

EL ALUMNO, REFERENTE DE LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN

/

STUDENT, REFERENCE THE INSPECTORATE OF EDUCATION

José Luis Castán Esteban
Inspector de Educación
jlcstan@aragon.es

Resumen

La comunicación pretende plantear una reflexión sobre las actuaciones de la Inspección de Educación desde la LOGSE de 1990 hasta la actualidad centrándose en tres aspectos: Un análisis crítico sobre el escaso prestigio de la Inspección de Educación y su deficiente contribución a la calidad del Sistema Educativo por estar centrada en la gestión administrativa y el asesoramiento, y haber olvidado o delegado los aspectos relacionados con la evaluación. En segundo lugar plantear que la referencia central de la Inspección de Educación no debe ser el centro y su organización, sino que debe ser el alumno. Y en consecuencia con ello se debe cambiar el perfil profesional del inspector y aumentar su presencia en las aulas. Su formación y selección tiene que estar centrada en la didáctica, en la metodología de las áreas y materias, que es la dimensión que más incide en la calidad de la enseñanza.

Palabras clave: inspección, evaluación, alumno, organización.

Abstract:

This paper presenting a reflection on the work of the Inspectorate of Education from 1990 until LOGSE currently focusing on three aspects: A critical analysis of the low prestige of the Education Inspectorate and poor contribution to the quality of the system education to be centered in the administration and counseling, and have forgotten or delegate aspects of the evaluation. Secondly raise the central reference Inspectorate of Education should not be the focus and organization, but must be the student. And so it should be changed with the inspector's professional

profile and increase its presence in the classroom. His training and selection has to be focused on teaching, methodology and subject areas, which is the dimension that most affects the quality of teaching.

Key words: inspection, evaluation, student, organization.

Introducción: una reflexión sobre el escaso prestigio de la inspección de educación,

¿La Inspección contribuye a la calidad de la Educación? La respuesta, aunque nos duela confesarlo, es que de forma muy limitada. Otra pregunta en relación con la anterior: ¿actualmente hay inspectores de prestigio en Educación, que sean referencia para los docentes o para la sociedad? Desgraciadamente tampoco. Estos dos elementos, calidad y consecuencias de nuestras intervenciones, y prestigio profesional son los dos elementos más débiles de la Inspección de Educación como institución, y sobre cuyas causas desearía profundizar antes de abordar propuestas de actuación en el futuro.

Sin embargo, y paradójicamente, en nuestra administración educativa los inspectores - que no la inspección- resultan imprescindibles. Nuestra utilidad está en la gestión, que no en la inspección. Todos los aspectos cruciales con la organización y el funcionamiento de los centros pasan por nuestras manos. Las plantillas y cupos, elementos fundamentales para la configuración de un colegio o instituto es un ejemplo significativo. En las instrucciones para establecer los criterios para su elaboración no participa la Inspección. Sin embargo, debe aplicar con escrupulosidad los mismos e informar, que no decidir, ante la Dirección General de Gestión de Personal, que es quien en última instancia, negocia plantillas con los sindicatos en las mesas técnicas o sectoriales y quien decide. Nuestra labor, como cualquiera puede ver, es importante en tiempo y esfuerzo, pero *subsidiaria* respecto a las decisiones trascendentales: criterios y resultado. Lo mismo podemos decir respecto al concurso de traslados. Los inspectores

presiden las comisiones, bareman si es necesario, e informan sobre las reclamaciones. Por su formación y experiencia asesoran al resto de docentes que forman estas comisiones, que de forma obligatoria son sacados de las aulas y puestos a valorar la documentación presentada. En definitiva, gestionan, y en la mayor parte de las ocasiones, de forma muy eficaz. Por poner un último ejemplo relacionado con la gestión de personal, los inspectores coordinan, y desde hace dos años presiden en Aragón los tribunales de oposiciones. ¿Para qué estamos ahí? Evidentemente para que el proceso se haga con todas las garantías de legalidad. Dicho de otra forma, la presencia del inspector evita -o minimiza- los problemas. Y una administración educativa es lo que quiere. Que las disposiciones que emita se lleven a cumplimiento en tiempo y forma adecuados. Si del ámbito de la gestión de personal -docente y también aunque en menor medida, no docente- pasamos a la admisión de alumnos llegamos a la misma conclusión. El papel del inspector es clave en los procesos de escolarización, tanto a través de la presidencia de las comisiones, como en el proceso de adjudicación de solicitudes fuera de plazo. Pero también es *subsidiario*, puesto que siempre será una autoridad superior, el director provincial, el competente para establecer ratios, crear grupos o resolver la admisión. Otro tanto podríamos decir de nuestra participación en las comisiones relacionadas con programas educativos, donde somos un vocal más, junto con asesores del Servicio Provincial o de la propia Dirección General, que son en su mayoría docentes adscritos de forma eventual por procedimientos de libre designación. Allí aportamos nuestra formación, nuestra visión del problema cercana a la realidad de los centros, y asesoramos sobre una normativa que conocemos. Pero somos, en definitiva, uno más para sacar el trabajo adelante.

