

# LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN COMO FACTOR DE CALIDAD EJERCIDA DESDE SU ESPACIO EN EL SISTEMA EDUCATIVO

/

## THE INSPECTION LIKE QUALITY FACTOR IN THE EDUCATIONAL SYSTEM

**Joaquín Oliver Pozo**

Inspector de Educación

Durante diecisiete años ha desempeñado la responsabilidad de Inspector General de Educación de Andalucía. Actualmente jubilado.

joliverpozo@gmail.com

### Resumen

La Inspección, junto con los demás sectores educativos, conforma, desde la complementariedad, coordinación y comunicación entre ellos, la arquitectura del Sistema Educativo. Cada uno tiene su especificidad y su espacio propio en la Educación. El objetivo de esta reflexión no es otro que identificar y definir la ubicación de la Inspección en el Sistema Educativo entre la Administración Educativa y los centros escolares, así como el “para qué” (su misión), y, en coherencia con ella, “los que hace” (sus funciones y atribuciones). Misión y funciones que se desarrollan en los centros, ante la Administración Educativa y la sociedad, a través de la Inspección como Organización. De los principios que fundamenten esta organización, y de la comunicación, la formación y el intercambio técnico y profesional que impulse a través de sus estructuras organizativas, dependerá su liderazgo en la Educación y que sea percibida como factor de calidad en la Educación.

**Palabras clave:** misión de la Inspección; funciones; cometidos competenciales; Inspección como Organización; internivelaridad; especialización; trabajo en equipo.

## **Abstract**

The Inspection, along with other educational sectors, shapes from complementarity, coordination and communication between them, the architecture of the educational system. Each has its specificity and its own space in Education. The aim of this study is simply identify and define the location of the inspection into the education system, between educational administration and schools, and the "why" (their mission), and consistent with it, "which makes" (its functions and assignments). Mission and functions that take place in schools, at the sight of the Educational Administration and the society, through the Inspectorate as organization. Of the principles underlying this organization and of the communication, training, and technical and professional exchange that drives through their organizational structures, will depend its leadership in Education and to be seen as a quality factor.

**Key Words:** aim of the inspection, functions, competence assignment, The inspectorate like organization, specialization; teamwork

## **Introducción**

En la visita a los Servicios de Inspección o en encuentros con los inspectores solía preguntarles personalmente a alguno de los recién incorporados, su percepción de la Inspección y las vivencias que tenían sobre el trabajo desarrollado. Reconocían haber descubierto dos dimensiones que desconocían cuando ejercían la docencia: primera, la organización interna de la Inspección, materializada en estructuras de dirección y en estructuras asesoras y los procedimientos de comunicación; y una segunda dimensión que les sorprendía, era la cantidad y la complejidad del trabajo a desarrollar en los centros escolares con el consiguiente potencial de mejora que recae en el trabajo del inspector. El valor de este testimonio es el de evidenciar el contraste, que en ocasiones suele darse, entre la percepción que determinados agentes y miembros de la comunidad educativa y de la propia Administración tienen de la Inspección Educativa y de su trabajo, y la vivencia que tiene el inspector de su misión en el Sistema Educativo, de las estructuras que

conforman a la Inspección como Organización, de sus funciones y atribuciones y de las actuaciones que desarrolla en los centros escolares.

Recientemente he tenido el privilegio de asistir en Valencia y de participar, con una ponencia, en una jornadas sobre el liderazgo de la Inspección de Educación. Me llamó gratamente la atención a quien iban dirigidas: a inspectores e inspectoras de educación y a directores y directoras escolares. Los debates que se originaron tras las ponencias y la mesa redonda en la que se planteó la visita de Inspección, evidenciaban la necesidad de que la propia Inspección y los demás sectores educativos aborden el análisis y la reflexión sobre el “ser” y el “hacer” que la Inspección desarrolla en el Sistema Educativo y favorecer, de esta manera, desde la especificidad que le corresponde a cada uno en la Educación, su conocimiento así como una mejor comunicación y coordinación.

Con este objetivo pretendo abordar, con las limitaciones a que obliga un artículo, aquellas dimensiones básicas que considero claves para la identificación y el conocimiento de la misión y del trabajo que, en el espacio que le corresponde en la Educación, desarrolla la Inspección de Educación como factor de calidad. Cuatro serían las cuestiones a plantear:Cuál es el espacio propio y la ubicación de la Inspección de Educación en el Sistema Educativo. La misión de la Inspección de Educación. La Inspección como organización y la presencia e intervención de la Inspección en los centros escolares.

## **I. El espacio propio y la ubicación de la Inspección de Educación en el Sistema Educativo.**

La Inspección, junto a los demás sectores implicados en la Educación (la dirección escolar, el profesorado, la Administración Educativa, las familias y la sociedad en general) conforman con carácter sistémico la arquitectura del Sistema Educativo.

