

LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA INSPECCIÓN. CARACTERÍSTICAS Y PROPÓSITOS

Educational supervision as the main function of the Inspection. Characteristics and purposes

Santiago ESTEBAN FRADES

Inspector de Educación y profesor de la Facultad de Educación de la Universidad de Valladolid
Correo-e: santiago.esteban@correo.gob.es

Recibido: 15 de noviembre de 2018

Envío a informantes: 20 de noviembre de 2018

Aceptación definitiva: 12 de diciembre de 2018

RESUMEN: Se describen los fundamentos de la supervisión educativa desde una perspectiva bibliográfico-histórica, legal, conceptual, comparada y como aplicación en otras áreas de conocimiento de las ciencias sociales. Para clarificar el significado de supervisión hay que relacionarla con términos que históricamente han mantenido acepciones similares: inspección, asesoramiento y evaluación. Además, existe un debate abierto sobre si se puede considerar una ciencia con el respectivo tratamiento académico. Y como en otras profesiones, se ve la necesidad de reforzar el comportamiento ético. Se define y desarrolla lo que se entiende por supervisión educativa, que consiste en llevar a cabo una inspección planificada, continuada, cíclica e integral de los procedimientos organizativos y didácticos de los centros y de las aulas por profesionales cualificados y con autoridad para ello (inspectores). Para finalizar se analizan los propósitos sobre los que, hoy en día, se debe asentar la función supervisora: la orientación y compromiso con los fines de la educación; el respeto y el apoyo pertinente es a la autonomía de los centros y la libertad de cátedra; el fomento del cambio educativo; la concepción de la educación como servicio público; la promoción de la participación escolar; la potenciación de las funciones del profesorado, priorizando el asesoramiento pedagógico para la renovación de los aspectos de enseñanza-aprendizaje y mejora de los resultados escolares; la mediación para prevenir y resolver conflictos, y el apoyo al liderazgo pedagógico de la dirección escolar.

PALABRAS CLAVE: supervisión; inspección; propósitos; educación; asesoramiento; evaluación.

ABSTRACT: The article describes the foundations of educational supervision from a bibliographic-historical, legal, conceptual, comparative perspective and as application in other areas of knowledge of the social sciences. To clarify the meaning of supervision, it is necessary to relate it to terms that historically have maintained similar meanings: inspection, assessment and evaluation. Furthermore, there is an open debate on whether it can be considered a science with the respective academic consideration and as in other professions, there is a need to reinforce ethical behavior. The article also defines and develops what is understood by educational supervision that consists in carrying out a planned, continuous, cyclical and integral inspection of the organizational and didactic procedures of the centers and the classrooms by qualified professionals and with authority for it (supervisors). Finally, the purposes on which, today, the supervisory function must be based: Orientation and commitment to the goals of education are analyzed; the respect and pertinent support to the autonomy of the centers and the freedom of chair; the promotion of educational change; the conception of education as a public service; the promotion of school participation; the empowerment of faculty functions, prioritizing pedagogical advice for the renewal of teaching-learning aspects and improvement of school results; mediation to prevent and resolve conflicts and support the pedagogical leadership of school management.

KEY WORDS: supervision; inspection; purposes; education; counseling; evaluation.

Introducción

EN NUESTRO PAÍS LAS LEYES Y EL ÁMBITO ACADÉMICO distinguen a la supervisión educativa como la función principal de la inspección; a pesar de que este término es reciente, en diferentes momentos históricos siempre ha prevalecido, con mayor o menor intensidad y eficacia, la existencia de un grupo de funcionarios que comprobaban si se estaban cumpliendo las normas y el buen funcionamiento de las escuelas; y, al mismo tiempo, ayudaban al profesorado a perfeccionar su quehacer educativo y su desarrollo profesional. En una palabra, esa mezcla de control-asesoramiento es lo que hoy día denominamos supervisión educativa, oficio y servicio que define muy bien lo que hace un inspector en referencia a los centros de los que se encarga: controlar, asesorar, mediar y evaluar desde una posición de responsabilidad superior; por lo tanto, no es solo un vigilante, ni un asesor, ni un *coach*, ni un evaluador; la combinación de esos desempeños profesionales que debe ejercer hacen de la Inspección un oficio cualitativo y genuino.

Esas ideas ya estaban en la génesis de las inspecciones, alrededor de la primera mitad del siglo XIX, como consecuencia de la implantación de los sistemas educativos nacionales. En España, el primer reglamento para los inspectores de instrucción primaria del reino (Real Decreto de 20 de mayo de 1849) creó un órgano administrativo que vigilara el cumplimiento de la normativa, que velara por el buen funcionamiento de las escuelas y respecto a los maestros que les indicara «los métodos que deben seguir para la más perfecta enseñanza, los libros de que han de servirse, o instruirlos en todo aquello que ignoren, o indicarles los medios de perfeccionar sus conocimientos». El profesor Hernández Díaz, al describir a los primeros inspectores de escuelas en el nacimiento del sistema escolar liberal en Ávila, comenta:

Comenzaban a sentarse las bases de una función y de una profesión, que encontraba su sentido en la mejora posible de la vida real de las escuelas, ayudando a cumplir con

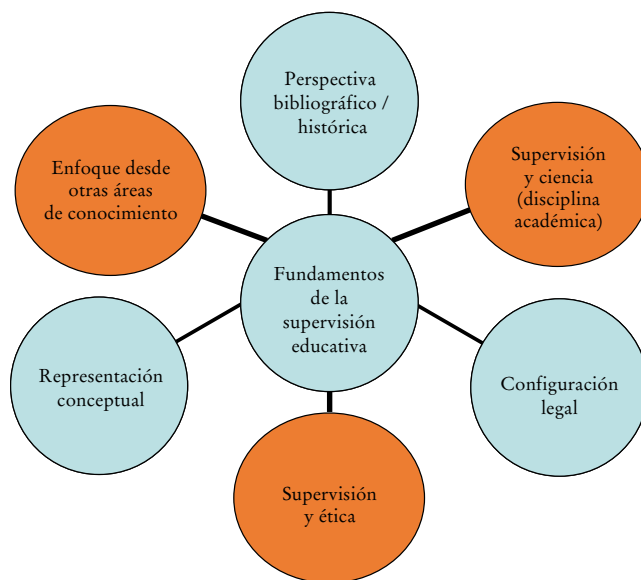
rectitud las normas de instrucción pública, introduciendo mejoras técnicas en los métodos de enseñanza, garantizando el derecho de la niñez, padres y los de los maestros en su relación con las autoridades provinciales y municipales (p. 228).

