativa; Campos Barrionuevo (2014) trata directamente de la supervisión de los centros educativos; Galicia Mangas(2016) analiza las diferencias en la actuación de la inspección de educación en centros públicos, privados y concertados; Marín Román (2019) trata de la supervisión de los centros privados y concertados; Alcalá Lourdes (2016 y 2018) propone a la inspección, en una cultura de la mejora, como impulsora de la innovación de los centros educativos y Montero Alcaide (2023) presenta una necesaria reflexión sobre la identidad, retos y devenir de la inspección educativa.

Hay monografías cuyo título y contenido hacen referencia a la supervisión y a los centros educativos. Ya, entre las publicaciones del CEDODEP (1966), existe una denominada “Organización y Supervisión de Escuelas”, donde se veía la relación intrínseca que existía entre los problemas de la organización de las escuelas y la actuación de la inspección en sus funciones de supervisión, dirección técnica y orientación pedagógica de la enseñanza. A esta publicación le siguen otras en la misma línea, podríamos citar las de Tort i Raventós (1984) reflexiona sobre la supervisión y la administración escolar; Soler Fierrez (2002), en una investigación valiosa, trata las funciones de supervisión (de control, de información, asesoramiento y orientación, así como de evaluación y seguimiento) en los diferentes ámbitos del sistema escolar, donde se ubica el centro educativo. Hay otros estudios, como los de Gento Palacios (1998), Martín Rodríguez, E. y Santoveña Casal, S.(2013); Vázquez Cano (2017). También hay investigaciones como la de Bautista Martínez (2016) que demuestran el papel decisivo que juega la inspección en la organización y supervisión de centros educativos innovadores. Profesores relevantes del campo de la didáctica y la organización escolar han reflexionado sobre estas cuestiones, como es el caso de Escudero Muñoz y Moreno Yus (2012) que plantean como tres cuestiones nucleares de los sistemas escolares: la mejora de la educación, la autonomía de los centros y la inspección educativa. Un libro coordinado por Rodríguez Bravo (2021) aborda la participación de la inspección en la mejora de la organización escolar y definen el marco para el buen desempeño de la inspección educativa.

Sobre las cuestiones que hemos planteado podríamos formular las siguientes preguntas:

¿Qué modelo teórico y legal hay de supervisión educativa? ¿qué problemas tiene la supervisión educativa? ¿qué autores significativos han estudiado este tema? ¿cómo se define en la práctica la supervisión educativa? ¿cuál son las características y principios del modelo de organización escolar? ¿cuál son los principales elementos de la organización escolar que tienen repercusión en el ámbito de la supervisión escolar? ¿qué relación existe entre la supervisión y la organización escolar? ¿qué estudios hay sobre esta relación? ¿cómo se concreta esa relación por medio de las funciones y atribuciones de la inspección educativa? ¿cómo se lleva a cabo la supervisión educativa en el marco de la organización escolar? ¿cuáles son los principios o criterios utilizados para la organización escolar que repercuten en el ámbito de la supervisión educativa? ¿qué objetivos y propósitos guían la organización de los centros? ¿cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la supervisión en relación con la organización escolar? ¿cómo se pueden superar estos desafíos? ¿qué estrategias es necesario tener en cuenta para mejorar la supervisión educativa en el contexto de la organización escolar? ¿cuál es el papel de la supervisión educativa en la promoción de una cultura de mejora continua en la organización escolar? ¿cómo se asegura que las políticas y normativas educativas se implementen de manera efectiva en la organización escolar a través de la supervisión educativa?

A continuación vamos a ir dando respuesta a estas cuestiones, pero primero analizaremos el vínculo que tienen el centro escolar con el modelo de supervisión educativa que existe; a continuación estudiaremos el modelo actual de organización escolar que prevalece y su repercusión en la supervisión educativa; en este apartado desarrollaremos tres notas de identidad que son cruciales para comprender el funcionamiento de los centros: la participación escolar; la calidad y mejora, junto a la equidad y la autonomía con un liderazgo pedagógico fuerte. Se finalizará con unas consideraciones finales que sinteticen las ideas importantes del artículo y unas recomendaciones. En un próximo artículo analizaremos la vinculación de la inspección con el modelo curricular y las cuestiones didácticas.

1. El modelo de supervisión educativa y su vínculo con el centro escolar

Existen diferentes planteamientos, tendencias y escuelas sobre la supervisión escolar; pero no cabe duda que la legislación vigente considera la supervisión educativa como la función principal de la inspección. De esa forma, se crea un nexo de unión claro entre supervisión e inspección. Por tal razón, aunque la supervisión puede ser realizada por distintos agentes e instituciones, son los inspectores e inspectoras de educación quienes principalmente la ejercen. Ya hemos descrito (Esteban Frades, 2024) como desde los ámbitos legal, académico y práctico la supervisión ha adquirido una notoriedad aceptable y debe ser el norte que guíe la actuación de la inspección educativa y englobe las otras funciones de control, asesoramiento, orientación, información y evaluación. Existe bastante acuerdo sobre esta afirmación de considerar la supervisión como el faro que guía la actuación inspectora; el experto inspector Tomás Secadura (2023), en una entrevista, comentaba que “en el transcurso de esos años, particularmente he apreciado que la búsqueda de la primacía de la función de evaluación (opción razonablemente muy extendida entre los inspectores e inspectoras) nos desviaba de nuestra verdadera misión que era la supervisión, función entonces más distintiva y exclusiva de la inspección”.

Figura 1. *La supervisión engloba a las otras funciones de la inspección educativa*



Fuente: elaboración propia.

En el ámbito legal, desde la LGE³ (1970) el término “supervisión” se ha ido introduciendo en las diferentes leyes educativas. Es la LOPEGCE⁴ (1995) la que refuerza este concepto vinculándolo a la Inspección de Educación y las sucesivas leyes han consolidado la noción de supervisión educativa; de tal forma, que la LOMLOE⁵ la incorpora como novedad en la responsabilidad de los poderes públicos. Es evidente que en la medida que han ido creciendo los estudios e investigaciones sobre la supervisión escolar se ha integrado, de forma más nítida, en las leyes educativas.

En el ámbito académico, han sido muy importantes los estudios realizados porque, como se puede comprobar en el análisis bibliométrico que realiza Moreno Guerrero (2019), ha crecido desde 2014 la producción científica que hace referencia a la inspección en relación con la supervisión educativa. En otro orden de cosas, no es casualidad que las Revistas⁶ de las dos principales asociaciones de inspectores lleven la palabra “supervisión” en su nombre. En el espacio universitario existen asignaturas, en los planes de estudio de los Grados de Pedagogía y Másteres relacionados con la inspección y dirección, que tratan el tema de la supervisión educativa. Otra prueba evidente de esa relevancia más académica es que en el temario de acceso al cuerpo de inspectores de educación hay varios temas que hacen referencia a la supervisión⁷.

En el ámbito práctico, desde hace años, la inspección educativa utiliza el concepto de supervisión para las diferentes actividades que realiza. Es por medio de los planes de actuación donde las Administraciones educativas establecen los objetivos y las acciones de supervisión que tienen que llevar a cabo los inspectores

³ Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa

⁴ Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes

⁵ Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

⁶ Avances en Supervisión Educativa. Revista española sobre la Inspección de Educación o Supervisión Educativa. <http://avances.adide.org>

Supervisión 21.Revista de Educación e Inspección. Unión sindical de Inspectores de Educación (USIE).<http://usie.es> > index.php.

⁷ 39. La supervisión escolar: planteamientos, tendencias y escuelas; 43.La supervisión y control, desde el punto de vista pedagógico y organizativo del funcionamiento de los centros educativos, así como los programas que en ellos inciden; y 44.La supervisión de la práctica docente y de la función directiva. Técnicas e instrumentos. Colaboración en su mejora continua.

para mejorar los procesos de enseñanza, los resultados de aprendizaje y la organización y funcionamiento de los centros.

A pesar de estos avances, uno de los problemas más acuciantes de la inspección es la necesidad de profundizar en la teoría de la supervisión educativa porque los estudios que hay al respecto siguen siendo escasos:

Si la supervisión educativa supone, como establece el modelo normativo, la función principal de la inspección, se debería profundizar en su planteamiento y significado teórico, considerando todos los factores, funciones, características, principios, modalidades y métodos que lleva consigo este concepto. Hay buenos enfoques en la literatura pedagógica que han tratado globalmente y epistemológicamente la supervisión educativa, en definitiva la inspección, y que son un buen referente de postulados que tienen plena vigencia en la actualidad (Esteban Frades, 2024, p. 19)

En este sentido, en nuestro país, desde Adolfo Maíllo (1966) hay excelentes monografías sobre el tema. Soler Fierrez (1993), Teixido Planas (1997), Martín Rodríguez y Santoveña (2013), Casanova, M. A. (2015), Lucendo Patiño y Vázquez Cano (2020) y más recientemente, Nieto Gil, J. M.^a (2022), han realizado una completa aportación sobre la historia, características, funciones y procedimientos de la supervisión e inspección educativas. Un autor que marcó un hito sobre esta materia fue Nérci (1975), acreditado pedagogo por su *Didáctica General* que tuvo una divulgación y repercusión internacional, con la “*Introducción a la Supervisión Escolar*”, un libro de amplia repercusión y con unos planteamientos que tienen vigencia hoy día.

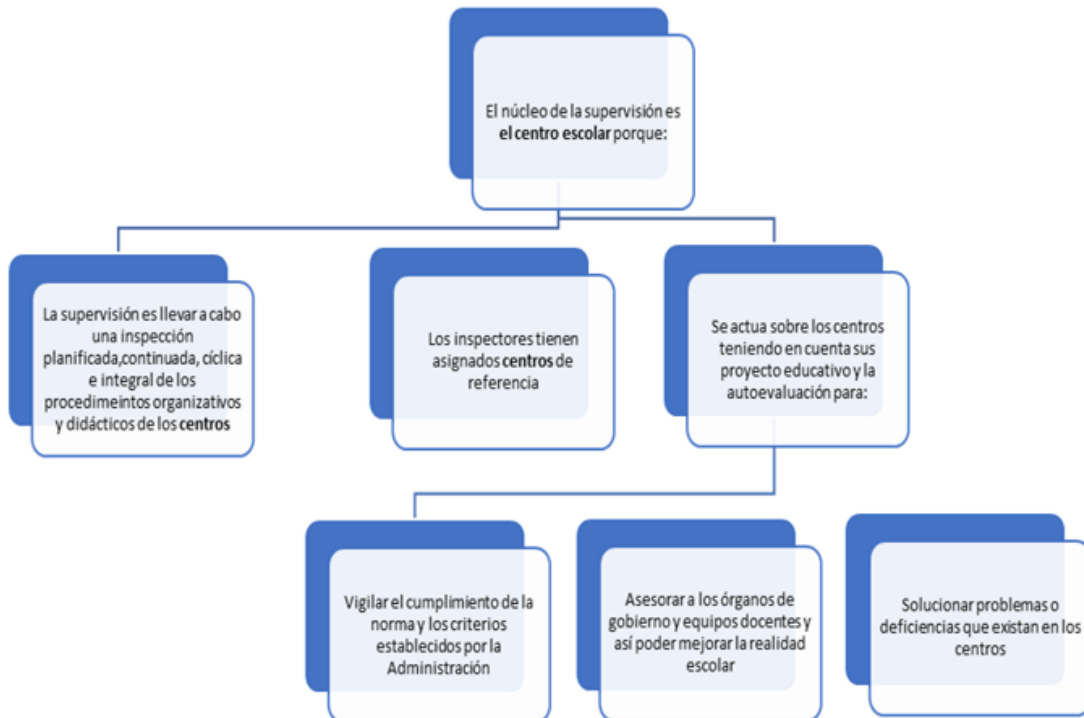
Basándonos en estas referencias académicas y legales imprescindibles y teniendo en cuenta el contexto educativo actual hemos actualizado la definición y el concepto de supervisión, entendiendo que:

Reside en llevar a cabo una inspección planificada, continuada, cíclica e integral de los procedimientos organizativos y didácticos de los centros y de las aulas por profesionales cualificados y con autoridad para ello (inspectores) que tienen asignados centros con carácter permanente al objeto de vigilar el cumplimiento de la norma y criterios establecidos por la Administración y

asesorar, apoyar o retroalimentar a los órganos de gobierno y equipos docentes para mejorar la realidad escolar teniendo en cuenta los proyectos educativos y la autoevaluación de los centros docentes; y, de la misma manera, poder solucionar posibles problemas o deficiencias. El trabajo, primordialmente, se realiza con las visitas de inspección en donde se recurre a procedimientos e instrumentos contrastados que concluyen con informes de valoraciones y propuestas hacia el centro y la Administración. Es básico que en las supervisiones más complejas el trabajo debe realizarse por un equipo de inspectores (Esteban Frades, 2019, p. 41).