Con independencia de la complementariedad, coordinación y comunicación que debe de existir entre todos los agentes responsables para abordar con calidad y eficacia el Servicio de la Educación, cada uno de ellos tiene su especificidad y espacio propio en la Educación.

La ubicación y el escenario de la Inspección en el Sistema Educativo es entre la Administración Educativa y los centros escolares.

Planteemos, en primer lugar, el sentido y la naturaleza de la vinculación de la Inspección de Educación con la Administración. Para ello, partamos de una evidencia: la Inspección es un cuerpo de la Administración, por lo tanto depende de ella. Es más, justifica su existencia en cuanto que ejerce por delegación la supervisión y el control sobre el Sistema Educativo que el Estado social y de derecho tiene atribuido constitucionalmente.

En este sentido, la misión de la Inspección se fundamenta en la atribución que la Administración le confiere para asegurar el cumplimiento de las Leyes, la garantía de los derechos y la observancia de los deberes de cuantos participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la mejora del Sistema Educativo y la calidad de la enseñanza.

Ahora bien, esta dependencia o vinculación con la Administración tiene su especificidad, que podríamos calificar como de “especial”; ¿Por qué?. Porque se sitúa entre dos conceptos aparentemente antagónicos pero claves en la arquitectura de la Inspección y que le dan un carácter diferente al de otros cuerpos de la Administración: la “dependencia” de un órgano de la administración que garantice, a su vez, la “independencia técnica” para el ejercicio de aquellas funciones de supervisión, evaluación, asesoramiento e información que le corresponden por delegación del deber constitucional de la propia administración. Es decir, para garantizar su independencia técnica y el principio de profesionalidad en las actuaciones que le compete desarrollar en los centros escolares, tiene que estar integrada en un Órgano de la estructura jerárquica superior de la Administración, responsable de la dirección y de la coordinación de los objetivos educativos, para que, de esta manera, la Inspección como Organización pueda elaborar y desarrollar sus planes de actuación y salvaguardar la unidad de criterios y de homologación de la actuación inspectora. Debe ser un Órgano que permita desenvolverse a la Inspección, desde la lealtad, coordinación y respeto institucional mutuo y, a su vez, posibilite una cierta equidistancia de cualquier intento de instrumentalización política. El carácter técnico, debe impregnar toda la

estructura de la Inspección, desde la Inspección General hasta el Inspector de referencia.

Esta diferenciación de responsabilidades políticas y técnicas es una de las claves para el buen funcionamiento de la Inspección. Por ello, es necesario que se visualice una clara identificación de la dirección política, que corresponde al titular del Órgano del que depende la Inspección, y la dirección técnica, que es responsabilidad de los órganos técnicos de dirección, en nuestro caso de la Inspección General. De no ser así, puede ocurrir que se desfigure el principio de jerarquía administrativa y la independencia técnica de la Inspección y su ejercicio profesional queden afectados.

Por lo tanto, un factor que define el espacio profesional de la Inspección es la vinculación que tiene con la Administración Educativa de la que, como se ha comentado, deriva la legitimidad para inspeccionar y homologar el sistema educativo y de velar por el cumplimiento de las leyes; vinculación que fundamenta el deber de la Inspección de información a los Órganos competentes de la Administración y, a su vez, esta vinculación debe garantizar su independencia en el ejercicio profesional.

El otro factor que define el espacio y la ubicación de la Inspección en el Sistema Educativo, es el centro escolar. Es en la presencia en los centros y en la comunicación permanente con estos, como se abordará más adelante, donde cobra sentido el ser de la Inspección.

Desde la perspectiva de que es uno de los factores que identifica el ser y el hacer de la Inspección en la Educación, esta presencia de la Inspección en el centro escolar debe estar definida para evitar confusiones y solapamientos indebidos: El inspector no tiene la atribución de dirección, ni de gestión de un centro escolar, sí supervisa, evalúa su funcionamiento y asesora e informa a todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido el ejercicio de las atribuciones de la Inspección exige, con el fin de respetar y fortalecer la autonomía en la gestión pedagógica y administrativa de los centros, un cierto distanciamiento profesional de los órganos de dirección, coordinación y participación de los mismos. El estilo y el modelo de intervención de la Inspección en el centro escolar se sustenta en una personalidad rica, en un equilibrio de determinadas actitudes: el inspector es autoridad pública, pero no

es una autoridad ejercida desde una actitud de poder, sino fundamentada en su capacidad y competencia técnica; es asesor, porque informa sobre el sentido de las normas, pero vela, a su vez, por su cumplimiento; apoya y respalda las buenas prácticas de los centros pero sin perder el carácter de supervisor escolar.

Lo cierto es que el espacio y la ubicación que le corresponde a la Inspección en el Sistema Educativo es entre Administración Educativa y los centros escolares y, entre ambos, la Inspección interviene como Organización. Es, por lo tanto, la Inspección articuladora de las demandas que provienen de los Órganos de decisión de la Administración y de las propias instituciones educativas, a través de las funciones de supervisión, evaluación y asesoramiento e información.