El papel *subsidiario* de la inspección es grave y es casi irresoluble con la actual dependencia orgánica. Es una consecuencia directa de dos elementos que caracterizan nuestro sistema educativo: la complejidad administrativa y la falta de técnicos superiores especializados en la gestión escolar en nuestros servicios provinciales y centrales. Gestionar es necesario, pero no es inspeccionar. Es más,

es contradictorio participar en un proceso y posteriormente tener que evaluarlo como agente externo. Pero gestionar adecuadamente -administrar recursos públicos- es el objeto de la administración. Y por eso es lógico que los responsables políticos nos adulen en sus intervenciones públicas, aunque luego no cuenten con nosotros en el ejercicio de nuestras funciones, sino para otra cosa. Ya no somos los "ojo de rey" de las autoridades (Rul, 2013), encargados por el poder público de *inspeccionar y homologar el sistema educativo, para garantizar el cumplimiento de las leyes*", según el artículo 27.8. de la Constitución. Hemos caído en la trampa de la instrumentalización por el poder debido a nuestra posición de dependencia jerárquica. Instrumentalización, que en el mejor de los casos, ha sido, y es, técnica y burocrática, pero que también puede tener una dimensión política, y que ha sido en el pasado una de las causas de nuestro desprestigio profesional.

Por último, y este es un aspecto que nos requiere mucho tiempo y dedicación, somos el principal referente para el asesoramiento de los directores de los centros. Ante cualquier problema, ya sea disciplinario con alumnos, de enfrentamiento con profesores, o de una simple duda con un permiso, o la tramitación de una sustitución por baja médica, el inspector escucha, las más de las veces por teléfono, y afortunadamente cada vez más a través del correo electrónico, asesora y si es necesario interviene para recordarle a cada uno sus obligaciones. Su actuación es, en la mayor parte de las ocasiones, una consecuencia de la escasa profesionalidad del modelo de dirección del sistema público español. Sus dudas con la legislación, sus dificultades para ejercer la dirección ante sus compañeros, y la salida fácil de trasladar las decisiones a una instancia superior hacen que nos encontremos ante constantes requerimientos. Si a esto le unimos que la mayor parte de la supervisión que se ejerce es de tipo burocrático: horarios de profesores y grupos, autorización de ausencias, control de envío de documentación, etc..., podríamos concluir que la inspección conoce los centros y sus problemas, a las personas que están en ellos -principalmente a quienes los dirigen- e incluso su micropolítica, pero no aporta actuaciones de

calidad más allá del asesoramiento y de tratar de solucionar los problemas cotidianos.

Actualmente la labor más demandada por los centros y los docentes, que evidentemente no quieren ser evaluados, es la de información y asesoramiento; y esa no es una labor central de la Inspección. La hacemos porque nos la demandan, y porque en líneas generales, la hacemos bien. Pero no olvidemos que hay otros agentes externos que realizan asesoramiento: los Equipos de Orientación en los colegios, los Centros de Formación del Profesorado, o los miembros de las Unidades de Programas Educativos o de las Direcciones Generales. Y los docentes prefieren el asesoramiento a la inspección. Frente al temor natural y rechazo que supone cualquier supervisión o evaluación sobre el trabajo realizado, el asesoramiento solo puede tener consecuencias positivas. Así las cosas, la inspección se convierte en una entidad de carácter débil, en algo que se ha definido como un "animador socio-educativo" (Esteban, 2007).

¿Qué elementos contribuyen a la mejora de un sistema educativo? Los estudios internacionales señalan tres: el índice socioeconómico de las familias, la calidad de sus docentes, y por último, la eficacia de la organización (Mckinsey&Company, 2010). Actualmente, de los dos primeros, tenemos muy poco que decir. Tan solo intervenimos en el cumplimiento de las instrucciones de organización y funcionamiento y en la selección de los directores, pero únicamente en la red pública. Nuestra capacidad para intervenir en la organización de un colegio privado es prácticamente nula. Y en caso de colegios e institutos públicos, únicamente cuando no hay candidato a la dirección.

