



MODELOS DE SUPERVISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

SUPERVISION AND POLICY MODELS OF QUALITY IN EDUCATION

Edith Yohanna Useda Sanchez¹

William Gilberto Delgado Munévar²

RESUMEN

El dinamismo y la transformación de los sistemas educativos permite evidenciar que el proceso de supervisión escolar aporta efectivamente en la búsqueda de nuevos enfoques, escenarios y modelos que refuerzan la calidad educativa. El artículo pretende ofrecer teóricamente elementos de juicio que permiten evidenciar como el proceso de supervisión de la gestión escolar es un elemento determinante de la calidad educativa. Teniendo en cuenta que el concepto de calidad y supervisión han evolucionado, aborda diferentes enfoques de supervisión y calidad como parte de las políticas educativas en la sociedad global.

Palabras clave: política educativa, supervisión educativa, calidad en la educación y procesos educativos y educación y sociedad.

JEL: G39, M10

¹ Edith Yohanna Useda Sanchez euseda@areandina.edu.co

² <https://orcid.org/0000-0002-9906-1975> <https://scholar.google.es/citations?user=YR6OPAYAAAAJ&hl=es>

ABSTRACT

The dynamism and the transformation of the current educational systems make it possible to show that the process of school supervision contributes effectively to the search for new approaches, scenarios and models that effectively contribute to reinforcing the quality of education. This article intends to offer theoretically elements of judgment that allow to demonstrate how the process of supervision of the school management is a determinant element of the educational quality. Taking into account that the concept of quality and supervision have evolved, this writing establishes different approaches of supervision and quality.

Key words: educational supervision, quality of education and educational processes

INTRODUCCIÓN

La política de calidad de la educación virtual en el siglo XXI se encuentra enmarcada en conceptos de eficacia y eficiencia que son producto de



métodos, procesos y procedimientos propios de la gestión escolar. Décadas atrás el tutor dedicaba su potencialidad al aprendizaje, la enseñanza, la didáctica y la atención virtual del alumno, pero hoy el proceso de enseñanza-aprendizaje virtual se centra en el “eficientísimo” que sugiere que el rol del profesor no es otro que convertirse en especialista de técnicas y recursos, que han de ser supervisados a partir de enfoques propios de la administración educativa (Aguerrondo, 1993). Sin embargo, reconocer la calidad de la educación en la virtualidad como categoría relevante para el análisis y la acción de política implica poner al alcance de los gestores de la política instrumentos para la toma de decisiones y de esta manera trasladar el debate del plano teórico al práctico.

Entendiendo el concepto de calidad como un entorno de procesos-producto, discutido por muchos, pero generador de grandes potencialidades y quizás aún mejor impulsor de evaluación de política, esta comprensión ha permitido que los procesos de supervisión permitan constatar lo propuesto y lo realizado. Una vez analizados los resultados obtenidos bajo la lógica de la existencia de recursos escasos y considerando la óptica político-técnica y de gestión-administrativa, se llega a un gran debate en cualquier Estado: ¿Educación de calidad? o ¿Educación para todos?, resolver este dilema es fundamental en la política educativa y es aquí en donde la supervisión cobra un papel importante (Bianchetti, 2009). Para dar respuesta a estas inquietudes, el escrito establece un recorrido por la supervisión, calidad educativa y la relación entre estos dos conceptos.

MODELOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Para dinamizar, optimizar e impulsar una educación de calidad en las condiciones de cambio e incertidumbre de la sociedad moderna, es importante contemplar los desafíos y cambios que impactan el sistema educativo.

Con el propósito de garantizar que los cambios y transformaciones necesarias para dinamizar el proceso educativo se cumplan, es necesario incorporar el acto de la supervisión para contribuir a la resolución de conflictos propios de la transformación escolar. Es el proceso de cambio y transformación la columna vertebral del sistema educativo y los principios de calidad, por consiguiente, la supervisión escolar se instaura como esencial en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos que impulsen la mejora continua (Urdaneta, 2007).

