



La visita de inspección en riesgo de extinción

/

The inspection visit at risk of extinction

Ignacio Polo Martínez

Doctor en Ciencias de la Educación

Inspector de Educación del Gobierno de Aragón

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i29.623>

“You never change things by fighting the existing reality.

To change something,

build a new model that makes the existing model obsolete.”¹

Buckminster Fuller (citado en <http://www.buildinganewreality.com/>)

Resumen

La Inspección educativa tiene entre sus atribuciones la observancia (a través de la visita a los centros) de los deberes de cuantos participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Históricamente, la Inspección ha tenido la capacidad de visitar las aulas para conocer cómo se produce el aprendizaje y el proceder de la evaluación de la práctica docente. Sin embargo, no vale cualquier tipo de visita. Algunos autores llaman la atención sobre aquellos tipos de visitas cuyos Inspectores solo pretenden ejercer de encuestadores o cumplir con un deber de presencia. Este tipo de visitas poco o nada tienen que ver con las funciones y atribuciones de la Inspección y con la mejora del sistema educativo. Actualmente, los principales estudios revisados a nivel nacional e internacional apelan a desarrollar una Inspección dedicada a supervisar y controlar desde el punto de vista organizativo y especialmente pedagógico, el

¹ Nunca se cambian las cosas luchando contra la realidad, se cambian construyendo un nuevo modelo que haga obsoleto el existente.

funcionamiento de los centros educativos. A pesar de estas evidencias, existe una tendencia generalizada a la reducción del número de visitas de Inspección y a su sustitución por otras alternativas de supervisión basada en la revisión de documentos (tareas burocráticas). El mayor peligro para la Inspección sería que, atada prioritariamente a dichas tareas burocráticas y con carencias significativas en su formación para intervenir en los centros, se vea arrastrada a su sustitución por otros agentes más eficaces. Teniendo en cuenta que ningún otro elemento del sistema educativo tiene atribuciones para asesorar y velar por el cumplimiento, en los centros, de los servicios y programas educativos, de las leyes y los reglamentos establecidos. Este artículo defiende la necesidad de mejorar la formación de los Inspectores para garantizar la calidad de la visita de Inspección como eje sobre el que asesorar y verificar la mejora de la práctica docente y, por lo tanto, del sistema educativo.

Palabras clave: evaluación docente, inspección educativa o escolar, formación, liderazgo, equipo.

Abstract

The Superintendent of Education has among its many duties the observance (visiting the centers) of the duties of those involved in the teaching and learning processes. Historically, the Superintendent has visited classrooms to observe the process of learning and to evaluate the teaching practice. However, this type of visit does not produce valid results. Some authors call attention to those types of visits whose inspectors just act as interviewers or to fulfill a duty of presence. This type of visit has nothing to do with the functions and powers of the Superintendents or the improvement of the educational system. Currently, main studies reviewed at the national and international level call for the development of an Inspection dedicated to supervision and control from the organizational and pedagogical point of view, of the function of the educational centers. Despite this evidence, there is a general trend to reduce the number of Inspection visits and replace them with other supervision alternatives based on document review (bureaucratic tasks). The main risk for the inspection would be that connected primarily to said bureaucratic tasks and with significant deficiencies in its



formation to intervene in the centers, both could imply a necessary substitution by other more efficient agents. This article defends the need to improve the training of the Inspectors, considering that no other element of the educational system has the authority to advise and ensure compliance, in centers, educational services and programs, laws, and established regulations. This is the main point to guarantee the quality of the inspection visit as an axis in which to assess and verify the improvement of teaching, and therefore, the educational system.

Key words: teacher evaluation, educational or school inspection, training, leadership, team.

Desarrollo del artículo

La visita es un medio de trabajo generalizado entre todas las Inspecciones de Europa y en todos los países en que está implantado este servicio educativo (Soler, 2013). Esta cuestión no es una novedad. El Real Decreto de 30 de marzo de 1849, ya contemplaba que los Inspectores son claves para "la mejora de la educación de un pueblo" (p.7), "sin ellos la administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar". Por lo tanto, desde sus orígenes, la intervención de la Inspección en los centros (e incluso en las escuelas superiores y elementales de magisterio), aporta luz a través de sus visitas a la evolución de un sistema educativo viendo e informando lo que ocurre en los centros. En algunos casos, dichos Inspectores, según el mismo Real Decreto (Título II, art. 9 del reglamento adjunto) tenían la obligación, no solo de visitar los centros sino, además, de impartir docencia en los centros sobre las materias que se les pudiera señalar a modo de prácticas ejemplificadoras (Título III, art. 20). Esta histórica referencia normativa nos puede hacer comprender la relevancia que, en su momento, podía tener la Inspección para el Gobierno y el grado de preparación que debían tener dichos Inspectores para enfrentarse con solvencia al reto de asesorar al profesorado a través de su propia práctica profesional.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en la redacción dispuesta por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (en adelante LOE y LOMCE), recoge en su Título VII dedicado a la Inspección Educativa (artículo 148.3) que "la inspección educativa se realizará sobre todos los elementos y aspectos del sistema educativo, a fin de 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 y equidad de la enseñanza". Parece necesario analizar el término "observancia" asignado a la Inspección de educación por cuanto supone² poner en observancia algo (como una ley, un estatuto o una regla) o lo que es lo mismo, hacer ejecutar puntualmente y que se observe con todo rigor (exacto y puntual) lo que se manda, impone y ordena. Por lo tanto, la Inspección de educación, a partir del

² <http://www.rae.es/>

ordenamiento normativo, tiene como obligación, entre otras, la de observar el rigor de su cumplimiento.

En el artículo 153 se señala que dentro de las funciones y atribuciones asignadas a los Inspectores de Educación está “conocer directamente todas las actividades que se realicen en los centros, a los cuales tendrán libre acceso”. La normativa específica desarrollada desde las distintas Administraciones educativas, ha considerado que la forma de conocer la realidad de cada centro es a través de “la visita de Inspección”. Por ejemplo, el Decreto 32/2018³ (artículo 5.b), contempla entre las atribuciones de la Inspección “visitar los centros educativos públicos o privados, así como las instalaciones y servicios en los que se desarrollen actividades educativas del ámbito del Departamento competente en materia de educación no universitaria, a los que tendrán libre acceso”. En función de esta referencia normativa, no sería posible que un Inspector delegase en los Directores de los centros el análisis, seguimiento y evaluación de las actuaciones prioritarias que debe realizar. No sería posible, salvo que quiera ser prescindible en el sistema educativo.

