

---

# Percepciones sobre la implementación de las TIC en la autonomía de los IES de la Ciudad Autónoma de Melilla

Insights About the ICT Implementation on the Autonomy of Secondary Schools in the Autonomous City of Melilla

---

**Antonio Campos Soto**  
Universidad de Granada  
acaso4@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4984-3271>

**Juan Manuel Trujillo Torres**  
Universidad de Granada  
jttorres@ugr.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2761-3523>

**Julio Ruiz Palmero**  
Universidad de Málaga  
julio@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0002-6958-0926>

**José Sánchez Rodríguez**  
Universidad de Málaga  
josesanchez@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0001-9800-8999>

---

## Fechas · Dates

Recibido: 2018-04-23  
Aceptado: 2018-07-01  
Publicado: 2018-12-27

---

## Cómo citar este trabajo · How to Cite this Paper

Campos, A., Trujillo, J. A., Ruiz, J., & Sánchez, J. (2018). Percepciones sobre la implementación de las TIC en la autonomía de los IES de la Ciudad Autónoma de Melilla. *Publicaciones*, 48(2), 213–233. doi:10.30827/publicaciones.v48i2.8341

## Resumen

Esta investigación analiza las percepciones que, en torno a la relación entre el uso de las TIC y el grado de autonomía organizativa y pedagógica, poseen los equipos directivos y los órganos de coordinación docente de los institutos de educación secundaria en el contexto multicultural de la Ciudad Autónoma de Melilla. Se ha empleado una metodología mixta. En la investigación cuantitativa se ha trabajado con una muestra invitada (población) de 181 profesores, de los que 164 (90,60%) han aceptado colaborar en el estudio, pero finalmente han contestado 145 (80,11%). Se ha completado el estudio con 8 entrevistas semiestructuradas a profesores pertenecientes a equipos directivos y a coordinadores de proyectos educativos.

Los resultados apuntan que tanto los equipos directivos como los órganos de coordinación didáctica emplean las TIC a nivel organizativo, en tanto que, a nivel pedagógico, el uso de las TIC no otorga mayor autonomía a los IES de la ciudad de Melilla.

En este estudio, partimos de los principios que suscribe la LOMCE sobre la necesidad de fomentar la innovación e impulsar la autonomía de los centros educativos como referentes para la mejora integral de los mismos.

---

Palabras clave: TIC; innovación; autonomía; multiculturalidad.

---

## Abstract

This investigation analyses the perceptions which, regarding the relation between the use of ICTs and the level of organisational and pedagogical autonomy, management teams and teacher coordinating bodies have in high schools in the multicultural context of the autonomous city of Melilla. It has been used a mixed methodology. In the quantitative research we have worked with an invited sample (population) of 181 teachers, which 164 (90,60%) have accepted collaborating in the study, but finally have answered 145 (80,11%). The research has been completed with 8 semi-structured interviews to teachers who are in management teams and to educational projects coordinators.

The results suggest that both management teams as well as didactic coordinating bodies use ICTs in an organisational level, while at a pedagogical level, the use of ICTs does not give a greater autonomy to the high schools in the autonomous city of Melilla.

In this research, we depart from the principles that the LOMCE conclude on the necessity of encouraging the innovation and driving the educational centers' autonomy as referents for the overall improvement of them.

---

Key words: ICTs; innovation; autonomy; multiculturalism.

---

## Introducción

En un momento como el actual, en donde se está asistiendo a una aceleración del cambio social que modifica vertiginosamente nuestras formas de vida repercutiendo ineludiblemente en nuevas concepciones económicas, desarrollos científicos y tecnológicos, valores sociales, etc, se hace necesario atender las demandas de cambio de nuestros sistemas educativos en los próximos años como afirman Bocchio y Lamfri (2013), Gorissen, Kester, Brand-Gruwel, y Martens (2015), Keddie (2016), Weiner y Woulfin (2017). Este escenario de cambio y de adaptación continua a las demandas

sociales exige un papel relevante de los centros docentes como agente movilizador de proyectos articulados en redes más amplias, más horizontales y menos jerarquizadas que las actuales en opinión de Maroto (2011), Sancho (2014), Keddie (2015), Christ y Dobbins (2016), Wermke y Forsberg (2017). Para ello, los centros educativos deben disponer de una autonomía amplia de forma que su proyecto educativo sea funcional y realista, ya que la autonomía posibilita la adaptación de cada centro a su contexto y a su idiosincrasia, permitiendo así dar una respuesta acorde a sus necesidades, contribuyendo de esta forma a una mejora de la calidad del sistema educativo MECyD (2013).

Ahora bien, conviene matizar el término “autonomía”. Para una parte de la crítica, la autonomía escolar y la participación local deberían ir de la mano Souza (2003), Hettfleisch, Goeze, y Schrader (2014), Astiz (2015). Históricamente, este principio de la organización escolar se relacionaba con la petición de *libertad de enseñanza por parte de los actores locales responsables de los centros, padres, etc.* (Guisado et al., 2009, p. 25). Este autor insiste en la idea de que la autonomía ha sido impuesta por las Administraciones educativas a los centros, *a causa de por la ausencia de todo tipo de impulso por parte del personal del centro* (p. 27).

Desde un enfoque general, se ha entendido por autonomía de los centros educativos la capacidad de los centros escolares para planificar, disponer y gestionar con responsabilidad un programa de actuación y sus recursos Bocchio y Lamfri (2013), Popov (2017).

Desde diversos sectores se viene defendiendo la autonomía como uno de los instrumentos más potentes para mejorar la calidad de los sistemas educativos Mulford (2003), Gairín (2008), Stano (2015). En este sentido: *la descentralización administrativa y la autonomía de los establecimientos puede conducir, en la mayoría de los casos, al desarrollo ya la generalización de la innovación* (Gairín Sallán, 2005, p. 25).

Para este último, el concepto de autonomía es relativamente actual y está relacionado con el movimiento de descentralización que se ha producido en los últimos años en España y en los países de nuestro entorno.

El debate se centra en los propios límites que las Administraciones educativas deben establecer para la regulación e intervención del sistema educativo e implantar políticas que otorguen más protagonismo a los centros educativo. Meuret (2004); Biain y Lasa (2004), Marqués Cardoso (2004), Gairín (2008), Pont (2008).

