

Hacia un modelo de plan de actuación flexible y adaptado al contexto

/

Towards a flexible action plan adapted to the context

Manuel Castillo García

Inspector de Educación de la Delegación Territorial de Educación de Sevilla

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i32.663>

Resumen

El desempeño por parte de los profesionales que ejercen la supervisión educativa necesita un marco regulador que guíe el conjunto de actuaciones y acciones en los centros educativos en aras de una racionalización y eficacia de las funciones y atribuciones que tienen encomendadas. La planificación debe ser entendida por un lado como actividad del conjunto de miembros que integran el Cuerpo de Inspectores de Educación, y al mismo tiempo como principio básico para la realización de un trabajo profesional, sistemático, riguroso, fiable y valioso para la sociedad a la que sirve. No obstante, lo anterior, se necesitan cauces y formas de adaptación a los distintos contextos y zonas educativas que hagan de los mismos, documentos válidos que den respuesta a las necesidades cercanas y que ofrezcan indicadores para evaluar de forma constructiva la adaptabilidad a las situaciones aplicadas. Se presenta en el presente documento una pequeña génesis de la evolución de los Planes

de Actuación, su justificación y una propuesta de Plan en el que se proponen líneas de autonomía para las zonas educativas.

Palabras clave: supervisión, planificación, validez, técnicas, instrumentos.

Abstract

The performance by professionals, who exercise educational supervision, needs a regulatory framework to guide the set of actions for the sake of rationalization and efficiency of the functions and powers they have entrusted. Planning must be understood in a double focus; on the one hand, as an activity of all the members of the Education Inspectorate, and, on the other hand, as a basic principle for the realization of a professional, systematic, rigorous, reliable and valuable work for the society it serves. Nevertheless, there is a need for ways of adapting to different educational contexts and areas that make the same valid documents that respond to nearby needs and that offer indicators to constructively assess their adaptability to situations applied. This document presents a small genesis of the evolution of the Action Plans, their justification and a proposal for a Plan that proposes lines of autonomy for the educational areas.

Key words: supervision, planning, validity, techniques, instruments.

1. INTRODUCCIÓN.

La llegada de las tecnologías de la información y comunicación ha generado una nueva sociedad más abierta sujeta a la transferencia de información masiva, donde los referentes y las fuentes de información se alejan de los recursos habituales de los que disponía la sociedad. La escuela está afrontando los nuevos retos y los cambios en la práctica docente del profesorado con un papel de orientador y facilitador de canales de información más que de mero reproductor de contenidos. En este nuevo papel que desempeña la Inspección de Educación, debe afrontar nuevos retos y acompañar en los procesos de innovación, detectando buenas prácticas, asesorando al profesorado, motivando nuevos planes de formación e incluso flexibilizando para que algo cambie y no se llegue a lo que hoy se denomina “*síndrome de Lampedusa*”.

Es necesario que cambien tanto la escuela; sujeta en ocasiones a una rigidez extrema en los planes educativos, como los instrumentos planificadores de la Inspección Educativa. El contexto de la escuela, necesita un acercamiento real que propicie un cambio en la manera de hacer lo que siempre se ha realizado de la misma forma, flexibilizando y acompañando en los procesos de cambio. Se propone un modelo de plan de actuación de la Inspección Educativa que dé respuesta a las necesidades de los centros educativos y que al mismo tiempo genere resultados a medio y largo plazo, apoyados en la experiencia que nos demuestra la falsa ilusión de cambiar lo educativo de forma espontánea; más aún cuando vengan desde arriba y no se cuente suficientemente con los escalafones inferiores.

2. LOS PLANES DE ACTUACIÓN COMO INSTRUMENTOS AL SERVICIO DE LA ESCUELA.

2.1. Génesis de la planificación.

Desde siempre el ser humano ha reflexionado acerca de las condiciones venideras, que de alguna forma pudieran incidirle en su estabilidad, interrelacionado las variables futuras y la propia realidad donde se

desenvuelve; siempre con un afán de mejorar las condiciones de su hábitat próximo, y de alguna forma, culminar los deseos y aspiraciones que como persona y miembro de una comunidad tenía.