Soler (2013), una de las referencias más específicas y referenciadas en lo relativo al análisis de la visita de Inspección, señala que:

“los Inspectores fueron en otro tiempo «veedores» y esta misión, que tuvo en sus orígenes la de “ver”, le es todavía característica. Incluso una voz en cierta forma sinónima como es “supervisión” se compone del prefijo “super-“, que significa sobre, por encima, y “visión”, “acción y efecto de ver”; es decir, supervisión viene a significar tanto como “ver por encima” o “mirar desde arriba”, a la postre, un modo privilegiado de contemplar”(p.27).

El problema residiría si, como asegura Fernández (2010), esas funciones y atribuciones se fueran perdiendo con el paso del tiempo y no se aplicaran tal y como la norma asigna a la Inspección.

Teniendo en cuenta la relevancia que los marcos normativos de las diferentes Administraciones educativas y los estudios e investigaciones realizadas asignan a la Inspección, el objetivo de este artículo es realizar una serie de consideraciones sobre la situación actual de la visita de la Inspección a los centros educativos y, a su vez, realizar algunas propuestas para su

³ Asociado a la comunidad autónoma de Aragón.

potenciación dentro de un futuro marco normativo y de los planes de actuación de la propia Inspección:

Primera consideración: No es posible una evolución de la Inspección sin un renovado marco normativo y de actuación.

La normativa específica de Inspección, y su desarrollo a través de los planes de actuación no ha evolucionado al mismo ritmo y en el mismo sentido que las demandas que afectan a los docentes en la última década. Un currículo centrado en competencias, un impulso de las metodologías activas, un propósito firme de alentar la autonomía organizativa de los centros, una creciente necesidad de atender a la diversidad, la mejora del clima de convivencia escolar, la inclusión de las tecnologías en el sistema, o una evaluación centrada en estándares, son algunos de los ejemplos que quizás deberían explicitarse en el marco normativo vinculado a la Inspección, en los planes de intervención de la Inspección de este país y, por lo tanto, en las visitas de la Inspección a los centros.

La legislación actual mantiene inalterado el marco de actuación de la Inspección (LOE-LOMCE, en su capítulo II-artículos 151 a 154). Lo que para algunos ha podido ser un alivio por cuanto “no se toca a la Inspección”, para otros ha podido ser interpretado como un estancamiento preocupante sobre el futuro de este cuerpo. ¿Realmente es válida la actual Inspección para las necesidades presentes y futuras del sistema educativo español? La complejidad de este, cada vez mayor, exige una organización de la Inspección que vaya adaptándose a las exigencias de los tiempos y, para ello, se exigirá un alto grado de especialización y de profesionalidad, que requerirá una preparación científica, técnica e, incluso, tecnológica para poder desenvolverse con soltura (Gómez-Elegido, 2002).

Dentro de las diferentes Administraciones Educativas no es fácil encontrar procedimientos normativos o instrucciones que hayan pautado la visita de Inspección. Santamaría (2013) nos recuerda la Resolución de 1 de julio de 1988, de la Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa, que regula la visita (DOGV 13-10-88) o la Instrucción de 5 de febrero de 2010 de la Secretaria Autonómica de Educación, sobre la Visita de Inspección Educativa a los centros

educativos de la Comunidad Valenciana (PLAVIE 2009-10). Especialmente la última quiso potenciar las visitas de Inspección como proceso clave del Servicio de Inspección Educativa, pero los cambios de los equipos en la Inspección General no posibilitaron la continuidad del proceso. A nivel internacional, encontramos, por ejemplo, la referencia hecha por Hortensia (2010) que señala la existencia del Acuerdo Federal 279/2008, en el que se detalla específicamente el tipo de visitas que debe realizar el llamado supervisor escolar de educación superior en México.

Sin embargo, no solo no se ha avanzado suficientemente en la redefinición normativa del papel de Inspección en el actual y futuro sistema educativo. Tampoco unos planes de actuación basados en "orientaciones de intervención" en lugar de "instrucciones de intervención" facilitan una visión homogénea de la visita del Inspector. Esta indefinición o, en ocasiones, la falta de concreción del trabajo de Inspección facilita, según Esteban (2011), la consideración de la Inspección como "los chicos de los recados de los superiores inmediatos" (p.2) lo que altera sustancialmente la programación del trabajo.

En la mayoría de las Administraciones Educativas, la Inspección de Educación se reinventa con el cambio de los distintos equipos de gobierno. En algunos casos, la Inspección parece más cómoda intentando agradar a los intereses políticos, que al plan de mejora de los sistemas educativos dependientes de cada Administración.

Es necesario que la Inspección impulse un análisis del panorama de la educación actual (INEE⁴, 2015 y OCDE, 2017) y las necesidades del propio sistema a corto medio y largo plazo, con el fin de ubicar sus funciones y atribuciones dentro de ese escenario. A partir de ese análisis, debe establecer sus planes institucionales plurianuales. Esto no quiere decir que quiera ser independiente de los poderes políticos, sino que, aceptando las prioridades políticas que se puedan establecer, la propia Inspección tenga un itinerario de intervención basado en datos que buscan la mejora del sistema. Para la obtención de dichos datos es imprescindible la coordinación de la Inspección con otras unidades de la Administración, especialmente con la Unidad de evaluación. La unión de la información captada desde las unidades de evaluación con las

⁴ Instituto Nacional de Evaluación Educativa: <http://www.mecd.gob.es/inee/portada.html>

obtenidas por la Inspección desde sus propias actuaciones, debería ser pauta común de la tarea de la Inspección (Fernández, 2010). Ese caudal informativo es el que anualmente se debería poner al servicio de los responsables políticos y de la comunidad educativa con el fin de (1) ayudarles a priorizar los planes de intervención que se pudieran establecer a corto, medio o largo plazo, y (2) informar a la comunidad educativa de manera transparente del estado y evolución de la educación dependiente de una Administración.

Los planes institucionales, a través de sus actuaciones prioritarias y específicas, pautan el trabajo de toda la Inspección en un momento determinado del curso (normalmente un periodo corto de tiempo). El resto del tiempo, el trabajo de un Inspector viene condicionado por las incidencias que ocurren en los centros de su responsabilidad. En algunos marcos normativos que regulan la organización de la Inspección se contempla la necesidad de “armonizar la planificación de sus actuaciones con la adecuada atención a las situaciones imprevistas o incidentales” (Decreto 32/2018). El problema surge cuando las incidencias protagonizan el día a día de los Inspectores; también, cuando no existe un plan de actuación de trabajo para la Inspección; o cuando, existiendo, tiene una escasa implicación en el trabajo diario de los inspectores y las actuaciones incidentales llegan a protagonizar nuestro trabajo. Esta situación origina que el Inspector sea un sujeto pasivo a la espera de ser “activado”.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la Inspección es que los propios políticos, en ocasiones, recelan de hacer cumplir sus propias normas y, por lo tanto, de los planes de intervención de la Inspección (Soler, 2013). A pesar de estas interferencias políticas, el problema se agravaría si además del bloqueo político, existiera una inacción o una falta de impacto de los propios planes de actuación desarrollados desde la propia Inspección. Autores como Mogollón de González (2008) inciden en la necesidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Inspección a través de un plan de actuación que conlleve visitar los centros con objetivos preestablecidos, coordinados y que conlleven una rendición de cuentas sobre la propia Inspección. Es decir, evaluar al evaluador.