Se deduce de esta definición que la supervisión educativa está intrínsecamente relacionada con la organización escolar, ya que la supervisión se encarga de analizar y evaluar todos los aspectos relacionados con la organización del centro educativo y sus procesos de enseñanza y aprendizaje de manera sistematizada; se realiza por inspectores que tienen asignados centros de referencia; se actúa teniendo como referente el proyecto educativo y la autoevaluación para el control de la norma, el asesoramiento y la solución de problemas.

Figura 2. Referencias del centro escolar como eje de la supervisión.

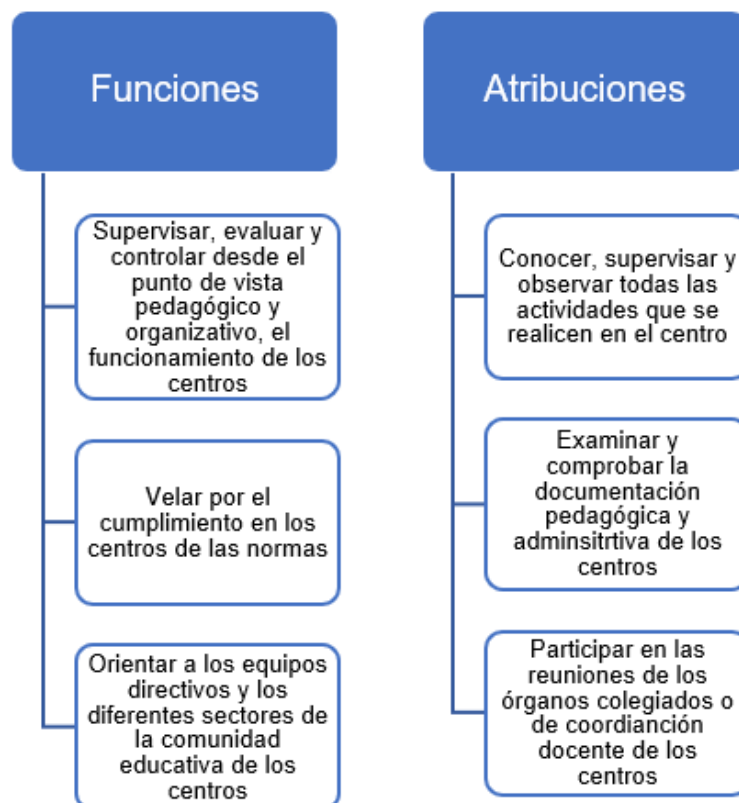


Fuente: elaboración propia

Algunas de las funciones asignadas a la inspección refuerzan que la actuación inspectora va unida inexorablemente a los centros docentes porque tienen que supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen (con respeto al marco de autonomía) y velar por el cumplimiento, en los centros educativos de la normativa vigente. En definitiva, se tiene la exigencia de evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la estructura organizativa del centro educativo.

Las atribuciones de la inspección educativa también hacen referencia directamente a los centros al tener que conocer, supervisar y observar todas las actividades que se realicen en los centros; examinar y comprobar la documentación académica, pedagógica y administrativa de los centros y participar en las reuniones de los órganos colegiados o de coordinación docente de los centros.

Figura 3. *Relación directa de las funciones y atribuciones de la inspección con los centros.*



Fuente: elaboración propia

Hay otras visiones interesantes como las del ya citado Secadura Navarro (2013) que aboga por que la actuación inspectora no esté tan ligada a los centros y esté más en consonancia con los problemas relevantes del sistema educativo. Hoy por hoy, las instancias básicas donde se desarrolla el núcleo medular de la educación están en el centro y en el aula y por tanto la inspección tiene que estar en relación directa con esas instancias. Eso no imposibilita que la estructura organizativa de la inspección educativa, competencia de las diferentes Administraciones, se pueda hacer compatible la referencia de los inspectores a los centros con el abordar por equipos el análisis y estudios de temas cruciales del sistema educativo: la inclusión educativa, la equidad, la participación de las familias y la comunidad, la evaluación y rendición de cuentas, la innovación y la tecnología educativa, la capacitación y formación del profesorado, etc.

En resumen, la supervisión educativa tiene como objetivo principal la mejora de la calidad educativa, y para lograrlo es necesario analizar y evaluar todos los aspectos relacionados con la organización escolar, como por ejemplo: la distribución de los recursos humanos y materiales, la planificación y desarrollo de las actividades curriculares, la gestión administrativa, la comunicación interna, entre otros. Esto se debe hacer puede sugerir cambios en la organización escolar, con el objetivo de optimizar los recursos y mejorar los resultados educativos.

2. El modelo actual de organización escolar y su repercusión en la supervisión educativa

Hay que tener en cuenta que en el ámbito académico dentro del área de conocimiento de la “didáctica y la organización escolar”, está última es la más débil y subsidiaria de la didáctica como ya argumentó Aguilar Hernández (2011); las otras áreas de métodos de investigación y diagnóstico en educación y la propia teoría e historia de la educación, están más consolidadas en sus enfoques, organización del conocimiento y metodologías propias. Prueba evidente de esa debilidad e interés por la organización escolar se ha visto en el proceso de aprobación de la LOMLOE (2020) pues hubo un debate público que estuvo centrado prioritariamente sobre el currículum. Sin embargo, ha pasado bastante desapercibido que en esta Ley se ha avanzado mucho en configurar y establecer un modelo organizativo de las instituciones

educativas bastante completo, amplio y consistente basado en una estructura democrática, participativa, donde se promueve el ejercicio de la autonomía del centro y una dirección colegiada, colaborativa y con liderazgo pedagógico. Un modelo, cuyas características más esenciales se han venido configurando desde la LODE⁸ (1985) con el apoyo indiscutible de una amplia propuesta de autores y estudios que veremos a continuación. No hay un modelo explícito, con sus elementos explicados como ocurre con el currículo. Es una suma de notas identitarias que por influencia académica, europea e institucional se han ido incorporando legalmente y afectan de lleno a los fundamentos y componentes de la organización escolar. Además, es necesario retomar, como ya demostraron en una investigación Gairín Sallán y Goikoetxea Piérola (2008), el estudio del desarrollo organizacional de los centros porque es muy importante e influye directamente en la ejecución de cualquier mejora educativa: “es la condición de partida y de llegada de cualquier proceso de mejora” (p. 78). Y quizás la inspección no dedica suficiente tiempo a profundizar en las claves de la organización de los centros porque ya forma parte de sus rutinas diarias y no le dedica la profesionalización necesaria.

El modelo teórico de la organización escolar en España ha evolucionado y pasado por diferentes etapas que coincide con diferentes momentos educativos y sociales. Desde la instauración democrática ha habido destacados autores que, a su manera, sus textos han tenido, en general, impacto en la educación y, en particular, en los procesos de formación inicial y permanente del profesorado, así como en la formación de los equipos directivos. El campo de estudio de la organización escolar tradicionalmente ha estado muy influenciado y ha bebido de fuentes relacionadas con la organización empresarial como ya demostró Pineda Arroyo (1986) en el análisis bibliométrico que realizó sobre la organización escolar. Ya Lavara Gros (1968) dirigió un monográfico sobre la Organización Escolar y fue bastante conocido el estudio de De la Orden (1969) sobre nuevas estructuras escolares. En los años 80, existe un tratamiento académico del tema más clásico con obras de: Moreno G. (1978), Del Pozo Pardo (1978), Gómez Dacal (1980, 1985), Sáenz Barrio (1985), Martín Bris (1988), Borrel Felip (1989), Muñoz Sedano y Román Pérez (1989). En la década de los 90, hay un cambio de visión importante con autores que añaden nuevos

⁸ Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación.

planteamientos a la organización escolar. San Fabián Maroto (1991), Gairín Sallán y Antúnez Marcos (1993 y 1996) introducen nuevos enfoques cualitativos sobre la organización escolar. Lorenzo Delgado y Sáenz Barrio (1993, 1995) plantean la organización escolar desde una perspectiva ecológica; Santos Guerra (1994) investiga el “lado oculto” de la organización escolar; Zabalza Beraza (1996) enlaza la organización escolar con la reforma educativa y Batanaz Palomares (1998) escribe sobre las bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas. Además, se comienzan a celebrar desde 1990 en Barcelona los Congresos Interuniversitarios de Organización Escolar que más tarde pasaron a llamarse de las Instituciones Educativas; reúnen, cada dos años, al profesorado y a los profesionales relacionados con el campo de la organización escolar. Sus actas constituyen una fuente imprescindible para conocer la evolución de esta área académica en cuanto a investigaciones, preocupaciones temáticas, autores, etc. Ayudan a estos análisis las aportaciones que realizan Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (1992) con sus tesis de cómo comprender y transformar la enseñanza.

A finales de los años 90 y principios de los 2000, hay autores como Bolívar (1999, 2000), Escudero (2000), González, (2001), Díez Gutiérrez (2001), etc., que defienden la perspectiva de la escuela como una organización que aprende, así como un enfoque de la mejora de las organizaciones. También hay otros autores que actualizan el discurso sobre la organización escolar como las de Díez Gutiérrez (2001), Cantón Mayo (2004), Moreno, (2004). Hay monografías, a partir de 2010, como las de Beltrán Llavador (2010), Álvarez Arregui y Rodríguez Martín (2013), Bernal Agudo (2014), Santamaría Conde (2015), Teixidó Saballs (2015) que han ido renovando el contenido de la organización escolar al contexto educativo.

Desde la sociología de la educación, hay autores que han influido de forma notable en el estudio de la organización de las escuelas; es el caso de Fernández Enguita, del que cabe destacar la publicación que coordina junto a Terrén (2008) “repensando la organización escolar”, el libro “Más escuela y menos aula” (2018) y “La organización escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella” (2020). Ramón Flecha (1997) influye bastante en el panorama educativo con su propuesta de

“Comunidades de Aprendizaje”, un proyecto de transformación de los centros educativos.

Desde el área de historia de la educación hay autores como Tiana Ferrer⁹ (2009, 2018), que aportan interesantes análisis sobre la Ley Orgánica de Educación (2006) que tienen relación directa con el funcionamiento de los centros y una revisión digna de consideración sobre treinta años de evaluación de los centros educativos en España. También destacan por su análisis de la inspección y su repercusión en la organización escolar profesores como Viñao Frago (1999, 2016) y Hernández Díaz (2019).

Hay revistas profesionales que han tratado de forma más exclusiva el tema de la organización escolar: OGE (Organización y Gestión Educativa) del Fórum Europeo de Administradores de la Educación que se publica desde 1993 (hoy día se llama DYLE, Dirección y Liderazgo Educativo), Cuadernos de pedagogía, Revista de Educación, Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Granada REIDOE, Revista Española de Pedagogía, etc.

A pesar de esta amplia bibliografía y fuentes de trabajo, no ha habido un modelo teórico completo que haya definido un marco conceptual que permitiera fundamentar y explicar, como ha ocurrido con el currículo y la didáctica, el fenómeno de la organización escolar en nuestro país. López Yáñez (2006) revisa la historia de la teoría de la organización y defiende que aunque ha tenido un desarrollo notable como disciplina desde las dos últimas décadas, aún posee un bajo tratamiento de elaboración teórica:

Parece evidente que el conocimiento útil para comprender las organizaciones - también las educativas- y para intervenir en ellas, está actualmente disperso entre movimientos articulados en torno a principios *cuasi* ideológicos y teorías de medio rango sobre el liderazgo, la cultura institucional, los recursos humanos, la planificación, la gestión del conflicto, el cambio, etc. Entre todos

⁹ De 2004 a 2008 fue Secretario General de Educación. Impulsó la LOE (2006). De 2018 a 2022 ejerció como Secretario de Estado de Educación e impulsó la LOMLOE (2020).