A lo largo de la historia, la Inspección ha mantenido ese doble perfil de vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos, pero también de ayuda a la función docente; si bien es cierto que, en determinadas épocas, se le ha asignado un rol de guardián ideológico más que de otra cosa, que ha llevado, sobre todo entre los profesores, a concebir una opinión desfavorable y que de alguna manera pervive en el imaginario social.

Habría mucho que hablar de este cuerpo de la Administración en cuanto a su selección, configuración administrativa, dependencia, formación, organización, etc.; al margen de los condicionamientos políticos que estos funcionarios han padecido y sufren; pero nos vamos a centrar en la supervisión como quehacer esencial, porque es la que hoy día debe conferir transcendencia a esa profesión: «ver desde fuera» para, con fundamento, lograr que los responsables de la gestión de los centros y el profesorado puedan darse cuenta del logro y cumplimiento de sus responsabilidades; y para servir de unión entre las instituciones escolares y la Administración, llevar sus orientaciones y, a su vez, poder exponer a las autoridades las dificultades y necesidades que se producen en la vida escolar. En definitiva, se trata de tener una misión de utilidad y servicio público a la sociedad.

1. Fundamentos de la supervisión educativa

Existen principios y un cuerpo de conocimientos suficientes, como analizaremos a continuación, para sustentar la supervisión educativa desde una perspectiva bibliográfico-histórica, legal, conceptual, comparada y como aplicación en otras áreas de conocimiento de las ciencias sociales.



1.1. *Perspectiva bibliográfico-histórica*

Desde el punto de vista bibliográfico-histórico, muchas de las obras apreciables que se publican sobre supervisión educativa en los años 60 y 70 del siglo pasado tienen que ver con un enfoque de la supervisión centrada en la ayuda y estímulo a los docentes por parte de personas que asumen un liderazgo, principalmente directores e inspectores. Se editan varias obras relevantes, una de Wiles (1965): «La supervisión consiste en todas las actividades conducentes al mejoramiento de la educación, las actividades relacionadas con la moral del profesor, el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante el desarrollo de sus funciones y el desarrollo del currículum» (p. 23), y otra de Neagly y Evans (1969), donde detallan con mucho rigor los modos de organización para una supervisión eficaz, analizan las funciones de los supervisores y las relacionan con la mejora de la educación. Un trabajo clásico y de impacto sobre este tema es el de Nérici (1975), que apuntaba como principios generales de la supervisión: estructurarla en base a una filosofía de la educación; actuar democráticamente; tener en cuenta la inclusión de todos; ser cooperativa, constructiva, científica, objetiva y permanente. Muy singular es la visión de Sperb (1974), que enfoca la cuestión de supervisar a guiar, orientar, dirigir los procesos educativos e intervenir en el desarrollo profesional del profesorado, en la selección y revisión de los objetivos educativos, en la elección de material didáctico y métodos de enseñanza y en la evaluación. Otro profesor muy citado es Lemus (1975), quien entiende la supervisión como estímulo y desenvolvimiento de los maestros para que puedan afrontar investigando los problemas que se les plantean en la práctica y puedan desenvolverse profesionalmente a través de una supervisión constructiva; habla asimismo de la supervisión correctiva y preventiva.

En España, supervisión educativa es un vocablo poco usado hasta finales del siglo pasado. Apenas se halla en los tratados de pedagogía, en los diccionarios¹ y enciclopedias pedagógicas o de las ciencias sociales², en las revistas de educación³ y en los planes de estudio; se agrega al diccionario de la Real Academia en 1970. No obstante, sí surgen publicaciones del Ministerio de Educación (1966) referidas a la Inspección como la responsable de la organización y supervisión de escuelas y la Asociación de la Hermandad de Inspectores edita una revista con el nombre de *Organización y Supervisión Escolar*. Una de las reflexiones más notables que marcó un punto de inflexión sobre esta cuestión fue la de Adolfo Maillo (1966), que se atrevió a decir que la palabra supervisión había sustituido en los últimos tiempos a la de inspección; cita el estudio de Barr, Burton y Brueckner en el que se establecía las etapas del desarrollo histórico

¹ En el diccionario de las Ciencias de la Educación (1983) de editorial Santillana está el concepto de supervisión escolar y supervisión instruccional. La supervisión escolar se concibe como una modalidad nueva en el ejercicio de la inspección y consiste en un control democrático de la educación (las características que se definen están claramente imbuidas del momento histórico que viven la educación y la inspección). La supervisión instruccional compete al director, pero fundamentalmente al inspector que utiliza medios específicos, como observación científica, escalas, revisión de trabajos escolares, cuestionarios, etc.

² En la prestigiosa *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (1977) de editorial Aguilar no se presenta con entidad propia el término, solo aparece colateralmente en artículos referidos a la asistencia social, la psicología industrial y la sociología del trabajo.

³ En los índices de estos años de la conocida revista *Vida Escolar* publicada por el Ministerio de Educación no se registra el vocablo referido a «supervisión»; lo que denota que era un término aún muy restringido en la literatura pedagógica.

de la supervisión en los Estados Unidos y las características de la misma; teniendo en cuenta estas influencias, aboga por que el supervisor en vez de enmendar sancionando, como se hacía en etapas anteriores, corrija elevando la capacidad de autoobservación y autoevaluación del maestro para que aprenda a mejorar su práctica, así el supervisor:

No es ya sólo un orientador, un consejero o un camarada del maestro, sino una especie de psicoterapeuta que situado en una cima intelectual y moral, ayuda a aquel a ascender incesantemente en la escala del autoconocimiento, la autoevaluación y la auto-perfección. Es así como el técnico de la didáctica y la educación, que el supervisor tiene que ser, se dobla con una dimensión ambiciosa de técnico de la humanización (p. 110).

Hace una aportación completa a los ámbitos que abarca la función supervisora, su evolución, su situación desde la educación comparada, las técnicas que se emplean y la preparación de los supervisores.

En los años 80 y 90, se amplían los axiomas sobre la supervisión educativa, ya no solo representa una ayuda y estímulo a los docentes, sino que se vincula a las funciones de control, mediación y evaluación de la Inspección. Angulo Rasco (1986) proporciona una contribución básica a la teoría sobre la supervisión docente, aportando una mirada más amplia a sus dimensiones, tendencias y clases. Martín Rodríguez (1988) recopila una serie de escritos muy sugestivos de obligada consulta que constituyen una extraordinaria bibliografía y una buena gama de definiciones. Muñoz Sedano (1991) efectúa una investigación sobre esta temática haciendo una aportación precisa de aportaciones teóricas de supervisión educativa, apostando por que sea un agente de innovación participativa y democrática del sistema escolar incorporado a su entorno social. Hay que tener presente la influencia que ejerce la reciente democratización de la sociedad española en el pensamiento de los ensayistas que escriben sobre educación, y en particular sobre supervisión.