Construcciones como las de Machu Picchu (Perú), las pirámides de Giza (Egipto) o las estructuras de Yonaguni en Japón, tuvieron que desarrollarse mediante un plan previo que tuviera en cuenta recursos disponibles y tiempos de ejecución. Desde un enfoque más reciente, apenas medio siglo y desde los Estados Unidos surgen los métodos de planificación basados en el “camino crítico” (Critical Path Method, CPM) y en el método PERT (Program Evaluation and Review Technique). A partir de la Segunda guerra mundial surge el diagrama de barras de Henry Gantt que publicó en 1916 “Work, Wages, and Profits” donde se discutían aspectos sobre la planificación; por cierto, muy empleado hoy en día en la mayor parte de los centros educativos cuando realizan los análisis de resultados de los distintos grupos de alumnos y alumnas.

No pudiendo hacer un estudio exhaustivo del origen de la planificación y su incidencia en el mundo escolar por la limitación de espacio y tiempo en la comunicación, nos centramos en nuestra investigación histórica en los textos y publicaciones más recientes basadas en fuentes de información cercanas a nuestra profesión como supervisores. Uno de los inspectores que más han estudiado, analizado y escrito sobre la inspección es Adolfo Maíllo, en su libro de 1967 “*La inspección de enseñanza primaria*” estudia y analiza tanto la historia como las funciones de la Inspección de aquellos años. Dedicó el capítulo V a la planificación, titulado el primer epígrafe de dicho capítulo como “*Realidad y mística del plan*”; curioso título con el que el autor hacía alusión a un enfoque relacionado con el espíritu del planeamiento en relación con una realidad quizás un tanto alejada. Los inicios de la planificación surgen del mundo económico, a modo de tensión entre el sistema capitalista y el socialista como respuesta a las teorías económicas y sociales de principios del S. XX.

“La teoría del planeamiento a gran escala surgió en el campo económico como una consecuencia de la necesidad de armonizar y disciplinar el desarrollo de la producción, la distribución y el consumo de bienes materiales que había sufrido graves desajustes por la aplicación del postulado de *laissez faire*; pero se ha

extendido después a las esferas sociales y culturales por la íntima compenetración existente entre todos los aspectos de la vida humana. Su oculta y remota raíz hay que buscarla, no obstante, en la nueva actitud del hombre ante el futuro. A la vivencia del tiempo cíclico — el de las germinaciones, el de las maduraciones, el de las contingencias que vienen a truncar esperanzas entrañables —, característico de las mentes y la Historia en las viejas civilizaciones agrarias, ha sucedido la inmersión de las conciencias en la evidencia y la percepción de un tiempo lineal” (Maíllo 1967:97).

La planificación en los Servicios de Inspección Técnica surgió como un instrumento de modernización que de alguna forma facilitaban la eficacia, permitiendo introducir factores que sistematizaban las funciones, el trabajo y el análisis de cada una de las situaciones que aparecían en el trabajo diario de un Inspector de Educación. Solo a través de un plan podían corregirse situaciones futuribles cargadas de optimismo y confianza plena en el devenir de los tiempos, basadas en variables débilmente sustentadas y en consideraciones alejadas de una racionalización y estudio realizado por profesionales cualificados como los Inspectores de Educación. La formación y preparación les hace capaces de afrontar análisis de situaciones complejas, basándose en las técnicas e instrumentos que aporta la pedagogía experimental, convirtiendo lo que en años anteriores era un suceso ciego cargado de aventura extrema en una realidad calculada (Massé:1965).