Se trata de un concepto ambiguo por la diversidad de enfoques, si bien en nuestro estudio nos centramos en el enfoque que le otorga la legislación vigente (MEC, 2006), (MECyD, 2013), en donde la autonomía está íntimamente relacionada con la calidad que se le demanda a los centros educativos que, unido a la pluralidad de expectativas e intereses del alumnado, redundan en una capacidad de decisión que repercute en la organización y funcionamiento de los propios centros y en su quehacer curricular. En este sentido, las Administraciones educativas deban establecer un marco de actuación que les permita a los centros desenvolverse en la actividad educativa, propiciando así un espacio de autonomía a los centros que les permita adecuar su actuación a sus circunstancias concretas y a las características de su alumnado Pont et al. (2011), Astiz (2015), Nir, Ben-David, Bogler, Inbar y Zohar (2016), Popov (2017), Fitzmaurice (2017).

En concordancia, el artículo plantea los siguientes objetivos:

1. Analizar el grado de implementación de las TIC en relación a la autonomía educativa en los institutos de la ciudad de Melilla.
2. Demostrar el grado de autonomía pedagógica en los institutos de educación secundaria de la ciudad de Melilla.
3. Determinar el grado de autonomía organizativa en los institutos de educación secundaria de la ciudad de Melilla.

## Metodología

### Instrumento

Para llevar a cabo la investigación y alcanzar los objetivos, se ha elaborado *ad hoc* un cuestionario con 50 ítems, tipo escala ordinal de cuatro valores (1=Nada, 2=Algo, 3=Bastante, 4=Mucho) para evitar las respuestas neutras y lograr un posicionamiento contundente de los participantes sobre las temáticas en cuestión. Los ítems se distribuyen en cuatro dimensiones: *Datos académicos y personales* (DAP), *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa* (TIC), *Autonomía Pedagógica* (AP) y *Autonomía Organizativa* (AO).

Tabla 1

*Dimensiones, subdimensiones e ítems del cuestionario*

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Datos Personales y Académicos (DPA)	Datos personales Datos académicos/laborales	1, 2 3, 4, 5, 6, 7, 8
Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa (TIC)	Innovación	9, 10, 11, 12, 13
	Herramientas web 2.0	14, 15, 16, 17
	PLE	18, 19, 20, 21
Autonomía Pedagógica (AP)	Curriculum Proceso de E-A	22, 23, 24, 25 26, 27, 28
	Proyectos educativos	29, 30
	Interdisciplinariedad	31, 32
	Formación profesorado	33, 34
	Planificación educativa	35

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Autonomía Organizativa (AO)	Agrupamientos	36, 37, 38
	Horario	39, 40, 41, 42
	Tutoría	43
	Documentos	44, 45
	Toma decisiones	46
	Ratio	47, 48
	Actividades extraescolares	49, 50

Los datos personales incluyen un código de identificación, nombre del instituto, sexo, edad. Los académicos incluyen años de experiencia, cargo de responsabilidad en el instituto, especialidad en su formación y grado académico.

Los ítems de las dimensiones *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa*, junto con sus correspondientes siglas, se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2

*Lista de ítems de la dimensión Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla*

Ítems	Siglas
9. Se emplean las TIC para distribuir las tareas entre todos los miembros del equipo directivo.	TED
10. Se emplean las TIC para distribuir las tareas entre todos los miembros del departamento.	TDP
11. Se emplean las TIC para distribuir las tareas entre todos los miembros de la junta de tutores.	TJT
12. El equipo directivo promueve la innovación TIC como factor clave de la integración educativa y la acción educativa intercultural.	TII
13. Los profesores noveles son más dados a la innovación TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	PNI
14. Las herramientas TIC son útiles para que el equipo directivo coordine todas las actividades del instituto.	TCA
15. Las herramientas TIC son útiles para que el jefe de departamento fomente la coordinación docente entre todos sus miembros.	TCD
16. Las herramientas TIC son útiles para que el tutor fomente la participación de sus alumnos en las actividades del instituto.	TFP

Ítems	Siglas
17. Se emplean en su centro las redes sociales para realizar convocatorias oficiales (claustrros, comisiones de coordinación, consejo escolar, juntas de tutores)	RSC
18. Se emplean los PLE (entornos personales de aprendizaje) para implementar la coordinación con el resto de miembros del equipo directivo y/o del departamento.	PLE
19. Utiliza los PLE para reflexionar y debatir sobre la gestión y organización de su centro educativo.	PLR
20. Como docente se beneficia de los PLE para gestionar su propio aprendizaje.	PLG
21. Considera que la integración de las TIC en el currículo fomenta el éxito escolar del alumnado.	TFE

Los ítems de la dimensión *Autonomía Pedagógica*, y sus correspondientes siglas se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

*Lista de ítems de la dimensión Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla*

Ítems	Siglas
22. En su departamento el profesorado de cada nivel se coordina en el seguimiento y evaluación de las programaciones correspondientes.	PSP
23. Todos los profesores del departamento participan en el diseño, seguimiento y evaluación de las programaciones del mismo.	PPP
24. Todos los profesores del departamento participan en las adaptaciones curriculares de los alumnos a su cargo que presentan algún tipo de necesidad educativa.	PPA
25. El centro garantiza al alumnado, en función de sus necesidades, medidas de acceso al currículo y de apoyo individualizado.	CGA
26. Utiliza una metodología participativa en donde el alumno sea el agente de su propio aprendizaje.	MPA
27. El uso de materiales didácticos electrónicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje implementa el grado de autonomía pedagógica.	MIA
28. El profesorado de cada departamento diseña los criterios de evaluación de las diferentes materias.	PDC
29. El centro dispone de autonomía pedagógica para diseñar proyectos educativos interdisciplinares.	CAP
30. Ha participado en proyectos educativos de innovación docente.	PPI
31. El centro educativo promueve actividades interdisciplinares que apoyadas en las tic respondan a las necesidades formativas del profesorado.	AIF
32. Cree que las TIC fomentan la interdisciplinariedad.	TFI
33. Su centro educativo facilita la actualización formativa del profesorado en el uso y aplicación didáctica de herramientas tic.	CFE

Ítems	Siglas
34. Los cursos presenciales ofertados en melilla sobre la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje son de calidad.	CIT
35. El equipo directivo, en función de los resultados obtenidos, planifica acciones de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	EPM