## **II. La misión de la Inspección de Educación.**

Identificado el escenario propio de la Inspección en el Sistema Educativo, cabe, como dice Aldo Pavón, abordar su misión (La supervisión educativa en la sociedad del conocimiento. Muralla, 2010) a partir de cualquiera de estas dos preguntas: ¿"qué se hace en ella"? o ¿"para qué"?

Cuando se parte de la primera pregunta al reflexionar sobre la Inspección ("qué se hace"), se confunde la misión con sus acciones. La misión de la Inspección está vinculada con la segunda pregunta ("para qué"). Misión que se concreta en ser garante del derecho a la educación de todos los ciudadanos así como asegurar el cumplimiento de las Leyes y la observancia de los deberes de cuantos participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, impulsar la mejora del sistema educativo y la calidad de la enseñanza. Esta misión se sustenta en la aludida delegación que los poderes públicos hacen a la Inspección de esta atribución que le es propia.

Misión que le da sentido y la proyecta e ilumina hacia fuera, es decir, hacia el resto del Sistema Educativo (garante de derechos y deberes y factor de calidad de los centros escolares) y hacia dentro, hacia la propia Inspección: ser consciente e interiorizar esta misión es lo que permite que cada inspector y la Inspección como organización, sepa el lugar que ocupa en la geografía

educativa, delimite y acote el espacio profesional que tiene, participe en la construcción del discurso y pensamiento propio de Inspección, de tal manera que su comunicación con los centros y con la administración Educativa se realice a través de las funciones y atribuciones que son la materialización de esta misión.

La Inspección solo podrá alcanzar su identidad como organización institucional si desarrolla aquellas funciones nucleares que emanan de su misión: supervisión, evaluación, asesoramiento e información y no como un grupo de expertos en planificación de recursos o en otras actuaciones ajenas a la Inspección.

Si bien es verdad que estas funciones están definidas y establecidas en las diferentes normas que regulan a la Inspección, sin embargo, no siempre sus actuaciones han sido coherentes con las mismas. Cuando se instrumentaliza a la Inspección, bien por la autoridad administrativa de la que depende o por intereses de algún sector de la propia Inspección para el desarrollo de actuaciones alejadas de su misión, se favorece su desmembración y degradación.

Para evitar esta posible inadecuación entre funciones propias de la Inspección y lo que realmente hace y, de esta manera, asegurar la coherencia y articulación entre el “para qué” de la Inspección (su misión) y lo que “debe de hacer”, sus actuaciones en desarrollo de sus funciones, en Andalucía, a propuesta de la Inspección General, se organizó un proceso de debate y reflexión de todas las estructuras de la Inspección que concluyó con la elaboración y propuesta de los Cometidos Competenciales. Su objetivo no era otro que dotar a la Inspección del repertorio de actuaciones que, en el marco de sus funciones, está facultada para llevar a cabo y que constituyen la base de un ejercicio profesional sistemático, riguroso, homologado e independiente. Los Cometidos Competenciales, resultado de este proceso de reflexión y participación, se publicaron en el Reglamento de la Inspección (Julio de 2007); lo que originó un cambio positivo en los contenidos de los Planes de Actuación y, sobre todo, ayudó a articular y a centrar mejor la comunicación técnica y profesional de la Inspección con los Órganos de la administración y con los centros escolares.



“Lo que hace” la Inspección, es decir, sus funciones, y los Cometidos Competenciales que las desarrollan, las ejerce a través de sus atribuciones. Ambas, funciones y atribuciones, tienen sentido en cuanto que son el instrumento para materializar y concretar la misión de la Inspección en el Sistema Educativo y más específicamente en los centros escolares.

De entre todas las atribuciones ( la visita de Inspección; tener acceso y supervisar la documentación académica y administrativa de los centros escolares; convocar, celebrar y presidir reuniones; elevar informe y levantar actas; asesorar a los distintos sectores de la comunidad educativa en situaciones de disparidad o conflicto; requerir; formar parte de las Comisiones, Juntas y Tribunales) referirme solamente a dos de estas atribuciones que considero especialmente relevantes en la definición del espacio de la Inspección en el Sistema Educativo. Me refiero a la visita de Inspección y a la de elevar informes y levantar actas.

La visita a los centros docentes, es un instrumento básico de la acción inspectora y es así porque, de alguna manera, todas las atribuciones pueden tener su momento en la visita de Inspección. Supervisar una documentación, mediar, requerir, asesorar, levantar un acta, etc., son acciones inspectoras que tienen su espacio y su sentido en la visita de Inspección.