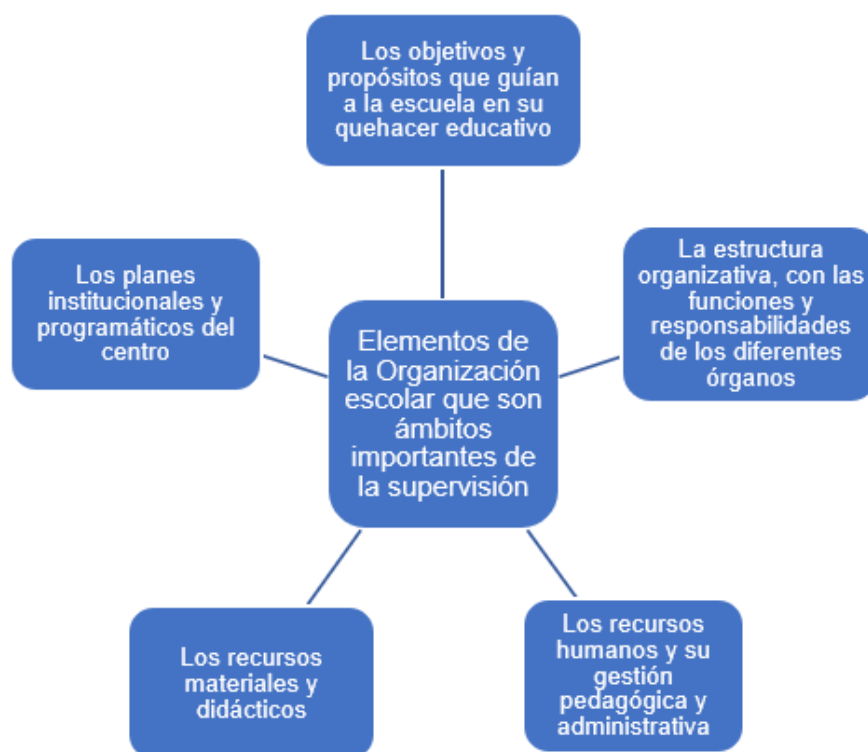
producen una imagen fragmentada de las organizaciones, como si fueran un compendio de procesos independientes unos de otros (p.23).

En consecuencia, esta materia no ha consolidado un modelo teórico específico con un paradigma que suministre una sólida base científica de funcionamiento de las instituciones educativas. Es un modelo que se ha ido haciendo a base de retazos y desordenadamente, sin plan, que ha ido incorporando o deshaciendo lo que tocaba en cada momento por influencia académica, política o mediática (pensemos en el papel a desempeñar por el consejo escolar del centro como órgano de gobierno o como órgano solo asesor). Sin embargo, actualmente, pese a ese pasado deslavazado, estamos en condiciones de afirmar que hay suficientes aportaciones teóricas, legales y prácticas para elaborar y definir una fundamentación teórica propia sobre la organización escolar de nuestro sistema educativo y que serviría de base a la actuación de la inspección educativa.

Se puede decir con fundamento que hoy día la organización escolar se encarga de estructurar y diseñar los centros educativos para asegurar su adecuado funcionamiento y así poder llevar a cabo el currículo y cumplir los principios y fines de la educación. En la actualidad, una organización escolar implica una serie de elementos que interactúan entre sí, como son: los objetivos y propósitos que guían a la escuela en su quehacer educativo; la estructura organizativa, con las funciones y responsabilidades que tienen cada uno de los diferentes órganos de gobierno y de coordinación docente y la relación entre ellos; los recursos humanos y su gestión pedagógica y administrativa; los recursos materiales que utiliza la escuela (mobiliarios, equipos, tecnología y materiales didácticos); y los planteamientos institucionales del centros que contempla los objetivos, las estrategias y las actividades que se llevan a cabo en la escuela (proyecto educativo, proyecto de gestión, concreción curricular, normas de organización y programación general anual). Cada uno de estos elementos debe ser coordinado y gestionado de forma efectiva para garantizar el éxito del centro escolar como organización y así lograr una educación de calidad para todo el alumnado. Esto implica un trabajo constante de supervisión educativa y de asesoramiento que facilite la mejora continua de los diferentes procesos educativos que se producen en los centros escolares. Los inspectores e inspectoras deben

conocer las características de este modelo para cumplir adecuadamente sus funciones y la finalidad principal de mejorar los procesos de enseñanza, los resultados de aprendizaje y la organización y funcionamiento de los centros y así garantizar la equidad y calidad del sistema educativo.

Figura 4. *Ámbitos importantes de la organización escolar que deben tener una actuación supervisora prioritaria.*



Fuente: elaboración propia

Las principales variables y constructos del modelo se han ido completando y construyendo en las sucesivas leyes educativas que se promulgan desde la Constitución, con la incorporación de principios y fundamentos organizativos que se han ido produciendo en el mundo académico. Ejemplo claro de este fenómeno es lo sucedido con el documento “Proyecto Educativo” pues aparecen estudios sobre el tema en los años 80 y principios de los 90¹⁰ y ya se consolida como un documento fundamental en los Reglamentos Orgánicos de los centros de 1993 y por supuesto en la LOPEGCE (1995). Lo mismo ha ocurrido sobre el liderazgo de la dirección que

¹⁰ Son conocidas las obras de José Antonio López y otros (1986); Serafín Antúnez (1987); Vicente Barberá (1988); Joaquín Gairín (1991); Rey y Santamaría (1992), etc.

comienza a tener impacto mediático y se incorpora a la LOE (2006). Lo cierto es que esas variables se han ido relacionando en el tiempo de forma esporádica pero no ha existido una sistematización de las mismas. El procedimiento utilizado ha sido definir en las leyes educativas los principios y las características generales de la organización de los centros y luego, principalmente, por medio de los llamados Reglamentos Orgánicos de Centros¹¹ especificar más las cuestiones que pudieran llevar su aplicación a la realidad de los centros.

Los objetivos y propósitos que guían la organización de los centros y por ende del sistema educativo se han ido configurando en las diferentes leyes educativas a lo largo del tiempo postconstitucional y se han consolidado en la LOMLOE (2020): participación de la comunidad escolar en el gobierno y gestión de los centros; la calidad y mejora de la educación; la equidad y compensación de desigualdades; la inclusión educativa; la educación en valores; la evaluación y la autonomía organizativa y curricular que se basa en un liderazgo pedagógico de una dirección compartida. La mayoría de estos principios¹², como es lógico, se trasladan al modelo de organización de las instituciones educativas y es lo más sustantivo que tiene que tener presente la supervisión educativa y por tal razón a la inspección, para servirle de norte y potenciarlos; es la música de fondo que ha de acompañar sus intervenciones para no perderse en esa maraña burocrática y rutinaria que, a menudo, se convierten las actuaciones de la inspección.

¹¹ -Real Decreto 2762/1980, de 4 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de constitución de los órganos colegiados de gobierno de los Centros públicos Preescolares, Colegios, Institutos de Bachillerato e Institutos de Formación Profesional.

-Real Decreto 2376/1985, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de los órganos de gobierno de los centros públicos de educación general básica, bachillerato y formación profesional.

- Real Decreto 929/1993, de 18 de junio, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria.

- Real Decreto 819/1993, de 28 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas de educación infantil y de los colegios de educación primaria.

- Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria.

- Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria.

¹² La LOE ya determinó que el funcionamiento del Sistema Educativo Español se orienta, entre otros, por los principios de: calidad, cooperación, equidad, no discriminación e igualdad de oportunidades.

Figura 5. Principios del sistema educativo que condicionan el modelo organizativo e inspiran la actuación supervisora.



Fuente: elaboración propia.

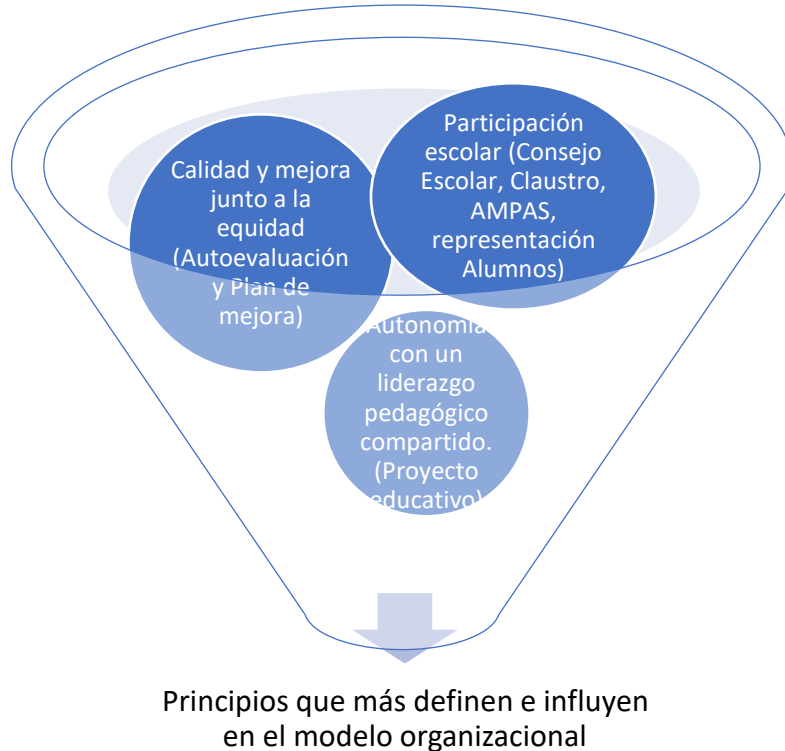
Como en este artículo no podemos abordar todos los elementos de la organización escolar, vamos a tratar únicamente dentro de los objetivos y propósitos aquellos que más definen el modelo organizativo y que afectan directamente al funcionamiento y el gobierno de los centros según la LOMLOE (2020) como son la participación escolar, la autonomía con un liderazgo pedagógico compartido y la calidad y mejora.

Se concibe la participación como un valor esencial para la formación de ciudadanos responsables, comprometidos, autónomos y libres y, por ello, se debe refrendar la participación de la comunidad escolar en el gobierno, la organización, el funcionamiento y evaluación de los centros.

La autonomía de los centros educativos les permite tomar decisiones y establecer actuaciones curriculares y organizativas. Fruto de esa autonomía es la elaboración del proyecto educativo del centro. Para ello es necesario un liderazgo que va unido a la dinamización pedagógica que deberían ejercer los directores y equipos directivos de los centros.

La calidad es un principio indisoluble de la equidad, ambos son fundamentales para el sistema educativo y las organizaciones escolares. En los principios de educación se caracteriza la calidad de la educación para todo el alumnado como la exigencia de que no exista discriminación de ningún tipo y se definen un conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza, entre los que se encuentran elementos de la organización escolar: la autonomía organizativa y de gestión, la función directiva, los recursos educativos, humanos y materiales y la evaluación. Por razones obvias no podemos desarrollar la inclusión y la equidad en la educación, pues dada la importancia que tienen necesitan dedicarle otro artículo para resaltarlos en los justos términos que merecen para el desempeño de la supervisión. El profesor de derecho constitucional Fernando Rey (2021), en un magnífico ensayo, analiza la segregación escolar en España, desde un enfoque de derechos fundamentales en los ámbitos socioeconómico, discapacidad, etnia y género, y afirma que “La educación inclusiva forma parte del contenido esencial del derecho constitucional de educación y la segregación educativa, en cualquier ámbito, es una exclusión individual y grupal discriminatoria, en los términos del art. 14 de la Constitución” (p.124). La inspectora Romero Ureña (2018) realizó una interesante aportación sobre el papel de la inspección educativa ante la inclusión y la atención a la diversidad.

Figura 6. Principios que influyen decisivamente en la organización de los centros



Fuente: elaboración propia

2.1. El principio de participación escolar

Uno de los grandes pilares que sustenta nuestro modelo organizativo es el de la participación escolar que se regula en el artículo 27.7 de la Constitución al decir que los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos con fondos públicos. El profesor Feito (2011, 2014), investigador de la participación escolar, ya analizó los retos que supone la participación escolar y la situación de los consejos escolares. Es también muy interesante el estudio evolutivo que presenta Tiana Ferrer (2023) sobre el principio de participación en la legislación educativa española (1978-2023). Ya la Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares, propuesta por la UCD contempló que los profesores, los padres, el personal no docente y, en su caso, los alumnos intervendrían en la gestión y el control de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos. A parte de esta cuestión, la ley no argumenta ninguna línea estratégica sobre la organización de los centros. Hace, sin más, una descripción de los órganos y sus competencias. Preceptos importantes de esta ley que hacían referencia a la libertad de enseñanza,

a la participación de la comunidad escolar en la gestión de los centros, al ideario del centro, etc., fueron declarados “nulos” por el Tribunal Constitucional.