Soler Fiérrez (1992) es quien más ha reflexionado sobre la supervisión y su relación con la práctica inspectora al apreciar que es una ciencia. Coordina un libro esencial para comprender ese vínculo: *Fundamentos de Supervisión Educativa* (1993); en el que Fernández Huerta trata la supervisión escolar en las Ciencias de la Educación, Muñoz Sedano estudia la evolución de las funciones de inspección, Medina Rubio analiza la supervisión y el control del sistema educativo en la Constitución española de 1978, M.^a Antonia Casanova la combina con la evaluación y Vázquez Gómez relaciona la supervisión con el asesoramiento. Este autor plantea un estudio (1999) en el que analiza los dos enfoques característicos de la función inspectora, como inspección o control (de tradición europea) y como supervisión del sistema educativo (de tradición anglo e hispanoamericana).

1.2. *Configuración legal*

Desde el plano legal, la palabra supervisión surge por primera vez unido a la Inspección en 1965, con la Ley de Enseñanza Primaria de 1945, modificada por la Ley 169/1965; sin duda, como hemos visto, un factor influyente para introducirla en la ley fue la aparición de esta idea en el campo académico, fruto del enfoque tecnocrático que se empieza a vivir en el tardofranquismo; en concreto, se dice que los inspectores

tendrán encomendadas las tareas de supervisión, dirección técnica y orientación pedagógica de la enseñanza, respetando siempre el espíritu de iniciativa de los directores y maestros en su quehacer docente.

En 1995, con la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros docentes (LOPEGCE), es cuando se define con nitidez la supervisión como una de las funciones esenciales de la Inspección; curiosamente, como hemos descrito, se incrementan, en estos años previos a la ley, los artículos sobre la supervisión educativa y al mismo tiempo el Gobierno ve necesario otorgar a la inspección, después de una etapa semiprofesional⁴, una configuración administrativa estable y de legitimidad. Es curioso que ni la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE) del 70 ni la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) del 90 contemplaran nada sobre la supervisión, salvo una breve referencia en el Libro Blanco de Educación de 1989. Este concepto se encuentra en la Ley Orgánica de 1985, reguladora del Derecho a la Educación (LODE), porque al configurarse un prototipo de gestión participativa y democrática de los centros, se les asignó a los consejos escolares supervisar la actividad general del centro en los aspectos administrativos y docentes; dicha atribución se llevó de una manera informal y superficial, no se profundizó en el verdadero significado que tenía este paradigma, con lo cual no hubo un conflicto de intereses entre una supervisión interna de la comunidad escolar y otra externa de la Inspección Educativa.

En la LOPEGCE, el concepto de supervisión se plasma, por un lado, con carácter de gran alcance en «supervisión del sistema educativo», a modo de competencia de las Administraciones educativas, y para ello se debe ejercitar la Inspección sobre todos los centros, servicios, programas y actividades, tanto públicos como privados, para la mejora del sistema educativo y la calidad de la enseñanza y para garantizar el cumplimiento de las leyes, la salvaguardia de los derechos y la observancia de los deberes de los implicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Y, de forma más especial, la integra en las funciones de la inspección: «Controlar y supervisar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, tanto de titularidad pública como privada». En un documento previo (1994), que fue como un libro blanco de la ley, el Ministerio de Educación y Ciencia había reconocido a la supervisión unida a la inspección:

Supervisión e inspección constituyen un mecanismo fundamental de control externo y orientación de los sistemas de educación y formación, al tiempo que desempeñan una función evaluadora y asesora. Control, orientación, evaluación y asesoramiento constituyen aspectos indisolubles de la función inspectora, que han de estar estrechamente entrelazados (p. 106).

En la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE), en 2002, se mantiene la expresión de controlar y supervisar el funcionamiento de los centros educativos desde el punto de vista pedagógico y organizativo, si bien se amplía al de 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. Este es un paso sustantivo que ha pasado desapercibido a pesar de ser de mucho calado porque

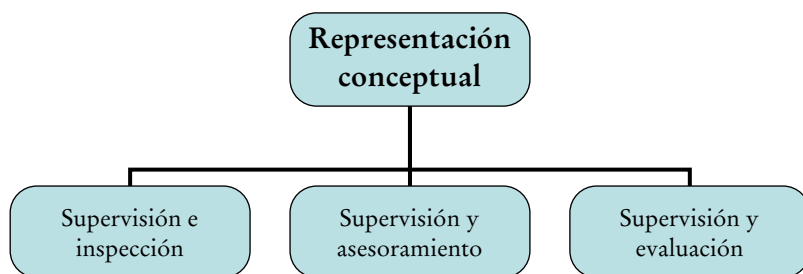
⁴ Con la supresión de los Cuerpos de Inspección se configuró una etapa, desde 1984 hasta 1995, que hemos denominado de semiprofesionalización. Ver ESTEBAN FRADES, 1996.

ya no solo es supervisión de centros, en general, sino específicamente de la práctica docente y de la función directiva. Es oportuno recordar que esta ley configura, por primera vez, de manera explícita, las funciones del profesorado (vigentes en la actualidad) y que son un referente imprescindible para las acciones de supervisión. La Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2006, en la redacción dada por la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de 2013 (LOMCE), perdura el enfoque de supervisión, asesoramiento y evaluación regularizado en la LOCE. Durante estos años se conservan otras funciones destacadas tales como participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a los centros escolares, en la de la función directiva y la función docente, a través del análisis de la organización, funcionamiento y resultados y 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.

En resumen, la noción de supervisión ha ido apareciendo en las leyes educativas cuando había un tratamiento académico y bibliográfico importante y cuando se necesitaba impregnar a la inspección de unas funciones significativas para cumplir el objetivo que tienen los poderes públicos de la Inspección del sistema educativo para preservar el respeto a las normas, asegurar los derechos de los ciudadanos, el progreso y la igualdad de la enseñanza.

1.3. Representación conceptual

A la hora de precisar lo que comporta la supervisión educativa hay que relacionarla con términos que históricamente han mantenido significados similares: inspección, asesoramiento y evaluación. Además, existe un debate abierto sobre si se puede considerar una ciencia con el respectivo tratamiento académico en una asignatura. Y cada vez se está extendiendo más, a manera de otras profesiones, la necesidad de reforzar esta tarea de un comportamiento ético primoroso.