En los futuros planes de la Inspección debería prevalecer, según Esteban (2007), la importancia de las áreas específicas (detectadas en los procesos de evaluación del sistema educativo) y la formación especializada de los

Inspectores. En relación a la formación especializada del Inspector, Soler (2013) y Gómez-Elegido (2002), señalan la necesidad de que el Inspector posea “solvencia profesional” (p.71 y p.97 respectivamente). Es decir, es necesario que domine los aspectos técnicos, normativos y científicos sobre la materia a asesorar y/o supervisar. La legitimidad como inspector se adquiere a través del acceso (oposición) y de la función (ser competente a partir de la alta cualificación técnica, normativa y científica).

La formación que se vincula a los Inspectores actualmente se puede estar reduciendo a dos o tres sesiones informativas a lo largo del curso con poca o nula relación con las necesidades del sistema educativo, las prioridades de actuación de la Inspección y el nivel de formación del que parten cada uno de los Inspectores. Estas tres cuestiones (las necesidades del sistema educativo, las prioridades de actuación de la Inspección y el nivel de formación del que parten cada uno de los Inspectores) serían los aspectos a tener en cuenta para la evaluación inicial y el desarrollo de itinerarios formativos preceptivos para la Inspección.

La formación permanente de la Inspección debería venir asociada a las instituciones que tienen responsabilidades en la formación inicial y permanente del profesorado: la Universidad y los centros de formación del profesorado. Es a través de dichas instituciones desde donde se deberían fijar itinerarios formativos colectivos (en función de las prioridades establecidas para toda la Inspección) e individuales (en función de las necesidades de cada inspector).

Pero, dentro de un plan de actuación institucional, ¿cuál debería ser la prioridad en la formación e intervención de los Inspectores? Con carácter más general, en el Capítulo II de la LOE-LOMCE se establecen las funciones de la Inspección Educativa (artículo 151). La primera de dichas funciones conlleva la necesidad de “supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos así como los programas que en ellos inciden”. No es casual que dentro de las funciones de la Inspección esté la supervisión de aspectos pedagógicos. La OCDE (2016 y 2017) indica que uno de los factores más determinantes en el éxito de un sistema educativo de un país es la formación pedagógica de los profesores y el liderazgo pedagógico que ejercen los Directores de los centros. De manera más concreta,

Gómez (2016) defiende que el liderazgo pedagógico (conjunto de prácticas que utilizan los docentes y directores en relación con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje) está vinculado a la mejora de los resultados de aprendizaje y de la calidad de los centros educativos.

A pesar de estas evidencias, Marina, Pellicer y Manso (2015), defienden la idea de que por razones históricas y culturales el sistema educativo español no siente simpatía por el concepto de “liderazgo” (probablemente por su asociación al mundo empresarial). Antonio Bolívar (en Marina, 2015) ha señalado la gran rémora que supone para nuestro sistema educativo la existencia de una cultura escolar que impide que los Directores ejerzan un papel de liderazgo pedagógico vinculado a la mejora del centro. La OEI⁵ (2017), señala que el “liderazgo pedagógico ha sido más una propuesta teórica que una práctica real”. Esa “rémora”, a la que hace referencia Bolívar, puede haber afectado también a los planes de actuación de la Inspección evitando que los Inspectores se formen e intervengan en esta cuestión tan relevante⁶. El INEE (2015), por ejemplo, considera que una de las formaciones que mayor impacto tiene en el aula es la formación asociada al aprendizaje individualizado (atención a la diversidad). Esa, por ejemplo, debería ser una de las prioridades que deberían quedar específicamente reflejadas en los itinerarios formativos de la Inspección.

La Inspección de educación en España no debería considerarse como algo perenne o esencial al sistema al que pertenece. Desde 1982 la Inspección de Grecia (Soler, 2013) se sustituyó por asesores escolares con el objetivo de impulsar la mejora de la educación. Mantener a los servicios de orientación, la red de formación y a la Inspección como elementos de asesoramiento externo a los centros sin obtener los resultados esperados, puede propiciar que alguno de esos agentes pueda ver peligrar su existencia en un futuro. La red de formación y la Inspección son los elementos más sensibles sobre los que se han tomado y se pueden tomar decisiones para potenciarlos o propiciar su desaparición progresiva hasta su sustitución por otros agentes con mayor eficacia en la mejora del sistema educativo.

Sobre esta primera consideración, se propone:

⁵ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

⁶ Países como Holanda, Alemania o Francia han priorizado la intervención de la Inspección en lo pedagógico (Soler, 2013).

Primero: Revisar el marco normativo que regula la Inspección con el fin de garantizar que se ajusta a las necesidades del sistema educativo contextualizado.

Segundo: Implementar en el marco normativo y en los planes de actuación la necesidad de que la propia Inspección rinda cuentas a su Administración sobre los resultados de sus planes de actuación y, en concreto, de sus preceptivas visitas.

Tercero: Diseñar itinerarios formativos que promuevan la especialización de la Inspección y el trabajo en equipo. Sin lugar a dudas, la vía pedagógica, y más concretamente la atención a la diversidad, deberían ser una prioridad en dichos itinerarios.

Cuarto: Establecer vínculos normativos estables entre la Inspección y la unidad o centro de evaluación. Esa estrecha vinculación podría llegar a concretarse en la existencia de Inspectores adscritos a las unidades o centros de evaluación.

Segunda consideración: No es posible la Inspección sin la visita.

Antúnez (2009) indica que los directivos y docentes esperan encontrar en la función inspectora la ayuda, guía y acompañamiento que necesitan y no tanto el requerimiento y exigencia burocrática. La asesoría en el propio centro (la visita) es una tarea deseada por ambas partes y, sin embargo, poco frecuente (Falcón, Saavedra, y Lázaro, 2009).