El éxito o desacierto de la configuración de un plan previsto para dar respuesta a construir un futuro cierto a medio plazo, es posible precisamente porque el mundo científico ha promovido estudios que nos hacen reducir en un porcentaje significativo la incertidumbre; siempre que apliquemos en el análisis las contingencias que en otros tiempos eran ignoradas. Tenemos la posibilidad aplicando este tipo de leyes, de ofrecer a la sociedad a la que servimos un planteamiento riguroso, que, aunque no exento de situaciones no controladas, al menos limitar gran cantidad de variables externas desfavorables. En este sentido, nuestro plan contemplará circunstancias en el ámbito social y cultural que reducirá los costes humanos y las consecuencias sobre los centros de actuación, y lo más importante, sobre el alumnado.

2.2 Los Planes en la Inspección Educativa.

Como se ha justificado en el anterior epígrafe, cualquier actividad profesional ha estado siempre sujeta a una planificación de sus acciones que le han llevado a conseguir el éxito de la institución. La Inspección Educativa de igual forma ha estado sujeta al cumplimiento de las planificaciones que se hacían desde los órganos superiores. La planificación ha sido, y es, el instrumento que ha racionalizado las difíciles funciones de la inspección educativa. Para ello, se ha dotado de instrumentos que le ha hecho alcanzar la eficacia en el cumplimiento de objetivos.

En una época reciente, estos planes se denominaron Planes de Intervención. Se partía de las consideraciones políticas para diseñar los planes de actuación en función de las necesidades supraprovinciales. A partir de aquí, se contextualizaban en los denominados Planes Provinciales de Actuación, teniendo en cuenta consideraciones y variables locales, para contextualizarse en los llamados Planes de Demarcación y posteriormente los Programas de Actuación en un centro concreto.

Como ha podido observarse se tenía en cuenta que los planes debían de partir desde los enfoques de la macro política educativa y finalizar en un centro educativo determinado. Es en este sentido en el que cobra sentido las palabras del ilustre inspector de educación Teixidó (1997)

Una adecuada planificación exige considerar las necesidades de áreas geográficas concretas. El sistema de criterios generales sirve para pensar, no para ejecutar. Los factores de cada contexto son modificadores de los criterios e inevitablemente hay que hacer un análisis **ad hoc**. No hay ninguna necesidad de ofrecer estructuras idénticas en todas las unidades del sistema escolar. Éste es un criterio autolimitativo que conduce a inevitables conflictos. Son posturas rígidas que tanto sostiene la Administración como determinados sectores de profesionales docentes (Teixidó, 1997:191).

La función inspectora, hoy cada vez más sujeta a demandas sociales, necesita de una planificación eficaz que sea capaz de cumplir tanto con los objetivos marcados de antemano, como de las exigencias de una sociedad cambiante, con unos principios, valores y cultura muy diferentes a la que se tenía tan solo

hace una década. La irrupción de las nuevas tecnologías y la inmersión en la sociedad del conocimiento, ha provocado que nuestra sociedad rompa estereotipos que antes existían hacia la escuela, demandando más derechos y exigencias, merecedoras de una sociedad formada, democrática y con aspiraciones. Para ello, la Inspección educativa debe adaptarse a los nuevos tiempos.