El segundo de los problemas de la Inspección de Educación tiene que ver con su prestigio de cara a la sociedad. Llama la atención que la producción científica de muchos de los inspectores sea anterior a su ingreso en este cuerpo. ¿Cuántos están vinculados a la Universidad o a centros superiores de investigación? Casi se podría pensar que la llegada a la Inspección, con la multiplicidad de tareas y responsabilidades anulara su capacidad creativa. Como si el trabajo no permitiera

dedicarse con sosiego a la introspección, al análisis, a la investigación. O lo que es peor, como si no tuviera que ver con sus funciones. ¿Han tenido repercusión pública alguna de nuestros informes, algunas de nuestras actuaciones prioritarias? A pesar de que la llegada a la Inspección se suele considerar el máximo nivel de la carrera profesional de un docente, ¿somos expertos en didáctica de alguna materia?, ¿en pedagogía?, ¿en sociología o en historia de la educación? Como mucho, nuestras publicaciones están relacionadas con la organización escolar, la evaluación, o el desarrollo curricular. Y todas -salvo excepciones- con muy poca repercusión en los índices de impacto internacionales. Parece contradictorio que quienes tienen encomendada la función de evaluar el sistema educativo no aporten el resultado de esa evaluación a quienes lo están sosteniendo con sus impuestos.

Como dice Jesús Rull, "dotarse de una inspección que aporte valor añadido a los sistemas de educación exige, entre otras cosas, contar con inspectores de prestigio (experiencia acreditada, altas capacidades y selección exigente); disponer de un estatuto profesional que salvaguarde la integridad de sus funciones en sus relaciones con las instituciones educativas, sobre todo con los poderes públicos y la Administración; disponer de modelos y tecnologías solventes de supervisión, evaluación y asesoramiento, y, en definitiva, crear producciones profesionales efectivas y prestigiadas desde el punto de vista educativo y social. Hoy por hoy, estamos muy lejos de este horizonte". (Rull, 2013)

Referentes de la inspección de educación.

El sistema educativo español tiene en este momento seis niveles de actuación, que se pueden representar gráficamente con el siguiente esquema:



3. Director

4. Servicio Provincial

5. Servicio Central de Comunidad Autónoma

6. Ministerio de Educación

Simplificando, podríamos afirmar que en los niveles cinco y seis (los servicios centrales de las Comunidades Autónomas: consejerías, departamentos, etc., y el Ministerio de Educación) es donde se realiza la planificación de la política educativa. Los niveles dos, tres y cuatro son de gestión y ejecución de la educación, mientras que el uno, el alumno, es el receptor, que no el protagonista, de la política educativa. La primera evidencia que se desprende de esta organización es la superposición de niveles de carácter burocrático, algo que no es ajeno a la administración española. Hay un gran distancia entre el administrador y el administrado, lo que propicia la disolución de la responsabilidad ante cualquier problema de calado entre las distintas instancias de poder que se han ido superponiendo. Es la consecuencia histórica de una aglomeración de organismos que se puede remontar al siglo XIX (De Puelles, 2010).

Pero este esquema también es útil para analizar el lugar de la Inspección en el sistema. No estamos en los niveles de planificación (cinco y seis), pero tampoco en el primero (el alumno), y muy incidentalmente en el dos (el profesor). Actuamos sobre el nivel intermedio (director y servicio provincial). La consecuencia: somos prácticamente invisibles al alumno y su familia, y nuestra labor, aunque importante en la gestión, no incide sobre el resultado final de la educación. Consciente de esta relegación de la Inspección de Educación en el encaje del sistema, Tomás Secadura ha planteado que el referente de la inspección ya no debe ser el centro educativo: "la Inspección necesita una innovación evidente, requiere la transformación de su perspectiva, de manera que su quehacer profesional tenga como centro el sistema educativo. Las claves para su modernización tendrán que

situarse, máximamente, en la finalidad, en la estructura y en los procesos, sin menoscabo de cambios menores en otros factores". (Secadura, 2011). Pero si algo ha caracterizado a la Inspección es que tiene la capacidad para visitar las aulas, para conocer cómo se produce el aprendizaje. Esa posibilidad de estar cerca de la realidad es la que nos inclina a considerar que el referente de la Inspección de Educación no debe ser ni el centro ni el sistema educativo, sino el alumno.