Los ítems de la dimensión *Autonomía Organizativa*, y sus correspondientes siglas se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4

*Lista de ítems de la dimensión Autonomía Organizativa en los IES de Melilla*

Ítems	Siglas
36. El equipo directivo dispone de herramientas (software, websites, etc) que facilitan la organización horizontal y transversal de los diferentes agrupamientos.	EHT
37. A nivel horizontal, el equipo directivo agrupa al alumnado atendiendo a criterios espaciales y de optatividad.	EAO
38. Las TIC implementan los agrupamientos flexibles del alumnado.	TIA
39. El horario del profesorado se diseña atendiendo a criterios de coordinación vertical (reuniones de departamento) de los profesores.	HCV
40. El horario del profesorado se diseña atendiendo a criterios de coordinación horizontal (Equipos docentes, Equipos de ciclo) de los profesores.	HCH
41. El equipo directivo prioriza la docencia de determinadas materias a 1ª y/o a 2ª hora en función de su dificultad.	PDM
42. Se emplean programas informáticos para el diseño de los horarios del profesorado.	PDH
43. En las reuniones de tutores se fomenta el empleo de las TIC para implementar la organización del aula, diseñar materiales para la tutoría, etc.	TFT
44. En el PEC se recoge como uno de los principios fundamentales de la enseñanza el empleo de las TIC como recurso que optimiza el aprendizaje de los alumnos.	PRT
45. Dispone su centro de un Proyecto de Innovación TIC.	PIT
46. El Equipo directivo emplea las TIC como recurso para tomar decisiones de tipo organizativo.	TTD
47. Considera que el uso cotidiano de las TIC en aulas con una elevada ratio puede ser un indicador de mejora en el rendimiento académico de los alumnos.	TMR
48. El equipo directivo dispone de autonomía para organizar los diferentes cursos con la ratio que considere oportuna.	AOC
49. Se organizan actividades (extraescolares, premios literarios, conferencias, etc) en su centro.	OAE

Ítems	Siglas
50. Se emplean las TIC en la planificación y organización de actividades (extraescolares, premios literarios, conferencias, etc) que se desarrollen en su centro.	TPA

## Población y muestra

La población de esta investigación se centra en los equipos directivos, jefes de departamento y coordinadores de proyectos educativos de los institutos de enseñanza secundaria, tanto públicos como concertados, de la Ciudad Autónoma de Melilla.

La totalidad de la población consta de 181 personas (N=181), pertenecientes a nueve IES de Melilla (7 públicos y 2 concertados). El total de personas que participaron en el estudio y contestaron el cuestionario es de 145 (80.11%) distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5

*Distribución de la población y la muestra por IES*

Ies	Población	Muestra Invitada	Muestra aceptante	% De Muestra Aceptante	Nº de Encuestas Recibidas	% De Encuestas Recibidas
Leopoldo Queipo	22	22	22	100%	21	95.45%
Enrique Nieto	23	23	22	95.65%	20	86.95%
V. de la Victoria	19	19	15	78.94%	11	57.89%
Juan A. Fernández	23	23	23	100%	22	95.65%
Miguel Fernández	26	26	26	100%	26	100%
Rusadir	24	24	23	95.83%	23	95.83%
Adultos	8	8	6	75%	6	75%
La Salle	18	18	15	83.33%	8	44.44%
Buen Consejo	18	18	12	66.66%	8	44.44%
TOTAL	181	181	164	90.60 %	145	80.11 %

En esta muestra, un 51% son hombres y un 49% mujeres. Las personas con edades entre 41 y 50 años son los más numerosas del estudio, representando el 37.9%, seguido de un 27.6% que se encuentra en el rango de edad entre 31 y 40 años. Finalmente, un 24.8% de la muestra tiene una edad entre 51 y 60 años.

En función del sexo (SEX) de los participantes encuestados, únicamente aparece una diferencia estadísticamente significativa con la variable (AEC) “años de experiencia en cargos” en donde la representación masculina en el cargo de director es del 66.7% frente al 33.3% de femenina. En el caso del cargo de jefe de estudios o similares, encontramos el 58.1% con más años de experiencia en dichos cargos frente al 41.9% femenino. Respecto al cargo de secretario toda la representación es masculina. En cuanto al puesto de jefe de departamento existe una mayor representación femenina, 56%. Por último, como coordinador/a de TIC o similar también se da una mayor representación femenina con el 52.9%.

Atendiendo a los años de experiencia laboral, un 42.8% son profesores con una experiencia entre los 11 y 20 años. Cerca del 20% poseen una experiencia de 21 a 30 años, el 18.6% de uno a diez años de experiencia, el 15.9% tienen de 21 a 30 años de experiencia y en torno al 3% más de 40 años.

## Validez y fiabilidad el instrumento

Con el objetivo de medir el grado de fiabilidad y consistencia interna del instrumento, se calculó el Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), arrojando un valor de .826 para la dimensión *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla*, de .851 para la dimensión *Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla* y de .850 para la dimensión *Autonomía Organizativa en los IES de Melilla*. Por tanto, el nivel de confiabilidad del instrumento es adecuado. George y Mallery (2003), Nunnally, Bernstein y Berge, (1967), Rodríguez (2011), Buendía (1997).

Para confirmar la validez del instrumento, éste se sometió al juicio de nueve expertos, de los que siete son profesores de diferentes universidades españolas, (Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Granada, Universidad de Jaén y Universidad de Málaga) y dos son directores de institutos de enseñanza secundaria de la ciudad de Melilla. Todos son especialistas en el campo de la Organización Escolar y en el uso organizativo de las TIC. En promedio presentan 15.44 años de experiencia laboral.

Las sugerencias cualitativas que los expertos realizaron al instrumento, fueron incorporadas al mismo, garantizando la validez del constructo.

## Resultados estadísticos

### El Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla

En la siguiente tabla se muestran la distribución de frecuencias y otros estadísticos de las variables que componen la dimensión *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla*, según la percepción de los equipos directivos, coordinadores de proyectos educativos y jefes de departamento de los IES de la Ciudad Autónoma de Melilla.

