

## **LA INSPECCIÓN ESCOLAR EN CATALUÑA. UN ESTUDIO DE CASOS**

Escrito por Patricia Silva García

*Patricia Silva García*  
*Universidad de Barcelona*

*Tesis presentada en el Departamento de Didáctica y Organización Educativa*

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como propósito exponer algunos de los resultados del estudio centrado en el funcionamiento de la Inspección Escolar en Cataluña y presentar algunos principios para fortalecer el trabajo de los inspectores en el ámbito de sus actividades profesionales.

Se reconoce que las tareas que realizan los inspectores como agentes de apoyo pueden influir en los procesos de mejora de la calidad de la educación escolar. Es decir, más allá de políticas educativas, se requiere de dispositivos, estrategias y recursos que ayuden a generar condiciones para que los servicios educativos fortalezcan sus capacidades para promover mejores y más efectivas prácticas profesionales.

**Descriptor:** Inspección, mejora, prácticas profesionales.

### **ABSTRACT**

This paper has a twofold purpose: one focused on the research outcomes of School Inspection running in Catalonia and the other centred on some principles for inspector's job strengthening within their professional activities.

It is known that tasks develop by inspectors, as support agents, can impact positively at school quality improvement. In other words, beyond educative policy, it is require mechanisms, strategies and resources that can help educative services to strengthen their capacities to promote better and effective professional practices.

**Keywords:** Inspection. Improvement. Professional practices.

### **Presentación**

Una de las funciones más difíciles de realizar dentro del Sistema Educativo es la Inspección de Educación. Esta compleja actividad es realizada por un colectivo profesional que ha ocupado una posición estratégica dentro de la Administración. Posición que en la práctica no ha sido lo suficientemente aprovechada en beneficio de los procesos de mejora de los centros y de las zonas escolares.

Constituye uno de los servicios externos de mayor relevancia. Se sitúa en el terreno de la intersección entre las escuelas y las autoridades educativas y permite tener acceso a distintos grupos y servicios que apoyan a las instituciones escolares. Cuando hablamos de la Inspección Escolar casi siempre pensamos en una actividad de control y vigilancia. Pocas veces pensamos que es una función profesional que ha sido establecida para contribuir en el mejoramiento de los resultados, proporcionar apoyo a los centros y, más recientemente, como garante de la calidad educativa. Por ello,

resaltamos que en este artículo presentamos una caracterización de la función inspectora y algunos elementos que, de acuerdo a las conclusiones obtenidas, pueden contribuir al fortalecimiento de la función inspectora.

Es por lo anteriormente expuesto que al inicio de la investigación nos interesaba profundizar en el conocimiento de la función e identificar algunos elementos que pudieran contribuir a su fortalecimiento. El estudio demostró que los mecanismos de apoyo externo a los centros son determinantes en la mejora de la calidad educativa y que la tendencia de promover cada vez más la autonomía de la escuela genera la necesidad fortalecer el vínculo con estos servicios.

Identificamos por un lado, que la información que existe sobre la función no es muy abundante: hay datos confiables acerca de la teoría de la Supervisión, la normativa que regula el funcionamiento de la Inspección y la conformación histórica como colectivo profesional. Por otro, observamos que faltan testimonios acerca de la organización real de la Inspección y de su funcionamiento cotidiano, de la relación que establecen con las instituciones educativas, así como algunas experiencias de cómo contribuir a la mejora de los resultados educativos.

Asimismo, resaltamos que diversas investigaciones (Reynolds, Bollen, y otros 1998; Ramo, 1999; De Grauwe, 1998; Fullan y Stiegelbauer, 2000; Fullan, 2002, Soler 2003), demuestran que existen múltiples elementos que se conjugan para mejorar el funcionamiento de las escuelas. No obstante, aun con elementos que permiten la eficacia y la mejora, la calidad del servicio educativo no mejora, el problema de la poca comunicación e intercambio de experiencias sigue latente.

Con estos referentes, el objetivo central de la investigación fue describir, analizar e interpretar las actividades principales que desempeñan los inspectores, identificar sus principales características, las prioridades respecto a su relación con los centros y algunas líneas para la formación del colectivo profesional.

La investigación que presentamos favorece la recuperación de experiencias, conocimientos y valoraciones de colectivos interesados en las actividades que realizan los inspectores en los centros, nos referimos específicamente, a los directores y jefes de estudios y los propios inspectores.