Es en la presencia en los centros escolares y la comunicación permanente con estos, como anteriormente se ha aludido, donde cobra sentido el ser de la inspección. Presencia que, por una parte, debe de evitar todas aquellas actuaciones bien de gestión o de planificación de los recursos de los centros, competencia de otros órganos de la Administración, o aquellas otras identificadas con las responsabilidades de la Dirección de los centros como el control de ausencias, o la aprobación de horarios, etc. Por otra, esta presencia e intervención de la Inspección en el centro escolar deben de ser coherente con sus funciones de supervisión, evaluación, asesoramiento e información y dirigidas a aquellas dimensiones básicas o factores clave tales como la planificación docente, la comunicación y evaluación en el aula, la mejora del rendimiento escolar o la dirección, organización y funcionamiento de los centros.



Junto a la visita de Inspección, la atribución de elevar informes y levantar actas son piezas básicas en la actuación inspectora. La actuación de la Inspección se materializa, como ya he aludido, en dos direcciones: hacia las comunidades educativas de los centros y hacia la administración Educativa de la que depende. La devolución al centro escolar del resultado de su intervención e informe a la Administración Educativa de todo aquello que por una razón u otra deba tener conocimiento, son los efectos de las dos miradas que explican y justifican el ser de la Inspección. Información que, para que sea acorde con la naturaleza de la Inspección, debe de estar basada en la imparcialidad, independencia y rigor técnico.

En relación con los informes que la Inspección elabora para los diferentes Órganos de la Administración, traigo a colación la pregunta que se hace Aldo Pavón “¿A quién le habla hoy el supervisor?”. Es decir, ¿Cómo son tenidos en cuenta y qué efectos tienen estos informes y dictámenes para la toma de decisiones por la Administración? La respuesta a esta pregunta no es fácil. La experiencia de todos estos años me dice que cuando se trata de informes requeridos por órganos competentes sobre cuestiones concretas de centros escolares, partiendo siempre de la calidad y rigor de los mismos, son tenidos en cuenta y tienen efectos en las decisiones a adoptar.

Ahora bien, los informes homologados resultado de las actuaciones diseñadas en el Plan de Actuación o los dictámenes anuales elaborados en desarrollo de actuaciones prioritarias relacionadas con dimensiones del Sistema Educativo relevantes (por ejemplo, “ sobre la evaluación y promoción del alumnado” o “análisis y valoración de las actuaciones de apoyo y refuerzo escolar” o sobre las medidas educativas del plan de apoyo a las familias en los centros públicos de educación infantil y primaria” o “análisis y valoración de los procesos de selección y nombramiento de la dirección de los centros docentes públicos en Andalucía”, entre otros) la respuesta sobre qué efectos tenían estos informes y dictámenes para la toma de decisiones habría que contextualizarla en la ausencia de una cultura de la evaluación y retroalimentación de los procesos y resultados en los Órganos de la Administración: Las Direcciones Generales leían y valoraban la calidad del trabajo realizado y así se le hacía llegar a la Inspección General, pero no

siempre se materializaba en normativas o proyectos. Sí eran de gran utilidad, tanto para los propios centros como para la continuidad y el seguimiento que debía seguir desarrollando la Inspección.

De todas formas, estos informes realizados por la Inspección como Organización para los Órgano de la Administración no responden a una decisión gratuita, sino que es un deber de la Inspección para la que está legitimada y aun no siendo vinculantes, por el lugar que ocupa la Inspección en el Sistema Educativo, los destinatarios deben tenerlos en consideración para su toma de decisiones.

Entre la misión de la Inspección y el desarrollo de sus funciones y atribuciones en los centros escolares, media la Inspección como Organización. En este sentido, todas las estructuras de la Inspección cobran sentido en el marco de una organización fundamentada en las citadas dimensiones constitutivas de la Inspección, es decir, en su misión materializada en su funciones y atribuciones.

### **III. La Inspección como Organización.**

Las limitaciones de un artículo impiden hacer un desarrollo de todas las dimensiones que deben de conformar a la Inspección como Organización. Sí quiero plantear desde el objetivo de esta reflexión sobre espacio de la Inspección en el Sistema Educativo y el liderazgo que debe ejercer desde su misión, algunos de los principios o pilares que los considero claves para la arquitectura de la Inspección y su concreción y desarrollo en sus estructuras organizativas.

La organización de la Inspección no es un fin en sí mismo, sino que su objetivo no es otro que el de garantizar y ayudar, como ya se ha comentado, a que la Inspección intervenga en el Sistema Educativo en coherencia con su misión y con las funciones y atribuciones para las que está legitimada. Siendo la organización de la Inspección un medio y no un fin, sin embargo, se convierte en un requisito o condición indispensable para su ejercicio, de tal manera que la intervención de la Inspección en los centros escolares se sustenta, articula y está respaldada por las estructuras organizativas. Para

aproximarnos a su comprensión es necesario referir los principios en los que estas se fundamentan: jerarquía, planificación, internivelaridad, especialización, profesionalidad y trabajo en equipo. Todos estos principios son premisas que dan coherencia y sentido a todas las estructuras y al funcionamiento de la Inspección.

