

## FORMADOR-ASESOR: UN FUTURO MUY PRESENTE

/

## TRAINER-ADVISOR: THE FUTURE THAT IS ALREADY PRESENT

Juan Miguel Sánchez Ramón

Inspección de Educación de Castilla-La Mancha

[jmsanchezramon@iccm.es](mailto:jmsanchezramon@iccm.es)

### Resumen

El binomio predominante en la función inspectora en estos últimos años ha sido el de control-supervisión, en el cual, todo inspector se encuentra seguro y reivindica su estatus. La realidad es bien distinta, aunque sin perder de vista completamente este postulado, el binomio que se demanda como consecuencia de las funciones actuales de la inspección es el de asesoramiento-formación. Reforzado por la nueva ordenación educativa, a pesar que su actual redacción pospone atacar esta realidad, continuando la referencia a una serie de funciones en las que cabe todo y no concreta nada. Por ello, este artículo pretende ser un pretexto para la reflexión y que la inspección en España valore realmente donde está y hacia dónde va en un futuro que ya es presente.

**Palabras clave:** Inspección; control; supervisión; asesoramiento; formación.

### Abstract

The dominant duo in the inspection function in recent years has been the control-supervision, in which everything is safe and inspector claimed status. The reality is quite different, but not completely lose sight of this postulate, the binomial is demanded as a result of the current functions of the inspection is the advisory-

training. Strengthen by the new educational organization, despite its current wording postpones attack this reality, continuing the reference to a number of functions that include everything and nothing concrete. Therefore, this article is intended as a pretext for reflection and inspection in Spain really assess where you are and where you are going in the future that is already present.

**Key words:** inspection; control; supervision; advice; trainer.

## Introducción

Tradicionalmente cuando se habla de inspección educativa, directamente se une a la función de control, vocablo que en muchos momentos se ha suavizado llamándole supervisión.

En la actualidad hablamos de un binomio control-supervisión en el cual, el inspector se encuentra cómodo ya que marca un estatus claro y definido dentro de la Administración escolar a la que pertenece.

Este aspecto, sin dejar a un lado otros, es o era función tradicional de la inspección durante el periodo en el que el Ministerio de Educación y Ciencia regía sus destinos.

Hoy en día, esa función es usurpada, manejada, organizada,... por otros organismos que van surgiendo y floreciendo en cada una de nuestras Comunidades Autónomas, abanderados por el afán o moda de que en España hay de ser original e innovador, o simplemente diferente respecto a las Consejerías de Educación de Comunidades colindantes o incluso frente al MEC o Comunidades tradicionalmente referentes.

La actual sociedad del conocimiento y la información con su ritmo voraz y vertiginoso, hace poco útiles todas aquellas actuaciones pasadas en el tiempo como son determinadas evaluaciones, que hoy en día, están en más o menos grado llevándose a cabo, en nuestros centros educativos, por empresas, agencias externas o paralelas a las Administraciones educativas.

Para realmente tomar el pulso de la función actual de la inspección, sólo tenemos que fijar la vista en los centros educativos, el profesorado y sus necesidades. Además, con un nuevo desarrollo normativo que implica cambios. Al frente de esos cambios ¿quién hay? ..... Realmente el órgano que está propiciando que las programaciones se adecúen a la norma, que tengan elementos coherentes útiles y funcionales, que sean de utilidad a los centros,... es el correspondiente servicio de inspección de cada provincia (o el inspector de cada centro).

Junto a ello, estamos viviendo un periodo en el que desaparece o se reduce drásticamente el modelo tradicional de formación y de asesoramiento externo al

centro, que servía de impulso y banco de recursos para la puesta en práctica de cualquier cambio educativo, bien sea normativo o innovador.

Los sistemas formativos bien por la corrosión de los sexenios, las luchas de poder sindical, la necesidad de captación de alumnos de algunas universidades u otros aspectos del espectro formativo, han desvirtuado totalmente la formación ofertada.

Si a esto le unimos la voluntariedad del profesorado para emitir cambios basándose en el manido concepto de la libertad de cátedra, nos encontramos cómo el inspector es aquel profesional cualificado que realmente puede ejercer como agente de cambio para todos o la gran mayoría de los docentes de su demarcación.