Tabla 6

*Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla: frecuencias, medias, desviación estándar, mediana y rango intercuartílico*

Ítems	Nada		Algo		Bastante		Mucho		Análisis de medias				Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	M	$\sigma$	Me	IQR	N	%
TED	12	8.3	32	22.1	58	40.0	43	29.7	2.91	.920	3	2	145	100
TDP	11	7.6	34	23.4	68	46.9	32	22.1	2.83	.858	3	1	145	100
TJT	13	9.0	52	35.9	60	41.4	20	13.8	2.60	.837	3	1	145	100
TII	8	5.5	44	30.3	55	37.9	38	26.2	2.85	.877	3	2	145	100
PNI	6	4.1	43	29.7	61	42.1	35	24.1	2.86	.830	3	1	145	100
TCA	7	4.8	28	19.3	66	45.5	44	30.3	3.03	.845	3	1	145	100
TCD	8	5.5	30	20.7	70	48.3	37	25.5	2.94	.827	3	2	145	100
TFP	10	6.9	39	26.9	65	44.8	31	21.4	2.81	.852	3	1	145	100
RSC	50	34.5	33	22.8	41	28.3	21	14.5	2.23	1.078	2	2	145	100
PLE	34	23.4	60	41.4	44	30.3	7	4.8	2.17	.842	2	1	145	100
PLR	36	24.8	62	42.8	38	26.2	9	6.2	2.14	.863	2	2	145	100
PLG	29	20.0	59	40.7	44	30.3	13	9.0	2.28	.887	2	1	145	100
TFE	7	4.8	41	28.3	65	44.8	32	22.1	2.84	.822	3	1	145	100

Se observa que en la mayoría de las variables de la dimensión *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla* hay una mediana mayor o igual a 3 y promedios mayores a 2,60; esto indica una percepción cercana a la categoría *Bastante*, para todas estas variables.

Sin embargo, hay cuatro variables de esta dimensión, entre ellas RSC, PLE, PLR y PLG, que tienen medianas iguales a 2 y promedios con valores entre 2.14 y 2.28. Esto indica una percepción de los sujetos participantes, con menor intensidad que las anteriores hacia estas variables, más cercanos a la categoría *Algo*.

La variable TCA es la que muestra el mayor promedio (3.03). Las desviaciones estándar tienen valores entre .822 (la variable TFE) y 1.078 (la variable CIP), lo que señala distancias medianas y distancias altas de los datos respecto a sus respectivos promedios. Un subgrupo de ocho variables presenta un rango intercuartílico igual a 1 (dispersión relativamente baja) y otras cinco variables con un rango intercuartílico igual a 2 (dispersión relativamente alta).

A continuación, mostramos los cruces que presentan una diferencia estadísticamente significativa entre la variable "centro educativo" (IES) y las variables correspondientes a la dimensión *Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla* (TIC).

En cuanto al "empleo de las TIC para la distribución de las tareas docentes entre los miembros de la Junta de Tutores" (TJT), los institutos Leopoldo Queipo y Juan A. Fernández Pérez obtienen una mayor representación docente en el empleo de las TIC. En

relación a “la promoción de la innovación TIC de los equipos directivos para la integración educativa y la acción educativa intercultural” (TII) es un aspecto valorado positivamente por los docentes de los IES Enrique Nieto y Leopoldo Queipo. En referencia a si “los profesores noveles tienen más tendencia a innovar con TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (PNI), las apreciaciones del profesorado se reparten a favor y en contra de forma equitativa en el IES Leopoldo Queipo, dato que contrasta con el 80% del profesorado del IES Enrique Nieto que lo valora positivamente (*Bastante* y *Mucho*), datos ligeramente superiores se recogen en el IES Virgen de la Victoria con *Bastante* (63.6%) y *Mucho* (27.3%). En cuanto al “empleo de los PLE (Entornos Personales de Aprendizaje) para la implementación de la coordinación docente con el resto de miembros del equipo directivo y /o departamento” destaca que los emplea el 35% de los docentes del IES Enrique Nieto y el 45.5% del profesorado perteneciente al IES Juan A. Fernández Pérez en el rango de *Bastante*. En relación a si “la integración de las TIC en el currículo fomenta el éxito escolar del alumno”, el profesorado de los IES Enrique Nieto (45%), Juan A. Fernández Pérez (54.5%), Miguel Fernández (45.7%), La Salle (50%) y Rusadir (47.8%) lo valoran positivamente. Por el contrario, el 75% de los docentes del centro Buen Consejo lo valora de forma negativa.

## Factores que explican el empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla

Como resultado de realizar el test de esfericidad de Barlett sobre los datos, se ha obtenido un valor de *chi-cuadrado* aproximado de 724.963 (con 78 grados de libertad, una significancia asintótica menor a .0001, y un valor de KMO igual a .783). Estos resultados han llevado a efectuar el análisis factorial, escogiendo el método de Análisis de Componente Principales (ACP), rotando las variables a través del procedimiento *Varimax* con (Kaiser, 1958). Se ha elegido este análisis factorial, porque permite reducir el conjunto de variables de la dimensión a un número menor de factores que lo representa, y esto facilita su interpretación. Asimismo, se aclara que el presente estudio busca un modelo minimalista y sintético de las dimensiones. Desde esta perspectiva, lo que se busca es encontrar los dos o tres factores con más poder explicativo, que aborden aproximadamente un 60% de la explicación de la varianza.

En la Tabla 7 siguiente, se observa la variabilidad total por cada componente y el porcentaje que explica cada uno. Tres variables explican la segunda dimensión del cuestionario aplicado, con un porcentaje explicativo del 59.62%, suficientemente cercano al 60% que se ha planteado.

Tabla 7

*Porcentaje de varianza del Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa en los IES de Melilla, explicado por autovalores iniciales*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.358	33.527	33.527	4.358	33.527	33.527	2.817	21.669	21.669
2	2.230	17.155	50.682	2.230	17.155	50.682	2.760	21.231	42.900

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
3	1.162	8.936	59.618	1.162	8.936	59.618	2.173	16.718	59.618
4	.950	7.311	66.929						
5	.786	6.048	72.977						
6	.699	5.374	78.351						
7	.661	5.082	83.432						
8	.537	4.129	87.561						
9	.497	3.823	91.384						
10	.410	3.157	94.541						
11	.293	2.251	96.792						
12	.223	1.716	98.508						
13	.194	1.492	100.000						

La siguiente tabla aporta los resultados finales de la rotación efectuada mediante el procedimiento de normalización Varimax con Kaiser de los 13 ítems de la dimensión TIC.