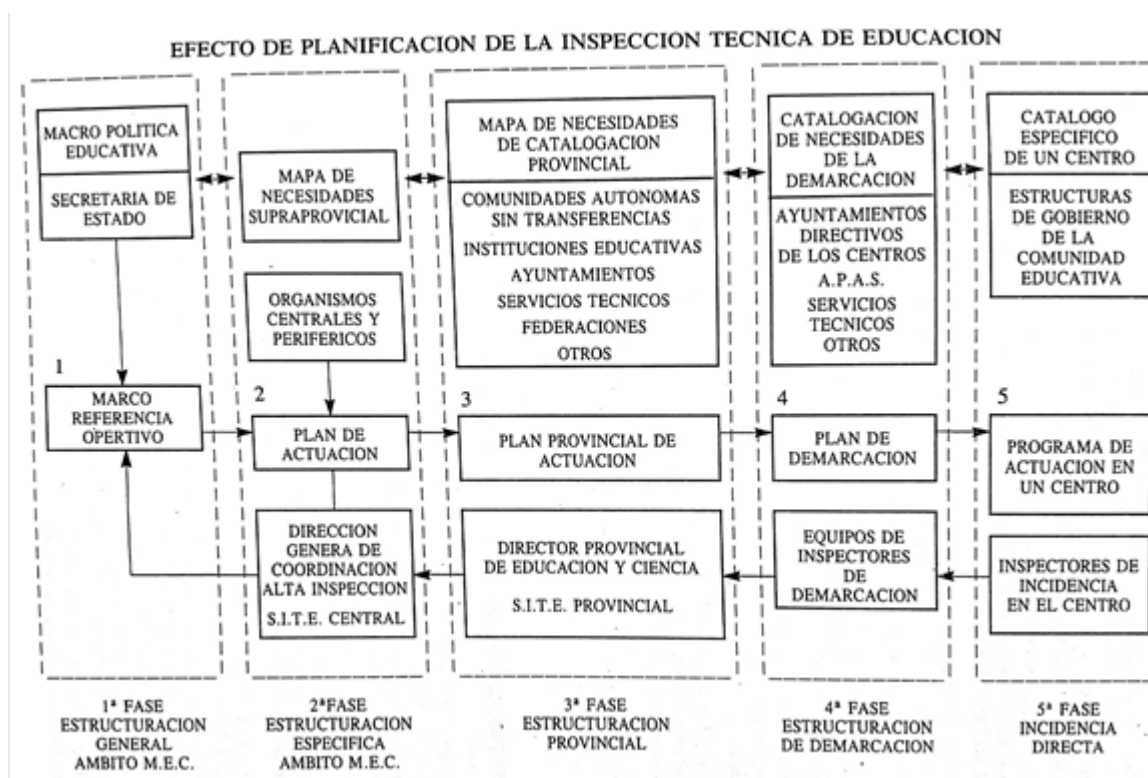


Imagen 1. Planificación de la Inspección Técnica de la Inspección.
 García-Casarrubios; Iglesias y Secadura (1989:58)

Sin planificación todo quedaría al libre albedrío, fortuna o atino que pudiera tener un supervisor sin poder relacionar las diversas y complejas situaciones que se presentan a lo largo del curso escolar. Para ello se diseñaron los documentos de planificación que dan respuesta a todo este tipo de situaciones, estructurando las funciones y los momentos de intervención, estableciendo acciones, ofreciendo documentos complementarios (guías de actuación o instrumentos de apoyo a la intervención en los centros). Con la planificación de actuaciones en los centros nos anticipamos de una manera sistemática y regular a los momentos y espacios, fijando muestras, recursos, estableciendo estrategias y fijando prioridades. La planificación se considera como un recurso

técnico puesto a disposición de los Inspectores de Educación para que desarrollen el conjunto de acciones en el espacio temporal-geográfico que se determine, lo que indudablemente favorecerá la mejora de los centros y de la propia organización.

2.2. Planes Generales y Provinciales.

Una vez realizado el traspaso de funciones a las distintas comunidades autónomas, se publicaron instrumentos que de alguna forma organizaban y dirigían las funciones encomendadas a la Inspección Educativa. En Andalucía por medio del Real Decreto 3936/1982 de 29 de diciembre se procedió a este traspaso. Con la publicación del Decreto 65/1987, de 11 de marzo, sobre ordenación de la función inspectora de la Educación en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se fijaron las funciones, atribuciones, acceso, organización, etc. Y en su artículo doce se ordenaba la planificación “La Consejería de Educación y Ciencia establecerá en cada curso escolar un **Plan General de actuación** de la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Los **Planes de trabajo** de los respectivos servicios de la Inspección Provincial de Educación se adecuarán al citado Plan General de actuación y serán aprobados por el Delegado Provincial a propuesta del Jefe del Servicio de Inspección”.