1.3.1. Supervisión e inspección

Desde el plano conceptual, el verbo inspeccionar se incorpora en 1817 al diccionario de la Real Academia Española con el significado de examinar, reconocer alguna cosa; supervisar no se introduce hasta 1970 con la definición de ejercer la inspección superior en trabajos ejecutados por otros.

Soler Fíerrez (1993) aborda la estructura epistémica de la supervisión escolar y su problemática, le da al término de supervisión dos interpretaciones: como actividad profesional o como ciencia. Como actividad la equipara al nombre de inspección y radica:

En la acción por la que sus agentes (los inspectores e inspectoras), en el marco que les tiene fijada la administración (normativa legal), en unas circunstancias concretas (sistema educativo en el que ejercen) y con unos determinados quehaceres (funciones) y medios (atribuciones, procedimientos y técnicas), ayudan a los directivos de los centros y a los profesores a efectuar su trabajo de tal manera que experimenten su asistencia técnica como un recurso indispensable para enjuiciar críticamente lo que hacen y como un medio que les facilita la obtención de buenos resultados (fines y objetivos del sistema) (p. 23).

Teixidó Planas (1997) cree que la supervisión de la educación es una función profesional externa a los servicios educativos y a los centros escolares; comprueba su adecuado funcionamiento y potencia el desarrollo profesional del profesorado; acentúa como sustancial que «identifica iniciativas y realizaciones que conducen al logro de los objetivos educativos y aporta orientación para la mejora de la organización o para la solución de problemas y la satisfacción de necesidades. Detecta cuáles son las medidas y medios necesarios que deben aportarse a la organización» (p. 46).

María Antonia Casanova (2005) hace una contribución sugestiva sobre lo que se entiende por supervisión educativa, equiparándola a inspección y engloba bajo esa noción las funciones de controlar, asesorar, informar, mediar y evaluar. Juzga necesaria la supervisión para mejorar la calidad del sistema educativo y garantizar los derechos del niño a una buena educación.

Hay otros puntos de vista diferentes, así, un estudio de 1998 del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, organismo integrado en la UNESCO, diferencia la Inspección de la supervisión. La Inspección implica examinar y evaluar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela, basada en criterios establecidos; monitorea las tendencias y los estándares educativos en las instituciones; y verifica la disponibilidad y la adaptabilidad de las facilidades físicas, los recursos humanos y los materiales didácticos requeridos, así como el ambiente social de la escuela. Igualmente, la supervisión es un proceso encaminado a la mejora de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas, en las cuales se ofrece asesoría, apoyo y dirección al profesorado y administradores para la modernización de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución; esto supone entender a la supervisión como una ocupación más constante y continuada que la inspección. Este planteamiento coincide con algunas propuestas que se están barajando internacionalmente de que exista una inspección dual, una más administrativista dedicada al control, gestión y organización del sistema educativo y los centros, y otra más pedagógica centrada en el asesoramiento curricular y didáctico al profesorado.

En la mayoría de estudios se utilizan indistintamente ambas representaciones, teniendo en cuenta que el término de inspección se utiliza más en un entorno educativo europeo y el de supervisión en Latinoamérica. Pérez Figueiras y Camejo Echemendía (2009) afirman que supervisión e inspección son de la misma naturaleza: «De aquí se desprende que sería un error conceptual atribuirle a la inspección sólo la función de

control y a la supervisión la de asesoramiento, pues ambas voces surgieron, aunque en momentos y contextos diferentes, para designar una misma actividad» (p. 47).

1.3.2. Supervisión y asesoramiento

Otro debate que se ha dado es la distinción de la supervisión respecto al asesoramiento; en este caso, entendemos acertada la opinión de Jesús Fernández Estrada (2003), que, al analizar los límites de la profesión inspectora, dice:

En algunos momentos se ha suscitado un falso debate sobre si las funciones que se comprenden bajo el epígrafe de control son más básicas o prioritarias que las funciones de asesoramiento, incluso se ha pretendido derivar de este falso debate dos modos de entender la inspección. El enfrentamiento de estas funciones es estéril, o al menos poco productivo para la forma de entender modernamente la inspección [...] si se examinan las funciones descritas en las distintas regulaciones, se aprecia que dentro de supervisión o control ya se entiende el asesoramiento, puesto que de nada serviría vigilar si no se dice qué es lo que no se está haciendo bien y cómo se debe cumplir mejor, y a la inversa, no se puede realizar un buen asesoramiento si previamente no existe un control para informarse de lo que está sucediendo (pp. 2-3).

El asesoramiento es una consecuencia de la supervisión o, dicho de otro modo, se supervisa, por ejemplo, para sugerir mejoras en los proyectos de los centros; recomendar materiales didácticos; aconsejar estrategias para incrementar la participación de las familias; proponer cambios en los horarios del profesorado para adecuarlos a la norma; advertir correcciones en las programaciones didácticas para acomodarlas al currículo; orientar sobre técnicas para potenciar el trabajo de los equipos docentes; presentar experiencias pedagógicas de otros centros; encauzar problemas de relaciones entre miembros de la comunidad escolar; etc. Es una tarea inherente al ejercicio profesional y lo que da calidad y coherencia a la inspección, una supervisión sin asesoramiento no es supervisión.

1.3.3. Supervisión y evaluación

Otra cuestión a tener en cuenta para definir la supervisión es la dependencia respecto a la evaluación. M.^a Antonia Casanova (1992) estima que la supervisión que efectúa la inspección en aras de la mejora del sistema educativo requiere la función evaluadora para conocerlo en profundidad, entendida esta «como fuente continua de recogida de datos, enjuiciamiento y valoración de los mismos, que permite regular el funcionamiento del sistema superando día a día las dificultades que se presentan» (p. 179). Teixidó Planas (1997) defiende que la evaluación forma parte de la supervisión y es una función global para mejorar los centros y el sistema escolar, dando cuenta a las autoridades educativas y para ello utiliza acciones evaluadoras:

La profesionalización de la inspección debe basarse en la supervisión, al tiempo que incluye actuaciones de evaluación por lo que la supervisión debe considerar los referentes del sistema educativo en su conjunto, así como las legítimas determinaciones de la política de la educación (p. 53).