La Inspección cobra su sentido a través de la visita (Rul, 2006; Soler, 2013 y Castán, 2014, 2016). La visita es un elemento de control sobre el sistema educativo (Casanova, 2005; Acosta, 2008 y Secadura, 2008). Sin embargo, no a través de cualquier tipo de visita. En los últimos años la visita de Inspección se está convirtiendo en algo breve, esporádico y poco planificado (Soler, 2013 y Carrasco, 2014). Lamentablemente, a veces la visita del Inspector se hace por cumplir un deber de presencia pero sin intencionalidad de mejora. Los centros no pueden perder el tiempo con Inspectores que van de paso realizando actuaciones de encuestador de calle (Soler, 2013), o lo que es peor, de tertuliano de cafetería. Soler (2013) llama la atención del “Inspector francotirador” (aquel que solo va a una cuestión puntual y desaparece), o del “Inspector apagafuegos”

(aquel que acude previa solicitud de la Administración o del centro ante un hecho puntual grave y posteriormente desaparece). Seguramente, dentro de la tipología de malas prácticas de la "visita de Inspección" podríamos encontrar otras denominaciones actualizadas que convergerían en la necesidad de un plan de mejora sobre esta seña de identidad de nuestro trabajo. La realidad es que cuando la intervención de la Inspección no se ajusta a sus funciones y atribuciones normativas, convirtiéndose en un ritual de formalismo intrascendente (la visita del encuestador) en lugar de una actuación fecunda y eficiente, el cuerpo de Inspección puede comenzar a ser prescindible dentro del sistema educativo.

Sin embargo, otro riesgo mayor sería que desde algunos sectores de la Inspección y del poder político se permitiese la ausencia de la visita de Inspección como algo a valorar por la individualidad de cada Inspector⁷. Es muy probable que dentro de las intervenciones que estén realizando diferentes Inspectores en cada una de las comunidades autónomas, puedan estar conviviendo, sin ningún tipo de conflicto, Inspectores que van mucho a los centros (con diferente nivel de planificación e impacto en la mejora del centro), con Inspectores que no van a los centros. Esa dualidad antagónica conlleva, partiendo de la premisa que la acción de observar es una obligación y no una opción, agravios comparativos entre los centros y entre los Inspectores. Por esta vía la Inspección se debilita y pierde prestigio en los centros.

Es habitual leer a diferentes autores (Antúnez, 2009; Carrasco, 2014, y Castán, 2014) sobre la carga burocrática que conlleva actualmente el trabajo de Inspector. Algunos de esos trabajos (Carrasco, 2014 y Secadura, 2014) achacan la falta de visitas del Inspector a la obligación de atender dichas tareas administrativas. Esas tareas burocráticas son actividades que finalizan en sí mismas y no tienen apenas proyección de optimización ni para el propio Centro, ni para el conjunto de centros del mismo entorno. Su exceso y la poca efectividad hacen que tengan poco sentido. Su asignación a las funciones propias de

⁷ La Instrucción sobre funciones y competencias de los distintos órganos de las Direcciones Provinciales del Ministerio de Educación y Ciencia (BOE 18-12-1989, separata número 51), contemplaba en su instrucción IV (Servicio Provincial de Inspección Técnica de Educación) que los equipos de Inspección debían visitar los centros, según lo establecido en el plan provincial, al menos, una vez por trimestre.

Inspección podría suponer, en algunos casos, una "muralla" para el desarrollo de la esencia misma de la Inspección: la visita a los centros educativos. En esta línea, Esteban (2007), incide en la excesiva diversidad de situaciones que deben acometer los Inspectores en sus respectivas provincias.

Si unimos la diversidad de situaciones, el número de Inspectores y las actuaciones que requieren visita, nos podemos encontrar en una encrucijada en la que sale perdiendo la visita. Un ejemplo de este problema sería el seguimiento y la evaluación de los funcionarios en prácticas. La Inspección tiene dificultades para, al mismo tiempo que atiende las incidencias en los centros y las tareas burocráticas, realizar varias visitas para supervisar la práctica profesional de esos docentes. A esto se debe añadir que dicha evaluación se debe realizar en un periodo corto de tiempo (6 meses). Los protocolos de evaluación de estos funcionarios recomiendan realizar varias visitas a lo largo del curso. Sin embargo, la realidad dice que, en el mejor de los casos, se llegan a realizar dos supervisiones de aula. En este caso concreto, la solución pasaría por: (1) ampliar las plantillas de la Inspección, y/o (2) ampliar el periodo de evaluación de los funcionarios en prácticas (dos cursos).

A pesar de estos hándicaps, y teniendo en cuenta que se han potenciado las tareas burocráticas, que las plantillas de la Inspección son, a veces, escasas, o que algunas tareas de evaluación requieren más tiempo del planteado por la norma, el responsable último de la merma de las visitas a los centros podría ser la propia Inspección. Es lo se podría denominar como la cara y cruz de la actividad administrativa: a veces recluye a los Inspectores, pero a veces camufla la falta de formación (y por lo tanto de competencia) de los Inspectores para realizar la visita de Inspección. La visita del Inspector se ha podido convertir, en algunos casos, en una mayor amenaza para el propio Inspector que para el centro. Efectivamente, aquel Inspector que se parapeta detrás de la tarea burocrática (por ejemplo, de la supervisión de un parte de faltas de asistencia del profesorado, de la realización de los estudios de plantillas funcionales u orgánicas, de contabilizar las horas de un horario de un docente, de revisar los kilómetros de los estadillos de itinerancias, o de una supervisión de títulos), ve cada vez con mayor distancia la oportunidad de visitar un centro y su capacidad para estar a la altura de las atribuciones y funciones que se le demandan por

parte de la sociedad. Visitar los centros requiere esfuerzo (de formación, coordinación, autoevaluación⁸, etc.). Sin embargo, actualmente puede haber Inspectores que detesten la burocracia, pero la prefieran ante la amenaza de que la visita a los centros les obligue a salir de su zona de confort.

A través de la visita de Inspección, como elemento previamente programado y documentado, el centro se revitaliza y permite al Inspector hablar del centro con conocimiento de causa, informando y quizás lo más importante, previniendo (Vázquez, Arévalo y Gómez de Agüero, 2011; Poveda, Tapia, Sánchez, Trocoli, y Jiménez, 2013; Ozkoidi y Albeniz, 2014; Ramírez, 2017; Soler, 2013; Pérez, 2013 y Castán, 2016).

Autores como Pérez (2015) han defendido la necesidad de documentar, a través de protocolos homologados, las visitas de la Inspección. Secadura (2011 y 2014) nos plantea algunos ejemplos que están funcionando en diferentes Administraciones⁹. Entre los factores que podrían ser incluidos en dicha visita deberían figurar, al menos, los siguientes: (1) el objetivo de la visita, (2) la documentación analizada previamente, (3) el número de Inspectores que van a intervenir y su justificación, (4) las personas de la comunidad educativa con las que se pretende intervenir, (5) la hora de inicio de la visita y de finalización, (6) los puntos fuertes detectados, (7) los puntos débiles detectados, (8) el plan de actuación previsto para acometer las debilidades, (9) fecha prevista de la próxima visita y (10) necesidad de emitir informe que amplíe el análisis de la visita. Esta información debería estar digitalizada y debería servir a las jefaturas de Inspección para conocer y consultar la justificación, la actuación y las consecuencias de las visitas que los Inspectores realizan en los diferentes contextos (Totoricagüena y Solabarrieta, 2016).