### **Contexto de la investigación**

La investigación que presentamos se desarrolló en Barcelona y algunas comarcas de Cataluña, se realizó en el marco de los estudios del Programa de doctorado "Desarrollo Profesional e Institucional para la Calidad Educativa" de la Universidad de Barcelona (Silva, 2008). Utilizamos el Estudio de Casos como método de investigación porque queríamos comprender la complejidad del fenómeno estudiado, efectuar un análisis de manera específica e interpretar una realidad concreta.

Para emprenderla nos remitimos a diversos estudios nacionales e internacionales (IIPE- UNESCO, 1998; Ramo, 1999; SEP-DGIE, 2004; Calvo, Zorrilla y Conde 2002; Fullan y Stiegelbauer, 2000; Soler 2003) donde se reconoce la Inspección de Educación como un elemento clave para impulsar procesos de cambio, así como la influencia que puede tener en el establecimiento de condiciones para la implementación de algunas iniciativas de innovación en las escuelas.

Los resultados obtenidos en dichas investigaciones permitieron reconocer que el apoyo y participación de los inspectores resultaba fundamental en el desarrollo de

actividades en los centros y en el fortalecimiento de la organización y el funcionamiento de las instituciones escolares. En particular, se observó que en los casos donde el inspector estaba involucrado directamente el impulso de actividades de mejora avanzaron de manera sustantiva.

### **Algunos resultados**

Con estos antecedentes, nos interesaba abrir un espacio para reflexionar en torno a los aspectos que favorecen y que limitan el ejercicio profesional de la Inspección en Cataluña. Profundizar en el conocimiento de la formación que reciben, las prioridades que les asigna la Administración, así como recuperar algunas experiencias relacionadas con la organización y funcionamiento cotidiano.

Con la información obtenida y tras el análisis de los datos, en los siguientes párrafos presentamos algunos de los resultados relacionados principalmente con: a) La caracterización de la función inspectora y b) Algunas de las iniciativas relacionadas con el mejoramiento de las prácticas profesionales de los inspectores.

Antes de mostrar algunos de los resultados queremos destacar que en la investigación participaron ocho inspectores que realizaban sus actividades en Barcelona y algunas comarcas de Cataluña; seis directores de escuelas de distinta titularidad y nueve jefes de estudios. Se realizaron entrevistas en profundidad, un grupo de discusión y entrevistas colectivas. De todos ellos queremos destacar su disponibilidad, deferencia, desinterés y colaboración que mostraron durante el proceso de investigación.

#### **a) Caracterización de la función inspectora**

Los resultados muestran que existen diferencias en el desempeño de la función. Se pone de manifiesto que se trata de una actividad compleja que en los últimos años se ha reconocido como un elemento cardinal en los procesos de cambio.

Tiene una naturaleza propia y unas características particulares que la definen y diferencian claramente de otras actividades relacionadas con la educación escolar. Al margen de que algunos asuman su trabajo y otros solamente lo sostengan, la carga de trabajo de los inspectores es elevada, compleja y requiere una exigente dedicación.

En esta función profesional se han depositado diversos propósitos. Por su naturaleza resulta difícil responder a todos ellos, primero porque son las actividades son muchas y además heterogéneas y segundo porque las demandas que se derivan de sus actividades cotidianas son difíciles de definir y conciliar.

El colectivo que ejerce las funciones de Inspección debe responder a muchos requerimientos, expectativas y exigencias grupos con demandas específicas. La Inspección tiene múltiples campos de intervención. Al profundizar en sus actividades advertimos aquellas que resultaron más frecuentes: visitas a los centros, control administrativo, gestiones de todo tipo, reuniones en distintas dependencias, elaboración de informes, atención a las familias, envío y recepción de información, atención a problemas del profesorado, mediación en conflictos de distinta índole, atención específica a cada centro, actuaciones propias de su especialidad, coordinación de la matriculación de los alumnos, realizar guardias en el despacho, presidir comisiones, representación de sus autoridades, evaluaciones externas, asesoramiento específico a los centros, entre muchas otras.

En los siguientes epígrafes se muestra la caracterización de la función inspectora que resultó al concluir la investigación:

***Tiene sus funciones claramente establecidas pero son de naturaleza muy diversa.***

La Inspección es una de las funciones que recibe una multiplicidad de requerimientos. Los inspectores realizan actividades muy diversas. Algunas de las tareas que realizan están normadas y les son propias: inspeccionar y controlar el funcionamiento de los centros, atender sus necesidades, colaborar en su mejora, inspeccionar la práctica docente, participar en la evaluación de los centros y del sistema, velar por el cumplimiento de las leyes, asesorar, orientar, informar, emitir los informes, visitar los centros, asesorar desde su especialidad. Otras, son producto de las actividades cotidianas, que no están planificadas pero que necesitan atención inmediata: mediación en conflictos, representación, atención a personas con distintas necesidades, organización con otros colectivos profesionales, representación de sus autoridades, etcétera. La naturaleza de estas actividades requiere niveles de implicación y preparación distinta. En muchos casos aquellas actuaciones que los directivos del sistema no saben muy bien a qué unidad u órgano administrativo encargar, suelen terminar encima de la mesa de los inspectores.