¿Por qué no hay que centrar las actuaciones en el centro escolar como organización? La primera razón, y quizás la más evidente, porque la experiencia de los últimos treinta años, con la aplicación de distintas leyes educativas, nos indica que no ha sido eficaz. Seguimos teniendo documentos institucionales poco o nada útiles, problemas de coordinación docente, deficiencias en la formación inicial y permanente, ausencia de liderazgo y profesionalidad, mala gestión, y sobre todo, los inspectores seguimos supervisando demasiados papeles. En segundo lugar, porque ya existe una posibilidad de control por parte de las unidades y secciones de los Servicios Provinciales y Centrales a través de medios telemáticos, que cada vez se relacionan más directamente con los centros. (Secadura, 2011) Hoy es habitual que un director de colegio o instituto transmita sus problemas al Director Provincial, o incluso a los Directores Generales. Una cercanía que ya no hace necesaria el carácter "intermediario" u "orientador" del inspector. Por ello, si la inspección deja de supervisar la organización y el funcionamiento de los centros, trasladando esta tarea a una dirección cada vez más profesionalizada y con mayor autonomía, se deberían de acabar gran parte de las tareas de supervisión técnica-burocrática. Y por último, otro motivo para cambiar de referente es porque la actuación del inspector en su intervención sobre el centro no suele tener consecuencias. Como mucho, consigue que se mejoren, de acuerdo con la normativa vigente en cada momento, los documentos curriculares y de organización, sin que por eso cambie lo que sucede en las aulas.

Sin embargo, el alumno y sus familias son el sujeto del derecho a la educación establecido en el artículo 27 de la Constitución Española. Y la garantía de ese

derecho a la educación sí que es una función esencial de la Inspección. La educación no se garantiza asegurando únicamente la escolarización o los recursos correspondientes. Es necesario que el resultado sea el adecuado. Por eso hay que llegar al alumno y hacer de él el referente de nuestra actuación. Debemos saber qué aprende, cómo aprende, qué le condiciona y cómo puede mejorar. Y tener claro lo que debe saber, saber hacer, y cómo debe saber estar y actuar. En definitiva, hay que incidir en los mismos aspectos sobre los que actúa la docencia, pero desde una perspectiva externa que tenga en cuenta el sistema educativo y sus objetivos a largo plazo. Por eso el inspector debe tener muy presentes las prioridades definidas por las leyes educativas, los decretos de currículo y los indicadores tanto nacionales como internacionales sobre educación: abandono escolar temprano, fracaso escolar o niveles de competencia en lenguas propias y extranjeras, matemáticas o ciencias, entre otros. (INEE, 2013)

¿Cómo llegar al alumno? Evidentemente estando en las aulas, no los despachos del Servicio Provincial o del director del centro. Como inspectores, disponemos de dos instrumentos fundamentales. En primer lugar las producciones y resultados de los alumnos. Desde las pruebas externas realizadas por la administración o por agencias internacionales hasta las que de forma habitual realizan en las clases: redacciones, exposiciones, trabajos, exámenes, cuadernos, tanto en formato papel como cada vez más en digital, hasta otros elementos que solo se pueden valorar "in situ": atención, persistencia en el trabajo, capacidad para colaborar, escuchar, o aprender de los errores (Costa & Kallick, 1999). En segundo lugar, a través de una adecuada evaluación de los docentes con consecuencias en su carrera profesional y en sus complementos retributivos. Una evaluación que debe girar tanto sobre su capacidad para enseñar, como sobre su actuación para que todos los alumnos consigan los objetivos propuestos. El mejor indicador de la eficacia del trabajo de los docentes es la constatación de que los alumnos aprenden. Porque no debemos olvidar que en estos momentos hay dos grandes retos en nuestro sistema: generalizar métodos eficaces de enseñanza,

métodos que están contrastados internacionalmente y evaluados científicamente, que se basan en evidencias (Flecha & Molina 2013); y en segundo lugar, aunque muy unido a lo anterior, hacer que el sistema escolar no sea segregador, mejorando las tasas de idoneidad y titulación. Por consiguiente, en la dicotomía entre la supervisión de los procesos o los resultados, debemos claramente optar por los resultados. Los alumnos, en todas sus dimensiones, son el resultado de la educación, y no solamente en su aspecto académico. y solo la Inspección, por su formación y sus atribuciones, puede trascender con su análisis a los datos que proporcionan las calificaciones o las pruebas externas, o los auditores de gestión de calidad. En conclusión, no hay que centrar la inspección de educación en relación con los alumnos únicamente en los procesos de evaluación, sino que hay que trascender a la metodología y los resultados.