Finalmente, Ramírez (2017) nos recuerda que el Inspector debe poseer ciertos "requisitos de actitud" para afrontar su visita. Es decir, la Inspección se debe exponer ante la comunidad educativa en sus actuaciones lo que puede

⁸ Los indicadores utilizados por la Inspección en sus visitas para la evaluación docente o directiva deben ser utilizados previamente por los docentes y directores en sus procesos de autoevaluación. En el caso de estos últimos, los indicadores utilizados deben venir acompañados de recursos y propuestas formativas que ayuden a su comprensión, manejo e interpretación. Establecer los mismos indicadores de evaluación para la autoevaluación docente y la supervisión de la Inspección, es clave para la mejora del sistema educativo.

⁹ Herramientas ad hoc para la gestión interna de la tarea (Séneca-Andalucía; SIS-Canarias; GINS-Castilla y León; Delphos-Castilla La Mancha; XIE-Galicia; INED-Madrid; ITACA-Comunidad Valenciana; etc.). Algo más lejos quedan los libros de visita de la Inspección educativa de Fuerteventura (Esteban, 2010). Documentos para el estudio de la historia de la educación en la isla.

generar una situación comprometida y, en ocasiones, incluso incómoda. Esa solvencia profesional a la que se ha hecho referencia anteriormente debe aglutinar también esa actitud que acompañe a los aspectos técnicos, normativos y científicos. Esa actitud profesional, si es detectada como necesidad en la individualidad de ciertos Inspectores, también puede y debe ser objeto de propuestas formativas concretas.

Sobre esta segunda consideración, se propone:

Primero: Revisar el marco normativo para evitar que en él se pudieran recoger funciones o atribuciones impropias de la Inspección.

Segundo: Eliminar de los planes de actuación de la Inspección aquellas tareas burocráticas que no son propias de sus funciones y atribuciones.

Tercero: Regular normativamente¹⁰ la visita de Inspección con el fin de: (1) determinar su carácter preceptivo y (2) pautar las cuestiones previas que debe atender, las características de su desarrollo y las consecuencias que se derivan tras la intervención de la Inspección.

Cuarto: Teniendo en cuenta el número de visitas que requieren algunas actuaciones (por ejemplo, la evaluación de funcionarios en prácticas), la Administración debería contemplar no solo la posibilidad de ampliar la plantilla de Inspección, sino también, la ampliación del periodo de observación de determinadas prácticas (en el caso de los funcionarios en prácticas dos cursos).

Tercera consideración: La intervención en equipos sectoriales especializados.

La LOE-LOMCE (en su artículo 154 dedicado a la organización de la Inspección Educativa), contempla la posibilidad de estructurar la Inspección sobre la base de los *perfiles profesionales de los Inspectores*, entendidos en función de los criterios siguientes: titulaciones universitarias, cursos de formación en el ejercicio de la inspección, experiencia profesional en la docencia y experiencia en la propia Inspección Educativa. Evidentemente, la organización de la Inspección Educativa y su reglamentación normativa posibilitan una alta capacidad de acción (Secadura, 2011). De forma muy incipiente y débil está

¹⁰ En la línea de lo planteado en la ORDEN de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía (BOJA 2-8-07).

apareciendo en algunas Administraciones algún ejemplo de intervención en equipos especializados (Secadura, 2014 y Romero, 2017). Sin embargo, la realidad generalizada de la práctica inspectora, en buena medida, suele alejarse de dicha facultad; y el modelo de Inspección, que pudiéramos entender válido sobre el papel en bastantes de sus características, viene siendo desbordado e inhabilitado en la praxis por la propia Inspección.

En los últimos años, la Inspección de Educación se ha caracterizado por un trabajo atomizado. Cada Inspector desarrolla su trabajo habitual en soledad y la mayoría de las veces con un bajo o nulo nivel de supervisión sobre su labor y sus resultados. La información que trasciende a un Inspector de lo que ocurre en otras zonas dentro de la misma provincia (o Comunidad) es baja o nula. Las decisiones que toma en los centros de su responsabilidad, adolecen de un método que garantice una homogeneidad en las respuestas. La frase dicha en algunos contextos de la Inspección de que "cada centro es una realidad" pretende, en algunos casos, encubrir las actuaciones divergentes o ausentes de la Inspección. Una Inspección "micro" o "individualista", basada en zonas, resulta un modelo más artificioso que efectivo (Secadura, 2011). La prioritaria organización del trabajo del Inspector en torno a lotes de centros, que se mantienen adjudicados durante un periodo de tiempo (aproximadamente cuatro años), obliga a una actuación repetitiva y poco productiva, año tras año. La ventaja que supone el conocimiento directo de los centros (suponiendo que el Inspector haya visitado los centros), con el tiempo se relativiza y se pierde la eficacia y la necesaria distancia técnica (Secadura, 2014). En algunos momentos, la selección de centros sobre los que ejercer una actuación autonómica o provincial ha estado fundamentada en que haya, al menos, un centro por zona. Este tipo de repartos (sin ningún valor estadístico) suele pretender entretener a todos los Inspectores por igual, en lugar de atender las necesidades detectadas en el sistema educativo dependiente de una Administración.

Tal y como defiende Soler (2013), lo importante es el método, no la particularidad de cada Inspector. La realidad educativa no debe ser entendida por cada Inspector en función de sus potencialidades y limitaciones, debe ser co-entendida desde una imprescindible coordinación.

Este tipo de organización parcelada y las rotaciones que se establecen entre los Inspectores por las diferentes zonas, suele propiciar que los centros se adapten prioritariamente a los requerimientos individuales de cada Inspector en lugar de a las necesidades de un sistema al que pertenecen. Los centros se quejan de que dependiendo del Inspector que les toca en suerte, los procesos de asesoramiento y supervisión a los que se ven expuestos pueden llegar a ser antagónicos. Sería algo parecido a lo que ocurre a la salida de muchos colegios (normalmente en el parque) entre dos familias con hijos en un mismo nivel educativo en un centro, y se preguntan con qué docente les ha tocado a sus respectivos hijos. El azar hace que algunas familias se consideren afortunadas o desafortunadas ante el horizonte de un curso con uno u otro docente, hasta el punto de verse delante de una docencia, en un mismo nivel, con diferencias muy significativas (en el método de enseñanza, procedimientos de evaluación o sobre la tan de actualidad demanda de deberes escolares¹¹). La sorpresa suele llegar cuando un Inspector cambia de zona y se da cuenta de que no ha habido una rendición de cuentas ni hacia el centro, ni hacia el Inspector previo en cuanto a las actuaciones prioritarias que se debían haber acometido en los últimos cuatro cursos.

El desarrollo de un plan de intervención de la inspección no debería estar fundamentado en “las zonas”, sino en las necesidades de un sistema autonómico.