La Inspección como función profesional siempre ha estado presente en las actividades principales que la Administración ha impulsado en las escuelas: La Reforma Educativa, implementación de propuestas de cambio, evaluación del centro y del sistema, control de los resultados etcétera. Actualmente con la idea de involucrar más a los agentes externos a los centros se ha recurrido a ella para colaborar en los Planes de asesoramientos, Planes de entorno, además de la participación en múltiples instancias de la comunidad social. En este sentido, los inspectores hacen frente a todo tipo de requerimientos, atienden todas las demandas que reciben de los distintos sectores de la Administración y de los propios centros, lo que complica aún más su trabajo.

Si analizamos cada una de las funciones asignadas, veremos que todas tienen un valor por sí mismas y en conjunto contribuyen claramente en la mejora de los resultados educativos. Sin embargo, en la práctica cotidiana se diluyen y lo que resulta más preocupante, según creemos, es que no se realizan con la profundidad que se espera, se ha desarrollado una habilidad de adaptación que resulta imperceptible, todo se hace, pero el problema es cómo se hace.

***La cantidad y variedad de demandas que llegan a la Inspección afecta la calidad de la implicación en cada uno de sus ámbitos de actuación.***

Tras revisar las funciones que realizan los inspectores, observamos que existen un conjunto de actuaciones relativas a los ámbitos pedagógico, administrativo, de los recursos, de los servicios y del gobierno de los centros. Se pide a los inspectores que den respuesta a una infinidad de demandas que se generan cada día y que están presentes en cada uno de estos espacios. Los propios participantes en nuestra investigación reconocen la complejidad de la situación y manifestaron cierta preocupación.

Si revisamos algunos de los ámbitos de actuación podemos advertir que hay algunos de ellos en los que se implican más y que, además, los centros recurren más, en otros apenas se aprecia su participación, veamos algunos: En el ámbito de los recursos, la idea que tienen los directores es que la falta de tiempo influye en la poca implicación

de los inspectores en los centros. En el ámbito de la administración una de las actividades que más consume el tiempo de los inspectores y que, además, ha definido históricamente su trabajo, es la cantidad de actividades de orden administrativo que tienen que desarrollar.

En lo que se refiere al ámbito pedagógico, las visiones de los inspectores y de los directores son diferentes. Los directores señalan que la presencia de la Inspección en las escuelas es muy débil, prácticamente inexistente, al menos en lo que corresponde a la función de apoyo técnico - pedagógico.

Los resultados conducen a concluir que es difícil que exista una real y efectiva implicación en los ámbitos del centro, cuando las visitas del inspector a los centros son menos de tres al año. En nuestro caso, cinco de los seis directores afirmaron que reciben muy poco apoyo pedagógico. Solamente en dos de los casos mencionaron que alguna vez han tenido un inspector que se implica en el trabajo de la escuela. La mayoría de la información y las orientaciones que reciben son por teléfono. Los propios inspectores, argumentaron que por la cantidad de requerimientos que tienen muchas veces no desarrollan sus actividades de la mejor manera.

Por ello destacamos que las visitas deben considerar la oportunidad. Es decir, la presencia de los inspectores en el momento adecuado permite una mayor pertinencia en las actividades que realiza, en dos momentos. *La continuidad* permite que el seguimiento puntual de las sugerencias o recomendaciones, tengan mejores resultados porque conocer el proceso ayuda a una mejor toma de decisiones y el ajuste en caso necesario. *La progresividad*, permite observar si la evolución de las acciones implementadas o de las sugerencias realizadas avanzan de acuerdo a lo previsto, de esta manera será posible conocer los avances y las dificultades que se han obtenido.

Estos momentos serían poco factibles si no se cuenta con ciertas características en los inspectores: la solvencia profesional, la experiencia y la formación. Estos elementos contribuyen a que los miembros del centro puedan confiar en sus sugerencias y orientaciones y, que las acciones que se implementen, tengan un soporte sólido.