Para Barea (2017) los Planes Generales de Actuación de la Inspección Educativa “consisten en la previsión de objetivos a alcanzar durante un plazo medio o largo, a través de una aserie de actuaciones, líneas de trabajo, técnicas, etc. Conceptualmente son la concreción, para un periodo de tiempo determinado de las funciones esenciales de la inspección, a saber, supervisión, asesoramiento y evaluación” (Barea: 2017:177). Al mismo tiempo señala las condiciones que deberían cumplir los Planes Generales de actuación:

“Que constituya un documento técnico que nazca claramente de la misión de la inspección y el modelo consecuente de la inspección. Tienen que estar presidido por la transparencia y publicidad. Debe determinarse en cada situación educativa de las necesidades del sistema, incorporando las líneas estratégicas establecidas por la política educativa y por el diagnóstico técnico e

independiente de la inspección. Los PGA deben estar contextualizados a las necesidades de las zonas educativas. Toda actuación debe derivar de las funciones de la inspección. Debe constituir un instrumento de trabajo, no un fin en sí mismo. La principal dificultad es la priorización de los objetivos, de las actuaciones y por tanto de los tiempos. La temporalización debe ser realista. El catálogo de tareas no debe confundirse con el trabajo de la inspección. La formación prevista tiene que estar en consonancia con el propio Plan. Que concluya con un dictamen final que contemple los objetivos conseguidos y las propuestas mejora para el siguiente Plan” (Barea: 2016).

Los distintos instrumentos de regulación jurídico-educativos en el territorio nacional encomiendan a los órganos en los que se estructuran los Departamentos o Consejerías de Educación el uso de documentos de planificación a medio plazo. En Andalucía la Ley de Educación establece el principio de planificación en el ejercicio de la función inspectora, señalando que las funciones y atribuciones encomendadas a la Inspección educativa se desarrollarán mediante la realización de **planes de actuación generales y provinciales**. Al mismo tiempo determina las acciones que deben considerar, enmarcadas en el triple eje de supervisión, evaluación, asesoramiento, y marca una finalidad, **la mejora de los procesos de enseñanza, de los resultados del aprendizaje y de la organización y funcionamiento de los centros**. De igual forma “Las funciones y atribuciones encomendadas a la inspección educativa se desarrollarán mediante la realización de planes de actuación generales y provinciales” (art. 147.1: Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía).

Por otro lado, el Plan General de Actuación debe de definir las líneas de trabajo y los criterios de actuación de la Inspección Educativa para un determinado periodo de tiempo, teniendo en cuenta tres restricciones; por un lado, las prioridades marcadas por la Consejería de Educación, por otro las necesidades y nuevas demandas de la sociedad, y por ultimo. las de los centros educativos (Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa en Andalucía). Se entiende como una exigencia de la profesionalidad técnica y supone la definición de objetivos,

la identificación de tareas, la asignación de tiempos y recursos, así como la previsión de la secuencia de ejecución.

3. Propuestas a tener en cuenta en la elaboración de los planes de actuación.

Partiendo de la experiencia previa, estamos en disposición de realizar un balance con objeto de establecer propuestas de mejora hacia un nuevo Plan de Inspección centrado en la zona educativa y en la autonomía de cada inspector de referencia de los centros. Para ello, y teniendo en cuenta el artículo 65 de la Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía, en el que se clasifican los distintos tipos de actuaciones procedemos a realizar las distintas propuestas partiendo de las restricciones que se ofrecen tanto en las actuaciones prioritarias como en las homologadas.