El principal instrumento de la participación en el funcionamiento y gobierno de los centros ha sido el consejo escolar. Sobre las competencias de este órgano ha habido diferencias sustanciales entre las leyes propuestas y aprobadas por el PSOE y el PP. Son la LOCE (2002) y la LOMCE(2013) del PP las que consideraron al consejo escolar como órgano asesor y no de gobierno, al eliminarle competencias¹³ importantes que pasaron al director. Esto supone un cambio conceptual sustancial en el papel que tienen que desempeñar el consejo escolar y la dirección de los centros, aunque este cambio de paradigma apenas se ha apreciado en la vida real de los centros y la comunidad escolar. Es necesario destacar que hay consenso de las principales fuerzas políticas en otras cuestiones que hacen referencia a la participación en el funcionamiento de gobierno de los centros públicos y privados, como es el rol del claustro, los instrumentos de participación del alumnado y de las madres y padres, los documentos de planificación, principalmente el proyecto educativo, etc. Y lo destacable es que en los principios de las diferentes leyes se mantiene el de la participación de la comunidad educativa en la actividad del centro. Sobre este tema, es sustancial que profundicen las fuerzas políticas para lograr un pacto escolar.

La LODE (1985)¹⁴, aún vigente, es la que apostó por este principio valorando que “la opción por la participación contenida en la Constitución es una opción por un sistema educativo moderno, en el que una comunidad escolar activa y responsable es coprotagonista de su propia acción educativa”. La LOPEGCE (1995), una ley que se promulgó ya en una época con poco envite político y desencanto docente, intentó

¹³ -Aprobar los proyectos y las normas

-Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.

-Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.

-Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.

¹⁴ La LODE está inspirada, entre otras fuentes, por el libro “La escuela pública comunitaria” de Gómez Llorente y Mayoral Cortés (1981). Argumentan la necesidad de transformar la dirección y organización de los centros y especifican al consejo escolar como un instrumento para ello: “El proyecto socialista de gestión democrática, constituido por los consejos escolares, se manifiesta como un camino correcto para la paulatina superación del actual dualismo escolar” (p.10). Se hace referencia a la proposición de Ley sobre la constitución de Consejos Escolares que se presentó en 1978 por el grupo parlamentario socialista cuyo fundamento era la democratización de las instituciones escolares.

impulsar y fortalecer la configuración del modelo participativo, de hecho, se llama Ley de participación, la evaluación y gobierno de los centros. Hay que tener en cuenta que la participación ya estaba en crisis y se necesitaba un revulsivo. En relación con eso decíamos (Esteban Frades, 2019) que :

Un síntoma claro de la grave enfermedad que padece es la escasa implicación de las familias en las elecciones a Consejos Escolares de los centros, donde los índices de votación del sector padres son muy pobres; de igual forma las AMPAS subsisten con dificultades y otros órganos de representación institucional cumplen su labor como un mero trámite, sin olvidar que los alumnos son verdaderos «convidados de piedra» en los procesos participativos de los centros. Ante este panorama desolador, la Inspección, en su actuación supervisora, debe hacer el esfuerzo de dispensar a la participación el protagonismo que las normas le asignan y hacer partícipes a los miembros de la comunidad escolar en las diferentes fases de un proceso supervisor (p. 50)

La LOMLOE (2020) mantiene los principios generales que ya estaban definidos en la LOE (2006), con el significado de que “es un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos con los principios y valores de la Constitución” y que hay que fomentar este principio e incentivar y promover la colaboración entre la escuela y la familia. Se alienta la participación activa de la comunidad educativa en las cuestiones relevantes del funcionamiento del centro haciendo hincapié en el impulso de la participación del alumnado como parte de su desarrollo formativo y deja claro que la comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través de su Consejo Escolar. El profesorado¹⁵ participará por medio del claustro en el gobierno del centro para decidir sobre todos los aspectos educativos del centro, principalmente con la aprobación de la concreción del currículo.

En resumen, las características más significativas que definen este modelo participativo y que son imprescindibles a tener presente en la actuación supervisora son:

¹⁵ En la LOCE(2002) se definen, por primera vez, las funciones del profesorado y entre ellas ya se le da un papel activo en la participación en la actividad general del centro, en cuanto que debe contribuir a que las actividades del centro se lleven a cabo en un clima participativo.

- a) Garantiza y fomenta el ejercicio de la participación democrática de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- b) Vehicula la participación de la comunidad escolar por medio del consejo escolar del centro que llega a tener competencias, entre otras, muy significativas como de los principales órganos de gobierno del centro: elegir al Director y designar al equipo directivo por él propuesto; establecer las directrices para la elaboración del proyecto educativo del centro, aprobarlo y evaluarlo (se elimina el concepto de supervisión docente que existía en la LODE); aprobar y evaluar la programación general y el reglamento de régimen interior; y supervisar la actividad general del Centro en los aspectos administrativos y docentes.
- c) Determina que la participación aumenta los derechos y libertades de los miembros de la comunidad escolar.
- d) Muestra una clara predilección por la intervención social frente a la estatal al dar protagonismo al control social de la enseñanza por la comunidad educativa, en aras de una mayor transparencia.
- e) Establece los derechos de los padres en cuanto a participar en la organización, funcionamiento, gobierno y evaluación del centro educativo; y en los deberes a participar de manera colaborativa en aquellos planes y tareas que se les planteen desde el centro. Y a las AMPAS, entre sus finalidades, está la de promover la participación de los padres de los alumnos en la gestión del centro. A los alumnos se les asigna como derecho participar en el funcionamiento y en la vida del centro y a las asociaciones de alumnos promover la participación de los alumnos en los órganos colegiados del centro.

En consecuencia, el principio de participación debe infundir el funcionamiento, organización y tareas de los centros educativos y lo tiene que tener claro la inspección porque la participación real está en crisis estructural (la participación de las familias en las elecciones a consejos escolares lleva años bajo mínimos, las estructuras de participación del alumnado en asociaciones y juntas de delegados apenas funcionan y las AMPAS se las ven y desean para tener un ejercicio asociativo adecuado). La influyente pedagoga e inspectora Zaitegi de Miguel (2019, 2020, 2021) apuesta por construir comunidad educativa e impulsar nueva vida a la participación comunitaria en los centros.

No hay muchos estudios sobre la importancia que tiene el principio de participación en la tarea supervisora. Una investigación de Garrido Anadón (1999) indaga sobre ello y concluye que la comunidad educativa demanda que la inspección debe estar más cerca de ella. Hay reflexiones importantes como las de Molina Herranz (2014) que presenta la participación como un reto para la inspección educativa; Pelegrí Viaña (2016) realiza una investigación para indagar sobre la importancia que la inspección otorga a la participación de las familias en los centros escolares y asegura que:

Aunque la legislación les confiere funciones que pueden perfectamente aplicarse al fomento de la participación, los inspectores no tienden a implicarse suficientemente en este punto. Su rol específico y su posición externa y poli-implicada en diversos centros escolares, les conduce a mantenerse al margen de estos aspectos más domésticos. Tampoco ayuda su escaso contacto con las familias excepto en episodios de conflicto grave. Esto no quita, sin embargo, para que muestren que su decidido apoyo a las iniciativas que se puedan implementar para consolidar una mayor implicación de los padres en la educación de sus hijos (p. 357).

2.2. El principio de calidad y mejora

La calidad unida a la organización escolar ya aparece en la proposición de ley de 1978 que presentó el PSOE, a la que hemos hecho referencia en Gómez y Mayoral (1981): “Más que ningún otro aspecto de la educación, la participación responsable en el hecho educativo y en la gestión democrática de la enseñanza contribuirán, además, a la obtención de una educación de elevada calidad” (p. 184).

La LODE (1985) fue la ley que propició la participación escolar, pero ya inició la referencia a que los padres recibieran una educación con garantías de calidad y el derecho del alumnado a una educación inclusiva y de calidad y responsabiliza a los órganos del centro a velar por la mejora de la calidad de la enseñanza. La LOGSE¹⁶ (1990) define la cuestión de la calidad como un eje importante y reestructura el sistema

¹⁶ Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

educativo con la intención de mejorar la calidad de la enseñanza, en su articulado¹⁷ da muestras evidentes de ello y en su preámbulo lo constata:

Asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro. Por ello, lograrla es un objetivo de primer orden para todo proceso de reforma y piedra de toque de la capacidad de ésta para llevar a la práctica transformaciones sustanciales, decisivas, de la realidad educativa. La consecución de dicha calidad resulta, en buena medida, de múltiples elementos sociales y compromete a la vez a los distintos protagonistas directos de la educación. La modernización de los centros educativos, incorporando los avances que se producen en su entorno, la consideración social de la importancia de la función docente, la valoración y atención a su cuidado, la participación activa de todos los sujetos de la comunidad educativa, la relación fructífera con su medio natural y comunitario, son, entre otros, elementos que coadyuvan a mejorar esa calidad.

A partir de los años 90 aumentan, en nuestro país los estudios que tienen como trasfondo la calidad de enseñanza. Así Marchesi Ullastres¹⁸ y Martín Ortega (1998) publican un libro sobre calidad de enseñanza en tiempos de cambio y otro dedicado a la calidad de la enseñanza en tiempos de crisis (2014).

Las sucesivas leyes educativas¹⁹ han ido incrementado la presencia y argumentario de la calidad de la educación hasta llegar a la LOE (2006)²⁰. El primer

¹⁷ A lo largo del texto de la Ley existen 21 referencias a la palabra "calidad". Además, denomina el título IV "De la Calidad de la Enseñanza" donde determina los factores que la favorecen. Es de destacar que se crea el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación.

¹⁸ Álvaro Marchesi Ullastres fue Director General y secretario de Estado de Educación entre 1984 y 1996.

¹⁹ La LOPEGCE (1995) dedica el título preliminar a la calidad y define los principios de actuación que hay que tener en cuenta para garantizar una enseñanza de calidad, entre los que se encuentran dos que hacen referencia a la organización de los centros:

-Fomentar la participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros docentes sostenidos con fondos públicos y en la definición de su proyecto educativo.

-Apoyar el funcionamiento de los órganos de gobierno de los centros docentes sostenidos con fondos públicos.

La LOCE (2002) se denomina Ley de Calidad de la Educación. La Ley establece el marco general de los distintos aspectos del sistema educativo que inciden de modo directo en la calidad de la educación y formula, en su Título Preliminar, los principios básicos que fundamentan las medidas en ella contenidas para elevar la calidad de la educación. El capítulo I lo titula de los principios de calidad y la sección Sección 1.ª "De la Igualdad de Oportunidades para una educación de calidad". Aparece con mucha frecuencia "enseñanza de calidad" (41) y se le asigna, por primera vez, al director la competencia de promover planes de mejora de la calidad del centro.

²⁰ En septiembre de 2004 el Ministerio de Educación y Ciencia publicó el documento que lleva por título «Una educación de calidad para todos y entre todos», en el que se exponían un conjunto de análisis y diagnósticos sobre la situación educativa actual y se planteaban a debate unas cuantas propuestas.

principio fundamental que preside en esta Ley es el de la exigencia de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos, el segundo es que colabore toda la comunidad educativa para conseguir esa calidad que tiene que ir unida a la equidad y el tercero es el compromiso con los objetivos educativos de la Unión Europea y de la UNESCO. Ambas instituciones se proponen mejorar la calidad de los sistemas de educación. Se le asigna al consejo escolar competencias referidas a la mejora de la calidad sobre el funcionamiento del centro. La LOMLOE (2020) introduce en el apartado de autonomía de los centros las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes²¹ mediante la potenciación de la función directiva y el refuerzo de su autonomía. Se establece como novedoso que el proyecto educativo contenga un plan de mejora del centro, que a partir de la evaluación del propio centro y del alumnado, marque las actuaciones y estrategias oportunas para mejorar los resultados académicos y los mecanismos de relación y coordinación con las familias y el entorno. En dos de las competencias del consejo escolar se incluye la mejora de la calidad.

Una referencia obligada en este apartado es la aplicación de la “gestión de calidad” en la enseñanza. El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de la calidad en diferentes sectores, incluyendo la educación. Este modelo proporciona una estructura y un enfoque sistemático para evaluar y mejorar la excelencia en los centros educativos.

El Modelo EFQM en la educación se basa en nueve criterios²² fundamentales. El uso del Modelo EFQM en la educación permite evaluar y mejorar de manera

²¹ “A tal fin, los centros docentes que desarrollen estas acciones deberán presentar una planificación estratégica que incluirá los objetivos perseguidos, los resultados que se pretenden obtener, la gestión que se ha de desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades. La realización de las acciones de calidad educativa estará sometida a rendición de cuentas por el centro docente”.