Vivir en el terreno la realidad de cada escuela, enriquece la visión y ofrece mejores bases para sugerir ajustes, orientaciones y estimar la pertinencia de numerosas actividades que se transmiten o promueven desde la Administración.

### ***La evaluación externa que realizan resulta poco satisfactoria.***

Evaluar una organización escolar constituye una de las tareas más complejas que existen porque implica la participación de la mayoría de sus integrantes. Encierra actividades, tales como realizar observaciones, obtener datos, aplicar instrumentos, analizar e interpretar información, diseñar planes de mejora, mantener un seguimiento y nuevamente una evaluación. Para la Inspección, la evaluación tiene un doble propósito: proporcionar a los centros elementos para reflexionar sobre su trabajo y aportar información a la Administración educativa sobre los procesos y resultados de la acción educativa.

Identificamos que la evaluación externa queda condicionada cuando surgen actividades con mayor preeminencia. Es decir, las actividades programadas se suspenden y por tanto se tiene que proyectar nuevamente. Por otra parte los

directores y jefes de estudios se cuestionaban si en uno o dos días se pueden ver realmente los aspectos a evaluar.

Los participantes en la investigación afirman que la evaluación interna ha permitido conocer los problemas reales y más significativos que afectan el servicio. A partir de que se incorpora esta herramienta los profesores y directivos han identificado las ventajas de conocer con mayor precisión los avances obtenidos, así como aquellos aspectos que afectan el funcionamiento del centro. De igual manera, ayuda a identificar los ámbitos donde no se obtienen los resultados esperados, las causas de dichos resultados y emprender acciones que ayuden a resolver aspectos que se requieran mejorar. A pesar de ello reconocen que aporta información valiosa pero insuficiente. Es decir, que es necesario revisar los ámbitos que se evalúan, identificar las causas de los problemas, tener un mayor conocimiento del funcionamiento de las instituciones escolares y realizar esta actividad con mayor profundidad.

### ***La Inspección como organización está poco articulada.***

Los resultados que dan nombre a este epígrafe se relacionan con la articulación de los elementos que conforman el servicio de la Inspección como una organización. Las acciones que llevan a cabo regularmente son de manera individual, la única actividad que comparten es la evaluación externa.

Los inspectores afirmaron que no suelen tener referencias suficientes acerca de su trabajo, la personalidad que imprime su trabajo puede ser la causa de que no lo compartan y que termina siendo una actividad individual. De ahí que una de las necesidades sentidas sea la necesidad de generar espacios para promover el intercambio de experiencias, "Es un trabajo solitario" afirmaron.

Otro elemento que identificamos se relaciona con que la propia normativa orienta la acción individual. Es decir, al revisar las atribuciones que tienen los inspectores identificamos tareas como: conocer directamente todas las actividades que se realicen en los centros, examinar y comprobar la documentación académica, pedagógica y administrativa, recibir la necesaria colaboración para el desarrollo de sus actividades. Hay pocas orientaciones para que estas actividades se puedan realizar mediante equipos de trabajo, los directores respaldan estas afirmaciones.

Una de las consecuencias de dicha desarticulación, a nuestro juicio, es la idea de que el ejercicio de la función se relaciona directamente con la persona y con el estilo de trabajo no con una función profesional. En consecuencia, poco se puede hacer para mejorar la calidad de la educación si no se generan espacios para compartir, promover y difundir las buenas prácticas de los inspectores y de los centros, al igual que sus dificultades, limitaciones e inquietudes profesionales para atenderles.

### ***La autonomía de que disponen no es suficiente para tomar decisiones.***

La autonomía de que disponen para realizar su trabajo es un elemento que ha caracterizado la profesionalización y que ha sido reconocida en los últimos años. La profesionalidad de la Inspección debe comportar un grado determinado de autonomía técnica por aportar a la misma Administración una información rigurosa y técnicamente fiable sobre la calidad del sistema. La voluntad de potenciar la participación interna de la Inspección sobre elementos técnicos, que para algunos es clara para otros insuficiente.

El tema a reflexionar es que si la autonomía de la que disponen ayuda a respaldar las decisiones que toman respecto a los centros, si es suficiente para impulsar innovaciones o para aplicar la normativa en caso necesario. Consideramos que no se trata de tener más o menos autonomía, se trata de repensar ¿Qué tanto cuentan con un respaldo de la Administración? y ¿Qué posibilidades tienen para realizar su trabajo? ¿La organización que tienen ayuda a fortalecer y mantener sus márgenes de autonomía?