2.1 ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Uno de los primeros escritos que relacionan la supervisión y los resultados institucionales fue llevado a cabo por Sagan (1955), este autor establece una importante relación entre el capital de trabajo, la gestión y los resultados empresariales de manera descriptiva. En el campo educativo, Fermin (1980; citado por Mogollón, 2006); Néricí (1975); y Hierro (1974) afirman que existen tres grandes enfoques del proceso de supervisión educativa, el primero de ellos caracterizado por procesos de inspección autocrática, liberal y de supervisión democrática, con características parecidas al modelo comunal, Braslavsky (2001; citado por Zorrilla 2013) afirma que esta perspectiva corresponde a un modelo de «abajo hacia arriba»; el segundo enfoque establece cinco fases del proceso: (i) fiscalizadora; (ii) constructiva; (iii) creativa; (iv) autocrítica; y (v) democrática; y finalmente la tercera orientación establece la supervisión como un proceso de dirección caracterizado por la corrección, prevención, construcción y creatividad.

Ahora bien, los modelos de gestión basados en la supervisión escolar se refieren normalmente a las acciones realizadas por los directores, en este sentido Nericí (1986), sostiene que los supervisores son encargados de orientación



profesional y asistencia dadas a personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza – aprendizaje. En esta vía son el modelo instruccional y el transformacional (Hallinger y Heck, 1998), los más mencionados en la literatura educativa. El primero surge del movimiento de reestructuración de las escuelas en Estados Unidos, enfatiza en la importancia de la organización y el medioambiente en el comportamiento docente y los resultados estudiantiles en el logro de las metas de la educación. El segundo modelo, consiste en la dinámica director-dirigido, en donde el primero estimula intelectualmente al segundo para fortalecer cambios en el sistema, Bass y Avolio (1999, 2011) sirve como base del contenido de este enfoque, que se fundamenta en tres premisas: (i) la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; (ii) el desarrollo de las metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y (iii) la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal (Murillo, 2006).

2.2 FINALIDAD DE LA SUPERVISIÓN

La supervisión educativa es dinámica y ha sufrido importantes transformaciones en su rol y en la forma en que los supervisores deben gestionar su accionar (Ramos y Vega, 2009). La relación entre supervisión educativa, objetivos de la política educativa y los resultados del sistema educativo, permiten inferir que la finalidad de la supervisión escolar es acercar la política educativa con la realidad escolar en búsqueda de procesos y productos de contengan elementos de calidad en el sistema educativo.

La evolución de la finalidad de la supervisión ha sido bien analizada por Harris (1985), quien expone que las funciones del supervisor a lo largo de la historia han pasado de centrarse en la inspección, el seguimiento y el cumplimiento de

la ley a preocuparse por el desarrollo curricular, la formación de profesores y la evaluación formativa.

CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

El concepto de calidad es una característica expresiva y no un significado. La calidad se puede describir como un proceso de análisis, orientación educativa y contribución al desarrollo de los educandos, a partir de los objetivos planteados por el sistema educativo (De la Orden Hoz, 1998; Espinar, 1988; García, 2000; y Arocho, 2010). Este concepto se refiere a procesos valorativos que llevan a cabo las personas según los determinantes culturales. El término generalmente considera diez factores sobre los cuales se establecen las diferentes definiciones (Pigozzi, 2008): (i) palanca efectiva de crecimiento económico; (ii) resultado entre inversión y aprendizaje; (iii) interés gubernamental para monitorear los logros de aprendizaje tanto a nivel nacional como internacional; (iv) forma de medir la disparidad de los subsistemas educativos al interior del sistema; (v) impacto sobre el entorno de aprendizaje que suministran las instituciones de formación; (vi) herramienta que permite construir sociedades basadas en la paz, la equidad, y la práctica democrática; (vii) relevancia en relación con el mundo moderno; (viii) la necesidad de atender a la dimensión social y otras dimensiones del aprendizaje; (ix) derecho humano para la implementación de todas las acciones educativas; y (x) comprensión del pasado, relevancia para el presente y prospectiva para el futuro. Las definiciones convencionales de calidad educativa en el presente, incluyen el análisis de indicadores de cobertura, eficiencia, desarrollo de competencias para la vida y se vincula con actores del proceso educacional como profesores, mallas curriculares, didáctica del aprendizaje, métodos pedagógicos de enseñanza, currículo, recursos físicos y financieros, política educativa, descentralización,



sistemas de incentivos, administración y gestión escolar, para ser verificables, controlables y supervisables.