Tabla 8

*Matriz de rotación final de los ítems de la dimensión Empleo de las TIC para favorecer la Autonomía Educativa*

Matriz de componentes rotados							
Ítems	1	2	3	Ítems	1	2	3
TED	.104	.810	.149	TFP	.203	.044	.766
TDP	.155	.761	.213	RSC	.665	.115	.002
TJT	.285	.691	.156	PLE	.886	.140	.005
TII	.132	.713	.176	PLR	.849	.226	.085
PNI	.143	.377	.347	PLG	.817	.041	.169
TCA	.002	.472	.652	TFE	.065	.130	.366
TCD	.019	.265	.765				

Se observa una agrupación de los ítems en tres factores:

1. *Integración y uso de los PLE para la gestión, organización y reflexión del claustro y equipo directivo del centro: (RSC, PLE, PLR, PLG).*

2. *Utilidad de las TIC para la coordinación y participación de profesorado, equipo directivo y alumnado:* (TED, TDP, TJT, TII).
3. *Uso de la TIC para la organización de los órganos de gobierno y coordinación docente del centro:* (TCA, TCD, TFP).

## La Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla

En la tabla 9 se concreta la distribución de frecuencias, medias, mediana, desviación estándar y rango intercuartílico de las variables que componen la dimensión *Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla*, según la percepción de los equipos directivos, coordinadores de proyectos educativos y jefes de departamento de los IES de Melilla.

Se observa que todas las variables de la dimensión *Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla* presentan una mediana mayor o igual a 3 y promedios mayores a 2.52. Esto indica una percepción de los participantes cercana a la categoría *Bastante*, para todas las variables de esta dimensión.

La variable PPP es la que muestra el mayor promedio (3.21). Las desviaciones estándar ostentan valores entre .713 (la variable MPA) y .904 (la variable PPI), lo que señala distancias medianas y distancias altas de los datos respecto a sus respectivos promedios. Todas las variables presentan unas dispersiones relativamente bajas con un rango intercuartílico igual a 1, a excepción de la variable AIF que presentan un rango intercuartílico igual a 0 y de la variable PPA que ostenta un rango intercuartílico igual a 2, mostrando una dispersión relativamente alta.

Tabla 9

*Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla: frecuencias, medias, desviación estándar, mediana y rango intercuartílico*

Ítems	Nada		Algo		Bastante		Mucho		Análisis de medias				Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	M	$\sigma X$	Me	IQR	N	%
PSP	3	2.1	21	14.5	65	44.8	56	38.6	3.20	.760	3	1	145	100
PPP	6	4.1	20	13.8	57	39.3	62	42.8	3.21	.832	3	1	145	100
PPA	12	8.3	31	21.4	64	44.1	38	26.2	2.88	.894	3	2	145	100
CGA	8	5.5	27	18.6	74	51.0	36	24.8	2.95	.811	3	1	145	100
MPA	6	4.1	36	24.8	84	57.9	19	13.1	2.80	.713	3	1	145	100
MIA	6	4.1	44	30.3	73	50.3	22	15.2	2.77	.755	3	1	145	100
PDC	7	4.8	21	14.5	66	45.5	51	35.2	3.11	.826	3	1	145	100
CAP	7	4.8	27	18.6	74	51.0	37	25.5	2.97	.799	3	1	145	100
PPI	16	11.0	42	29.0	60	41.4	27	18.6	2.68	.904	3	1	145	100
AIF	13	9.0	57	39.3	61	42.1	14	9.7	2.52	.791	3	0	145	100
TFI	6	4.1	29	20.0	75	51.7	35	24.1	2.96	.781	3	1	145	100
CFF	12	8.3	44	30.3	61	42.1	27	28.6	2.72	.866	3	1	145	100
CIT	14	9.7	53	36.6	65	44.8	13	9.0	2.53	.791	3	1	145	100

Ítems	Nada		Algo		Bastante		Mucho		Análisis de medias				Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	M	$\sigma X$	Me	IQR	N	%
EPM	11	7.6	34	23.4	67	46.2	33	22.8	2.84	.863	3	1	145	100

Una vez cruzados los datos entre la variable “centro educativo” (IES) y los ítems de la dimensión *Autonomía Pedagógica de los IES de Melilla*. Observamos que, en cuanto a “la participación de todo el profesorado del departamento en el diseño y seguimiento de las adaptaciones curriculares de alumnos con algún tipo de necesidad educativa” (PPA), el 45,5% del profesorado del IES Virgen de la Victoria lo valora en grado *algo*. En referencia a la variable (CGA), el 75,8% lo valora de forma positiva, siendo destacables las percepciones en grado *bastante* del 63,6% del profesorado del IES Virgen de la Victoria y el 75% de los docentes del IES E. Nieto. En cuanto a si se da el “empleo de una metodología participativa en donde el alumno es el agente de su aprendizaje” (MPA), el 71% de la muestra lo percibe de forma positiva (entre *bastante* y *mucho*), en donde sobresale el 66,7% de los docentes del IES Leopoldo Queipo, el 63,6% del IES Virgen de la Victoria, el 76,9% del IES Miguel Fernández, y el 62,5% de La Salle en grado *bastante*. Por contra, el 34,8% del IES Rusadir lo valora en grado *algo*. Atendiendo a “la participación del profesorado en Proyectos Educativos de Innovación Docente” (PPI), el 40% de la muestra lo valora negativamente, siendo destacables las percepciones en grado *bastante* del 60% de los docentes del IES Enrique Nieto y el 72,8% del profesorado del centro Virgen de la Victoria. En cuanto al grado *algo* destaca el 62,5% del centro Buen Consejo. En relación a si “las TIC fomentan la interdisciplinariedad” (TFI), el 75,8% de los participantes lo perciben positivamente, destacando el IES Enrique Nieto (55%), IES Miguel Fernández (76,9%) que lo perciben en grado *bastante*. Respecto a la variable (CFF), la mayoría de los docentes (61,4%) afirma que sus centros facilitan la actualización formativa del profesorado en TIC, de ahí que sea significativo que el 53,8% de los docentes del IES Miguel Fernández, el 43,5% del IES Rusadir y el 50% del profesorado del Buen Consejo lo valoren negativamente (*algo*). Respecto a “la calidad de los cursos formativos ofertados en Melilla sobre la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (CIT) son los docentes del IES Leopoldo Queipo los que tienen una mejor opinión sobre el ítem: *bastante* (57,1%) y *mucho* (28,6%). En sentido contrario, destacan en la percepción (*algo*) el 50% del profesorado del IES Enrique Nieto y el 47,8% del IES Rusadir. Finalmente, en cuanto a “la planificación de acciones por parte del equipo directivo del centro según los resultados obtenidos” (EPM), se refleja que la mayoría del profesorado de cada centro tiene una opinión positiva, destacando en grado *bastante* el 61,9% del profesorado del IES Leopoldo Queipo y el 72,7% de los docentes del IES Virgen de la Victoria. En un grado de *mucho* destacan el 66,7% del Centro de Adultos, el 75% de los docentes de La Salle.