***Tienen un sistema frágil de delegación.***

Esta característica está relacionada con las funciones de coordinación y dirección vinculadas al gobierno de los centros. La Administración educativa encarga a los inspectores una serie de demandas y su tarea es llevarlas a cabo, pero la organización que tienen parece que limita la delegación de las actividades entre los grupos de trabajo.

De todas las actividades que realizan, uno de los inspectores decía hay que diferenciar entre lo urgente y lo importante. Eso significa que tienen que tomar decisiones para atender unas actividades y no otras, dependiendo del grado de "urgencia". Tienen pocas posibilidades de apoyarse en otros colegas para atender todas sus actividades, por eso insisten en que es una actividad muy solitaria.

Ahora bien, si la naturaleza del trabajo Inspector es tan diversa, difícilmente se puede establecer un sistema de coordinación y de delegación de tareas. Las únicas tareas que les confieren o delegan son las de representación, pero entre los propios equipos de inspectores no es una dinámica cotidiana. Entre el propio colectivo de inspectores poco comparten su trabajo, lo que hace más difícil la conformación de equipos.

En los últimos años se ha diversificado tanto el ejercicio de la función inspectora que paradójicamente la mayoría de los inspectores se ven a sí mismos como facilitadores del cambio educativo y de la mejora de los centros, pero con un limitado campo de actuación. Aún no son considerados por los profesores en la toma de decisiones en el ámbito pedagógico y mucho menos como facilitadores de la mejora.

En síntesis, las voces de nuestros informantes coinciden al mostrar una contradicción evidente, por un lado los inspectores tienen la responsabilidad de promover la mejora de la calidad, por otro, su naturaleza y características limitan en gran manera dicha responsabilidad. Esta tensión se agudiza con las actividades cotidianas que cada uno desarrolla en las zonas escolares. Generar las condiciones para que una institución educativa funcione como una comunidad profesional es uno de los desafíos que enfrentan actualmente los inspectores, algunas de las características de la tarea de Inspección alejan la función profesional del modelo que se presenta en los documentos normativos.

Por ello, consideramos que avanzar en la consolidación de un conjunto de profesionales que pueda decidir colectivamente los mecanismos para fortalecer los procesos de mejora en los centros y se reconozca como parte fundamental de la mejora de la calidad de la educación es uno de los principales desafíos que enfrentará la Administración en los próximos años.

**b) Principios generales para fortalecer las acciones profesionales de los inspectores.**

Los siguientes principios generales se relacionan con un servicio de apoyo externo a los centros. Servicio que se encuentra ubicado de manera estratégica entre las escuelas y la Administración y que resulta fundamental cuando se quiere movilizar y fortalecer el funcionamiento de las instituciones educativas.

Dichos principios son el resultado de las opiniones, alusiones y valoraciones de los participantes sobre su participación en la mejora de la calidad de los servicios educativos.

***La Inspección de la educación escolar no puede entenderse sin relacionarla con el cambio y la mejora de los centros.***

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que la participación de los inspectores en los procesos de mejora es técnicamente fácil y socialmente complejo. Implica la participación de muchas personas a niveles distintos. Por lo compleja que resulta, lo ambicioso de su contenido y el tiempo que necesita para llevarse a cabo, hace más difícil su concreción de manera práctica.

Identificamos también, que cuando la Inspección no está interesada o no se implica en los procesos de mejora poco se puede hacer y si, por el contrario, el interés existe, es el Inspector quien se encarga de realizar e impulsar las tareas necesarias y promover actividades para sostener dichos procesos. Si bien es cierto que un profesor o un centro escolar de forma individual pueden promover un cambio en el aula o en la escuela y que implique a más escuelas o que incluya otros servicios externos es muy difícil si no se cuenta con la participación del Inspector (según los estudios sobre la mejora, es posible que un centro escolar impulse procesos de cambio y de mejora sin la ayuda del Inspector. El problema radica en que los cambios no se llegan a institucionalizar):

Observamos que las iniciativas de cambio y de mejora que promueve la Administración no tienen el impacto con el que son diseñadas. Solamente una pequeña parte se implica en estos procesos. Las zonas que observamos y las opiniones de los directores se centraron en que las innovaciones y los cambios se han realizado en períodos cortos de tiempo. Los inspectores argumentaron que estas cuestiones son ajenas a su trabajo y que lo mejor sería que dichas iniciativas pudiesen tener seguimiento. Los inspectores que han impulsado pequeños cambios, reconocieron que han cambiado de zona y que sus iniciativas se van diluyendo con el tiempo.