¿Qué otras opciones de organización podría valorar la Inspección? Uno de los denominadores comunes a todos los países en los que está implantada la Inspección de educación es la tendencia más o menos efectiva de trabajar en equipos especializados (Ramírez, 2017 y Soler, 2013). La mayoría de los juicios que emiten los Inspectores en sus informes son consensuados en equipo previa observación de las evidencias de primera mano. Si en algún momento se realiza alguna intervención individual, la exposición de sus apreciaciones es siempre el resultado del conocimiento y experiencia colectiva y de la aplicación de criterios de calidad compartidos por el servicio en conjunto.

¹¹ Se sugiere la consulta de este artículo: “Deberes escolares: el reflejo de un sistema educativo” en <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/543/383>.

La misión y la finalidad de la Inspección, por el hecho de que su campo de operaciones sean los centros, no debe estar acotada a las circunstancias particulares de los mismos, sino que puede y debe trascender a un ámbito "macro". No se renuncia al centro como núcleo de acción. Se renuncia a la intervención individualista del Inspector en sus centros sin ningún tipo de rendición de cuentas, ni procesos de coordinación con otros Inspectores. El centro se visita por un equipo de Inspectores que asesoran y supervisan desde las necesidades del sistema escolar.

Las necesidades incidentales de los centros (las consultas del día a día) pueden ser atendidas inicialmente por un grupo de Inspectores de guardia. Estos Inspectores realizarían su gestión directa o su deriva a los equipos especializados. Al centro le interesa obtener una respuesta clara y normativa y, por lo tanto, común al resto de centros, independientemente del Inspector que le atienda. Quizás alguien piense en el volumen de situaciones incidentales que deberían asumir esos Inspectores diariamente. Las situaciones incidentales se verían limitadas a lo incidental, y podrían ser asumidas por los Inspectores de guardia, teniendo en cuenta tres razones. En primer lugar, los planes de actuación estarían fundamentados en las necesidades prioritarias del sistema educativo, por lo tanto de los centros. En segundo lugar, la actuación prioritaria de los Inspectores (su tiempo de trabajo) la dedicarían a dichas actuaciones. Y en tercer lugar, tal y como se ha planteado anteriormente, los planes de Inspección deberían expurgar la burocracia ajena a sus funciones, Esa primera atención de los centros requeriría una alta coordinación en criterios normativos con el fin de evitar que la respuesta dada sea la opinión de un Inspector, en lugar de la postura oficial de la Inspección. Dentro de los planes de Inspección, especialmente en su concreción en áreas específicas de intervención, se debe dar importancia a las reuniones de coordinación del equipo de Inspección (Pérez, 2009). Seguramente, es un mal compartido en nuestro sistema educativo y, por lo tanto, también en la Inspección, la consideración de la mayoría de las reuniones como informativas. En dichas reuniones, muchas veces escasas y sin contenido de calado, el asistente se ha convertido en un sujeto pasivo¹² que

¹² Aunque las reuniones de inspección normalmente no son consideradas órganos colegiados, su funcionamiento puede llegar a asemejarse en función de las concreciones que se puedan establecer en la normativa de cada Administración educativa vinculada a la Inspección de educación o en los planes provinciales. Por todo ello, sería importante recordar que la Ley 40/2015 establece en su artículo 19.3-b (Régimen de los órganos colegiados de la Administración General del

espera, con más o menos interés, la información que le aporta aquel que preside dicha reunión. Soler (2013), reclama para la Inspección aquellas reuniones en las que se deben analizar de manera colectiva los planes de visitas efectuados a los centros, permitiendo el contraste de juicios valorativos, y propiciando mejoras en los modos. La actuación individualista del Inspector debe dar paso a la intervención colectiva de un equipo como forma de garantizar la imparcialidad y homogeneidad contextualizada de las actuaciones de la Inspección. Es necesario fijar criterios y tolerancias en la intervención (posibles diferencias en las intervenciones entre los Inspectores). Dichas tolerancias deberán ser justificadas y analizadas en el seno de dichas reuniones, y requerirán planes de intervención específicos por parte de la Inspección con la correspondiente rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos.

En casos concretos, los centros, concededores de la nueva estructura organizativa por equipos especializados, podrían acudir directamente a los responsables de los mismos¹³ (Inspector coordinador de equipos sectoriales-ICES) con el fin de gestionar sus consultas o concretar futuras visitas del equipo sectorial de inspectores especializados (ESIE). El ESIE (coordinador por el ICES) sería la estructura organizativa que sustituiría la actual zona.

El ICES tendría a su cargo, al menos, un ESIE formado específicamente para determinadas áreas de trabajo. En un ejemplo de esta estructura sería la posible consulta de un centro sobre la diferencia entre un procedimiento conciliado y común ante una conducta gravemente contraria a las normas de convivencia. Si la consulta se limita a una clarificación normativa, su respuesta podría ser atendida por el Inspector de guardia. Sin embargo, si la consulta hace referencia a los graves problemas de convivencia que hay desde hace un tiempo con un sector de la comunidad educativa, las carencias en la gestión de aula de un docente, etc, en este caso sería el ESIE (con sus especialistas en convivencia) quien acometería las labores de asesoramiento y supervisión.

Estado y de las Entidades de Derecho Público vinculadas o dependientes de ella) que los miembros del órgano colegiado deberán participar en los debates de las sesiones.

¹³ Dentro del portal de Transparencia de Aragón se contempla la figura del “Inspector coordinador de equipos sectoriales” con un complemento anual de 755,13€. Esta figura nunca ha sido implantada en el organigrama de la Inspección y considero que, de implantarse, podría ser el responsable de diferentes equipos especializados de carácter autonómico. Se puede consultar en:
http://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/2017_retribuciones_docentes_mensuales.pdf

Los ESIE tendrían un campo de intervención autonómico y, por lo tanto, aunque su demarcación ordinaria sería la provincia, su ámbito de intervención podría llegar a ser interprovincial. Los ESIE podrían estar constituidos por Inspectores con la misma especialización (equipos homogéneos), o bien, dependiendo del tipo de intervención que se precisará, por Inspectores especializados en diferentes campos (equipos heterogéneos).

El tradicional plan provincial zonificado se fracturaría a partir de la necesidad de intervención coordinada de los ESIE. Lo lógico sería que en cada Administración se fijarían unas líneas prioritarias de especialización de la Inspección. A partir de esas líneas, los Inspectores recibirían una formación específica que vendría a complementar su perfil profesional de origen. Una vez recibida la formación inicial especializada, los Inspectores pasarían a integrar los ESIE. Esa especialización podría ir variando en un mismo Inspector a lo largo de su carrera profesional dependiendo de las necesidades que suscitase el sistema educativo, de las características de la plantilla de Inspectores en una provincia, o a solicitud del propio Inspector.