ACTUACIONES	PROPUESTAS
<p>Prioritarias Aquellas cuyo contenido se definen en relación con los objetivos prioritarios establecidos por la Administración Educativa Andaluza, respondiendo a necesidades del sistema educativo y demandas de la sociedad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Negociadas con las asociaciones profesionales de Inspección. 2.- Analizadas en el seno de los Consejos de Inspección previamente. 3.- Centradas en distintas enseñanzas. 4.- Flexibilidad muestral dependiendo de los integrantes de los equipos de zona. 5.- La finalidad de las mismas deben ser siempre la mejora de los procesos y resultados. 6.- Instrumentos de apoyo homologados y de fácil acceso: <ul style="list-style-type: none"> - Guías de actuación. - Instrumentos para reuniones con todos los órganos del centro debidamente finalizados (actas de reuniones con profesorado, con familias, con alumnado, guías de visitas a las aulas, instrumento de planificación de visitas a las aulas, modelos de requerimientos, etc. - Datos de los centros facilitados previamente en soportes editables. - Mejora en el acceso a SENECA para el análisis de datos. - Modelo de Informe de fácil elaboración. <i>(Lo importante debe ser el producto final, no el informe. El tiempo empleado en la elaboración de este no puede ser mayor al de la intervención).</i> 7. Seguimiento en el segundo año y en el último del ciclo.

	<p>8.- Entrega de memoria final de resultados obtenidos (modelo elaborado).</p> <p>9.- Clarificación de indicadores de calidad de la actuación y de los informes.</p>
<p>Homologadas: Son aquellas que requieren de garantías de procedimiento para los destinatarios o bien instrumentos y procedimientos comunes, para facilitar la homogeneidad en la recogida y el tratamiento de datos.</p> <p>(Dado que este tipo de actuaciones se repiten a lo largo de todos los cursos deben de estar suficientemente planificadas y con los apoyos necesarios)</p>	<p>1.- Modificar los informes de evaluación de directores y de profesores en fase de prácticas, ajustando los indicadores y la valoración.</p> <p>2.- La actuación de Selección de directores debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contener una guía de la actuación que clarifique todas las dudas y planteamientos de años anteriores. - Clarificación de criterios de puntuación de los proyectos y eliminación de calificaciones. - Instrumentos de valoración con indicadores homologados. - Modelos de actas de todas las reuniones con los distintos órganos de fácil edición. - Calendario público para todos los inspectores de las distintas fases y tiempos previamente planificados y tratados. - Reuniones con responsables provinciales de las actuaciones periódicas para solucionar problemas y conflictos. - Que la coordinación y la elección de los miembros de la Comisión de Selección de Directores recaiga en el Presidente de la Comisión o en el equipo de Zona. <p>3.- En la actuación de la fase de prácticas del profesorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de actuación. - Clarificación de criterios para la formalización de comisiones en la que históricamente hay conflictos (centros en los que el Sr. Director no es funcionario por ser de titularidad municipal o provincial, que tipo de documentos a entregar por parte de maestros PT, AL, u otros específicos, etc.,)
<p>Habituales: Son aquellas que se deben realizar con carácter anual o periódico por los Servicios Provinciales de Inspección</p>	<p>En este tipo de actuaciones es donde cobra sentido la autonomía de los distintos servicios de inspección. Se propone:</p> <p>1. Que se elabore un Plan de Zona en función de un análisis de datos en los que se reflejen las principales fortalezas y debilidades de cada centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En función del análisis que debe de realizar cada inspector de educación, se entregará un diagnóstico de la situación de partida. Este tipo de documentos serán facilitados por los distintos servicios provinciales con objeto de situar una homologación de acciones. - En el seno de cada zona educativa, se elaborará un plan zonal con una duración de un año, planteando la motivación y justificación del mismo, los objetivos, la muestra, los modelos de informes y las guías de actuación que se facilitarán a cada integrante de la zona. - Se elaborará un informe por cada zona educativa en función de las