La calidad ha sufrido diferentes concepciones en su ámbito de aplicación al sistema y su evaluación en el tiempo, de tal forma que hoy en día el desarrollo metodológico de la evaluación de la calidad educativa ha generado mayor importancia al proceso de enseñanza y la forma de impartir el conocimiento, así como al proceso de presencialidad y virtualidad considerándolo características visibles del proceso de calidad (Ramírez, 2000; Gorospe, 2004; Gregori, Majes y Aguado, 2008). Las normas, reglas e institucionalidad de cada país establecen sus propias formas de medición y supervisión de estándares de calidad (Peralta, 2005; Giraldo, Abad y Díaz, 2007), permitiendo generar indicadores que estandarizan calidad, logros y variables asociadas al sistema (Ruano, 2003; Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2009; López, 2010 y Ormazá, 2010).

COMPROMISOS DE LA CALIDAD CON EL SISTEMA EDUCATIVO

La calidad de la educación virtual en la actualidad, logra definir compromisos, que se constituyen en metas del sistema educativo y que deben ser supervisados para su desarrollo, todo esto basado en lo que se llama los siete lenguajes de la modernidad, en este sentido Aguerrondo (1999b) sostiene que buscan altas competencias en: (i) lectura y escritura, implica saber comunicar usando palabras, números, imágenes y navegar diestramente por las superautopistas de información a través de redes electrónicas, porque saber leer y escribir ya no es un simple problema de alfabetización; es un auténtico problema de supervivencia; (ii) cálculo matemático y resolución de problemas, que sugiere aprender a resolver problemas. Para hacerlo se necesitan estrategias y métodos adecuados, que se basan en lógicas distintas

según la naturaleza del problema; (iii) expresión escrita, que permite saber describir, analizar, comparar, es decir saber exponer con precisión el pensamiento por escrito; (iv) capacidad para analizar el entorno social y comportarse éticamente, implica ser democrático, saber intervenir y participar en el ejercicio de la ciudadanía; (v) capacidad para la recepción crítica de los medios de comunicación social, entendiendo que los medios de comunicación no son un simple pasatiempo; (vi) capacidad para planear, trabajar y decidir en grupo, debido a que saber asociarse, saber trabajar y producir en equipo, saber concertar, son saberes estratégicos para la productividad y fundamentales para la democracia; (vii) capacidad para ubicar, acceder y usar mejor la información acumulada, es importante comprender que en el futuro próximo será imposible ingresar al mercado de trabajo sin saber ubicar datos, personas, experiencias y menos aun sin saber cómo usar esa información para resolver problemas.

Para supervisar y medir el compromiso y desarrollo de estos juicios de calidad, se vienen desarrollando sistemas de evaluación (Teobaldo, 1996; Lau, 2001; Saus, Brunner, y Britz, 2003; Román, 2009) que han logrado estandarizar instrumentos de medición; algunos de ellos incorporan enfoques cualitativos y cuantitativos que se traducen en indicadores de relevancia, eficacia, pertinencia, equidad y eficiencia educativa.

3.2 FACTORES DE CALIDAD

Los escritos acerca de los determinantes de la calidad y su rendimiento en el siglo XX estuvieron ligados a literatura que examinaba en su gran mayoría a los países desarrollados. Quizás el primer estudio que relaciona factores educativos y calidad es el de Coleman (1966), sin embargo los primeros trabajos que identifican los desarrollos de los países latinoamericanos



fueron publicadas en la década de los 70's y 80's (Hussen, 1978; Simmons, 1978 y Schiefelbein, 1981). De allí en adelante han proliferado los estudios que logran incluir datos de pruebas estandarizadas, encuestas nacionales, técnicas estadísticas y desarrollos de algoritmos, que han alcanzado instaurar diferentes relaciones causales en donde el currículo, la interculturalidad, las normas y reglamentos, el sistema de evaluación, la pedagogía y didáctica, la inteligencia emocional de los maestros, el capital financiero, técnico y tecnológico (Casanova, 2016; Ayala, 2005; Peralta, 2005; García, 1998; Márquez, 2006 y Filmus, 1994) establecen resultados positivos frente a indicadores de calidad.