Aludir solamente a tres de estos principios por lo que significan para la organización de la Inspección y para el fortalecimiento de su espacio ante la Administración Educativa y los propios centros escolares. Me refiero al principio de internivelaridad, al de especialización y al trabajo en equipo.

### **Internivelaridad.**

Definida como la legitimidad y competencia para intervenir en las diferentes enseñanzas y niveles que conforman el Sistema Educativo, considero que debe de ser un objetivo prioritario para toda la Inspección no solo por un criterio de eficacia y eficiencia organizativa, sino porque la finalidad y la misión de la Inspección Educativa ante los centros escolares así lo requiere. Y esto por las siguientes razones: en primer lugar, porque la realidad sobre la que interviene la Inspección Educativa son los centros escolares que conforman un Sistema Educativo único e integrado y con dimensiones comunes y básicas como: la dirección y gestión del centro, los órganos de coordinación docente, las medidas curriculares y organizativas de atención a la diversidad del alumnado, la acción tutorial, los resultados escolares, la convivencia escolar, entre otras.

En segundo lugar, la decisión que la administración Educativa adoptó de que la Educación Primaria y la Educación Secundaria obligatoria se impartieran, con carácter general, en centros distintos, exigía la articulación y coordinación de estas etapas educativas. El encuentro de culturas y de prácticas educativas distintas presentes en la Educación Secundaria con la presencia en los centros escolares de profesorado de Educación Primaria y de Secundaria (procedentes estos de la antigua Formación Profesional y de Bachillerato), hacía necesario reforzar en los centros las citadas dimensiones vinculadas a la organización escolar, a la orientación y tutoría y a los procesos

de enseñanza-aprendizaje.

Este escenario educativo exige un perfil de inspector con competencia para dar respuesta a las demandas que plantea la ordenación del Sistema Educativo. La percepción global que la Inspección tiene de la Educación, sus funciones y el espacio que ocupa entre la Administración Educativa y los centros escolares, le permite impulsar y garantizar la articulación de las distintas etapas y niveles que lo conforman. Esto, indudablemente, significa un profundo cambio en los estilos y en las prácticas inspectoras, frente a las ya consolidadas, para muchos integrantes de la Inspección.

Por esto la “internivelaridad” no solo se fundamenta en las demandas del Sistema Educativo, sino que provoca una revisión de la profesión del ejercicio de la inspección desde el punto de vista epistemológico y sociológico. ¿En qué sentido?. Todo inspector procede del ejercicio de la docencia. Ejercicio en el que se construye no solo una concepción de la profesión sino que se adquiere una visión del Sistema Educativo, de la Administración Educativa, incluso de la propia Inspección. Este proceso de socialización forma parte del bagaje que se aporta al incorporarse a la Inspección y estará siempre presente en el ejercicio de la misma.

No cabe duda que un buen desarrollo profesional como docente puede enriquecer el ejercicio profesional del futuro inspector o inspectora, pero no es la garantía de ser un competente inspector o inspectora porque el ejercicio de la inspección es una profesión diferente a la de profesor o profesora, que exige una nueva socialización, nuevos aprendizajes y competencias. El ejercicio de la inspección se sustenta en principios, funciones y atribuciones diferentes a las de los docentes; además, no se es inspector para una parte del Sistema Educativo, ni de un nivel o una modalidad o especialidad, sino que la Inspección debe tener la preparación y la competencia para poder intervenir en un centro escolar de cualquier modalidad o nivel educativo, preparación que se complementa con la especialidad bien curricular o en cualquier dimensión del centro escolar, pero siempre coherente con las funciones y atribuciones que le son propias.

Pues bien, la experiencia corrobora que una vez incorporado este principio en la organización de la Inspección es muy bien valorado por sus

integrantes. Las resistencias que en un principio suelen surgir provienen de actitudes y prácticas inspectoras que identificaban el ser inspector con ser especialista en la materia que habían impartido en su etapa como docentes, o de actitudes individualistas asentadas en una concepción del ejercicio de la Inspección más próxima al ejercicio de una profesión liberal que al de un funcionario al servicio de un estado de derecho.

De todas formas el principio de internivelaridad cobra sentido en interacción con los demás principios que sustentan a la Inspección como Organización, sobre todo con el principio de especialización y trabajo en equipo.

### **Principio de Especialización.**

Hemos comentado que se accede desde el ejercicio de la docencia a una nueva situación profesional, la de inspector, en la que conceptos que han tenido un significado en el ejercicio como docentes, se redefinen en este nuevo marco. Cuando hablamos de la intervención en el aula del profesorado y de la visita al aula del inspector estamos hablando de modelos de intervención diferentes. Si la intervención del primero va dirigida a la organización y al desarrollo de la comunicación en el aula para que su alumnado alcance los conocimientos y competencias básicas previstas en su ámbito, área o materia, la de la Inspección va dirigida al profesor para asesorar, evaluar o supervisar si el profesor realiza una adecuada gestión del aula para el logro de los objetivos programados. Ambas intervenciones no son ni idénticas ni incompatibles, son complementarias.