Efectivamente, lo que diferencia la acción de supervisar de la de evaluar es que esta trata de apreciar y señalar la cuantía y el funcionamiento de algo y, sin embargo, supervisar por medio de actuaciones de la Inspección comporta rendir cuentas a los superiores jerárquicos y lleva consigo una vigilancia, control y verificación de criterios normativos y pedagógicos; aparte del asesoramiento correspondiente. Nos parece acertado el prototipo de evaluación global, general e institucional que existe en la actualidad en el sistema educativo español, con sus variables de planes de evaluación de los centros internas y externas, de la función directiva, del profesorado, de diagnóstico, etc. La evaluación se extiende a todo el ámbito educativo, y se aplica sobre los aprendizajes de los alumnos, los procesos educativos, la labor del profesorado, los centros docentes, la Inspección de Educación y la propia Administración educativa. Esta visión se completa con el sistema estatal de indicadores de educación, el plan de evaluación general del sistema y otros planes de evaluación. La labor de la Inspección es participar y colaborar en los diferentes procedimientos de evaluación, pero es oportuno que la Inspección disponga de sus propios planes y técnicas de evaluación para aplicar periódicamente en los centros. Tenemos la valiosa experiencia del plan de evaluación de centros (EVA) que elaboró y desarrolló la inspección en los años 90 en el ámbito del Ministerio de Educación, así como otras propuestas que poseen las diferentes inspecciones de las Comunidades Autónomas.

A pesar de llevar años esta propuesta de evaluación general del sistema educativo en la que la Inspección tiene un papel de colaboración y participación, permanece en el pensamiento de los inspectores otorgar prioridad a la evaluación sobre la supervisión. Ya lo ratificó López Fernández (2000) en una investigación en la que los inspectores valoraban la evaluación de los centros orientada a su mejora como la función prioritaria de la Inspección Educativa y estimaban mayoritariamente que no había tenido todavía un desarrollo y una aplicación suficientes en la práctica; después de esta función aparecían valoradas las de control y supervisión pedagógica, este autor atestiguaba que «no sería exagerado afirmar que la evaluación es la única función sustantiva de la Inspección y que todas las demás son una consecuencia lógica de ella» (p. 308). Esta opinión es avalada por la Asociación de Inspectores de Educación (ADIDE) que, en su página de presentación⁵, reconoce a la función de evaluación la más directamente relacionada con la calidad: «Es general, por otro lado, el sentir de los actuales inspectores de Educación acerca de la trascendencia de la función evaluadora, que es vista como la función más característica del modelo de Inspección que requiere el momento presente».

Suponemos que estas posturas se deben al desconocimiento y confusión teórica y práctica de lo que supone la función supervisora y también porque, como han apuntado diferentes investigaciones⁶ y ensayos, los responsables políticos han desviado el rol de la Inspección interesadamente a tareas de gestión, diligencias administrativas y resolución de problemas inmediatos, limitando que su intervención se ubique fundamentalmente en la supervisión de los centros educativos y en las aulas.

⁵ <https://adide.org>.

⁶ Sirva como ejemplo la tesis de Alexandre CAMACHO PRATS: *Funciones y quehaceres de los inspectores de Educación en Baleares. Un estudio de casos*.

1.4. *Supervisión y ciencia (disciplina académica)*

Ciertos autores han hecho un esfuerzo notable en defender la supervisión educativa como ciencia. La tesis doctoral (1994) del inspector Soler Fierrez dedica un capítulo a argumentar el campo de la supervisión como ciencia:

La supervisión escolar es una ciencia que mediante el estudio y aplicación de diversos principios y procedimientos tiende a mejorar al máximo el rendimiento de las instituciones creadas con fines educativos dentro del sistema escolar. La supervisión, en consecuencia, incide directamente en la calidad de la educación por ser, como ahora se reconoce, uno de los factores que más claramente de la determinan y controlan (p. 138).

Sus principios, estructuras conceptuales, procedimientos y técnicas (propias o tomadas de otras disciplinas) fundamentan a la supervisión de contenido científico. Igualmente, argumenta que se adapta al método científico porque usa sistemáticamente la investigación, la experimentación sujeta a control y la explicación estadística de los datos extraídos del entorno escolar para obtener unos resultados y estimaciones fiables.

Es difícil deducir que existan las informaciones y conocimientos suficientes para definir la supervisión a manera de una ciencia, cuando aún hay debates controvertidos en torno al significado de las propias «Ciencias de la Educación» tal y como propuso Gastón Mialaret en su conocido libro *Las Ciencias de la Educación*. En la clasificación de las mismas no se reconoce a la supervisión, aunque sí a la Psicología de la educación, a la Sociología de la educación, a la Historia de la educación, a la Filosofía de la educación, a la Planificación escolar, a la Didáctica, etc. Sí se debería, en el campo de la organización escolar, tratarla como una materia académica troncal; hace años que la supervisión existe en los planes de estudio de Pedagogía y aborda cuestiones de todo tipo: sus características, las técnicas, la supervisión en la perspectiva europea y en el continente americano, la relación con la inspección, funciones del supervisor: evaluadora, asesora, mediadora, etc. No hay investigaciones longitudinales de la evolución que ha tenido esta asignatura, pero no parece que haya adquirido una posición relevante en los planes de estudio de educación, más bien lo contrario, aunque se programan cursos⁷ de postgrado sobre ello.

Sería correcto calificarla, más bien, como una función técnica y funcional que requiere conocimientos y procedimientos especializados e inspectores con las suficientes competencias profesionales para ejercer ese cometido. La supervisión sería una de las misiones principales que desenvuelve la Inspección Educativa y constituye control, diagnóstico, asesoramiento y mediación; es el «corazón» que mueve y da realce a la acción inspectora, siendo necesaria para el funcionamiento del sistema educativo.

1.5. *Supervisión y ética*

Es diferente ejercer una supervisión burocrática y corporativa para cumplir con los mínimos legales que exige la profesión que, como bien argumentó Martínez

⁷ En el curso pasado se ha desarrollado un programa de Postgrado por la UNED dirigido por Esteban Vázquez sobre «La Inspección y Supervisión de los Centros Educativos».

Navarro (2006) desde una ética de las profesiones, tener un compromiso de la persona con su proyecto vital y cívico de servicio a la ciudadanía.

Pavón Scarsoglio (2010) aporta una visión muy original de tipo filosófico sobre la supervisión educativa para la sociedad del conocimiento y la bondad para ejercerla; alega que si nos preguntamos ¿qué es la supervisión? nos vamos a equivocar siempre porque lo adecuado es preguntar ¿cuándo es supervisión educativa? Sostiene que la Inspección Educativa es una variable más del hecho educativo, es una praxis, una acción que se sustenta en conocimientos, en creencias, en cierto dominio de procedimientos y, esencialmente, en una actitud. Comenta de modo crítico que «sin actitud, sin intención de, además de no hacer daños, querer dejar cada lugar por donde pasamos mejor de lo que lo encontramos, no hay visita de inspección; hay otra cosa, visiteo, pasatiempo o como se llame» (p. 38). Defiende una actuación supervisora unida a un fuerte planteamiento ético. Reyzábal (2015) pone el énfasis en la responsabilidad de la supervisión como modelo ético de conducta dentro del sistema educativo, describe las cualidades que debería tener un buen supervisor, destaca la ética como cimiento profesional y principio de la supervisión.