## Factores que explican la Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla

Como en la sección anterior, se ha realizado test de esfericidad de Barlett, dando lugar a un valor de chi-cuadrado de 681,159, con gl 91 y significancia asintótica de ,000. El índice KMO ha sido ,826. A la luz de estos resultados se concluye realizar el análisis factorial, con el método de Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax normalizado con Káiser.

En la tabla 10 se expone la varianza total explicada, apreciándose cómo de los 14 factores posibles se han extraído 4, quedando así explicados con un porcentaje del 62,31%, porcentaje que puede considerarse aceptable.

Tabla 10

*Porcentaje de varianza de la Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla, explicado por autovalores iniciales*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,855	34,681	34,681	4,855	34,681	34,681	2,542	18,158	18,158
2	1,726	12,327	47,008	1,726	12,327	47,008	2,437	17,408	35,566
3	1,131	8,081	55,089	1,131	8,081	55,089	2,379	16,996	52,561
4	1,011	7,221	62,310	1,011	7,221	62,310	1,365	9,749	62,310
5	,928	6,629	68,939						
6	,799	5,706	74,645						
7	,725	5,176	79,821						
8	,519	3,709	83,530						
9	,509	3,638	87,169						
10	,465	3,324	90,492						
11	,419	2,994	93,486						
12	,354	2,532	96,018						
13	,283	2,021	98,039						
14	,275	1,961	100,000						

La tabla 11 aporta los resultados finales de la rotación efectuada mediante el procedimiento de normalización Varimax con Kaiser de los 14 ítems de la dimensión AP.

Tabla 11

*Matriz de rotación final de los ítems de la dimensión Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla*

Matriz de componentes rotados									
Ítems	1	2	3	4	Ítems	1	2	3	4
PSP	,187	,833	,158	,056	CAP	,407	,179	,275	,425
PPP	,095	,855	,187	,008	PPI	,034	-,008	,723	,115
PPA	,349	,658	-,066	,210	AIF	,325	,059	,770	,026
CGA	,805	,221	,101	,087	TFI	,060	,276	,675	,356
MPA	,704	,265	,017	,146	CFF	,596	,062	,545	-,189
MIA	,211	,083	,328	,672	CIT	,356	,294	,396	-,397
PDC	,121	,497	-,075	,524	EPM	,645	,074	,299	,217

Del análisis factorial de la dimensión *Autonomía Pedagógica en los IES de Melilla* se aprecia una reducción de los ítems en los siguientes factores:

1. *Garantía y compromiso para el acceso a la educación de todo el alumnado:* (CGA, MPA, CFF, EPM).
2. *Coordinación y participación del claustro en las programaciones:*(PSP, PPP, PPA).
3. *Fomento y uso de las TIC para la interdisciplinariedad y actualización formativa de los docentes:*(PPI, AIF, TFI, CFF).
4. *Uso de las TIC para la autonomía pedagógica y diseño de criterios de evaluación:* (MIA, PDC).

## La Autonomía Organizativa en los IES de Melilla

En la siguiente tabla se expone la distribución de frecuencias, medias, mediana, desviación estándar y rango intercuartílico de las variables que componen la dimensión *Autonomía Organizativa en los IES de Melilla*, según la percepción de los equipos directivos, coordinadores de proyectos educativos y jefes de departamento de los IES de Melilla.

Tabla 12

*Autonomía Organizativa en los IES de Melilla: frecuencias, medias, desviación estándar, mediana y rango intercuartílico*

Ítems	Nada		Algo		Bastante		Mucho		Análisis de medias				Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	M	$\sigma X$	Me	IQR	N	%
EHT	10	6.9	24	16.6	79	54.5	32	22.1	2.92	.812	3	0	145	100
EAO	6	4.1	22	15.2	71	49.0	46	31.7	3.08	.795	3	1	145	100
TIA	15	10.3	52	35.9	59	40.7	19	13.1	2.57	.848	3	1	145	100
HCV	20	13.8	42	29.0	49	33.8	34	23.4	2.67	.986	3	1	145	100
HCH	16	11.0	44	30.3	51	35.2	34	23.4	2.71	.950	3	1	145	100
PDM	19	13.1	51	35.2	52	35.9	23	15.9	2.54	.913	3	1	145	100
PDH	3	2.1	18	12.4	43	29.7	81	55.9	3.39	.784	4	1	145	100
TFT	22	15.2	57	39.3	37	25.5	29	20.0	2.50	.980	2	1	145	100
PRT	7	4.8	39	26.9	73	50.3	26	17.9	2.81	.782	3	1	145	100
PIT	27	18.6	40	27.6	57	39.3	21	14.5	2.50	.958	3	1	145	100
TTD	17	11.7	31	21.4	72	49.7	25	17.2	2.72	.886	3	1	145	100
TMR	13	9.0	50	34.5	61	42.1	21	14.5	2.62	.842	3	1	145	100
AOC	39	26.9	37	25.5	50	34.5	19	13.1	2.34	1.015	2	2	145	100
OAE	16	11.0	33	22.8	56	38.6	40	27.6	2.83	.960	3	2	145	100
TPA	12	8.3	43	29.7	68	46.9	22	15.2	2.69	.829	3	1	145	100

Se aprecia que la mayoría de las variables de la dimensión *Autonomía Organizativa en los IES de Melilla* presentan una mediana mayor o igual a 3 y promedios mayores a 2,54, lo que indica una percepción de los participantes cercana a la categoría *Bastante*. Sin embargo, dos variables de esta dimensión, TFT y AOC presentan medianas iguales a 2 y promedios con valores de .980 y 1.015 respectivamente. Esto indica una percepción de menor intensidad por parte de los sujetos participantes hacia estas variables, más cercanas a la categoría *Algo*, con respecto a las anteriores. Finalmente, la variable PDH presenta una mediana igual a 4 y el mayor promedio de la dimensión con valor de 3.39, lo que muestra que la percepción de los participantes en esta variable es cercana al valor *mucho*.