Lo mismo ocurre con el concepto de la especialidad docente y de la especialidad para el ejercicio de la Inspección educativa. El propio marco legal cuando ordena la función pública docente en los diferentes cuerpos que la integran, para regular sus especialidades afirma que corresponde al Gobierno, previa consulta a las comunidades autónomas, la creación o supresión de las especialidades docentes de los cuerpos y la asignación de áreas, materias y módulos que deberán impartir los funcionarios adscritos a cada una de ellas, a excepción, dice, del Cuerpo de Inspectores de Educación que realizará las

funciones recogidas en la Ley.

Es decir, la intervención de la Inspección se dirigen a la evaluación, la supervisión, el asesoramiento e información de las dimensiones básicas o factores clave, como pueden ser la organización escolar, la planificación docente o el desarrollo y la evaluación del currículum de los centros, de los programas y servicios. De este carácter global y sistémico de su intervención en los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo, entiendo se deben desarrollar las especialidades propias de la Inspección. En Andalucía se han establecido las Áreas Específicas de Trabajo, bien sean la denominadas Áreas Estructurales (Educación Permanente y Formación Profesional; Educación en Valores, Diversidad Educativa y Convivencia; Evaluación del Sistema Educativo; Ordenación Educativa y Organización Escolar; Enseñanzas Artísticas, de Idiomas y Deportivas) y las Áreas Curriculares, integradas por todas las áreas del currículo escolar y cuyo cometido no es otro que el organizar y planificar actuaciones de la Inspección Educativa dirigidas a los diferentes elementos que integran el currículo escolar.

Todo inspector está adscrito a un área estructural y curricular. Sus responsabilidades se concretan en tareas de participación en la planificación de actuaciones propias de su especialidad, de información y formación a las diferentes estructuras del Servicio Provincial, de coordinación de las mismas o en el desarrollo de intervenciones conjuntas, propias de la especialidad, con la Inspección de referencia en los centros escolares. En este sentido, las Áreas no se vinculan a la estructura jerárquica o de línea de la Inspección, sino que es una estructura asesora y, en consecuencia, se ejerce con carácter asesor en y para la Inspección.

El principio de internivelaridad y de especialización definen, por lo tanto, un perfil profesional de la Inspección acorde con las tareas que debe desarrollar en el centro educativo. Ambos principios se complementan y cobran sentido desde el trabajo en equipo.

## **Trabajo en Equipo**

La internivelaridad y especialización, desde una comprensión dialéctica

del ejercicio de la Inspección, como se ha visto, constituyen dos polos antagónicos pero dependientes el uno del otro, siendo el trabajo en equipo el espacio de encuentro profesional en el que cobran sentido y se resuelve este antagonismo inicial.

El contenido de este principio tiene una doble dimensión con efectos importantes, cada una de ellas, en la organización de la Inspección. Por una parte, debe Impregnar a toda la organización de la Inspección, desde los órganos de dirección y coordinación como la Inspección General, a los Servicios Provinciales; y, por otra, debe tener especial relevancia en los Equipos de Inspección de Zona. Equipos que se consideran como las unidades básicas y operativas de la intervención inspectora en los centros escolares y, por ello, los demás equipos surten, respaldan y dan apoyo técnico a estos. El trabajo en equipo está aceptado y asumido como un recurso de primer orden para la articulación de la comunicación y la participación, la reflexión, la planificación, la coordinación y el desarrollo de las actuaciones de la Inspección en los centros escolares.

El proceso de asimilación de este principio, suele tener en la Inspección dos retos: uno, la fuerza que tiene en la Inspección el trabajo individual reforzado durante muchos años por un concepto de referencialidad cerrada y duradera con sus centros y, otro, la cantidad de actuaciones incidentales o actuaciones bien de gestión, bien de carácter censal, contempladas en los planes de actuación que impiden tiempo para la coordinación, colaboración y reflexión compartida que exige el trabajo en equipo.

Aceptando que estos retos siguen estando presentes, las condiciones, no obstante, han mejorado en el ámbito de trabajo de Andalucía. La referencialidad ya no es cerrada, sino que está abierta a las visitas de Inspección compartidas y a la presencia coordinada en los centros por el equipo de zona; referencialidad que tiene el límite temporal de cinco años, lo que impide posibles distorsiones y connivencias del inspector con sus centros. Por otra parte, los planes de actuación se han ajustado a las funciones y atribuciones que tiene la Inspección, se han incorporando actuaciones de carácter muestral y la actuación planificada ha ganado terreno a la incidental.

Lo cierto es que estos tres principios señalados, junto al de jerarquía,



planificación y profesionalidad, sustentan a la Inspección como Organización.