Hay actividades que, según nuestros informantes, se pueden realizar y que sentarían las bases para comenzar procesos de cambio y de mejora, mencionaron por ejemplo:

- Contar con un conocimiento en profundidad de los centros y las zonas escolares.
- Tener la posibilidad de impulsar pequeñas innovaciones.
- Promover el intercambio de experiencias entre los centros.
- Tener conocimiento de las actividades que se promueven desde los distintos niveles del sistema con la finalidad de organizar su implementación en los centros.

***Considerar la cultura y las prácticas profesionales del profesorado de la zona antes de promover cualquier tipo de cambio o de mejora.***

Identificamos que pocos inspectores desarrollan un estilo de trabajo encaminado fundamentalmente a desarrollar habilidades en los centros para implementar procesos relacionados con la evaluación de sus resultados, el diseño e implementación de propuestas de cambio y de mejora, además de ayudar en la institucionalización de dichos procesos.

Observamos que cuando un inspector llega a una zona en general llega a un espacio que no conoce, donde existe una dinámica definida y específica en la organización y funcionamiento. Los participantes opinaron que uno de los aciertos de esta función es el conocimiento que se tiene de la zona escolar y la información de la que disponen les permite tener una visión en conjunto de las escuelas, pero existe el inconveniente de que es poco aprovechada en beneficio de la zona.

Conocer, comprender y valorar el funcionamiento de los centros permitió a uno de nuestros participantes construir y reconstruir situaciones existentes en la zona. Ello permitió el establecimiento de condiciones propicias para comenzar a promover pequeñas innovaciones. Percibimos que se organizó de tal manera que se implicaba y estaba en los centros, apoyaba al equipo directivo, visitaba las aulas y generó las condiciones para impulsar pequeñas innovaciones.

El problema surgió cuando cambió de zona. El Inspector "nuevo", no tenía el mismo estilo de trabajo, la mayoría de la comunicación era por teléfono, -inclusive para resolver los conflictos emergentes-. Esta situación generó cierta incertidumbre en la zona. Por ello afirmamos que tendría que ser al contrario: el inspector apropiarse de la dinámica de la zona y no los centros asumir la dinámica del Inspector.

Durante la permanencia del inspector en la zona son incontables las posibilidades que se presentan para promover el intercambio de experiencias entre los profesionales que trabajan en la zona. Antes que nada es necesario el respeto a los acuerdos, el impulso de la evaluación, la integración de redes profesionales de colaboración, entre los centros y entre las zonas. Las visitas a los centros de la misma zona. El fomento del servicio de consulta como experto. Que los profesores tengan la seguridad de que los conocimientos y la experiencia del Inspector puede ayudar a resolver problemas específicos. El reconocimiento y aprovechamiento de la autoridad como experto.

Una propuesta más que surgió se relaciona con la difusión de los logros. Sugirieron que se podrían promover la publicación de los avances de las escuelas. Desde el punto de vista de los participantes es desalentador que los logros de un centro no sean conocidos por otros, que se queden únicamente en el contexto de la zona.

Estos mecanismos, además de fortalecer las competencias profesionales de los inspectores, ayudarían a desarrollar la capacidad -en los centros y en las zonas- de reconocer y solucionar problemas. En síntesis: sabemos que la tarea fundamental del Inspector no es sólo promover y ayudar en los procesos de mejora, sino ayudar a desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes en la zona en su conjunto y en los centros para dirigir esos procesos.

Estamos convencidos que si alguien tiene la oportunidad de dirigir un proceso de cambio y de mejora para un gran número de escuelas (en la zona) esa persona es el inspector escolar. Los procesos de Inspección centrados únicamente en el control del cumplimiento de las normas son poco eficaces, poco profesionales y no conducen a la mejora de los centros.

***Colaborar con los centros escolares para proporcionar ayudas oportunas.***

Mejorar los resultados a través del apoyo de la función inspectora no es una garantía de lograrlo. Queda claro que la mejora de la calidad se construye en cada institución educativa. La importancia de la colaboración de los inspectores radica en que son un elemento facilitador de esta aspiración. Generar las condiciones necesarias para que cada centro impulse acciones de mejora es tarea de la Inspección, por ello, un principio fundamental para intervenir en los centros es el conocimiento de aquellos con quienes se espera colaborar. Contar con información suficiente, confiable y oportuna de los centros constituye una tarea imprescindible de los inspectores.

Promover prácticas profesionales donde se "traspase" la información de una zona escolar y se acceda al conocimiento de su situación ayudará a contar con más elementos para promover la colaboración entre los centros. Si además de ello el inspector:

- Es accesible a todas las personas y servicios.
- Promueve la participación.
- Suscita la implicación de las familias.
- Impulsa innovaciones en la zona.
- Estimula y facilita el desarrollo profesional de los docentes.
- Genera el intercambio entre profesionales.