Las desviaciones estándar tienen valores entre .782 (la variable PRT) y 1.015 (la variable AOC), lo que señala distancias medianas y distancias altas de los datos respecto a sus respectivos promedios. La mayoría de las variables presentan unas dispersiones relativamente bajas con un rango intercuartílico igual a 1, así como la variable EHT que presenta un rango intercuartílico igual a 0 y a excepción de las variables AOC y OAE que con un rango intercuartílico igual a 2 muestran una dispersión relativamente alta.

A continuación, se muestra un resumen de los datos estadísticamente significativos de los cruces de la variable "centro educativo" (IES) y los ítems de la dimensión *Autonomía Organizativa de los IES de Melilla*. Atendiendo a si "el horario del profesorado se diseña atendiendo a criterios de coordinación vertical" (HCV), se observa la visión negativa de los docentes de los IES Virgen de la Victoria (54,6%), Buen Consejo (62,5%), Juan A. Fernández (59,1%) y Rusadir (56,6%). Respecto a si "en las reuniones de tutores se implementa el uso de las TIC" (TFT), un 54,5% de los docentes lo valoran negativamente, destacando las valoraciones obtenidas en los IES Miguel Fernández (76,9%), Virgen de la Victoria (72,7%) y Rusadir (65,2%). En cuanto a la "existencia de Proyectos de innovación TIC" (PIT), sólo un 53,8% del profesorado lo valora positivamente. Finalmente, en relación a "si se organizan actividades extraescolares en su centro" (OAE), la percepción del profesorado es positiva, si bien es destacable la valoración negativa del profesorado de centros como los IES Enrique Nieto (55%) y Leopoldo Queipo (71,5%).

## Factores que explican la Autonomía Organizativa en los IES de Melilla

En el cuarto apartado, se expone el producto obtenido una vez realizado el test de esfericidad de Barlett, dando lugar a un valor de chi-cuadrado de 659,801, con gl 105 y significancia asintótica de ,000. El índice KMO ha sido ,829. A la luz de estos resultados se concluye realizar el análisis factorial, con el método de Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax normalizado con Káiser.

Seguidamente se muestra la tabla de la varianza total en donde se observa que se han extraído 3 factores de los 15 posibles, con un porcentaje del 51%, valor aceptable teniendo en cuenta las variables tomadas.

Tabla 13

Porcentaje de varianza de la Autonomía Organizativa en los IES de Melilla, explicado por autovalores iniciales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,039	33,593	33,593	5,039	33,593	33,593	3,058	20,384	20,384
2	1,579	10,527	44,120	1,579	10,527	44,120	2,358	15,723	36,107
3	1,023	6,820	50,940	1,023	6,820	50,940	2,225	14,833	50,940
4	,978	6,521	57,461						
5	,894	5,957	63,418						
6	,854	5,691	69,109						
7	,760	5,067	74,176						
8	,694	4,626	78,802						
9	,633	4,220	83,022						
10	,600	4,003	87,025						
11	,513	3,422	90,447						
12	,484	3,225	93,672						
13	,440	2,935	96,607						
14	,292	1,943	98,551						
15	,217	1,449	100,000						

La tabla 14 aporta los resultados finales de la rotación efectuada mediante el procedimiento de normalización Varimax con Kaiser de los 15 ítems de la dimensión AO.

Tabla 14

Matriz de rotación final de los ítems de la dimensión Autonomía Organizativa en los IES de Melilla

Matriz de componentes rotados							
Ítems	1	2	3	Ítems	1	2	3
EHT	,527	,445	,103	PRT	,396	,335	,453
EAO	,355	,579	-,045	PIT	,720	-,058	,203
TIA	,594	,113	,343	TTD	,646	,351	,134
HCV	,438	,358	,474	TMR	,163	,089	,495
HCH	,582	,108	,479	AOC	,072	,120	,694
PDM	,146	-,035	,607	OAE	-,037	,736	,373
PDH	-,111	,765	-,026	TPA	,309	,529	,365

Matriz de componentes rotados							
Ítems	1	2	3	Ítems	1	2	3
TFT	,719	-,046	,091				

Del análisis factorial efectuado se deduce que las percepciones de los equipos directivos, los jefes de departamentos y los coordinadores de proyectos educativos de los IES de Melilla en relación a la dimensión AO se reduce a tres condicionantes:

1. *Innovación educativa y empleo de las TIC para la organización del alumnado.* En donde los participantes en la investigación valoran que las variables EHT, TIA, HCH, TFT, PIT, TTD se centran en implementar la organización a través del empleo de las TIC.
2. *Uso de las TIC para la organización y de actividades en el centro.* Que incluye las variables EAO, PDH, OAE, TPA en donde se valora que los equipos directivos y los coordinadores de proyectos educativos empleen las TIC para la organización de las actividades del centro educativo.
3. *Las TIC para la mejora de la calidad educativa y autonomía del equipo directivo.* Se incluyen las variables HCV, HCH, PDM, TMR, AOC en donde las TIC se convierten en un elemento clave del que se valen los equipos directivos para fomentar la organización de los centros educativos.

## Conclusiones

A partir del estudio realizado se extraen las siguientes conclusiones:

1. Las TIC no implementan en su totalidad la autonomía educativa de los IES de la Ciudad Autónoma de Melilla. Se emplean de forma desigual por parte del profesorado, siendo preciso que se tomen medidas encaminadas al empleo de las TIC por parte del profesorado tanto a nivel curricular como de trabajo en el aula y de coordinación a nivel horizontal y vertical.
2. Los IES de la ciudad de Melilla presentan un grado aceptable de autonomía pedagógica en relación a las subdimensiones: *currículum, proceso de enseñanza-aprendizaje, proyectos educativos, interdisciplinariedad, formación del profesorado y planificación educativa*. Si bien, conviene comentar, por su relevancia, determinadas valoraciones obtenidas en centros educativos concretos. Relativas a las subdimensiones:
  - *Currículum.* El profesorado participante de los IES Rusadir y Juan A. Fernández Pérez valora negativamente la participación del profesorado en el diseño y seguimiento de las adaptaciones curriculares, así como que el centro no garantice el acceso al currículo de los alumnos ACNEAE (alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo).
  - *Interdisciplinariedad.* Los docentes de los IES Rusadir y Enrique Nieto perciben negativamente que sus centros promuevan actividades interdisciplinares que apoyadas en las TIC den respuesta a sus necesidades formativas.