## **Estructuras de la Inspección como Organización**

Partiendo que es en la Inspección como Organización donde la labor del Inspector se desarrolla y cobra sentido, señalar brevemente algunos de los retos que, según mi criterio, tienen las estructuras organizativas de la Inspección para reforzar su misión, su espacio en el Sistema Educativo y su liderazgo en la Educación.

Cuando hablo de estructuras me refiero a las de dirección y coordinación, a la estructura territorial, asesora y de participación, así como a la organización especializada.

Si centramos la mirada en el Órgano de dirección y coordinación de la Inspección, la establecida en nuestro marco normativo como Inspección General, su labor esencial de articulación y vertebración de la Inspección dependerá, fundamentalmente, de dos condiciones: en primer lugar de cómo este definido, aceptado e integrado su espacio y sus competencias profesionales y técnicas en la Administración Educativa central y territorial, es decir, si los demás Órganos de la Administración respetan la autoridad y la independencia técnica y profesional de la Inspección General, se posibilitara un mejor desarrollo de la Inspección como Organización. Y en segundo lugar, en la medida que este Órgano ejerza y sea un referente de coordinación y dirección para los Servicios Provinciales de Inspección, lo que se fomenta a través del desarrollo e impulso de las estructuras de línea y asesoras de la Inspección; de la comunicación e intercambio técnico y profesional a través de las estructuras de participación y, por último, con la elaboración, desarrollo y evaluación de los Planes Generales de actuación como mecanismo de homologación y de respaldo técnico del trabajo de la Inspección. Entendida así la coordinación y dirección de toda la Inspección, se favorecerá la integración y sentido de pertenencia de toda la Inspección, la construcción e interiorización del discurso propio de la Inspección y, evidentemente, el fortalecimiento de la Inspección como Organización.

Ambos factores, su integración y reconocimiento en las estructuras

centrales de la Administración y su referencialidad técnica y profesional para toda la Inspección, convierten a la Inspección General en un factor clave para el desarrollo de la Inspección como Organización.

Del mismo modo el Servicio Provincial de Inspección configura un sistema integrado en el que cada una de sus dimensiones organizativas, sus estructuras de dirección, su organización territorial y de coordinación y asesoramiento, cobran sentido en el marco de la Inspección como Organización. Como se ha aludido, hay que lograr que cada inspector, desde su responsabilidad individual, se sienta implicado y participe en la construcción del discurso colectivo sobre la Inspección. Lo que significa producir una interacción de mutuo enriquecimiento entre la Inspección como organización y cada Inspector, de tal manera que esta dialéctica explica y da sentido a cada una de sus componentes organizativos y a la intervención individual de cada inspector.

El liderazgo de la Jefatura del Servicio, clave para la organización de la Inspección debe de ser un factor comprometido con la articulación profesional y técnica del Servicio con los órganos de dirección de la Inspección y debe de impulsar las estructuras de coordinación, asesoramiento y participación, para reforzar el carácter de Inspección única y facilitar que esta pueda desarrollar la misión para la que está legitimada.

La organización territorial de los Equipos de Zona de Inspección en cuanto que es la estructura organizativa previa a la intervención de la Inspección en los centros escolares debe articularse con criterios técnicos y profesionales. Criterios referidos a su organización, como la temporalidad en la adscripción de los inspectores e inspectoras a los mismos, y a la asignación de centros de referencia que deben de establecerse en norma clara y bien definida. Su funcionamiento y dinamización tiene que estar dirigida a lograr la vertebración y comunicación del Equipo con la demás estructuras de dirección y asesoras del Servicio, a reforzar la organización y coordinación del trabajo (su homologación e impulso de actuaciones compartidas) y a que las actuaciones de cada inspector y del Equipo de Inspección de Zona, desarrollen los objetivos del Plan de Actuación y sean coherentes con la misión y funciones propias de la Inspección.

#### **IV. La presencia e intervención de la Inspección en los centros escolares.**

El análisis de las funciones y atribuciones de la Inspección, de los principios que fundamentan su organización, su dependencia y especial vinculación con la Administración Educativa, el estudio de las estructuras de dirección, coordinación y asesoras, así como su organización territorial y especializada, conforman a la Inspección como organización. Es a través de esta como se desarrolla y cobra sentido la intervención de la Inspección en los centros escolares.

Intervención y presencia que se traduce en colaborar en la mejora de su funcionamiento y de la práctica docente, en la participación en la evaluación del Sistema Educativo, en garantizar el cumplimiento de la normativa y en el asesoramiento e información a la comunidad educativa. Todas estas funciones, que en nuestra Comunidad Autónoma se concretan en los cometidos competenciales, las desarrolla en los centros escolares la Inspección como organización a través de los Planes de Actuación.

El Plan de Actuación debe favorecer la comunicación Inspección-centro con el soporte y las garantías técnicas facilitadas por la elaboración y desarrollo de protocolos y de instrumentos de intervención, instrumentos con respaldo jurídico y técnico, validados para la recogida de información relevante que faciliten la homologación de la intervención en los centros escolares.