Los inspectores se han dado cuenta de la importancia de asumir esta presencia ética en su trabajo, así la robusta inspección general de la educación nacional francesa (IGEN) se ha dotado en 2014 institucionalmente de un código ético⁸ y algunas asociaciones profesionales de inspectores, en nuestro país, han acordado códigos deontológicos de profundo calado.

1.6. *Ámbito comparado*

Desde el ámbito comparado, en los países europeos, se puede comprobar en un reciente estudio de Eurydice (2018) que la Inspección Educativa ejecuta funciones similares de supervisar el funcionamiento de los centros, controlar y vigilar que se cumplan las normas, intervenir en la evaluación y mejora de los centros y el profesorado, asesorar para mejorar resultados escolares y emitir informes. El proceder convencional de trabajo de la Inspección es el uso de las visitas escolares. Galicia Mangas realiza una investigación de la Inspección de Educación en el marco del derecho comparado en Francia, Italia, Reino Unido, Hesse y Sajonia y global de Hispanoamérica.

En el espacio latinoamericano las funciones son similares, pero hacen referencia a la Inspección como supervisión y, en la nomenclatura empleada, a los inspectores los catalogan de supervisores. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura elaboró uno de las primeras monografías clásicas y rigurosas (1986) sobre la supervisión de la educación básica en Iberoamérica, en el que se presentan interesantes documentos sobre la supervisión de los sistemas educativos y muestra un informe de la organización de la inspección en cada uno de los países iberoamericanos.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO ha elaborado significativas indicaciones sobre la supervisión escolar porque defendía que

⁸ www.education.gouv.fr/pid34309/mission-et-organisation-de-l-inspection-generale-de-l-education-nationale.html. Inspection générale de l'Éducation nationale. Charte de déontologie.

era un instrumento esencial para la calidad de la educación y el apoyo a las reformas educativas; además, aseveraba que, comúnmente, los sistemas de inspección estaban debilitados y necesitaban mejoras. En una de las investigaciones de este Instituto (2002) se describen las prácticas, desafíos y reformas de la supervisión escolar en México y la definen: una función que permite el enlace entre Administración y comunidad escolar, tanto en trayectoria ascendente (con las autoridades educativas) como descendente (orientada hacia las escuelas y la comunidad).

El cubano Pérez Figueiras tiene diferentes publicaciones sobre la supervisión educativa en general y en especial, en Cuba. Flavia Terigi (2009) hace una revisión de la literatura y análisis de casos de los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar. Cortés Arrés y Lorente Lorente (2011) publican un estudio sustancial sobre la supervisión educativa en América Latina respecto a las metas educativas propuestas por la Organización de Estados Iberoamericanos para 2021. Martínez Mollineda y Hernández Fernández (2015) apuntan una serie de problemas que existen en la supervisión en varios países iberoamericanos tales como que es rígida, los supervisores carecen de creatividad y son muy autocomplacientes o demasiado críticos y no se tienen en cuenta las características específicas de cada escuela.

Se puede observar que la mayoría de obras de educación comparada sobre la supervisión han sido auspiciadas tanto en Europa como en Latinoamérica por organismos internacionales que han indagado sustancialmente en dos aspectos: describir la situación real y, a su vez, analizar las propuestas de mejora que habría que aplicar para mejorar la situación de la función supervisora y la preparación de los supervisores.

1.7. *Enfoque desde otras áreas de conocimiento*

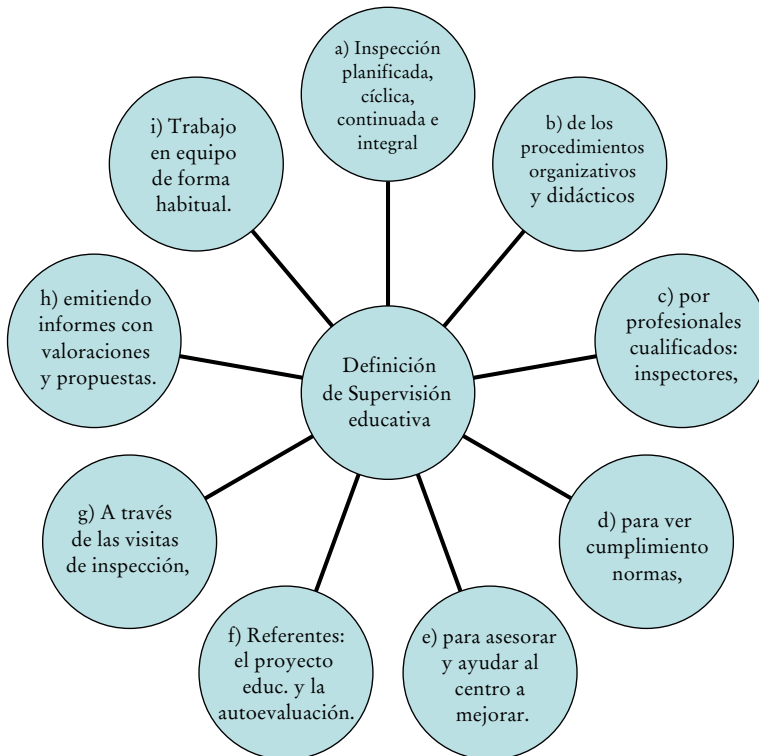
Desde la perspectiva de otras áreas del conocimiento, la supervisión ha ido unida a la administración en las organizaciones que se refieren a la gestión de servicios de forma eficaz y eficiente y en las empresas que se relacionan con el cumplimiento de objetivos que tienen que ver con la producción. En Latinoamérica Tonon, Robles y Meza (2004) buscan revalorar el trabajo de supervisión en trabajo social como una cuestión profesional y académica.

La profesora Puig Cruells (2015) describe que existe una corriente sobre la supervisión de la acción social y realiza un estudio completo sobre ello; defiende que constituye un elemento imprescindible de los planes de estudio del grado en Trabajo Social; afirma que su objetivo es la mejora de la actividad profesional y que se ha abandonado definitivamente la idea de la verificación y el control como unas metas; define la supervisión como «un proceso que puede desarrollarse tanto en el ejercicio profesional como en la formación académica o continua y que tiene como objetivo revisar el quehacer profesional y los sentimientos que acompañan esta actividad, así como contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana» (p. 21). Argumenta que el inicio y el desarrollo de la supervisión ha sido paralelo al desarrollo del trabajo social y se remonta a finales del siglo XIX y respalda una supervisión reflexiva de las intervenciones sociales o socioeducativas.