Otro aspecto y realidad que se encuentra en los centros, también consecuencia de la multiplicidad de competencias, funciones, organismos, Consejerías, etc., es el de asesoramiento. El asesoramiento entendido en su perspectiva horizontal y de manera bidireccional, desde la ayuda a tomar decisiones a estamentos superiores hasta lo que se suele llamar como aspectos incidentales que cada vez nos requieren más tiempo y dedicación. Estas funciones de asesoramiento entendidas en su amplio espectro se encuentran unidas a la formación; por ello, nos atrevemos a plantear que el binomio predominante en la actualidad en inspección educativa es el binomio formación-asesoramiento, ambas entendidas desde un concepto amplio dentro de las actuaciones funcionales.

Estas funciones de asesoramiento y formación, son las que intervendrán en la profesión inspectora en un futuro inmediato, y digo bien inmediato; ya que con la velocidad en que nuestra sociedad se mueve y avanza, nosotros seríamos utópicos o fantasiosos si nos planteáramos objetivos, a largo plazo u objetivos que superaran el año 2020.

### **Funciones de la inspección educativa desde 1970**

El actual modelo de inspección es un modelo que ha ido evolucionando a través de los últimos años y que se ha fraguado en base una serie de funciones que vienen recogiendo casi sin modificación las últimas leyes educativas hasta llegar a

la actual ley 3/2006, de 3 de mayo de Educación y su modificaciones realizadas mediante la joven Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa.

Este modelo que surgió con un planteamiento nacional ha sufrido modificaciones como consecuencia de la descentralización del país en general y por extensión del sistema educativo desde la cesión de competencias del Estado a las Comunidades Autónomas, dando lugar, como opina Jiménez, J. (2014), a no considerar tantos sistemas educativos como Comunidades Autónomas sino diversos “modelos educativos autonómicos”, que marcarán el actual devenir de uno de sus engranajes, como es la inspección educativa.

Recordemos pues, que nuestras actuales plantillas de inspectores han comenzado y desarrollado su labor inspectora bajo uno de los sistemas educativos marcados por la siguientes leyes y las correspondientes funciones de la inspección. Estas leyes y funciones son:

LGE 1970. Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma educativa. Artículo 142. Punto uno.

*a) Velar por el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones en todos los Centros docentes estatales y no estatales, en el ámbito de la función educativa.*

*b) Colaborar con los Servicios de Planeamiento en el estudio de las necesidades educativas y en la elaboración y actualización del mapa escolar de las zonas donde ejerza su función, así como ejecutar investigaciones concernientes a los problemas educativos de éstas.*

*c) Asesorar a los Profesores de Centros estatales y no estatales sobre los métodos más idóneos para la eficacia de las enseñanzas que imparten.*

*d) Evaluar el rendimiento educativo de los Centros docentes y Profesores de su zona respectiva o de la especialidad a su cargo en colaboración con los Institutos de Ciencias de la Educación.*

*A tal efecto tendrá en cuenta la actividad orientadora y de inspección interna que, en su caso, puedan establecer para sus Centros las Entidades promotoras.*

*e) Colaborar con los Institutos de Ciencias de la Educación en la organización de cursos y actividades para el perfeccionamiento y actividad del personal docente.*

En resumen las acciones son: Velar-Evaluar-Colaborar-Asesorar.

LOGSE 1991. Ley 1/1990 de 3 de octubre de Ordenación General del Sistema Educativo. Artículo 61. Punto 1.

*a) Colaborar en la mejora de la práctica docente y del funcionamiento de los centros, así como en los procesos de renovación educativa.*

*b) Participar en la evaluación del sistema educativo.*

*c) Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones generales en el ámbito del sistema educativo.*

*d) Asesorar e informar a los distintos sectores de la comunidad en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.*

En resumen las acciones son: Velar-Participar (en la evaluación)-Colaborar-Asesorar

LOCE 2002. Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. Artículo 105. Punto 1

*a) Controlar y supervisar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, tanto de titularidad pública como privada.*

*b) Supervisar la práctica docente y colaborar en su mejora continua y en la del funcionamiento de los centros, así como en los procesos de reforma educativa y de renovación pedagógica.*

- c) Participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a los centros escolares, a la función directiva y a la función docente, a través del análisis de la organización, funcionamiento y resultados de los mismos.*
- d) Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.*
- e) Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.*
- f) Informar sobre los programas y actividades de carácter educativo promovidos o autorizados por las Administraciones educativas competentes, así como sobre cualquier aspecto relacionado con la enseñanza que le sea requerido por la autoridad competente o que conozca en el ejercicio de sus funciones, a través de los cauces reglamentarios.*