Como podemos observar conseguir que una institución educativa funcione como una comunidad profesional es uno de los desafíos que enfrentan actualmente los inspectores. Avanzar en la consolidación de un conjunto de profesionales que puedan decidir colectivamente los mecanismos para fortalecer los procesos de mejora en los centros y se reconozcan como parte fundamental de la calidad de la educación es uno de los principales desafíos que enfrentará la Administración en los próximos años.

### ***Fortalecer las relaciones con los centros y con la Administración***

La variedad y diversidad de actividades que realizan los inspectores en ocasiones son resultado de una organización débilmente articulada, de una concepción y planificación poco acertada, de la falta de habilidad en la planificación del trabajo personal y del poco reconocimiento a la función profesional que ejercen los inspectores.

Para fortalecer la relación y priorizar el trabajo con los centros, los participantes afirmaron que antes que otra cosa es necesario priorizar la relación en el siguiente orden: el centro y los grupos específicos que hay dentro del él y posteriormente a personas en concreto.

- Priorizar aquellas actividades que impliquen el trabajo con un colectivo.
- Avanzar en las actividades que incidan directamente en la mejora de las prácticas de enseñanza y en los procesos de aprendizaje.
- Organizar el trabajo del equipo de personas que trabajen en la misma región o sector, con la finalidad de promover la colaboración entre colegas.
- La formación de los inspectores. Elemento fundamental en la mejora de la calidad.

Alcanzar un alto nivel de competencia profesional resulta complejo a causa de la variedad de sus actividades y de la dificultad para desarrollarlas adecuadamente. El modelo de formación que emergió en el estudio está relacionado con el conjunto de principios y formas para planificar, implementar, monitorear y evaluar la función inspectora.

Para fortalecer el modelo de Inspección se sugiere que a partir del análisis de la situación actual de la formación sería conveniente reflexionar sobre el perfil de inspector que necesitan los centros escolares, el reconocimiento de la especificidad de la función, los sistemas de acceso y promoción, la capacitación que se oferta y la naturaleza y características de la función.

Consideramos que las líneas de mejora que se propusieron en el IV Congreso Estatal de Inspectores (USITE 2004), en el VIII Congreso del CIOIE (2004) y en el Congreso de Nuevas Tendencias de la Formación Permanente del Profesorado (2007) los modos de organización y funcionamiento de las instituciones deben concebirse, llevarse a cabo y analizarse considerando todos los ámbitos: político, administrativo, académico y los contextos reales en los que acontece la acción educativa. Por ello, resulta necesario delimitar actuaciones con instituciones externas a la Administración en relación con la formación inicial y permanente.

Por ello, las políticas de formación deberán considerar planes específicos de formación para inspectores que trabajan en zonas determinadas, pues las necesidades de formación puede variar dependiendo la región donde ejerzan sus funciones. Optamos por promover una política de formación que avance de una actividad individual y enfocada a la promoción personal a una formación donde el aprendizaje profesional sea compartido y esté basado en las necesidades del colectivo.

Finalmente hay dos elementos que dejamos para la reflexión. El primero se relaciona con las habilidades sociales que debe desarrollar el inspector para apoyar a los centros. Cada vez son más los requerimientos que hacen las familias, Se requiere su intervención no sólo en la resolución de conflictos, sino en el fortalecimiento de habilidades para abordar temáticas que emergen de la nueva reorganización social. El segundo aspecto se relaciona con el desarrollo profesional del colectivo profesional que ejerce la Inspección. Hemos visto que esta función no es del todo aprovechada para tener un mayor conocimiento del sistema en su conjunto. Resulta necesario el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los inspectores con la finalidad de que se conviertan en expertos del sistema.

### **Referencias Bibliográficas**

ALMENDROS, H. (1960). *Carta a un Maestro de una Escuela Rural*. En Blat y Doménech (2004). Herminio Almendros, L'inspector que renovà l'educació. Barcelona: Publicacions de l'Abadía de Montserrat.

ANTÚNEZ, S. (1998). *Claves para la Organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. (4ª ed. Vol. 13). Barcelona.

ANTÚNEZ, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. (Vol 30) Barcelona: ICE-Horsori.

ANTÚNEZ, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.

ANTÚNEZ, S. (2006). *Principios Generales de la asesoría a los centros escolares en SEP. La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México: SEP-OEI.

CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.