2. Hacia una definición de la supervisión educativa

El modelo actual consiste en la existencia de una inspección del sistema educativo que debe servir para garantizar los derechos y la observancia de los deberes de los que participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje; asegurar el cumplimiento de las normas, la mejora y calidad del sistema educativo y la equidad de la enseñanza. Y para esa labor garantista, que regula el artículo 27 de la Constitución, se define, entre otras funciones, una cardinal que es la supervisión de lo organizativo y pedagógico de los centros, así como de la práctica docente y la función directiva. La responsabilidad le corresponde, en un sistema descentralizado de las competencias educativas, a las diferentes Comunidades Autónomas.

Desde esta filosofía, la supervisión educativa reside en llevar a cabo una inspección planificada, continuada, cíclica e integral de los procedimientos organizativos y didácticos de los centros y de las aulas por profesionales cualificados y con autoridad para ello (inspectores) que tienen asignados centros con carácter permanente al objeto de vigilar el cumplimiento de la norma y criterios establecidos por la Administración y asesorar, apoyar o retroalimentar a los órganos de gobierno y equipos docentes para mejorar la realidad escolar teniendo en cuenta los proyectos educativos y la autoevaluación de los centros docentes; y, de la misma manera, poder solucionar posibles problemas o deficiencias. El trabajo, primordialmente, se realiza con las visitas de inspección en donde se recurre a procedimientos e instrumentos contrastados que



concluyen con informes de valoraciones y propuestas hacia el centro y la Administración. Es básico que en las supervisiones más complejas el trabajo debe realizarse por un equipo de inspectores.

Teniendo en cuenta este punto de vista, se cumplen los propósitos teóricos de la supervisión: diagnosticar, controlar, asesorar, mediar y relacionar las políticas de la Administración con las escuelas para su progreso continuo.

Vamos a ampliar esta definición:

a) *Inspección planificada* significa que deben existir actuaciones diseñadas y organizadas donde se hayan marcado, mínimamente, unos objetivos, una metodología, unas tareas determinadas y un cronograma. Las actuaciones no necesariamente deben venir siempre dirigidas desde los órganos centrales de la Administración; la Inspección puede y debe tener autonomía para emprender iniciativas propias de supervisión siempre que estén motivadas.

Hay una cultura adquirida desde los años 90 de elaborar planes de actuación⁹, bien sean anuales o plurianuales, que han dado resultados positivos. La dinámica que se sigue es que las actuaciones ordinarias de supervisión las diseña y precisa la Inspección, por ejemplo: supervisar las programaciones didácticas; y las actuaciones prioritarias y específicas son definidas y elaboradas por las direcciones generales de la Administración educativa; ejemplo de ellas pueden ser supervisar la implantación de la Formación Profesional Dual o el desarrollo de las competencias clave. Esta dinámica se estima legítima y correcta siempre que exista un equilibrio en la propuesta de las actuaciones prioritarias con las ordinarias de supervisión de la Inspección y con otras funciones y tareas a desempeñar. En las prioritarias, los órganos superiores deben solo definir el objeto de la supervisión y lo que quieren pretender, pero las intenciones precisas, los procedimientos y el tipo de informe los deben perfilar inspectores, con la colaboración, si se estima oportuno, de otros técnicos de las direcciones generales respectivas. Aunque se cumplen las actuaciones diseñadas, rara vez se hacen con la profundidad y rigor precisos porque la Inspección actúa, en bastantes ocasiones, a demanda de la propia Administración o de los usuarios de la educación, en asuntos que es irremisible resolver con cierta urgencia y ello implica paralizar y volver a retomar trabajos programados o cumplirlos apresuradamente. En una valoración que se ha realizado a través de encuestas a los inspectores, en el «Marco Estratégico para la Inspección Educativa de Castilla y León 2017-2020» sobre las actuaciones, es de destacar que se considera que tan solo un 30,6% de las actuaciones aportan bastante o mucho valor y, lo que es más grave, que entre las actuaciones a las que más tiempo se dedica con un valor entre poco y normal no están recogidas en la normativa y, por tanto, no relacionadas con las funciones y atribuciones de la Inspección.

Debe ser *continuada* y *cíclica* porque la esencia de la Inspección, que permite una buena supervisión, es tener un exhaustivo conocimiento de todas las variables

⁹ La mayoría de Comunidades Autónomas elaboran, desde hace años, planes de actuación de la Inspección educativa para concretar el desarrollo de las funciones que tiene asignadas. En esos planes, aparte de cuestiones de funcionamiento y organización, se plasman actuaciones clasificadas en ordinarias, prioritarias o específicas. Las ordinarias son aquellas que habitualmente realiza la Inspección en la esfera de la organización y funcionamiento de los centros. Las prioritarias son aquellas que vienen definidas por los objetivos y prioridades institucionales de las Administraciones educativas y las específicas se introducen en cada servicio de inspección de acuerdo a necesidades que se presentan o a la realización de estudios o trabajo relevantes para las políticas de las Administraciones.

complejas que intervienen en los establecimientos escolares a lo largo de un tiempo y permanentemente; es la diferencia con otros agentes externos que pueden desplegar una evaluación en un momento dado, entregan el informe y desaparecen. La Inspección efectúa supervisiones que son cíclicas, así anualmente supervisa la puesta en marcha del curso; la adecuación de los documentos del centro (el proyecto educativo, la memoria escolar, la programación general anual, las programaciones didácticas, el reglamento de régimen interno, el plan de atención a la diversidad, el plan de convivencia, el plan de acción tutorial, etc.); el adecuado funcionamiento de los órganos del centro; la organización de los recursos y el horario del profesorado; el desarrollo de los programas que se implantan en el centro; el cumplimiento de los planes de estudio; el proceso de la evaluación del alumnado, etc. Por eso, es razonable que los inspectores permanezcan ciertos años siendo responsables de los mismos centros.