	<p>líneas estratégicas que de forma autónoma se haya acordado en el equipo y que sea de cierta relevancia educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El curso siguiente se realizará un seguimiento por cada inspector de referencia. - La muestra será fijada por el equipo de zona. - Cada inspector debe de visitar todos los centros de su zona al menos tres veces al año, realizando un informe de cada centro sobre una serie de indicadores acordados por el Servicio de Inspección y consensuados. <p>2. Supervisión del calendario escolar centrado en los IES.</p> <p>3. Supervisión de los procesos de selección de profesorado en centros concertados.</p> <p>4. Supervisión de atribuciones del profesorado en centros concertados.</p> <p>5. Supervisión de una muestra de centros de enseñanzas de régimen especial. Para ello se intervendrá desde el enfoque de la especialización.</p> <p>6. Supervisión de un EOE/año. Para ello se intervendrá desde el enfoque de la especialización. El servicio de inspección deberá confeccionar todo el conjunto de instrumentos y guías que ofrezcan una garantía de eficiencia.</p> <p>6. Supervisión de un CEP/año. Para ello se intervendrá desde el enfoque de la especialización. El servicio de inspección deberá confeccionar todo el conjunto de instrumentos y guías que ofrezcan una garantía de eficiencia.</p>
<p>Específicas: Son aquellas que se incorporan a los Planes de Actuación de cada Servicio Provincial en respuesta a las necesidades de la provincia, de las zonas y de los centros educativos.</p> <p>Incidentales</p>	<p>1. La experiencia acumulada en los distintos servicios de inspección hace pensar que la mayoría de las incidencias han sido respondidas y tratadas en el seno del servicio. Es necesario salvando las medidas de protección de datos, que todo el conocimiento acumulado en los distintos servicios se ponga a disposición de los inspectores de educación para dar una respuesta directa y rápida a las actuaciones incidentales que surjan.</p> <p>2.- Se propone dotar de recursos “banco de informes tipo” ante situaciones repetitivas; para ello la especialización en determinados campos de actuación de los inspectores de educación puede ser de interés.</p>

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de Intereses

Ninguno.

Referencias bibliográficas

- Barea Romero, C. (2016). Los Planes Generales de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía, Madrid y el País Vasco. *Avances en Supervisión Educativa*, (26). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i26.579>
- Barea Romero, C. (2017). Los planes de actuación de la inspección educativa. En Vázquez Cano, E. (Coord.). *La inspección y supervisión de los centros educativos*. Editorial: UNED.
- Esteban Frades, S. (2010). Los últimos cuarenta años de historia de la Inspección Educativa en España. *Revista Avances de Supervisión Educativa* nº 12.
- García-Casarrubios, J.M; Iglesias M. A.; Secadura, T. (1989). *La función inspectora en educación*. Editorial Escuela Española
- Gento Palacios, S. (2004). *Supervisión Educativa*. Sanz y Torres.
- Gómez Dacal, López del Castillo, Soler, Toboso, (1993). *Técnicas y procedimientos de inspección*. Madrid. Escuela española
- Maíllo, A. (1967). *La inspección de enseñanza primaria*. Editorial Escuela Española.
- Massé Pierre (1965). *Le Plan ou l'Anti-Hasard*. Gallimard, París.
- Secadura, T. (2005): *La Inspección Educativa y la autonomía de gestión de los Centros docentes*. Jornadas de Inspección Educativa: La Inspección de Educación y la autonomía de los centros. Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Secadura, T. (2008). Principios de organización de la Inspección educativa en el Estado español: Fortalezas y debilidades. *Revista Avances de Supervisión Educativa* nº 8.

Secadura, T. (2011). El referente de la Inspección educativa: El centro docente versus el sistema educativo. *Revista Avances de Supervisión Educativa* nº 15.

Teixidó, M. (1997). *Supervisión del sistema educativo*. Editorial Ariel. Barcelona.

Referencias normativas

Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.

Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía

Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa.

Decreto 65/1987, de 11 de marzo, sobre ordenación de la función inspectora de la Educación en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Decreto 664/1973, de 22 de marzo, sobre funciones del Servicio de Inspección Técnica de Educación.