El perfil del inspector de educación.

Todos los inspectores tenemos una experiencia docente que no debe ser únicamente un requisito de acceso al cuerpo. Nuestra formación didáctica debe ser la esencia de nuestra formación y sobre ella proyectar nuestra labor profesional. Si debemos inspeccionar la práctica docente, si debemos implementar nuevas metodologías y proyectos, debemos ejercer un liderazgo pedagógico que nos proporcione prestigio y nos haga influyentes. Es necesario, por tanto, mejorar formación del inspector. Como cuerpo docente, debemos participar activamente en la formación de los profesores y en la investigación educativa. Una investigación que tiene que partir de la realidad de las aulas y que tiene que servir para transformarlas, algo que actualmente está muy alejado de la actividad ordinaria de los investigadores universitarios. Además de la didáctica aplicada, tampoco debemos olvidar la organización escolar. Seleccionar y formar a buenos directores es otra de las tareas de la Inspección a la que no debemos renunciar. Y por ello la pregunta que debemos hacernos es si el actual sistema de oposiciones al cuerpo de inspección permite que personas con este perfil accedan

a la profesión, o si por el contrario tanto los ejercicios prácticos como los temas teóricos premian únicamente el conocimiento exhaustivo de legislación escolar.

En esta vertiente docente e investigadora, la vinculación más lógica de los inspectores sería con la Universidad, y en concreto con las Facultades de Educación. No hay que olvidar que cuando a comienzos del siglo XX se creó en Madrid la Escuela Superior de Magisterio, de sus aulas salieron tanto los profesores de las Escuelas Normales como la mayor parte de los inspectores de educación de la época. (Mayorga, 1999) Y como Giner de los Ríos resumía el papel de la Inspección desde la perspectiva de la Institución Libre de Enseñanza en 1899: “La Inspección es una especie de Escuela Normal a domicilio”. Sin embargo, es difícil en la Universidad actual encontrar vías de colaboración institucional entre los cuerpos docentes de los profesores universitarios y la inspección. Por eso proponemos que junto con la posibilidad de la docencia como profesores asociados, la Inspección participe en Institutos de Formación del Profesorado dependientes de las administraciones educativas para realizar tres tipos de actividades:

- La parte del programa del actual master en Educación Secundaria más relacionada con la didáctica aplicada.
- Los cursos de formación inicial y actualización de los directores de los centros.
- La investigación y los informes de valoración del sistema educativo en sus distintos niveles a partir de los indicadores facilitados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa y el trabajo realizado en los centros por los inspectores.

La actuación en las aulas, si ponemos énfasis en la didáctica, necesariamente nos lleva a una necesaria especialización del inspector, no solo por materias, sino también por etapas educativas. Cada inspector puede así, a lo largo de su trayectoria profesional, superar el ámbito de su zona o distrito escolar, que no

tiene porque eliminarse, con un área como pueden ser las enseñanzas de idiomas, las musicales en Conservatorios, el Bachillerato, la Educación Secundaria Obligatoria, la Formación Profesional, o los Colegios Rurales Agrupados...

La labor de los inspectores también puede trascender el campo profesional de la supervisión para ocupar otros cargos de responsabilidad en el sistema. Enumeramos tres:

- Director de los Centros o Institutos de Formación del Profesorado de ámbito autonómico. En ellos, como ya hemos enunciado, se impartiría una formación de carácter superior y se participaría en proyectos de investigación.
- Dirección de las Delegaciones o Direcciones Provinciales de educación. Puesto que es el titulado superior de mayor nivel en la administración educativa, podría por concurso de méritos acceder a la coordinación de los servicios administrativos de educación en una demarcación territorial. Se avanzaría así en la consideración técnica y de gestión de estos puestos, en su mayoría actualmente provistos por sistemas de confianza y libre designación, y limitar el ámbito político al consejero y su gabinete de asesores. Contribuiría notablemente a la estabilidad de las organizaciones, a profesionalizar las tareas y sobre todo, a desvincular la actuación política con el cambio de responsables en todos los niveles (centrales y territoriales) de actuación de cada Departamento.
- Hay direcciones generales, en concreto las competentes en cuestiones relacionadas con la ordenación académica de los centros, en las que los inspectores deberían estar vinculados por su formación y experiencia. Su actuación debe responder a una planificación muy vinculada con los informes y actuaciones de la inspección.