Braslavsky (2006), instaura el decálogo de factores para una educación de calidad, estableciendo lo que se conoce como los principios de política de la educación para todos en el siglo XXI, así entonces elementos como la pertinencia personal y social; la estima y la autoestima de las sociedades y de las dirigencias políticas y de las administraciones en el valor de la educación; la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en los momentos oportunos; las características del ejercicio del rol directivo y, de modo más específico, las de los directores y directoras de escuelas, presentan una importante correlación con la posibilidad de gestar instituciones apropiadas para promover aprendizajes de calidad; la existencia de alianzas profundas entre la familia y la escuela como instituciones con funciones diferenciadas y complementarias; la comprensión de todos los actores del proceso de la situación de los otros, permite comprender lo invisible y logran –además– ofrecerle algo a los otros en el espacio de valores compartido o compartible; el currículo en tanto que este documento orienta el contrato entre las escuelas, las sociedades y el Estado, y en tanto que orientaciones incorporadas por los profesores, es un

elemento relevante para definir la pertinencia de la educación, en particular a través de tres aspectos, que podrían denominarse sus básicos estructurales, disciplinares y cotidianos; la calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productores y los utilizadores de las didácticas, porque eso les permite a esas didácticas estar más cerca de su propia pertinencia: ser más apropiadas. Pero además también se construye mejor cuando se acepta que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje con sentido y en bienestar; precisamente porque los niños y los jóvenes son diversos, y diversos son también los profesores y los contextos; la calidad de la didáctica, estableciendo que la mejor constelación de recursos para el aprendizaje es inútil si no existen buenas didácticas y si esas buenas didácticas no son variadas y no están al alcance de los profesores; la existencia de ciertos mínimos materiales por debajo de los cuales es muy difícil construir calidad educativa para todos. Esos mínimos materiales deben garantizar que los niños y las niñas vayan debidamente alimentados a las escuelas, que los salarios de los profesores sean dignos y que el equipamiento esté disponible.

RELACIÓN CALIDAD Y SUPERVISIÓN

La dinámica de la sociedad global, los procesos de internacionalización y globalización económica, social y cultural, la transformación de la economía de los países basada en principios de calidad educativa como motor del desarrollo, la sociedad de la información y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la gobernabilidad y la nueva ciudadanía, los modelos de desarrollo basado en los principios de la productividad y competitividad de las naciones, son algunos de los factores que condicionan un nuevo escenario en donde la calidad de la educación es un proceso que debe ser supervisado bajo principios de equidad, eficiencia y cobertura como fundamentos de



la gestión educativa. Sobre estos aspectos Puryear (1996), analiza la situación de América Latina destacando la necesidad de priorizar la gestión y la administración de los centros educativos para el logro de la calidad educativa; Mogollón (2006) prioriza las funciones básicas del supervisor educativo, quien debe colaborar en la gestión administrativa y perfeccionamiento del profesorado en ejercicio, currículo escolar, rendimiento y organización escolar. Para contar con indicadores e instrumentos que permitan adaptar los sistemas educativos a las nuevas circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales, la gestión escolar debe descentralizarse (Burki y Perry, 1998). Estas tendencias hacia la descentralización, flexibilización y accountability, forman parte de un movimiento que concibe el desarrollo educativo exclusivamente en función de la competitividad y de los requerimientos de una economía globalizada (Tedesco 1998). Así entonces, la supervisión se convierte en un proceso crítico que permite asegurar la calidad, confiabilidad y altos niveles de cobertura y credibilidad de la información y contribuir al desarrollo de la política educativa de cada país.