CALVO, B., ZORRILLA, M., y CONDE, S. (2002). *La Inspección escolar de la educación primaria en México*. Prácticas, desafíos y reformas. (1ª ed.). México: IIPE-UNESCO UNESCO.

CARNICERO, P. (2000) El conflicto como estrategia para el cambio. Estrategias didácticas innovadoras. *Recursos para la formación y el cambio*. 188-208.

CIOIE (2004). *Conclusiones*. VIII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla. Universidad de Sevilla

De GRAUWE, A. (1998). Mejorar la Inspección. Una tarea desafiante. *Carta Informativa del IIPE-UNESCO*, Vol. XVI, N° 4 Octubre- Diciembre 1998, 12.

FODIP-ICE (2007). *Conclusiones*. I Congreso de Nuevas Tendencias de Formación Permanente del Profesorado. Barcelona: ICE.

FULLAN, M. y STIEGELBAUER, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros* (1ª reimpresión). México: Trillas.

FULLAN, M. (2002) Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.

IMBERNÓN, Francisco (1994): La Formación y el desarrollo Profesional del Profesorado. GRAO. Barcelona.

IIPE, UNESCO. (1998). *Carta Informativa* Octubre/diciembre. Paris: IIPE

MAYKUT, P. y MOREOUSE, R. (1999). Investigación cualitativa. Una guía práctica y filosófica. Barcelona: Hurtado.

MCMILLAN, J. H. y SCHUMACHER, S. (2007). *Investigación Educativa*. (5ª edic). Madrid: Pearson Educación.

RAMO, Z. T. (1999). *¿Para qué los inspectores?* Barcelona: Praxis.

REYNOLDS, D., BOLLEN, R. y otros (1998). *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. México. Aula XXI Santillana.

SILVA, P. y CORTÉS, C. (2003). La participación de directivos en el diagnóstico de la escuela. *Aula de innovación educativa*. No. 97 123-124.

SILVA, P. (2007). *La formación de los inspectores de educación. Una tarea desafiante*. I Congreso de nuevas tendencias de la formación permanente del profesorado. Barcelona: ICE-FODIP.

SILVA, P. (2008). La docencia universitaria y el fortalecimiento de la función inspectora. V Congreso de Docencia Universitaria. Lleida: UPC.

SILVA, P. (2008). *La Inspección Escolar en Cataluña. Un estudio de Casos*. Tesis de Doctorado. Barcelona. DOE- UB: Manuscrito sin publicar.

SEP. (2002) *Informe de labores*. México. SEP.

SEP-DGIE (2004) Informe del Proyecto: La gestión en la escuela primaria. México: AECI-SEP-DGIE.

SEP- OEI (2006). La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros. México: SEP-OEI.

SOLER, E. (2003) Supervisión y orientación. La Inspección como mediadora entre la gestión pedagógica e institucional. Montevideo: MEMFOD.

STOLL, L., Y FINK, D. (1999). Para Cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora de las escuelas (1ª ed. Vol. 5). España: Octaedro.

USITE, (2004). V Encuentro Nacional de Inspectores de Educación: Calidad, Inspección y Dirección de centros escolares. Madrid. USITE.

VERA, M. (2005). *El marco jurídico de la Inspección de Educación*. Retrieved 28 de diciembre de 2005 [http://sauce.pntic.mec.es/ipul0002/AVANCES\\_REVISTA/adide01/art\\_04.htm](http://sauce.pntic.mec.es/ipul0002/AVANCES_REVISTA/adide01/art_04.htm)

WILCOX, B., y GRAY, J. (1996). *Inspecting Schools. Holding schools to account and helping schools to improve*. Philadelphia: Open University Press.

<http://adide.org/revista/>

<http://www.xtec.es/centres/c5007852/> Retrieved abril de 2006.

<http://red.es/> Retrieved abril de 2006.

<http://www.mec.es/>. Retrieved diciembre de 2007.

<http://www.gencat.cat/>. Retrieved diciembre de 2007.

<http://www.unesco.org/iiep/> Retrieved mayo 2006.

<http://www.aiec.net/> Retrieved noviembre de 2007.

<http://adide.org/> noviembre de 2007.

<http://www.adide-andalucia.org/>. Retrieved diciembre de 2007.

<http://www.usite.info/index.html> Retrieved noviembre de 2007.

<http://adide.org/revista>, Retrieved mayo 2006.

[http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=88&Itemid=29](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=29)

[http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=111&Itemid=32](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=111&Itemid=32) (Retrieved noviembre de 2007).

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/Products?sortByCol=5> (Retrieved marzo 2006).