²² 1. Liderazgo: implica el compromiso del equipo directivo en la definición de una visión clara y el desarrollo de una cultura de mejora continua. 2. Política y estrategia: se refiere a la planificación estratégica y la definición de políticas educativas claras y coherentes. 3. Personas: se centra en la gestión de los recursos humanos, fomentando la participación, la formación y el desarrollo del personal. 4. Alianzas y recursos: implica establecer relaciones sólidas con socios externos y la gestión eficiente de los recursos disponibles. 5. Procesos: se relaciona con la gestión de los procesos académicos y administrativos, desde la planificación y ejecución de las clases hasta la evaluación del rendimiento estudiantil. 6. Resultados en los alumnos: se evalúan los logros y el progreso de los estudiantes, así como su satisfacción con la educación recibida. 7. Resultados en los profesores y personal: se mide la satisfacción y el desarrollo de los docentes y el resto del personal. 8. Resultados en los padres y la comunidad: se evalúa la satisfacción y el grado de implicación de los padres y la comunidad en general. 9. Impacto en la sociedad: se

continúa la calidad de la educación, estableciendo objetivos claros y tomando medidas para lograrlos. Además, fomenta la participación y el trabajo en equipo, promoviendo una cultura de mejora continua en los centros educativos. Esta política se inició en el Ministerio de Educación con los Planes de Mejora en 1996. El Ministerio de Educación y Cultura elaboró en 1997 el “Modelo Europeo de Gestión de Calidad” y posteriormente un documento sobre “Planes anuales de mejora”. Esta política ha llegado hasta nuestros días y sigue habiendo centros, inspecciones y Administraciones educativas que siguen aplicando políticas y prácticas relacionadas con el modelo de gestión de calidad. Sobre este tema se produjeron bastantes referencias bibliográficas, destaco algunas de ellas:

De avanzada de este modelo es la obra de López Rupérez²³ (1994), Pérez Juste, López Rupérez, Peralta Ortiz y Muncio Fernández (2000) estudian la gestión, los instrumentos y la evaluación en este modelo; Aragón Marín (2001) coordina una adaptación a los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad; Martínez Mediano y Riopérez Losada (2005) publican sobre el modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de los centros educativos; Hontañón Talledo (2014) analiza la gestión de calidad en los servicios de inspección y hace una propuesta práctica.

Las cuestiones más destacables sobre la calidad son:

- a) Las diferentes leyes contemplan que los órganos de gobierno y de participación velen por la calidad de la enseñanza.
- b) Se consideran principios de calidad del sistema educativo: la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, en el ámbito de sus correspondientes competencias y responsabilidades, en el desarrollo de la actividad escolar de los centros y la eficacia de los centros escolares, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva de los centros.

analiza el impacto del centro educativo en la sociedad, especialmente en términos de empleabilidad de los estudiantes y contribución al bienestar social.

²³ Francisco López Rupérez fue Secretario General de Educación y Formación Profesional del ministerio de Educación y Cultura y Presidente del Consejo Escolar del Estado.

- c) Los poderes públicos deben prestar una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo, la dotación de recursos educativos, humanos y materiales, las condiciones ambientales y de salud del centro escolar y su entorno, la investigación, la experimentación y la renovación educativa, el fomento de la lectura y el uso de bibliotecas, la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión, la función directiva, la orientación educativa y profesional, la inspección educativa y la evaluación.
- d) A la inspección del sistema educativo se le asigna velar por la calidad y mejora del sistema educativo.

Hay relevantes consideraciones sobre la relación de la inspección con la calidad educativa, la mayoría hechas por inspectores e inspectoras. Así Gento Palacios (2000) analiza la inspección de educación como factor de calidad educativa; Chavarría y Borrel Closa (2002) indagan sobre la inspección educativa como agente de calidad en la formación inicial y en el ingreso a la función docente; sobre este tema también reflexiona Abad Merino (2019); Ozkoidi Pérez y Albeniz Bratos (2014) explica la intervención de la inspección en auditorías de calidad que hacen en los centros; García Andreu (2013) aborda la gestión de calidad y el liderazgo; Oliver Pozo (2016) analiza la inspección de educación como un factor de calidad; Campos Barrionuevo (2017) hace un análisis teórico y práctico de la inspección educativa y ver su incidencia en las diferentes dimensiones del modelo de calidad del sistema educativo; López Martínez (2017), con motivo de la supervisión de la cooperación internacional, defiende a una inspección al servicio de la calidad de la educación.

La mejora educativa va inexorablemente unida a la calidad y sobre la que hay estudios, entre los que cabe destacar: Casanova Rodríguez (2005) que trata el tema de la supervisión junto a la evaluación y la calidad educativa, considera que la inspección debe avalar la calidad educativa del sistema; Silva García (2013) investiga lo imprescindible que es la inspección en la mejora de los resultados escolares; Campillo Frutos (2019) aborda la relación entre inspección, investigación y calidad educativa; Estefanía Lera (2021) apuesta por un nuevo modelo de inspección educativa centrado en la evaluación y la mejora; Serentill i Rubio (2023) describe las

actuaciones de la inspección educativa en Cataluña sobre la evaluación de centros y los planes de mejora; Jordán Silva (2023), en relación con la evaluación y calidad educativa, refiere los planes y programas para la evaluación de centros en Castilla y León y Figueiras Fernández y de la Fuente Martínez (2023) narran las actuaciones de la Inspección educativa asturiana para contribuir a la mejora de los centros educativos.

2.3. El principio de autonomía

La pura autonomía de los centros educativos sería la capacidad de tomar decisiones y acciones independientes en relación a su organización, funcionamiento y proyectos educativos. Esto implicaría que los centros educativos pudieran establecer sus propias normas, planes de estudio, métodos de enseñanza, evaluación y sistemas de gestión. Es muy complicado disponer de autonomía real cuando hay una serie de variables que vienen dadas: un currículo bastante cerrado; un profesorado no seleccionado y, a veces, muy cambiante para llevar a cabo el proyecto educativo del centro; un sistema demasiado normativizado, etc. Pero a pesar de ello, los centros son diferentes y generan culturas de funcionamiento con unas señas de identidad propias.

Las leyes educativas²⁴ han dado pasos en este campo pero hay que ser conscientes que la autonomía que han ido considerado esas leyes, desde la LODE, conceden una autonomía relativa a los centros. Antonio Bolívar (2010) ya expuso los dilemas y tensiones por los que pasa la autonomía. Lo cierto es que la LOMLOE señala en su preámbulo que “en el ejercicio de su autonomía, los centros pueden adoptar experimentaciones, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones

²⁴ La LODE fijó que los centros tendrán autonomía para adaptar los programas a las características del medio en que estén insertos, establecer materias optativas, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades culturales escolares y extraescolares.

La LOGSE definió la autonomía pedagógica para que los centros completen y desarrollen el currículo y también dispuso la autonomía organizativa y de gestión económica.

La LOPEGCE (1995) aporta como novedad que los centros mediante los proyectos educativos concretarán, en aras de su autonomía, a definir el modelo de gestión organizativa y pedagógica.

La LOCE (2002) entre sus principios une el reforzar la autonomía a la eficacia de los centros educativos y define en su articulado la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión económica

educativas”; está entre los principios en que se inspira el sistema educativo y aparece como uno de los factores que favorece la calidad de la enseñanza. Hay un capítulo dedicado a la autonomía de los centros donde se dispone que los centros tendrán autonomía pedagógica, de organización y de gestión. Se considera al proyecto educativo como el principal instrumento para plasmar esa autonomía y al consejo escolar el órgano de gobierno que lo aprueba.

Por lo tanto, el papel de la inspección es estimular y favorecer la autonomía de los centros y por otra, como se indica en una de sus funciones supervisar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros respetando el marco de su autonomía. En cuanto a la nueva atribución que se ha incorporado de participar en las reuniones de los órganos del centro, también se dice que respetando el ejercicio de la autonomía que la Ley les reconoce. El modelo encarga a la inspección educativa el apoyo a la elaboración de proyectos educativos y una cuestión importante que va relacionada con la autonomía la autoevaluación de los centros escolares. Antonio Bolívar (2018) expone la necesidad de una inevitable reestructuración de la Inspección educativa en un marco de autonomía escolar y la sitúa en una lógica no burocrática de organizar la educación:

Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la inspección educativa no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas endógenas de cada escuela, mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo. En este marco de autonomía, su acción se dirige a la creación de dispositivos, competencias, apoyos y medios que permitan que las instituciones escolares, en conjunción con su entorno local, puedan construir su propio espacio de desarrollo, en función de unos objetivos asumidos colegiadamente, y un proyecto –si es posible–contrastado y aprobado con la administración. Sólo de este modo, el desarrollo interno de las organizaciones escolares puede ser un camino que permita reconstruir seriamente nuestras escuelas y educación (15).

Una de las principales señas de identidad del modelo organizativo es que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión. Esto

supone para la tarea supervisora conocer las claves y características de esta autonomía para poder actuar satisfactoriamente en los centros.

- a) La autonomía pedagógica se llevará a cabo, principalmente, por medio de la concreción del currículo que aprobará el Claustro y formará parte del proyecto educativo; currículo que tendrá en cuenta el desarrollo e impulso de un aprendizaje competencial orientado al ejercicio de una ciudadanía activa y debe incluir la educación en valores, el desarrollo sostenible, la igualdad entre mujeres y hombres, la igualdad de trato y no discriminación y de la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres, del acoso y del ciberacoso escolar, así como la cultura de paz y los derechos humanos. Asimismo, esa autonomía puede implicar que los centros puedan adoptar experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, ampliación del horario lectivo de ámbitos, áreas o materias. Se regula que “corresponde a las Administraciones educativas contribuir al desarrollo del currículo favoreciendo la elaboración de modelos abiertos de programación docente y de materiales didácticos que atiendan a las distintas necesidades de los alumnos y alumnas y del profesorado”. Otro elemento importante de la autonomía pedagógica es que los órganos de coordinación didáctica podrán decidir sobre los libros de texto y demás materiales curriculares y didácticos.
- b) La autonomía organizativa lleva consigo en el modelo diferentes cuestiones: La elaboración de sus propias normas de organización y funcionamiento y formará parte de estas normas el plan de convivencia²⁵; la organización y funcionamiento del centro se plasmará cada curso escolar por medio de la Programación General Anual; la definición de los diferentes órganos de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos con su elección, composición y competencias; las características de un modelo de dirección que “ha de conjugar la responsabilidad institucional de la gestión del centro como organización, la gestión administrativa, la gestión de recursos y el liderazgo y dinamización pedagógica, desde un enfoque colaborativo, buscando el equilibrio entre tareas administrativas y pedagógicas” y, como novedad, el plan

²⁵ El Plan de convivencia concreta los derechos y deberes del alumnado, las medidas correctoras (carácter educativo y recuperador), actuaciones para resolución pacífica de conflictos y las actividades que fomente un buen clima de convivencia dentro del centro escolar

de mejora que los centros y, además, pueden hacer una planificación estratégica con acciones destinadas a fomentar la calidad.

- c) La autonomía en la gestión lleva consigo medidas de autonomía en la gestión económica, de obtención de recursos complementarios, contratación de obras y suministros y la posibilidad de tener competencias en gestión de personal y decisiones sobre los puestos de trabajo del centro. Todo ello quedará de acuerdo con lo que regulen las Administraciones educativas materializado en el proyecto de gestión del centro²⁶.

Es conveniente comentar algunos de los problemas y desafíos que puede tener la autonomía de los centros. Uno de ellos, es el exceso de burocracia porque las Administraciones han llevado a exigir en la actualidad muchos planes y programas que forman parte del proyecto educativo del centro. En 1990, la exigencia era el proyecto educativo, la programación general anual, el proyecto curricular y una memoria. Hoy en día, depende de las Comunidades Autónomas, los centros tienen que presentar alrededor de 17 documentos²⁷, además de los protocolos por acoso. Es lo que se ha llamado la “burocratización de la enseñanza” y que los sindicatos se han manifestado para exigir el cese de tanta burocracia y que impere el sentido común en el mundo educativo. En un manifiesto²⁸ afirman:

La burocracia absorbe el quehacer diario del profesorado en los centros educativos, papeleo que tiene que cumplimentar de forma diaria y que se ve incrementado con la burocracia de la evaluación y con una nueva ley implantada que absorbe y quema al profesorado en su labor educativa. El profesorado necesita impartir sus clases sin necesidad de trámites innecesarios y que suponen un detrimento de la calidad educativa. Stop en la burocratización en las aulas, y caminemos hacia una mejora en la calidad de la educación.

²⁶ La referencia del modelo que estamos describiendo se refiere a los centros públicos porque los centros privados tendrían tratamientos específicos según la normativa vigente.