En resumen las acciones son: Controlar-supervisar- Participar (en la evaluación)-Velar-Informar-Asesorar

LOE 2006/LOMCE 2013. Ley Orgánica 3/2006, de 3 de mayo de Educación y Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa

- a) 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.*
- b) Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua.*
- c) Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.*
- d) Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.*

e) *Velar por el cumplimiento y aplicación de los principios y valores recogidos en esta Ley, incluidos los destinados a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres.*

f) *Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.*

g) *Emitir los informes solicitados por las Administraciones educativas respectivas o que se deriven del conocimiento de la realidad propio de la inspección educativa, a través de los cauces reglamentarios.*

h) *Cualesquiera otras que le sean atribuidas por las Administraciones educativas, dentro del ámbito de sus competencias.*

En resumen las acciones son: Controlar-supervisar- Participar (en la evaluación)- Velar- Informar-Asesorar- Otras

Con una simple lectura encontramos como las funciones de la inspección educativa son muy amplias y variadas, a veces difusas, no centrandolo definiendo con claridad cuál es la función general de la inspección educativa.

<b>LGE</b>			VELAR	EVALUAR	COLABORAR	ASESORAR		
<b>LOGSE</b>			VELAR	COLABORAR (EN LA EVALUACIÓN)	COLABORAR	ASESORAR		
<b>LOCE</b>	CONTROLAR	SUPERVISAR	VELAR	COLABORAR (EN LA EVALUACIÓN)		ASESORAR	INFORMAR	
<b>LOE / LOMCE</b>	CONTROLAR	SUPERVISAR	VELAR	PARTICIPAR (EN LA EVALUACIÓN)		ASESORAR	INFORMAR	CUALESQUIERA OTRAS

*Tabla 1: Comparativa de funciones de la inspección educativa, según las leyes educativas desde 1970. (Sánchez-Ramón, JM, 2014)*



Es fácil observar que funciones como velar por el cumplimiento de las leyes, supervisar centros, asesorar a la comunidad educativa, evaluar el rendimiento (posteriormente colaborar o participar en la evaluación), informar sobre cuestiones relativas al sistema educativo y su funcionamiento; son funciones perennes en el tiempo.

Otras han ido, apareciendo y desapareciendo, matizándose y reorientándose según iba evolucionando la sociedad en general y el sistema educativo en particular.

Donde sí hay que fijar la atención en la última, y no por ello, en la actualidad menos importante. Todo lo contrario, esta última ("*Cualesquiera otras*") se está priorizando, en gran cantidad de ocasiones, siendo el estandarte que muchos gobiernos regionales están explotando para llevar a cabo sus políticas educativas diferenciadoras de otras comunidades. ¿Cuántos programas, planes,... en los que se ha invertido mucho tiempo y dinero han sido flor de un día?, sin una evaluación que contraste el coste-beneficio.

Además hay que sumarle una serie de competencias atribuidas, propias de otros servicios o instituciones, que por circunstancias varias que más adelante desgranaremos, llenan el cesto de tareas de un inspector. Tareas no previstas con las que inicialmente no se contaba.

Si existieran datos estadísticos para poder realizar un estudio diacrónico ponderado sobre la dedicación real de un servicio de inspección a estas funciones nos daría unas gráficas, similares a estas:

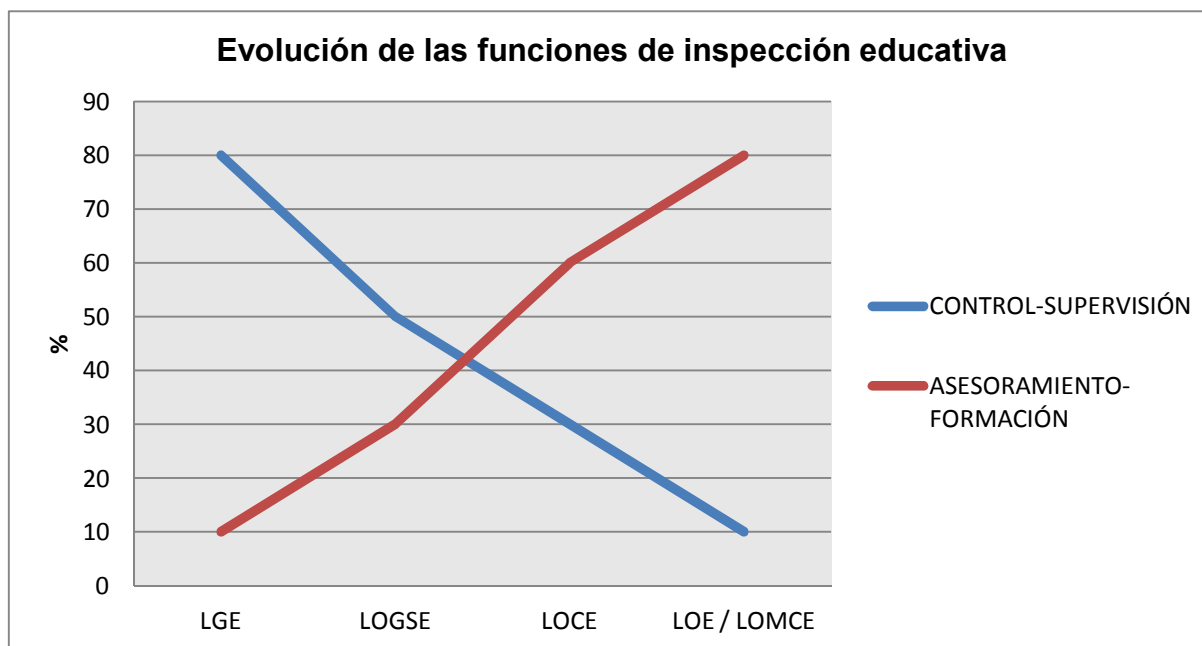


Gráfico 1. Evolución teórica de las funciones de control-supervisión versus asesoramiento-formación en %. Desde 1970 a la actualidad. (Sánchez Ramón, JM, 2014)

## Binomio control-supervisión

Hemos denominado como control y supervisión a una serie de tareas y funciones en las que sus fines y principios están muy próximos. Veamos aspectos como evaluación y participación en la evaluación, junto a velar que se cumpla la normativa en un sentido amplio (aunque este aspecto no es exclusivo de este binomio) están dentro de lo que podríamos englobar en este constructo teórico que hemos definido como control-supervisión.

### Función de Control

La función de control, es en palabras de Rul, J (2006) como “la razón de ser de la inspección”, donde se realizan comparaciones con otras realidades o con la norma. La tarea del inspector es observar la realidad (de manera directa o indirecta) y contrastarla en función de unas pautas prefijadas, bien sean datos, pruebas o hechos, con la finalidad de emitir un juicio calificadorio conforme a la norma.

Una forma de control es la evaluación, en donde obtenemos una serie de información y emitimos un juicio respecto a un referente (normativo o criterial), que va unido a la recopilación de información sobre aspectos positivos y mejorables, en los procesos educativos. Bien sea en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en la organización y funcionamiento de un centro, en un servicio, en un programa, etc.

Es comúnmente aceptado, que los técnicos en el control de la educación son los inspectores.

Pues a pesar que el inspector es el técnico en control, en la actualidad, están proliferando gran cantidad de instituciones o empresas públicas o privadas que abanderando el principio de estandarización y calidad están ejerciendo la función de control.

Para ejemplificar esta afirmación, podemos ver como en cada Comunidad Autónoma se han creado, con mayor o menor acierto e intensidad, oficinas o servicios de evaluación. A lo que hay que unir la cada vez más habitual contratación empresas que homologan centros, estudios y titulaciones con auditorías externas al sistema educativo; como los famosos sistemas de calidad ISO 9000:2001 (realizados por empresas homologadas), los grados en enseñanzas de idiomas (Trinity College, Cambridge,..), entre otros.

La consecuencia directa es que el inspector está pasando de ser un agente activo en la evaluación, a un presente donde participa como espectador de la evaluación o como aplicador de la misma.

En esta línea González, T. en el año 1999 ya advierte acerca de esta intromisión o usurpación en las funciones de la inspección, las cuales son asumidas por auditorías educativas privadas.

Otro aspecto relacionado con el control y la pérdida paulatina de esta función, es aumento de competencias y funciones que la LOMCE atribuye a los directores de los centros educativos. En el momento que sea asumida con un mayor rigor competencial, eliminará parte de la cuota de control de la inspección.

## Función de supervisión

La función de control, entendida como tal ha ido suavizando su léxico para evitar y eliminar cualquier interpretación y conexión con el periodo franquista. Espacio de nuestra historia en el que todo ciudadano temía al “control político e ideológico” que ejercía la dictadura.