Finalmente, los ESIE deben vincularse, no sólo con las tradicionales redes de orientación y formación, sino también con otras unidades que pueden potenciar el valor natural de la propia inspección a través del trabajo en equipos especializados. Actualmente, la coordinación de la Inspección con las Unidades de Evaluación, Innovación o Informática de las Administraciones Educativas, pueden suponer una oportunidad para la mejora de la Inspección y su labor profesional.

Sobre esta tercera consideración, se propone:

Primero: Crear y potenciar la figura del ICES¹⁴ y ESIE.

Segundo: Promover procesos formativos especializados con el fin de construir equipos sectoriales de intervención educativa. Dicha formación irá enfocada, especialmente, a los aspectos pedagógicos del sistema educativo.

Tercero: Eliminar la organización y funcionamiento de la Inspección basada en las zonas estancas de Inspectores.

¹⁴ La figura del ICES debería contemplar el correspondiente complemento económico.

Cuarto: Potenciar las medidas organizativas y de coordinación en la Inspección que garanticen la adecuada atención de las incidencias de los centros.

Quinto: Establecer redes estables (no ocasionales) de coordinación de la Inspección con otros agentes de la misma Administración. Esas colaboraciones deben explicitarse y desarrollarse dentro de los marcos normativos de organización y funcionamiento, y en los planes de intervención de la Inspección.

Cuarta consideración: Consecuencias para la Inspección de una Administración electrónica.

Es posible que para la mayoría de las Inspecciones de este país no sea fácil determinar, en un momento preciso de un curso, el estado de los documentos institucionales de un centro, el grado de evolución de un determinado programa educativo, el grado de absentismo del alumnado, las faltas de asistencia del profesorado, los resultados académicos que el alumnado está teniendo en su evaluación continua, o el número de alumnos que están teniendo apoyos en un determinado nivel educativo. Cuando un Inspector no tiene acceso a esta documentación antes de hacer su visita, se ve obligado a realizar un esfuerzo extra que retrasa y burocratiza sus primeras intervenciones en el centro. No solo eso, sino que la imagen de la Inspección se devalúa, ya que obliga a los equipos directivos a tener que contar las mismas cosas cada vez que se cambia de Inspector.

Dentro de una Administración que aspira a ser electrónica, no se entendería que la información generada por la Inspección no estuviera informatizada y convenientemente gestionada para facilitar su consulta (De Pedro Sotelo, 2008, y Esteban, 2008). Solo desde el asesoramiento, la evaluación y la supervisión continua se pueden propiciar planes de mejora institucional que redunden a corto, medio y largo plazo en mejoras en nuestro sistema educativo.

La Inspección Educativa debería tener en cuenta, según Secadura (2011 y 2014), que el progreso electrónico es medio y soporte de un nuevo orden en la gestión de las Administraciones educativas. En un futuro próximo, la Inspección no será tan precisa para la asistencia burocrática en la aportación de datos, o en

la recogida de información a modo de encuestadores de diferentes sectores de la comunidad educativa, ni será indispensable para el cotejo de los mismos; y, entonces, quedará un vacío funcional alarmante, debido al deslizamiento consciente o inconsciente del tiempo del Inspector en este tipo de tareas. Si la Inspección no avanza al mismo ritmo que su Administración y encuentra su utilidad para la mejora del sistema educativo del futuro, deberá acometer un debate sobre la necesidad de su existencia, un desplazamiento a tareas irrelevantes o no propias de su supuesta alta especialización y categoría y su sustitución por otros agentes del sistema educativo (fundamentalmente por las unidades de evaluación, los Directores de los centros y los administrativos).

La Inspección debe exigir a su Administración una adecuada dotación de recursos y herramientas informáticas que redunden en potenciar su capacidad de coordinación y, por lo tanto, el impacto en la mejora del sistema educativo.

Sobre esta cuarta consideración, se propone:

Primero: Vincular las funciones y atribuciones de la Inspección a una administración electrónica que potencie la posibilidad de visitar los centros educativos.

Consideración final:

La Inspección es útil para el desarrollo de un sistema educativo. Sin embargo, no es imprescindible, todo depende del grado de utilidad que tenga para la evolución de un sistema. Es posible que la actual estructura de la Inspección soporte la convivencia de casi cualquier tipo de práctica por parte de sus miembros. Para llegar a esta consideración no es necesario llegar a comparar entre Inspecciones de diferentes Administraciones educativas. Dentro de una misma Administración (incluso a nivel provincial) el ángulo de diversidad entre Inspectores puede llegar a ser de 180°. En cualquier caso, todas esas prácticas, de producirse, son conocidas y consentidas por quien dirige la Inspección. No todo vale en la Inspección. Una cuestión interesante a valorar por la comunidad educativa es la causa por la que desde diferentes instancias (técnicas y/o políticas) se podría estar consintiendo esas divergencias de actuaciones.

Es difícil comprender que viendo cómo evoluciona nuestro sistema educativo, la Inspección de educación no haya impulsado (por iniciativa propia o por requerimiento superior) un plan de adecuación formativo asociado a las exigencias presentes y futuras de nuestros centros. Seguramente, para que exista esa propuesta de formación debe haber previamente una necesidad. Esa necesidad, normalmente, se detecta desde la práctica (la visita a los centros). Si tal y como hemos referenciado en este artículo, el nivel de visitas está disminuyendo en general en la Inspección y las que se realizan son tendentes a ser consideradas un ritual de formalismo intrascendente (la visita del encuestador) en lugar de una actuación fecunda y eficiente, es probable que no se llegue a necesitar ni dicho plan de formación, ni tampoco la propia Inspección.

Intentar revalorizar la Inspección puede llegar a dar vértigo en algunos sectores. Más aún si cabe, si dicha revalorización conlleva una mayor formación e independencia. En este trabajo se parte del convencimiento de que nadie puede mejorar o empeorar más la Inspección que las prácticas coordinadas de los propios Inspectores. Es por ello que no debemos esperar a que las Administraciones se "iluminen" sobre la bondad de un cuerpo tan especializado, sino que debe ser la propia Inspección quien ponga sobre la mesa, con hechos, todo su valor.

La Inspección no tiene que afanarse en luchar por reducir sus tareas burocráticas ya que la mayoría de ellas desaparecerán con la evolución de una Administración electrónica. El mayor peligro para la Inspección sería que, atada prioritariamente a dichas tareas burocráticas y con carencias significativas en su formación para intervenir en los centros, se vea arrastrada a su sustitución por otros agentes más eficaces.

Hasta la fecha, ningún otro agente vinculado al sistema educativo tiene la función o atribución de inspeccionar todos los elementos y aspectos de dicho sistema, a fin de 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 y equidad de la enseñanza. Si la Inspección quiere seguir manteniendo esa atribución, deberá formarse para realizar sus visitas con garantías de poder asesorar y supervisar organizativa y, sobre todo, pedagógicamente los centros

educativos. Y todo ello, desde la imprescindible necesidad de rendir cuentas frente a la Administración y su comunidad educativa.