²⁷ 1. Proyecto educativo. 2. Programación general anual en el que se incluyen el Documento de Organización del Centro, el Plan de actividades complementarias y extraescolares, etc. 3. Propuesta pedagógica/curricular. 4. Programaciones didácticas. 5. Normas de organización y funcionamiento. 6. Plan de acción tutorial. 7. Plan de atención a la diversidad. 8. Plan de orientación académica. 9. Plan de acogida. 10. Plan de convivencia. 11. Plan para el fomento de la lectura. 12. Plan digital. 13. Plan de formación. 14. Plan de mejora. 15. Plan de autonomía. 16. Proyecto lingüístico. 17. Memoria de fin del curso.

²⁸ Firmado por los sindicatos de ANPE, ASPES, CCOO, CSIF, CGT, STE, UGT. 1 de junio de 2023. Zamora.

Como consecuencia de estas inquietudes y reivindicaciones el Pleno de las Cortes de Castilla y León aprobó el 14 de junio un Acuerdo para reducir la carga burocrática de los centros educativos desde el curso 2023-2024. Por tal motivo, La Consejería de Educación ha elaborado un documento denominado: “Guía para la simplificación de la documentación administrativa de los centros educativos de Castilla y León”.

Otro de los problemas, es la desigualdad entre los centros que puede afectar a la equidad educativa y a la igualdad de oportunidades porque el alumnado puede tener diferentes recursos humanos y materiales. Habría que tener cuidado con aquellos centros que acogen alumnado más vulnerable para garantizar el derecho a la educación y evitar la discriminación. Y un peligro que existe, aunque también puede ocurrir sin autonomía, es que los centros se desvíen o no completen el currículo oficial.

No cabe duda de que un modelo de estas características requiere equipos directivos, profesorado e inspecciones educativas muy bien formadas para llevar a cabo una implementación eficaz y efectiva de la autonomía. Y no parece que las políticas educativas de las diferentes Administraciones intensifiquen en sus planes de formación estas temáticas.

Otro de los hándicaps que existen es que el modelo participativo, como ya hemos visto, es débil y una sana autonomía requiere un modelo participativo fuerte, donde los miembros de la comunidad escolar se impliquen en la vida del centro. Un buen ejemplo son las Comunidades de Aprendizaje.

La inspección, en su función supervisora, puede ayudar a paliar estos inconvenientes y dificultades que tiene la implementación y mantenimiento de la autonomía de los centros. Por su autoridad, puede lograr la proporción adecuada entre la regulación y la autonomía, logrando garantizar la equidad y calidad de la enseñanza.

Sobre la autonomía y su relación con la inspección hay reflexiones relevantes, la mayor parte, de inspectores e inspectoras de educación. Así, Uruñuela Nájera

(2008) ve como uno de los retos profesionales de la Inspección Educativa para la aplicación de la LOE, la defensa de la autonomía; Estefanía Lera (2008) trabaja los modelos de supervisión en un sistema de autonomía de los centros; Mas i Morillas (2010) explica el caso catalán sobre la autonomía y explica la intervención de la inspección; Pérez Collera (2011) reflexionó sobre como la autonomía de los centros sitúa a la inspección educativa en un marco diferente; Silva (2011), con investigaciones importantes sobre la inspección, trata de relacionar la inspección escolar y la autonomía de los centros; Escudero Muñoz y Moreno Yus (2012) ven como tres cuestiones nucleares de los sistemas educativos la mejora de la educación, la autonomía de los centros y la inspección educativa; Segura Torres y Gairín Sallan (2018) analizan las percepciones de la inspección educativa catalana sobre su situación y necesidades, a partir de la aprobación del Decreto de autonomía de centros y junto a Silva (2021) concretan el estudio sobre las implicaciones de la inspección en Cataluña en el proceso de autonomía de los centros; Tébar Cuesta (2018) realiza una propuesta para la intervención de la inspección teniendo en cuenta la autonomía de los centros; Cuadrado Muñoz (2019) estudia la evolución y el sentido de la autonomía de los centros. El tema en el ámbito profesional de la inspección sigue siendo sugestivo pues el XII Congreso de ADIDE Andalucía en 2023 ha tratado de la autonomía de los centros y la inspección educativa.

El liderazgo pedagógico es imprescindible para fortalecer y llevar a cabo la autonomía en los centros. Se afirma en el preámbulo de la LOMLOE que la dirección de los centros es un factor clave para la calidad del sistema educativo y se pone en valor un modelo de dirección profesional que, teniendo en cuenta las recomendaciones europeas sobre esta figura, “ha de conjugar la responsabilidad institucional de la gestión del centro como organización, la gestión administrativa, la gestión de recursos y el liderazgo y dinamización pedagógica, desde un enfoque colaborativo, y la lógica de buscar el equilibrio entre tareas administrativas y pedagógicas”. Entre las competencias del director está la de “Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”. Hemos apostado Esteban Frades (2023) por una dirección escolar de carácter más educativo pero seguimos siendo pesimistas sobre el tema:

Los diferentes ensayos e investigaciones, que desde hace tres décadas se han realizado sobre la dirección escolar en España, se refieren a cuestiones sobre: el cambio legal que se ha ido produciendo en su figura, el acceso al cargo, las competencias que tiene que asumir, el ejercicio y desarrollo de las funciones, las condiciones de trabajo, el status profesional, el liderazgo pedagógico, la evaluación del desempeño del cargo, el desarrollo profesional, etc. De estas lecturas se deduce que el tema de la dirección escolar en España está muy manido y si bien hay algunas propuestas académicas y legales que intentan centrar su papel en un quehacer más pedagógico, lo evidente es que no se logra una mejora y el ejercicio de la dirección se mantiene en un enfoque más tradicional y rutinario (p. 103).

Antonio Bolívar es uno de los profesores que más ha escrito e investigado sobre este tema como así lo constata el estudio de López-Yáñez y Sánchez Moreno (2023). Hay estudios interesantes que relacionan a la dirección con la inspección educativa: López, Pérez García y Bolívar (2018) analizan la dirección desde la perspectiva de la inspección; Pérez Fernández y Moruno Navarro (2019) estudian la supervisión de la dirección escolar; Antúnez y Silva (2020) ofrecen una serie de reflexiones para el mejor desempeño de las funciones de inspección en relación con la formación de directores y directoras escolares; Pulgarín Medina (2021) describe los factores de supervisión de la dirección escolar referidos al liderazgo pedagógico y rendición de cuentas; Tejeiro Gallego (2023) describe la investigación realizada sobre el papel esencial de la inspección educativa para el buen desarrollo de las competencias profesionales de la dirección y su relación con las necesidades de formación; el inspector de educación Fernández Martínez (2021, 2022) con otros colaboradores ha publicado, en diferentes números de la revista DYLE (Dirección y liderazgo educativo), unos oportunos dossier sobre el tema y el experto inspector de educación e investigador sobre la dirección de los centros Montero Alcaide (2022) hace aportaciones muy lucidas sobre esta temática.

3. Consideraciones finales y recomendaciones

El concepto de supervisión unido a la inspección ya está asentado legal y teóricamente y también el modelo organizativo de los centros, en concreto, los

propósitos, los planes institucionales, la estructura organizativa y los diferentes recursos. Es preciso capacitar más a los equipos directivos y a la inspección, y dotarles de suficientes medios para fomentar ese modelo organizativo, que si funcionara plenamente, sería adecuado para conseguir unos buenos resultados escolares.

Los problemas que tiene la supervisión son de orden teórico y práctico. De orden teórico, porque es conveniente profundizar en los fundamentos de la supervisión educativa desde una perspectiva bibliográfico-histórica, conceptual, legal, comparada y como estudio en otras áreas de conocimiento de las ciencias sociales; y dilucidar el significado de supervisión en su relación con procesos que tienen significados análogos: inspección, control, asesoramiento y evaluación; además, es preciso valorar el contenido científico y el tratamiento académico que posee la supervisión educativa. De orden práctico, porque como ya hemos manifestado en otros ensayos, la inspección no desarrolla sus tareas de acuerdo con las funciones que tiene asignadas sino que dedica mucho tiempo a actividades burocráticas o administrativas; y es triste, ver desaprovechar tanto talento del ejercicio profesional de la inspección educativa cuando el marco legal permite una actuación mucho más cualificada y de mayor impacto en el sistema educativo.

Conviene ahondar en los propósitos sobre los que se debe asentar la actuación de inspección educativa: la orientación y el compromiso con los principios y fines de la educación; el impulso de la participación escolar; el respeto y el apoyo adecuado a la autonomía de los centros y la libertad de cátedra; la garantía de la mejora, calidad y equidad del sistema educativo; el apoyo al cambio educativo; la concepción de la educación como servicio público; el respaldo al liderazgo pedagógico; el favorecimiento de las funciones del profesorado; la orientación para medidas que favorezcan la convivencia y la mediación para prevenir y resolver conflictos. Como novedad, y es importante para lo que estamos argumentando, la LOMLOE regula que la fase oposición tendrá que valorar la capacidad de liderazgo pedagógico y la evaluación de las competencias propias de la función inspectora.

La inspección tiene el reto de profundizar por medio de nuestras actuaciones en las notas de identidad esenciales que definen la organización de los centros: la participación escolar; la calidad y mejora de los resultados, junto a la equidad; y la autonomía potenciando el liderazgo pedagógico. Hay margen de maniobra en el trabajo diario y en las hojas de ruta para aplicar medidas que orienten nuestro quehacer en esta dirección.

Los principios teóricos no siempre repercuten en la práctica de las instituciones escolares, más bien, hay un divorcio entre lo que se dice a lo que se hace, Por ejemplo, la participación tiene una crisis estructural muy seria (elecciones a consejos escolar y órganos de participación del alumnado). En la participación escolar, valor básico, es necesario consolidar al consejo escolar del centro y reconocer su trabajo como un verdadero órgano de gobierno; dar más protagonismo a las asociaciones de madres y padres; recuperar el sentido del asociacionismo del alumnado para involucrarles más activamente y fomentar las juntas de delegados, un potencial desaprovechado y que es esencial para su proceso de formación.

En la calidad es preciso procurar que los órganos del centro, sobre todo los de coordinación docente y de orientación, dediquen su esfuerzo competencial a lograr mejorar los resultados escolares. Los planes de mejora que deben incorporar los centros a partir de la LOMLOE pueden ser un buen acicate para mejorar aspectos del funcionamiento de los centros partiendo de la autoevaluación. En línea con lo que contempla la norma, la inspección, como parte de los poderes públicos, también debe prestar una atención prioritaria a los factores que favorecen la calidad de la enseñanza: la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión; la evaluación en todas sus facetas; la función directiva; la orientación educativa y profesional; la cualificación y formación del profesorado y su trabajo en equipo; la investigación, la experimentación y la renovación educativa y la dotación de recursos humanos y materiales. La inspección debe velar porque esa calidad tenga en cuenta la equidad y compensación de las desigualdades en educación.

En la autonomía, es cierto que se han dado pasos y algunas Administraciones educativas, por medio de disposiciones de diferente rango, están favoreciéndola pero

tienen que “soltar lastre”, y ahí se incluye a la inspección, para poder seguir avanzando en que los centros puedan tomar más decisiones organizativas, pedagógicas y de gestión. La “reglamentitis” excesiva no es buena compañera de la autonomía real. Para crecer en autonomía es primordial crear una cultura de la confianza, eficiencia y profesionalidad de las personas implicadas en el quehacer educativo. El papel de la supervisión puede ser clave para que los centros realicen innovaciones educativas, experimentaciones, diversas formas de organización, proyectos transformadores, etc. Hay que reiterar el valor que supone el proyecto educativo como instrumento favorecedor de la autonomía de los centros; llevamos en nuestras instituciones muchos años con los proyectos educativos y creemos que aún queda recorrido para que cumplan la función que tienen y, sobre todo, la inspección puede ser vital para que lo que recogen en ellos se lleve a la práctica.

Otro de los problemas que padece el sistema educativo es la falta de consenso político en aspectos tan imprescindibles en el funcionamiento de los centros como son las competencias del consejo escolar y la dirección del centro. No se debería cuestionar que el consejo escolar es un órgano de gobierno del centro, sino todo lo contrario, fomentar su protagonismo.

En las propuestas de mejora del último Informe anual sobre el estado del sistema educativo elaborado por el Consejo Escolar del Estado aparece el fomento de la participación de toda la comunidad educativa introduciendo medidas de apoyo sostenibles y realistas y apostar, de manera decidida y con actuaciones constatables, por una autonomía real de la gestión de los centros.

Se deberían hacer más políticas favorecedoras que profundizaran y aplicaran los preceptos que fundamentan el modelo organizativo de nuestro sistema educativo. La vida diaria de funcionamiento de los centros escolares, salvo excepciones, no ha variado mucho a pesar de los cambios educativos, sociales y culturales, que se han producido; si visitáramos centros de hace 40 años, casi todo seguiría igual, salvo algunos objetos relacionados con lo digital.