CONCLUSIONES

La supervisión escolar se entiende como un proceso dinámico que responde a las necesidades del sistema escolar, buscando nuevos enfoques y la optimización de sus procesos. La transformación del sistema de supervisión y de las funciones de los actores es esencial para el funcionamiento de la organización escolar. La renovación de la función supervisora es un evento propio de cada unidad escolar y sus funcionalidades obedecen al contexto económico, político, social y cultural.

La calidad y la supervisión hacen parte de un proceso sistemático de mejoramiento continuo del sistema educativo, en donde el control, seguimiento, evaluación,

orientación, asesoramiento y formación de carácter administrativo y educativo se ha de realizar en la organización como respuesta al perfeccionamiento y desarrollo de las competencias y aseguramiento de la calidad de los servicios que presta la escuela.

Finalmente, la función más importante de la supervisión es aportar en el desarrollo de los objetivos previamente establecidos, percibiendo la vigilancia y control como una actividad que constituye un proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1999). El nuevo paradigma de la educación para el siglo. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Aguerrondo, I. (1999b). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. OEA/ Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. La Educación, año XXXVII, número 116, III, 1993. Bs. As., Argentina. Recuperado en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>. (Consultado mayo 27 de 2016).
- Arocho, W. R. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. Actualidades Investigativas en Educación, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica, 10(1), 1-28.
- Ayala, E. S. (2005). La interculturalidad como factor de calidad educativa. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=304686>. (Consultado el 12-12-2016).
- Bass, B. y Avolio, B. (1992, 1998). Organizational Description Questionnaire. Redwood City: Mind Garden.
- Bianchetti, R. Gerardo. (2009). Educación de calidad: uno de los dilemas fundamentales para las políticas educativas que se propongan demostrar, que "Otro Mundo es Posible". LPP, Laboratorio de Políticas Públicas, Buenos Aires. Año 6 no. 26, abril 2009. Buenos Aires,



Argentina.

Braslavsky, C. (2001). La dinámica del cambio educativo para el siglo xxi. Acerca de la emergencia del paradigma en red. Buenos Aires-IIPE-UNESCO. [Documento de trabajo].

Britz, H. (2003). Evaluar las evaluaciones: una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa. A V. Monografías, no. 56 (1995 nov.), p. 22-23.

Burki, S.J. y G. Perry (1998), *Institutions, Matters; The World Bank*, Washington D.C. (pre publication edition).

Casanova, M. A. (2016). El diseño curricular como factor de calidad educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(4).

Coleman, J. S. (1966). Equality of Educational Opportunity Study (EEOS), MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research. Disponible en <http://doi.org/10.3886/ICPSR06389.v3>. (Consultado el 24-12-2016).

De la Orden Hoz, A. (1988). La calidad de la educación. Bordón. Revista de pedagogía, 40(2), 149-162.

Espinar, S. R. (1988). Sección V: la orientación educativa y la calidad de la educación. Bordón. Revista de pedagogía, 40(2), 235-256.

Fermín, M. (1980) *Tecnología de la Supervisión Docente*. Buenos Aires. Editorial Kapelusz, S.A.

Filmus, D. (1994). El papel de la educación frente a los desafíos de las transformaciones científico-tecnológicas. Para qué sirve la escuela. Tesis. Grupo editorial Norma. Buenos Aires.

García, E. C. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Editorial La Muralla.

García, M. G. (2000). Evaluación y calidad de los sistemas educativos. In *Evaluación y gestión de la calidad educativa: un enfoque metodológico* (pp. 227-268). Ediciones Aljibe.

Giraldo, U., Abad, D., & Díaz, E. (2007). Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. Obtenido en julio, 3.

Gorospe, J. M. C. (2004). ¿ Calidad educativa on-line?: Análisis de la calidad de la educación

universitaria basada en internet. Pixel-Bit: Revista de medios y educación, (24), 11-42.

Gregori, E. B., Majós, T. M., Onrubia, J., & Aguado, G. (2008). Cómo valorar la calidad de la enseñanza basada en las TIC: pautas e instrumentos de análisis. Graó.