Agradecimientos

A Juan Carlos Polo Palacios y Gemma Puertas Bescós por su colaboración en la revisión de este documento.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de intereses

Ninguno.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. (2008). Visitas y funciones de la supervisión de educación de Guatemala. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº8. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/312>.
- Antúnez, S. (2009). La inspección educativa y la evaluación de la formación permanente de los profesionales de la educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº10. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/350/254>
- Carrasco, D. (2014). Organización y funcionamiento de la inspección educativa: los equipos de zona y su adscripción. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº21. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/79/78>.
- Casanova, M^a. A. (2005). Supervisión, evaluación y calidad educativa. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº1.
- Castán, JL (2014). El alumno, referente de la inspección de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 21. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/2>.
- Castán, JL (2016). El reto de la inspección de educación en España. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 25. Recuperado de <https://doi.org/10.23824/ase.v0i25.561>.

- De Pedro Sotelo, F. (2008). La hoja de cálculo en la tarea cotidiana del inspector de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº8. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/415>.
- DECRETO 32/2018, de 20 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA 1-3-2018).
- Esteban, S. (2007). Reflexiones sobre las antinomias de la inspección educativa en España. Un problema sin resolver. *Revista Avances en supervisión educativa*, nº6. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/273/233>.
- Esteban, S. (2008). Historias de vida: el comienzo del curso escolar de un inspector de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº8. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/315/175>.
- Esteban, S. (2010). Los últimos cuarenta años de historia de la inspección educativa en España. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº12. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/442/286>.
- Esteban, S. (2011). Naturaleza y aportaciones de la inspección educativa como servicio público. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº15. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/488/329>.
- Falcón, A., Saavedra, S. y Lázaro M^a R. (2009). Una experiencia sobre el contenido del trabajo docente. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº10. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/351/247>.
- Fernández, FJ (2010). Sentido y necesidad de la evaluación de la práctica docente. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº13. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/454/298>.
- Gómez, JL. (2016). El director escolar en el siglo xxi: liderazgo pedagógico e inteligencia emocional. *Revista Unión Sindical de Inspectores de Educación* nº 39. Recuperado de <http://usie.es/supervision-21/>.

- Gómez-Elegido, M^a.C. (2002). La inspección: su función en el ámbito educativo. *Revista de Educación*, nº 329. Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre329/re3290611165.pdf?documentId=0901e72b812593af>.
- Hortensia, E. (2010). Reglamentación de las funciones del supervisor de educación superior en Puebla, México. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº11. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/423/267>.
- INEE (2015). Prácticas docentes y rendimiento estudiantil: evidencias a partir de TALIS 2013 y PISA 2012. MECD y Fundación Santillana. Recuperado de <http://blog.educalab.es/inee/2015/07/15/practicas-docentes-y-rendimiento-estudiantil-evidencia-a-partir-de-pisa-2012-y-talis-2013/>.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (BOE 2-10-15).
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 4 de mayo), en su redacción dada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE).
- Marina, J.L., Pellicer, C. y Manso, J. (2015). Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. Recuperado de <http://www.funciva.org/wp-content/uploads/2016/11/Libro-blanco-de-la-profesi%C3%B3n-docente.pdf> el 4 de febrero de 2018.
- Mogollón de González, A. (2008). Autopoiesis y calidad para la supervisión educativa. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº9. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/331/462>.
- OCDE (2016). Teaching in Focus: Liderazgo escolar para el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/Teaching-in-Focus-brief-15-Spanish.pdf>.
- OCDE (2017). Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017: Informe español. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/dctm/inee/eag/2017/panorama-de-la->

educacion-2017-def-12-09-2017red.pdf?documentId=0901e72b8263e12d
el 25 de febrero de 2017.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2017). Desarrollo profesional liderazgo de directores escolares en Iberoamérica. Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI. Madrid. Recuperado de <http://blog.educalab.es/inee/2017/10/05/informe-miradas-sobre-la-educacion-en-iberoamerica-2017-desarrollo-profesional-y-liderazgo-de-directores-escolares-en-iberoamerica/>.

Ozkoidi, J. y Albeniz, A. (2014). Las auditorías de calidad como servicio de la inspección de Navarra. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 22. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/42/40>.

Pérez, F. (2009). La inspección educativa de Galicia: caminos recorridos y estrategias de futuro. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº10. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/349/245>.

Pérez, J.F. (2013). Técnicas de actuación de la inspección educativa (I): la observación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº19. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/132/132>.

Pérez, J.F. (2015). Instrumentos de la inspección educativa (I): cuaderno de campo. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº23. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/29/30>.

Poveda, F., Tapiá, I., Sánchez M.J., Trocoli, R., y Jiménez, J.M. (2013). Intervención global y sistémica de supervisión, evaluación y asesoramiento en centros y servicios, en la comunidad autónoma de Andalucía, desde la experiencia del equipo nº 2 del servicio de inspección educativa de Cádiz. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº18. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/537/377>.

Ramírez M.B. (2017). *La Inspección y supervisión de los centros educativos: Técnicas y procedimientos en las visitas de Inspección*. Madrid. España: UNED.

Real Decreto de 30 de marzo de 1849 sobre Escuelas Normales e Inspectores de Instrucción Primaria y Reglamentos para la ejecución del mismo... Ministerio de comercio, Instrucción y Obras Públicas. España.

- Romero, M.A. (2017). La comunicación mediada por tecnología como base de la mejora de la actuación de la inspección educativa: el plan de inspección 2016-17 en Andalucía. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 27. Recuperado de <https://doi.org/10.23824/ase.v0i27.587>.
- Rul, J. (2006). La inspección de educación: la función evaluadora de la inspección. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº4. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/233/165>.
- Santamaría, R. (2013). La inspección semidesnuda. opiniones de y sobre la inspección de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 19. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/121/118>.
- Secadura, T. (2008). Principios de organización de la inspección educativa en el estado español: fortalezas y debilidades. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº8. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/319/455>.
- Secadura, T. (2011). El referente de la inspección educativa: el centro docente versus el sistema educativo. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº15. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/485/326>.
- Secadura, T. (2014). Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la inspección de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 21. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/77/76>.
- Soler, E. (2013). La visita de inspección. Madrid, La Muralla (3ª edición).
- Toticagüena, K. y Solabarrieta, M. (2016). El cuaderno de centro como herramienta para la supervisión. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 26. Recuperado de <https://doi.org/10.23824/ase.v0i26.576>.
- Vázquez, E., Arévalo, J.J., y Gómez de Agüero, J.L. (2011). El desarrollo de cartas de servicios en la inspección de educación. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº15. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/487/328>.