En el diseño de las actuaciones de inspección se contempla la supervisión de cuestiones que tienen que ver con la organización y funcionamiento de los centros, por ejemplo, la supervisión de la aplicación de los reglamentos de organización y funcionamiento de los centros de los diferentes niveles y modalidades de enseñanza; participar en los procesos de selección de directores de centros públicos, supervisión de los procesos electorales de los órganos de gobierno; participar en la evaluación de los centros escolares por medio del análisis de su organización, funcionamiento y resultados. En consecuencia, hay bastantes prácticas de supervisión que nos permiten mejorar los procesos organizativos de los centros teniendo en cuenta los fundamentos teóricos y normativos que hemos expuesto en este artículo.

Financiación

Ninguna

Conflicto de intereses

Ninguno

Referencias bibliográficas

- Aguilar Hernández, L. (2011). El desarrollo de los estudios sobre organización escolar en el contexto español: ¿integración o apertura? *Revista de Educación*, 356, 61-82. Disponible en <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:308d043c-3dad-4d47-aa79-6dabe56020dd/re35603-pdf.pdf>
- Alcalá Ibáñez, M.L. (2016). Debe ser la inspección impulsora de la innovación de los centros educativos. *Avances en supervisión educativa* (26) <https://doi.org/10.23824/ase.v0i26.578>
- Alcalá Ibáñez, M.L. (2018). La supervisión escolar en una escuela en transformación. *Cuadernos de Pedagogía*, 494, 87-90.
- Álvarez Arregui, E. y Rodríguez Martín, A. (2013). *Organización y gestión de Instituciones Socioeducativas que aprenden y emprenden*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Antúnez, S. (1987). *El Proyecto Educativo de Centro*. Graó.
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de los centros escolares*. Horsori.
- Antúnez y otros (1992). *Del Proyecto Educativo a la programación de aula*. Graó
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1996) *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Graó.

- Antúnez, S. y Gairín, J. (coords.) (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Wolters Kluwer.
- Antúnez, S. y Silva, P. (2020). La formación de directores y directoras escolares y la Inspección Educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 33. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.688>
- Aragón Marín, L. (Coord.) (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Barberá Albalat, V. (1988). *Proyecto educativo, Plan Anual de Centro y programación docente*. Escuela Española.
- Batanaz Palomares, Luis (1998). *Organización escolar. Bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas*. Universidad de Córdoba.
- Bautista Martínez, A. (2016). *Organización, funcionamiento y supervisión de centros educativos innovadores*. Editorial universal.
- Beltrán Llavador, F. (1991). *Política y reformas curriculares*. Universitat de València.
- Beltrán Llavador, F. (2005). *Travesías de las organizaciones educativas (y otros desórdenes)*. Germania.
- Beltrán Llavador, F. (2010). *Organización de instituciones educativas, imposibilidad y desórdenes*. Reproexpres.
- Beltrán, F. y San Martín, Á. (1996). ¿Autoevaluación institucional? *Cuadernos de Pedagogía*, 244, 80-85.
- Bernal Agudo, J.L. (2006). *Comprender nuestros centros educativos: perspectiva micropolítica*. Mira Editores.
- Bernal Agudo, J.L. (Coord.) (2014). *Organización de los centros educativos. LOMCE y políticas neoliberales*. Mira Editores.
- Bolívar, Botía, A. (1999): *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar Botía, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. La Muralla.
- Bolívar Botía, A. (2004). La salud de la investigación en organización escolar. *Organización y gestión educativa*, V. 12, 1, 15-22.
- Bolívar Botía, A. (2018). La Inspección Educativa en un marco de autonomía escolar: una inevitable reestructuración. *Revista Digital de Educación del FEAE-Aragón*, 24. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/325673812_La_Inspeccion_educativa_en_un_marco_de_autonomia_escolar_Una_inevitable_reestructuracion
- Borrell Felip, N. (1989). *Organización escolar: Teoría sobre las corrientes científicas*. Humanitas, S.L.
- Campillo Frutos, S. (2019). Inspección, investigación y calidad educativa. *Educa Nova*, 9, 233-239. Disponible en <https://usie.es/wp-content/uploads/2022/01/Revista-Educa-Nova-9-MONOGRAFICO-2019-USIE.pdf#page=233>

- Campos Barrionuevo, B. (2014). La supervisión de los centros educativos. En Medina Rivilla, A., Rodríguez Serna, C. y Ansoleaga San Antonio, D. (coords.). *Desarrollo de las instituciones y su incidencia en la innovación de la docencia*. UNED, pp. 429-431.
- Campos Barrionuevo, B.(2017). *Inspección educativa y calidad institucional*. Universitas.
- Cantón Mayo, I. (2004). *La organización escolar normativa y aplicada*. Biblioteca Nueva.
- Casanova Rodríguez, M.A. (2005). Supervisión, evaluación y calidad educativa. *Avances en Supervisión Educativa*. 1. Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2>
- Casanova Rodríguez, M. A. (2015). La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), pp. XX. DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2015.13.4.001>
- Castillo García, M.; Mata Silva, V. A. y Palacios Pavón, P. J. (Coords.) (2019). *La Inspección Educativa del siglo XXI*. Fundación Santillana.
- CEDODEP (1966). *Organización y supervisión de escuelas*. Ministerio de Educación y Ciencia. Dirección General de Enseñanza Primaria.
- Cornax Castillo J.C.; Río Palomino, J.M. y Sánchez Alcántara, J.D. (2013). La supervisión del tratamiento de las TIC en los centros educativos. *Avances en Supervisión Educativa*, 19. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i19.129>
- Coronel Llamas, J. M. (1998). *Organizaciones escolares. Nuevas propuestas de análisis e investigación*. Huelva: Universidad de Huelva.
- De la Orden, A. (1969). *Hacia nuevas estructuras escolares*. Magisterio Español.
- Díez Gutiérrez, E. (2001). *Organización escolar*. Ediversitas Multimedia.
- Domínguez, G. y Mesanza J. (Coords.), *Manual de organización de instituciones educativas*. Escuela Española.
- Escudero Muñoz, J.M. (2000): La escuela como una organización que aprende. ¿Una contribución a la renovación y la mejora de la educación? *Organización y Gestión Educativa*, 1, 13-20.
- Escudero Muñoz J.M. y Moreno Yus, M. A. (2012). Mejorar la educación, la autonomía de los centros y el servicio de inspección educativa. *Avances en supervisión educativa*. 17. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i17.518>
- Escudero, J.M.; Moreno, J.M.; Pérez-García, M^a. P. y Domingo, J. (2023). *Compromiso con la mejora educativa. Homenaje al profesor Antonio Bolívar*. Facultad de ciencias de la Educación. Universidad de Granada.
- Esteban Frades, S. (2014). *La Inspección de Educación: historia, pensamiento y vida*. KRK.
- Esteban Frades, S. (2019). La supervisión educativa como función principal de la inspección. Características y propósitos. *Aula*, 25, 17-58. DOI: <https://doi.org/10.14201/aula2019252758>

- Esteban Frades, S. (2022). La necesidad de una dirección escolar de carácter más educativo y centrada en lo curricular. *En Políticas para una educación inclusiva, equitativa y de calidad: una visión desde España, Portugal e Iberoamérica : homenaje al profesor Dr. José M.ª Hernández Díaz*. Universidad de Salamanca, pp. 87-104.
- Esteban Frades, S. (2024). Situación actual de la Supervisión Educativa en España. *DYLE. Dirección y Liderazgo Educativo*. 21, 18-21. Disponible en <https://www.dyle.es/la-inspeccion-del-sistema-educativo-en-la-nueva-ley-de-educacion-lomloe-mejoras-y-desafios/>
- Estefanía Lera, J.L. (2008) Modelos de supervisión en un sistema de autonomía de los centros. En García Albaladejo (coord.). *La autonomía de los centros escolares*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Subdirección General de Información y Publicaciones, pp. 131-145.
- Feito, Rafael (2011). *Los retos de la participación escolar. Elección, control y gestión de los Centros Educativos*. Madrid, Ediciones Morata.
- Feito, R. (2014). Treinta años de Consejos Escolares. La participación de los padres y de las madres en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos en España. *Profesorado*, 19 (2), pp. 51-67. Disponible en <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41289>
- Fernández Martínez, A. (2021). Liderazgo pedagógico. LD-Parte III .*DYLE: Dirección y liderazgo educativo*, 12, 38-42. Disponible en <https://www.dyle.es/liderazgo-pedagogico-ld-parte-3/>
- Fernández Martínez, A. y Ayarza, S. (2021). Liderazgo pedagógico. LD-Parte I. *DYLE :Dirección y liderazgo educativo*, 10, pp. 60-72. Disponible en <https://www.dyle.es/liderazgo-pedagogico-parte-1/>
- Fernández Martínez, A. y Baraiaetxaburu Zarandona, A. (2021). Liderazgo pedagógico. LD-Parte II. *DYLE: Dirección y liderazgo educativo*, 11, 56-65. Disponible en <https://www.dyle.es/liderazgo-pedagogico/>
- Fernández Martínez, A. y Díaz, B. (2022). Liderazgo pedagógico. LD-Parte IV. *DYLE: Dirección y liderazgo educativo*, 13. <https://www.dyle.es/lp-parte-iv/>
- Fernandes, E. (1987). *Proyecto educativo para una sociedad nueva*. Narcea.
- Fernández Enguita, M., (2018). *Más escuela y menos aula. La innovación en la perspectiva de un cambio de época*. Ediciones Morata.
- Fernández Enguita, M., (2020). *La organización escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella*. ANELE-REDE.
- Fernández Enguita M. y Terrén E. (coords). *Repensando la organización escolar. crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*. Akal.
- Figueiras Fernández, A.M. y de la Fuente Martínez, A. (2023). Actuaciones de la Inspección educativa asturiana para contribuir a la mejora de los centros educativos. *Avances en Supervisión Educativa*, 40. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.820>
- Flecha García, R. (1997). *Compartiendo palabras*. Paidós.

- Flecha García, J. R. (2004). Comunidades de aprendizaje: una alternativa educativa. En Valle, R.E. y Díaz Gutiérrez, E.J. (coords.). *Educación y diversidad. Comunidades educativas*. II Congreso Internacional; XXI Jornadas de Universidades y Educación Especial. Universidad de León.
- Flecha García, R. y Larena, R. (2008). *Comunidades de aprendizaje*. Fundación ECOEM.
- García Hoz, V. y Medina R. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. Rialp.
- Gairín Sallán, J. (1991). *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Ministerio de educación y Ciencia.
- Gairín Sallán, J.(2020). La organización y gestión de centros educativos ¿una apuesta pendiente? *Avances en Supervisión Educativa* (33). DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.682>
- Gairín Sallán, J. y Goikoetxea Piérola, J. (2008). La investigación en organización escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 13(2), pp. 73-95. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/175/17500907.pdf>
- Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.) (1993). *Organización Escolar. Nuevas aportaciones*. PPU.
- Galicía Mangas, F. J (2016). Diferencias en la actuación de la inspección de educación en centros públicos, privados y concertados. *Avances en Supervisión Educativa*, 26. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i26.572>
- García Andreu, M. (2013) La gestión de calidad y el liderazgo. El papel de la inspección educativa. *Educa Nova*, 4, 29-58.
- Gento Palacios, S. (Coord.) (1998) *Gestión y supervisión de los centros educativos*. Editorial Docencia.
- Gento Palacios, S. (2000). La inspección de Educación como factor de calidad educativa. En Lorenzo Delgado, M. García Fernández, M.D., Torres González, J.A., Ortega Carrillo, J., Debón Lamarque, S. y Ontoria Peña, A. *Las Organizaciones Educativas en la Sociedad Neoliberal: Actas del VI Congreso Interuniversitario y de las V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas*, Granada, 18, 19 y 29 de diciembre de 2000, Vol. 1, 619-664.
- Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*. Editorial Morata.
- Gómez Dacal, G.(1980).*El centro escolar. Nuevas perspectivas para su dirección y organización*. Escuela Española.
- Gómez Dacal, G. (1985). *El centro docente. Líneas para la aplicación de la LODE*. Escuela Española.
- Gómez Llorente, L. y Mayoral, V. (1981). *La Escuela Pública comunitaria*. Laia.
- Gómez Marín, J.A. (2006). La supervisión y control del sistema y de los centros educativos en distintos países de Europa. *Avances en Supervisión Educativa*, 3. Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/210>