Esta reminiscencia del control de pasado, junto al nuevo modelo de estado, consecuencia de la Constitución de 1978, pasa de un modelo centralista (donde el Estado controla todo) a un modelo descentralizado en el que aparecen las competencias educativas compartidas entre el Estado y las Comunidades Autónomas.

Es destacable como los ideólogos del nuevo modelo de inspección que se implanta con la primera ley democrática de calado, como es la LOGSE, eliminan el vocablo control para pasar al vocablo supervisión, el ejemplo más claro lo encontramos en uno de los padres ideológicos de la inspección de finales del siglo XX, hablamos de D. Eduardo Soler, reflejado directamente en su obra, en la que con sólo fijarse en los títulos de su libros vemos el nuevo concepto y la eliminación del vocablo control: “*Fundamentos de supervisión educativa*” publicado en 1993 y “*La supervisión educativa y sus fuentes*” publicado en 2001. Ambos libros son textos básicos para todo inspector.

Junto a este cambio semántico, va unido un cambio de perspectiva en la función inspectora; separándose cada vez más la supervisión del control externo y de la función evaluadora; abriendo la puerta a una función que cada vez irá aumentando su peso específico, hablamos del asesoramiento. Con un claro objetivo: Ayudar a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la organización y el funcionamiento de los centros docentes.

Otros postulados entienden que el paso de la función control a la función supervisión es resultado de la tecnificación del sistema educativo y por extensión de la tecnificación de la función supervisora, consecuencia de la evolución de las nuevas políticas en general y la política educativa en particular (Soler, 2001).

## **Binomio asesoramiento-formación**

### Función de Asesoramiento

El asesoramiento es un medio que cada vez más se utiliza para lograr el fin último de la educación como es conseguir el éxito en el proceso de enseñanza aprendizaje con el alumnado. Con mayor frecuencia, la inspección no se limita únicamente a medir y evaluar respecto a la norma, sino que (bien por la experiencia previa como docentes, bien por la perspectiva general de la zona educativa) realiza juicios de valor y da pautas o indicadores para planificar un cambio y mejora.

El asesoramiento se configura en una práctica dirigida a clarificar y ayudar a los centros en la maraña y la multitud de leyes, normas, decretos, disposiciones, ..., junto a un papel más didáctico de asesor, informador e incluso formador.

El asesoramiento se da verticalmente en dos direcciones una hacia los órganos superiores u otros que nos demandan información sobre cuestiones educativas y otra en dirección hacia los centros educativos. Donde el centro, los profesores y los miembros de la comunidad educativa, en general, encuentran el sentido de la inspección en un solucionador de dudas y problemas.

En esta dirección “hacia arriba” debemos incluir una gran cantidad de informes múltiples y variados sobre plantillas, cupos, documentos programáticos, absentismo de alumnado y profesorado, y un gran sinfín. Al que hay que añadir la gran cantidad de informes “incidentales” como consecuencia de denuncias entre docentes, entre padres a profesores, a otros padres, y un amplio etcétera, que consume en el inspector un gran desgaste de fuerzas y tiempo.

Todo ello da lugar a la configuración de la inspección como el eslabón existente entre el equipo directivo y la Administración Educativa en genérico, a través de la cual, el inspector es un facilitador, un mediador un transmisor de sus propuestas, demandas y sugerencias.

En este proceso de ayuda, el inspector rompe en múltiples ocasiones la barrera existente entre el asesoramiento y se adentra en la formación.

## Función formadora

La función formativa cada vez se observa más necesaria, ya que el inspector del centro es de los pocos agentes externos al centro que realmente conoce cuales son las potencialidades y limitaciones de los centros educativos y su profesorado. Conformándose por tanto como un importante agente del cambio.

Estos agentes externos del cambio deberían ser otras entidades u organismos formativos, pero hay varios factores exógenos que debilitan este poder. Aunque no todos son así, en general nos encontramos:

- Las Universidades. Hoy en día, buscan clientela y no plantean planes de mejora de la formación de profesorado globales, sino actividades atractivas y atrayentes que contribuyan económicamente al mantenimiento de la institución. Sin hablar de las luchas de departamentos por no perder poder haciendo planes de estudios ajenos a las demandas de la sociedad y a la realidad del siglo XXI.
- Los Sindicatos. Organizan actividades deslavazadas con el único fin de que tenga un título acorde con la bases de los concursos de traslados o que sean rápidos y sencillo para la consecución de los créditos de formación necesarios para los sexenios.
- Las Centros de Formación del Profesorado (y asimilados). La mayor parte de su oferta formativa es a través de actuaciones puntuales. No proponiendo reales itinerarios formativos, sino actuaciones y actividades consecuencia de los planes “novedosos” que se plantean en las Administraciones Educativas correspondientes.
- Otras (empresas privadas de formación, ONG,...). Tienen sólo calado de forma puntual en algún docente y en áreas determinadas como idiomas, formación profesional, valores sociales, etc.