Hallinger, P. y Heck, P. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), pp. 157-191.

Harris, B.M. (1985), «Supervisión of Instruction and Education Administration», en Husen, T. and Postlewaitte, T. N. (ed.): *The International Encyclopedia of Education*. Oxford, Pergamon Press.

Hierro L. (1974) *Enfoque Práctico de la Supervisión Escolar*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.

Husen, T., Saha, L. J., & Noonan, R. (1978). *Teacher Training and Student Achievement in Less Developed Counties*. World Bank Staff Working Paper No. 310.

Lau, J. (2001). Aprendizaje y calidad educativa: papel de la biblioteca. Conferencia en el Seminario "Bibliotecas y calidad de la educación" Sistema de Bibliotecas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, Disponible en http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37460625/ponmedellin01.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1483625502&Signature=XyuGckxmjVo3NPOdDJbtClpJJm8%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DAPRENDIZAJE_Y_CALIDAD_EDUCATIVA_PAPEL.pdf (Consultado el, 7-12-2016)

López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 147-158.

Márquez, P. G. O., Brackett, M. A., & Martín, R. P. (2006). ¿ Se perciben con inteligencia emocional los docentes?: posibles consecuencias sobre la calidad educativa. *Revista de educación*, (341), 687-704.



- Mogollón, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 1(23), 29-46.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4(e)). Recuperado de: <<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>> Consultado (24/11/2016).
- Nérci, I. (1975) *Introducción a la Supervisión Escolar*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
- Mogollón, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 1(23), 29-46.
- Ormaza, V. B. (2010). Las evaluaciones de logros educativos y su relación con la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, (53), 83-96.
- Peralta, L. E. Y. (2005). Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(3), 4.
- Pigozzi, M.J. (2008): Towards an index of quality education. Un informe preparado para el GITE. Disponible en: http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/CapDev_Networking/pdf/2008/pigozzi_I_WGE_GlenCoveJune2008.pdf. Consultado (9-12-2016)
- Puryear, J. (1996), "La educación en América Latina: Problemas y Desafíos", PREAL, Santiago de Chile
- Ramírez, T. G. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa: un enfoque metodológico*. Aljibe.
- Ramos, Y. K., & Vega, M. R. (2009). Gestión del supervisor escolar en el Programa Escuelas de Calidad en Sonora: del discurso a la práctica. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Román, M., & Torrecilla, F. J. M. (2009). La evaluación de los aprendizajes escolares: un recurso estratégico para mejorar la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2(1), 4-9.
- Ruano, C. R. (2003). Más allá de la evaluación por resultados: planteamientos metodológicos en torno al proceso de autoanálisis institucional y la construcción de indicadores de la calidad educativa en el contexto universitario. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Sagan, J. (1955). Towards a theory of working capital management. *Journal of Finance*, 10(2), 121-129.
- Saus, B., Brunner, J., Granovsky, J. J., Britz, M. H., laies, P., Rizo, G. M., ... & STORR-Schiefelbein, E., & Simmons, J. (1981). The determinants of school achievement: a review of the research for developing countries (Vol. 24). Ottawa: International Development Research Centre.
- Simmons, J., & Alexander, L. (1978). The determinants of school achievement in developing countries: A review of the research. *Economic Development and Cultural Change*, 26(2), 341-357.
- Tedesco, J. C. (1998) "Current Trends in Educational Reform"; en UNESCO, *Education for the Twenty-First Century: Issues and Prospects*", UNESCO Publishing, Paris
- Teobaldo, M. (1996). Evaluación de la calidad educativa en el primer año universitario: una combinatoria de enfoques cuantitativos y cualitativos. *Diez estudios-Investigaciones*.
- Urdaneta, E. G. (2007). Un modelo de supervisión educativa. Disponible en <http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/402950>. Consultado (9-12-2016)
- Valenzuela, J. R., Ramírez, M. S., & Alfaro, J. A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Zorrilla F, M. (2013). Transformar la supervisión escolar: ¿solo una aspiración o puede ser una meta razonable y posible? *Educación*, 49(1), pp. 49-66. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.