Por último, es necesario hacer una referencia a los condicionantes que limitan cada día este necesario *giro pedagógico* de la Inspección de Educación.

- La tendencia a protocolizar las actuaciones, que aunque ayudan para la elaboración de síntesis provinciales o autonómicas, dejan poco espacio para una valoración cualitativa.
- El mantenimiento de horarios comunes con los funcionarios de la administración pública, que no tienen en cuenta los de los centros que se tienen que visitar, o los desplazamientos, ni el tiempo necesario para el estudio y la formación, que no se puede hacer en un despacho.
- Los requerimientos de los centros y la administración que nos impiden visitar las aulas. Una propuesta coherente sería estar tres días en los centros y dos en la Inspección Provincial, uno para tareas de despacho y otro para reuniones de coordinación y formación. Para ello no hay otro camino que reducir muy significativamente las actuaciones de la inspección relacionadas con la supervisión de su funcionamiento dejándolas en manos de direcciones más autónomas y profesionalizadas.
- Los informes de la inspección deben centrarse en los resultados de los alumnos y en la calidad de la práctica docente. Deben ser menos descriptivos y más valorativos, y deben concluir con la puesta en marcha de propuestas de mejora que deben supervisarse con posterioridad para evitar que se conviertan en actuaciones incidentales sin consecuencias.
- La formación continua y la investigación, con la publicación de sus resultados a la sociedad, deben ocupar una parte significativa del tiempo y el esfuerzo del inspector.

Conclusión.

Nuestra profesión exige, como todas las docentes, un compromiso ético. Nadie puede transmitir lo que no es, y cualquier acción transformadora radica en el ejemplo. La implicación personal, la disponibilidad y la identificación con los valores supremos de la justicia y el bien común deben estar entre las señas de identidad de la Inspección de Educación. En un mundo complejo, sometido a cambios e incertidumbres, el futuro de la educación y de la sociedad dependerá de la capacidad de todos los que intervienen en ella para transmitir valores, hábitos y actitudes que impregnen la enseñanza y que ayuden a los alumnos a afrontar con éxito su experiencia vital. Y a este reto tiene que contribuir la Inspección de Educación cambiando su referente y teniendo claros sus objetivos. Siendo conscientes que el cambio no tiene que ver con las organizaciones, ni con las políticas o las leyes, sino con las personas, y su voluntad. Y haciendo de ellas el centro de nuestra actuación con el mismo entusiasmo con que escribía el poeta Mario Benedetti: "Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas sino que sabe lo que hay que hacer y lo hace. La gente que cultiva sus sueños hasta que esos sueños se apoderan de su propia realidad".

Bibliografía.

- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y Liderazgo educativo*. Archidona. Aljibe.
- Costa A.; Kallick B., (1999). *Discovering and exploring habits of mind*, Association for Supervision and Curriculum development, Virginia.
- De Puelles Benítez, M. (2010). *Educación e ideología en la España contemporánea*. Madrid, Ed. Tecnos.
- Esteban, S. (2007). Reflexiones sobre las antinomias de la Inspección Educativa en España. Un problema sin resolver. *Revista de Avances de Supervisión Educativa*, núm 6.
- Flecha, J.R.; Molina, S. (2013), Aportaciones del proyecto INCLUD-ED a la mejora de la gestión educativa, *Organización y gestión educativa: Revista del*

Fórum Europeo de Administradores de la Educación, Vol 21, núm. 5, pp 26-27.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2013), *Sistema Estatal de indicadores de Educación. Edición 2012*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Mayorga, A. (1999). La Inspección en el nivel de la Educación Primaria. Proceso histórico. *Revista de Educación*, núm. 320, pp. 11-38.

Miranda Martín, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, núm. 6, pp.

Mourshed, M.; Chijioke, Ch.; y Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. Mckinsey&Company.

Rul y Gargallo, J. (2013). Problemas y retos de la Inspección de Educación, *Educar*, núm. 47/1, pp. 29-48.

- Sarasúa, A. (2010). La Inspección de educación en vía muerta. *Revista Escuela*, nº 3876 (septiembre).
- Secadura Navarro, T. (2011). El referente de la Inspección Educativa: el centro docente versus el sistema educativo, *Revista de Avances de Supervisión Educativa*, núm. 15.