Todo unido a la voluntariedad del profesorado en su formación permanente, bajo el estandarte de la libertad de cátedra. (Sería bueno recordar a este tipo de profesorado que la libertad de cátedra finaliza con el derecho del alumnado a recibir una educación de calidad).

Pero ¿cuál es el límite entre formación y asesoramiento?, ¿hay límite?. Si hablamos de formación dentro de un contexto formal con la finalidad de conseguir un título o certificado, la verdad es que si existe y es incuestionable. Por otro lado, si hablamos de una formación no formal e informal, el límite con el asesoramiento se difumina tanto que, en muchas ocasiones, desaparece.

Esta función de asesoramiento-formación cada vez da más valor a la labor inspectora frente al aumento de tareas administrativas y burocráticas.

El inspector como técnico en evaluación es capaz de contrastar, interpretar los datos, dar un valor supra centro y a partir de los juicios de valor que emite (o informa), asesorar, informar y orientar al centro educativo e incluso colaborar en la formación de un verdadero y contextualizado plan de mejora.

Este binomio asesoramiento-formación no sólo ha surgido por la necesidad y demanda de los centros docentes y el profesorado, sino de otras funciones a determinar por las diversas Administraciones Educativa.

Compañeros como Martínez, L. (2014), han observado que las correspondientes Administraciones Educativas de las que dependen los servicios de inspección educativa están desarrollando (y en algunos utilizando en exceso) la última función (h) propuesta por la LOE/LOMCE *“Cualesquiera otras que le sean atribuidas por las Administraciones Educativas, dentro del ámbito de sus competencias”*.

Donde en muchas ocasiones las tareas principales de los inspectores son de informadores o formadores en aspectos organizativos, de personal u otros aspectos como solucionador de denuncias, desaguados o errores de equipos directivos.

Por último, y por dar un tono de modernidad a la función inspectora hemos propuesto el título de este artículo con el anglicismo de Trainer-Advisor. ¿No está de moda poner nombres en inglés a las profesiones (office manager, shop assistant, personal shopper, counseling, personal teacher, speaker, ...)?, ¿porqué no podemos poner de moda a la inspección de educación y a sus funciones?. Por ejemplo, Trainer-Advisor, siendo trainer: formador y advisor: asesor.

## Reflexión

Este es el foro adecuado para reflexión sobre estos postulados, lo cuales, pueden y en algunos aspectos son erróneos, pero sirven para contrastar la realidad con un supuesto práctico más que probable, y adoptar un proceso interno de reflexión.

Como vamos a transmitir al alumnado el espíritu crítico, cuando el colectivo de la inspección se siente impasible a los cambios y bandazos que está sufriendo la inspección educativa en cada territorio autonómico, donde muchas funciones son usurpadas por otros órganos u oficinas, empresas privadas y otros agentes auditores, perdiendo su autoridad moral dejando en entredicho la propia actuación de la inspección.

Es necesario replantearse cuál es la función real de la inspección educativa, y construir una inspección fuerte e independiente con funciones claras y bien definidas, ya que un servicio sin funciones deja de ser útil, y por tanto, con tendencia a su desaparición.

## Financiación

Sin financiación expresa.

## Conflicto de Intereses

Ninguno.

## Referencias bibliográficas

González, T. (1999). Sobre el futuro de la inspección educativa. Consideraciones en el umbral del siglo XXI. Revista de Educación. nº 320. Pp. 159-191.

Martínez Aragón, L. (2014). ¿Responde la Inspección de Educación a las actuales necesidades del sistema educativo español? Revista Supervisión 21. Nº 31. Pp. 1-7. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de <http://usiesupervision21.com/>



Rul, J (2006). La Inspección de Educación: Función Evaluadora. Avances en Supervisión Educativa. Nº 4. Pp. 1-40. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de

[http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=262&Itemid=59](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=262&Itemid=59)

Soler, E (Coord.)(1993). Fundamentos de supervisión educativa. Madrid. La Muralla.

Soler, E (2001). La supervisión educativa en sus fuentes. Madrid, Santillana.