- González, M.^a T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Pearson Educación.
- González, M.^a T. (2001). La mejora de la organización de los centros escolares. *Revista electrónica ESCUELA PÚBLICA*. Asociación para la Mejora y Defensa de la Escuela Pública de la Región de Murcia, AMYDEP), v1, 3. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de: <http://www.amydep.com/revista/numero3/v1n3a4.htm>
- Hernández Díaz, J. M. (2019). La Inspección Educativa y la cultura escolar en España. Génesis, proceso constituyente y actualización de funciones. *Aula*, 25, pp. 59–89. DOI: <https://doi.org/10.14201/aula2019255989>
- Hontañón Talledo, A.J. (2014). La gestión de calidad en los servicios de inspección educativa: adaptación al modelo EFQM de excelencia. *Avances en Supervisión Educativa*, 22. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i22.53>
- Jordán Silva, J.M. (2023). Evaluación y calidad educativa: Planes y programas para la evaluación de centros en Castilla y León, *Avances en Supervisión Educativa*, 40. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.815>
- Lavara Gros, E. (1968). *Organización Escolar*. Dirección General de enseñanza Primaria. Ministerio de Educación y Ciencia.
- López López, M.C.; Pérez García, M.P. y Bolívar, A (2018): La dirección educativa desde la perspectiva de la inspección. En Murillo Torrecilla, F.J. (coord.). *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación: actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME), pp. 332-335.
- López, J.A. y otros (1986). *El Proyecto educativo*. Onda.
- López Martínez, J. (2017). La Inspección Educativa al servicio de la calidad de la educación la supervisión de la cooperación internacional. En Moreno Espinosa, R., Covarrubias Moreno, O. y Martín Bris. M. (coords.). *Educación y políticas públicas en México e Iberoamérica: contexto y tendencias*. Editorial Universidad de Alcalá, pp.433-440.
- López Yáñez, J. (2002). Hacia una nueva teoría de los sistemas organizativos. En J. Gairín; P. Darder (coords.). *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis, pp. 292-312.
- López Yáñez, J. (2006). ¿A dónde va la teoría de la organización? *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(2). Disponible en <https://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5.pdf>
- López-Yáñez, J. y Sánchez Moreno, M. (2023). El liderazgo escolar en la producción académica de Antonio Bolívar. En Escudero, J.M.; Moreno, J.M.; Pérez-García, M.^a P. y Domingo, J. *Compromiso con la mejora educativa. Homenaje al profesor Antonio Bolívar*. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada, 123-136.
- López Rupérez, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. La Muralla.
- Lorenzo, M. (1995). *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid, Ediciones Pedagógicas.

- Lucendo Patiño, J.M. y Vázquez Cano, E. (2020). *Modelos de inspección y supervisión educativa*. Sanz y Torres.
- Maíllo, A. (1966) La supervisión escolar. *Revista de Educación*, 179, 257-262.
- Marchesi Ullastres, A. y Martín Ortega, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza.
- Marchesi Ullastres, A. y Martín Ortega, E. (2014). *Calidad de la enseñanza en tiempos de crisis*. Alianza.
- Marín Román, S. (2019). La supervisión de centros privados y concertados, en Castillo García, M.; Mata Silva, V. A. y Palacios Pavón, P. J. (Coords). *La Inspección Educativa del siglo XXI*. Fundación Santillana, 385-409.
- Martín Bris, M. (coord.) (1988). *Organización Escolar. Plan Anual y Memoria de Centro*. Escuela Española.
- Martín Rodríguez, E. y Santoveña Casal, S.(2013). *Dirección y supervisión de centros formativos*. UNED.
- Martínez Mediano, C. y Riopérez Losada, N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, pp. 35-65. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/706/70600802.pdf>
- Mas i Morillas. M.C. (2010). Inspección de Educación y autonomía de centros. *Participación Educativa*,13, pp. 116-126.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2004). *Una educación de calidad para todos y entre todos*. Ministerio de educación y Ciencia. Secretaría General de Educación.
- Ministerio de Educación y Cultura (1997). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid: MEC-Argenteria.
- Ministerio de Educación y Cultura(1998). *Planes anuales de mejora. Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos*. MEC.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. MECD.
- Miranda Martín, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *Revista Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 6(1-2), pp. 1-15. Disponible en <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>
- Molina Herranz, P. J. (2014). La participación en los centros escolares. Un reto para sus componentes y para la inspección educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 21. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i21.90>
- Montero Alcaide, A. (2022). La dirección escolar: prescripción, realidad y análisis. *Dirección y liderazgo educativo*, 13. Disponible en <https://www.dyle.es/la-direccion-escolar-prescripcion-realidad-y-analisis/>
- Montero Alcaide, A. (2023). Identidad, retos y devenir de la inspección educativa. *Magisterio*, 19 de enero de 2023. Disponible en

<https://www.magisnet.com/2023/01/identidad-retos-y-devenir-de-la-inspeccion-educativa/>

- Moreno García, J.M. (1978). *Organización de centros de enseñanza*. Edelvives.
- Moreno Guerrero, A.J. (2019). Estudio bibliométrico de la producción científica sobre la inspección educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(3). DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2019.17.3.002>
- Muñoz Sedano, A. y Román Pérez, M. (1989). *Modelos de organización escolar*. Cincel.
- Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M. (Coords.) (2002). *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. MEC/Octaedro.
- Nérci I.G. (1975). *Introducción a la supervisión escolar*. Kapelusz.
- Nieto Gil, J. M^a (2022). *Supervisión e inspección educativas. Evolución, funciones y estrategias*. Pirámide.
- Oliver Pozo, J. (2016). La Inspección de Educación como factor de calidad ejercida desde su espacio en el sistema educativo. *Avances En Supervisión Educativa*, 25. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i25.541>
- Ozkoidi Pérez, J. y Albéniz Bratos, A. (2014). Las auditorías de calidad como servicio de la Inspección de Navarra. *Avances en Supervisión Educativa*, (22). DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i22.42>
- Pelegrí Viaña, X. (2016). La participación en la escuela vista por los inspectores. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 9(3), 346-358. DOI: <https://doi.org/10.7203/RASE.9.3.8983>
- Pérez Collera, A. (2011). La autonomía de los centros sitúa a la Inspección educativa en un marco diferente. *Avances en Supervisión Educativa*, 15. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.494>
- Pérez Fernández, M.E. y Moruno Navarro, J.M. (2019). La supervisión de la dirección escolar. En Castillo García, M, Mata Silva, V.A., Palacios Pavón, P.J. (coords.). *La inspección educativa del siglo XXI*. Santillana, pp. 303-324.
- Pérez Juste, R. López Rupérez, F., Peralta Ortiz, M.D. y Muncio Fernández, P. (2000). *Hacia una educación de calidad: Gestión, Instrumentos y evaluación*. Narcea.
- Pineda Arroyo, J. M^a. (1986). La organización escolar entre 1949 y 1976. Un estudio bibliométrico. *Revista de ciencias de la educación: Órgano del Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación*, 128, pp. 473-488
- Pulgarín Medina, M.C. (2021). Factores de supervisión de la dirección escolar: liderazgo pedagógico y rendición de cuentas. *Supervisión 21*, 61. Recuperado a partir de <https://usie.es/supervision21/index.php/Sp21/article/view/539>
- Rey, R. y Santamaría, J. M. (1992). *El Proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa*. Escuela Española.

- Rodríguez Bravo, M.F. (coord.) (2021): Marco para el buen desempeño de la inspección educativa. USIE/Educa Nova. Disponible en https://drive.google.com/file/d/1fl_6nuW0-SMKs0CcViUTXIHChLp57VQt/view
- Romero Ureña, C. (2018). Inspección e inclusión educativa. *Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Aragón. Revista digital de educación del FEAE- Aragón*.24, 53-62.
- Sáenz Barrio, O. (coord.) y otros (1985). *Organización Escolar*. Anaya.
- San Fabián Maroto, J.L. (1991). *Estructura y organización del trabajo en los centros docentes*. Subdirección General de Formación del Profesorado. Ministerio de Educación y Ciencia.
- San Fabián, J. L. (1992). Gobierno y participación en los centros escolares: sus aspectos culturales. En AA.VV. *Cultura escolar y desarrollo organizativo*. Sevilla, Universidad de Sevilla/Kronos, pp. 79-118).
- San Fabián, J.L. (1996): ¿Pueden aprender las escuelas? La autoevaluación al servicio del aprendizaje organizacional. *Investigación en la escuela*, 30, pp. 41-51. DOI: <https://doi.org/10.12795/IE.1996.i30.04>
- Santamaría Conde, R.M. (2015). *Organizar centros escolares*. Síntesis.
- Santos Guerra, M.A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la Organización Escolar*. Archidona. Aljibe.
- Santos Guerra, M.A. (2000). *La escuela que aprende*. Morata.
- Sarasúa Ortega, A. (2013). Los pilares de la actuación inspectora en los centros educativos. *Educa Nova*, 4, 59-70.
- Segura Torres, J. y Gairín Sallán, J. (2018). Percepciones de la Inspección educativa catalana sobre su situación y necesidades, a partir de la aprobación del Decreto de autonomía de centros (2010). *Avances en Supervisión Educativa*. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i30.627>
- Segura Torres, J. ; Gairín Sallán, J. y Silva P. (2021). Implicaciones de la Inspección Educativa en Cataluña en el Proceso de Autonomía de Centros. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 19, pp. 53-72. DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.004>
- Secadura Navarro, T. (2013). El referente de la Inspección educativa: ¿el centro docente? ¿el sistema educativo? *Revista Supervisión 21*. Disponible en https://usie.es/supervision21/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/SP21_30SECCART_Elreferente.pdf
- Serentill i Rubio, J. (2023). La evaluación de centros y planes de mejora: Actuaciones de la inspección educativa en Cataluña. *Avances en Supervisión Educativa*, 40. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.819>
- Silva García, B.P. (2013). El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos. *Educar*, 49(1), pp. 67-82. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-5651-296X>
- Soler Fierrez, E. (coord.) (1993). *Fundamentos de supervisión educativa*. La Muralla.

- Tébar Cuesta, F. (2018). Autonomía de los centros educativos (intervención de la Inspección de Educación). *Avances en Supervisión Educativa*, 29. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i29.617>
- Teixidó Planas, M. (1997). *Supervisión del sistema educativo*. Ariel.
- Teixidó Saballs, J. (2015). *El centro educativo como organización*. GROC – Grup de Recerca en Organització de Centres
- Tejeiro Gallego, F. (2023). Necesidades formativas de los directores y directoras y la inspección educativa: pautas de actuación hacia la mejora educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 40. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.811>
- Tiana Ferrer, A. (2018). Treinta años de evaluación de centros educativos en España. *Educación XX1*, 21(2), pp. 17-36. DOI: <https://doi.org/10.5944/educxx1.21419>
- Tiana Ferrer, A. (2023) El principio de participación en la legislación educativa española (1978-2023), *Participación educativa*, 10, 13, pp. 17-31.
- Tort Raventós, L. (1984). Supervisión y administración escolar. *Educar*, 6, 59-81.
- Silva, P. (2011) . La inspección escolar i l'autonomia dels centres educatius. *Fòrum. Revista d'Organització i Gestió Educativa*, 25, 22-24.
- Uruñuela Nájera, P. M. (2008). Los retos profesionales de la Inspección Educativa para la aplicación de la LOE. *Avances En Supervisión Educativa*, 8. Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/416>
- Vázquez-Cano, E. (coord.) (2017). *La Inspección y Supervisión de los centros educativos*. UNED.
- Viñao Frago, A. (1999). La Inspección Educativa: análisis socio-histórico de una profesión. *Bordón*, v. 51, 3.
- Viñao Frago (2016). La educación pública, un instrumento para el cambio social. *Cuadernos de Pedagogía*, 471, 54-56.
- Zabalza Beraza, M.A. (1996). *Reforma educativa y organización escolar*. Tórculo.
- Zaitegi de Miguel, N. (2019). ¿Consejos Escolares? Nueva vida a la participación comunitaria de los centros. *Cuadernos de Pedagogía*, 503, 76-81.
- Zaitegi de Miguel, N. (2020). Participación en la educación: de la teoría a la práctica. *Avances en Supervisión Educativa*, 33, pp. 76-90. DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.685>
- Zaitegi de Miguel, N. (2020). La voz de la Comunidad Educativa. *Cuadernos de Pedagogía*, 512, 130-135.
- Zaitegi de Miguel, N. (2021). Participar, mucho más que cumplir la ley. *DYLE: Dirección y liderazgo educativo*, 10, 29-31. Disponible en <https://www.dyle.es/wp-content/uploads/2021/07/participar-mucho-mas-que-cumplir-la-ley.pdf>