Este carácter homologado de las actuaciones desarrolladas en los centros es compatible con diferentes modelos de intervención de la Inspección. Desde una planificación centralizada diseñada y establecida en el Plan de Actuación en la que se definen el tipo de actuación y todos los requerimientos técnicos para su aplicación, a una planificación de un alto grado de descentralización que parte de las necesidades diagnosticadas en cada uno de los centros escolares por la propia Inspección, para convertirlas en el punto de partida del marco de planificación y de intervención. En la medida que la Inspección como organización esta mas consolidada e interiorizado, lo que he denominado como discurso propio de la Inspección, su presencia e

intervención en los centros puede desarrollarse desde el diagnóstico de las necesidades de los centros. Ahora bien, este modelo de intervención significa conseguir un equilibrio entre la necesaria homologación de la intervención de la Inspección y el refuerzo de la autonomía de las estructuras de la Inspección más próximas a los centros, como son los equipos de zona y supone, además, la implicación de todas las estructuras de la Inspección como Organización en el impulso de la comunicación y el intercambio de información entre todas ellas y en la adecuación de los ámbitos de toma de decisiones en la planificación. Lo cierto es que cuando la intervención en el centro escolar la realiza el inspector o inspectora desde una información bien fundamentada y de aquellas dimensiones básicas para la oferta educativa del centro, su presencia es percibida como un auténtico factor de calidad por la comunidad educativa.

## **V. A modo de conclusión.**

La necesaria visibilidad y reconocimiento del trabajo que realiza la Inspección en el espacio que le corresponde en el Sistema Educativo como garante de los derechos y deberes y como factor de calidad de la Educación, de acuerdo con el análisis realizado dependerá, en gran medida, de las siguientes consideraciones:

- a. Si la ubicación que le corresponde a la Inspección en el Sistema Educativo es entre la Administración Educativa y los centros escolares, su vinculación con la Administración Educativa, de la que depende y de la que recibe la legitimidad de supervisión y control del Sistema Educativo, debe favorecer y garantizar el ejercicio de sus funciones, cometidos competenciales y atribuciones con independencia técnica y profesional.
- b. Desde este espacio profesional la Inspección desarrolla su misión en la Educación. Misión que se debe proyectar hacia todos los agentes educativos y para ello se requiere que cada inspector o inspectora sea consciente e interiorice el lugar que le corresponde en la Educación,

delimite y acote su espacio profesional, participe en la construcción del discurso y pensamiento propio de Inspección, de tal manera que su comunicación con los centros y con la administración Educativa se realice a través de las funciones y atribuciones que son la materialización de esta misión.

- c. Como se ha comentado, la intervención de la Inspección en los centros escolares y su deber de comunicación e información a los Órganos de la Administración se realiza a través de la Inspección como Organización. Esta organización debe de estar fundamentada, entre otros, en principios como el de internivelaridad, especialización y trabajo en equipo y sus estructuras de dirección, coordinación y asesoras, centrales y territoriales, tienen que fomentar la comunicación, el intercambio, el respaldo técnico y profesional para la planificación e intervención en los centros. De la fortaleza que todos estos factores tengan en la Inspección como Organización, dependerá, especialmente, su liderazgo en la Educación.

### **Financiación**

Sin financiación expresa.

### **Conflicto de Intereses**

Ninguno.

### **Referencias bibliográficas**

Joaquín Oliver Pozo (2015). *La Inspección de educación de Andalucía. Origen, desarrollo e intervención en los centros*. Editorial MAD. Sevilla.

Aldo Pavón Scarsoglio (2010). *La supervisión educativa para la Sociedad del Conocimiento*. La Muralla. Madrid.

Manuel Santander Díaz (2009). *Los libros de visitas de Inspección o cómo la Educación se entendió desde la Inspección y de qué manera se*

*reflejaba en los libros de visita.* Revista Cabás. Consejería de Educación. Cantabria.

Tomás Secadura Navarro (2008). *Principios de organización de la Inspección Educativa del Estado Español: fortalezas y debilidades.* Revista Avance en Supervisión Educativa (Mayo 2008). Asociación de Inspectores de Educación. ADIDE.

Eduardo Soler Fierrez (1993). *Fundamentos de supervisión educativa.* La Muralla. Madrid.

Gonzalo Vázquez Gómez (1999). *La supervisión, función de conocimiento compartido del Sistema Educativo.* Revista de Educación. Ministerio de Educación.

Antonio Molero Pintado (2001). *Prólogo al libro de Eduardo Soler Fierrez "La supervisión educativa en sus fuentes".* Editorial Santillana. Madrid.

Gómez Dacal (2000). *"La accountability como instrumento de política educativa y de la calidad de la enseñanza".* Actas del Simposio Internacional de Inspección Educativa. Ministerio de Educación Cultura y Deportes. Madrid.