- *Formación del profesorado*. El profesorado de los IES Rusadir y Enrique Nieto perciben de forma negativa la oferta de cursos presenciales sobre integración TIC en Melilla.
3. Los IES de la ciudad de Melilla aprueban en cuanto al grado de autonomía organizativa, en donde las variables que integran las diferentes subdimensiones: *agrupamientos, horario, tutoría, documentos institucionales, ratio y actividades extraescolares*, se perciben de forma positiva. Si bien conviene comentar algunas valoraciones obtenidas en determinados centros educativos:
- *Horario*. El profesorado participante de los IES Buen Consejo, Rusadir, Juan A. Fernández Pérez y Virgen de la Victoria valoran negativamente que el horario del centro se diseñe conforme a criterios de coordinación vertical, horizontal, así como que se priorice la docencia de determinadas materias a 1ª y 2ª hora.
  - *Documentos institucionales*. Los docentes de los IES Buen Consejo, Rusadir, Miguel Fernández, Juan A. Fernández y Enrique Nieto perciben de forma negativa que sus centros educativos posean un Proyecto de innovación TIC que fomente el empleo educativo de estas herramientas.

## Discusión

Los participantes en el estudio valoran el carácter integrador y de compensación de desigualdades que las TIC ofrecen para los alumnos; sin embargo, el profesorado es reticente a la integración plena de las TIC en los IES de Melilla. De ahí que sea preciso, de forma urgente, que se tomen medidas encaminadas al empleo de las TIC por parte del profesorado tanto a nivel curricular como de trabajo en el aula, de coordinación a nivel horizontal y vertical o de estímulo al profesorado para que participe en Proyectos de innovación TIC. En este sentido, es necesaria una oferta de cursos de formación específicos, que se impartan en los mismos centros educativos, orientados al uso y manejo de las TIC para implementar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Referencias bibliográficas

- Astiz, M. F. (2015). Autonomía educativa en la provincia de Buenos Aires, Argentina: comparación entre dos distritos escolares. Una perspectiva neo-institucionalista. *Educação & Sociedade*, 36(132), 647-673. doi: 10.1590/es0101-73302015152402
- Bocchio, M. C., & Lamfri, N. Z. (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la educación secundaria en Argentina.
- Christ, C., & Dobbins, M. (2016). Increasing school autonomy in Western Europe: a comparative analysis of its causes and forms. *EUROPEAN SOCIETIES*, 18(4), 359-388. doi: 10.1080/14616696.2016.1172716
- Educational autonomy in Buenos Aires, Argentina: a comparison among school districts. A neo-institutionalist perspective]. *Educação & Sociedade*, 36(132), 647-673. doi:10.1590/es0101-73302015152402
- Fitzmaurice, S. (2017). Unregulated autonomy: uncredentialed educational interpreters in ural schools. *American Annals of the Deaf*, 162(3), 253-264.

- Gairín, J. (2008). Autonomía, calidad y evaluación. En *La autonomía de los centros escolares* (pp. 81–130). Subdirección General de Información y Publicaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2886478>.
- Gairín Sallán, J. (2005). *La descentralización educativa: ¿una solución o un problema?* WK Educación. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=zDkQxF-s060C&lpq=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Gorissen, C. J., Kester, L., Brand-Gruwel, S., & Martens, R. (2015). Autonomy supported, learner-controlled or system-controlled learning in hypermedia environments and the influence of academic self-regulation style. *Interactive Learning Environments*, 23(6), 655–669.
- Guisado, N. F., Gargallo, M. A. S., de Esteban Villar, M., Delhaxhe, A., Pont, B., Legrand, A., ... Díaz, J. M. (2009). La autonomía de los centros educativos: VI Encuentros sobre educación en el Escorial (UCM). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562170>
- Hetfleisch, P., Goeze, A., & Schrader, J. (2014). Implementation of an evidence-based pedagogical concept: The impact of educational autonomy on its effectiveness in practice. *Zeitschrift Fur Erziehungswissenschaft*, 17(2), 297-322. doi:10.1007/s11618-014-0515-4
- Nir, A., Ben-David, A., Bogler, R., Inbar, D., & Zohar, A. (2016). School autonomy and 21st century skills in the Israeli educational system Discrepancies between the declarative and operational levels. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1231-1246. doi:10.1108/ijem-11-2015-0149
- Popov, R. (2017). Self-actualization and self-fulfillment in the context of students' autonomy development within the educational process. *Science and Education*(5), 134-139. doi:10.24195/2414-4665-2017-5-23
- Keddie, A. (2015). School autonomy, accountability and collaboration: a critical review. *Journal of educational administration and history*, 47(1), 1–17.
- Keddie, A. (2016). Maintaining the Integrity of Public Education: A Comparative Analysis of School Autonomy in the United States and Australia. *COMPARATIVE EDUCATION REVIEW*, 60(2), 249-270.
- MEC. (2006). Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE*, 106.
- MECyD. (2013). Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. *BOE*. Recuperado de [www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12886](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12886)
- San Fabián Maroto, J. L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/986>
- Souza, Â. R. d. (2003). Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. *Educar em Revista*, (22), 17-49. doi: 10.1590/0104-4060.311
- Stano, R. de C. M. (2015). The way of a faculty continuing education group: sharing the practice of teachers for a pedagogy of/towards autonomy. *Educar em Revista*, (57), 275–290.
- Weiner, J. M., & Woulfin, S. L. (2017). Controlled autonomy: novice principals' schema for district control and school autonomy. *JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION*, 55(3), 334-350. doi: 10.1108/JEA-03-2016-0032
- Wermke, W., & Forsberg, E. (2017). The changing nature of autonomy: Transformations of the late Swedish teaching profession. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(2), 155–168.