Y debe tener carácter *integral*, lo que significa que la supervisión de cualquier tema acarrea la relación y conocimiento de otros elementos de la organización del centro dado el carácter holístico que poseen este tipo de instituciones; por ello, el inspector tiene a favor poseer ese conocimiento transversal de la organización al visitarla usualmente y tener que resolver multitud de consultas y problemas. Siempre que se supervisa se logra tener una visión global e interdisciplinar de la vida profesional de los centros y el profesorado.

b) *Procedimientos organizativos y didácticos*. En estos dos vocablos entraría todo lo que ocurre en la vida de un establecimiento escolar y es objetivo prioritario de la supervisión escolar, desde el examen de los proyectos de los centros y los órganos de gestión y pedagógicos hasta la práctica docente para juzgar aspectos de las competencias del profesorado. No podemos considerar en la categoría de supervisión cuestiones oficinescas que se han definido con ese nombre: supervisar datos del alumnado, los partes mensuales, etc.; esto, en todo caso, será revisar, examinar o visar. Pueden encontrarse diferentes prácticas de supervisión desde la referida a la implantación de programas (bilingüismo, fomento de la lectura, etc.), hasta el desarrollo de las competencias clave o temas referidos a la convivencia. Generalmente, lo que se supervisa son procesos que tienen entidad en la vida de los centros y puede suponer mejoras en su funcionamiento.

c) *Por profesionales cualificados y con autoridad para ello*. Los inspectores constituyen una profesión, esto requiere proceder de acuerdo a las normas y principios que rigen las profesiones, ya determinados desde los tiempos de Max Weber. Necesariamente, es imprescindible un nivel de competencia intelectual, técnica y un código ético, aparte de un proceso de aprendizaje permanente sobre los conocimientos, procedimientos y actitudes que requiere las circunstancias sociales y educativas de cada momento histórico para ejercer satisfactoriamente un servicio público. Viñao Frago (1999) subraya tres aspectos en torno a los cuales se configura una profesión: la formación y requisitos exigidos para el acceso, el modo o procedimiento de selección y las funciones encomendadas; y desarrolla los problemas que ha tenido la inspección entre profesionalización y politización, entre lo pedagógico y lo administrativo y entre las funciones de control y asesoramiento.

d) *Vigilar el cumplimiento de la norma o criterios establecidos por la Administración*. Quizás este sea el punto más polémico, pero es la esencia de la existencia de la Inspección porque tiene una función garantista de las leyes en un Estado democrático. Es verdad que puede llevar serias contradicciones al tener el inspector que velar por

el cumplimiento de criterios sobre los que discrepa o enfocaría de otra manera y, en ocasiones, se produce rechazo o malestar por los supervisados al tener que acometer ciertos desempeños profesionales de los que no están muy convencidos (piénsese en aplicar ciertas normas sobre la evaluación del alumnado, convivencia, metodologías, tutorías, actividades complementarias, etc.).

e) *Asesorar, apoyar o retroalimentar a los órganos de gobierno y equipos docentes para mejorar la realidad escolar y solucionar posibles problemas o deficiencias.* Esta es la tarea más gratificante y motivadora, pero es difícil porque requiere una buena preparación y experiencia adquirida sobre los temas a abordar. No cabe duda de que un buen asesoramiento puede facilitar el cambio educativo; conducir al centro a procesos interesantes para cumplir el proyecto educativo; apoyar el desarrollo profesional del profesorado; ayudar a mejorar la didáctica, etc.; y según Esteban Frades (2014) a «Redirigir a los centros hacia procesos valiosos que eviten la elaboración de trabajos infecundos e insignificantes que terminan, la mayoría de las veces, en pura burocracia» (p. 205); así como a destacar lo que tiene que ver con el progreso del aprendizaje de los alumnos, quitando importancia a aquellos asuntos o «problemillas caseros» que repercuten poco o nada en la marcha positiva de las clases y del centro y que, a veces, se convierten en lo más trascendental de la institución. Para solucionar problemas o posibles deficiencias se requiere un fuerte compromiso profesional porque puede llevar a los inspectores a posturas incómodas tanto con administrados como con los jefes políticos. Los inspectores, en general, son una referencia, guía y apoyo para los directores y la comunidad educativa; sin, por supuesto, eliminar las competencias de los órganos de los centros, evitando convertirse en «superdirectores».

f) *Teniendo en cuenta los proyectos educativos de los centros y la autoevaluación de los centros docentes.* El proyecto educativo supone la «columna vertebral» de la propuesta educativa de un centro donde se recogen las intenciones, los valores y las preferencias de actuación, la organización, el currículo, la forma de atender a la diversidad del alumnado, la organización de la tutoría y de la convivencia, etc. Las labores supervisoras de la Inspección deberían operar teniendo en cuenta el proyecto educativo para contribuir a que se pueda desarrollar adecuadamente. De igual modo la autoevaluación global o parcial que deben hacer los centros tiene que ser una referencia obligada para el ejercicio inspector. Uruñuela Nájera (2014) expone que la evaluación es clave para la autonomía y que se plasma de dos formas: como evaluación interna del propio centro o autoevaluación institucional y como externa, que puede hacer la inspección o cualquier otra instancia; desde este punto de vista una de las labores esenciales de la Inspección «consiste en fomentar y desarrollar las capacidades de evaluación en los centros, de manera que sea posible la continuidad entre la labor evaluadora desde el exterior y la propia reflexión del centro educativo» (p. 72).

g) *A través de las visitas de inspección en donde se recurre a procedimientos e instrumentos adecuados.* Históricamente la visita constituye el procedimiento esencial de ejercer la profesión. Es la presencia personal del inspector en los centros y servicios educativos el método tradicional y prioritario de desempeño. Existe mucha bibliografía al respecto y las diferentes normas con mayor o menor profundidad de las Comunidades Autónomas reglamentan explícitamente la visita de inspección con sus características, metas, tipos, etc. En un reciente artículo Polo Martínez (2018) ante el peligro que puede tener minimizar la utilización de la visita (titula el artículo: «en riesgo» de extinción) defiende la necesidad de la misma a fin de que sea un

instrumento de calidad de la actuación inspectora para supervisar los centros y la práctica docente. Los instrumentos que utiliza la Inspección en la visita deben estar basados en las metodologías contrastadas que utilizan las Ciencias Sociales. Pérez (2013 y 2014), desde el conocimiento como inspector, explica las más habituales en las que actúa la inspección: la observación, la entrevista y la revisión de documentos.

h) *Con informes de valoraciones y propuestas hacia el centro y la Administración.* Un principio básico de profesionalidad es la información y la formulación de proposiciones, valoraciones y orientaciones que ayuden a modernizar el contexto de los centros y la mejor toma de decisiones de las Administraciones. No debemos pensar que la información solo se transmite por escrito, de manera formal. En bastantes ocasiones, la mejor metodología es mantener reuniones, para, de viva voz y con diálogo por parte de todos, poder enfocar los asuntos supervisados para hacer llegar motivadamente las apreciaciones y recomendaciones oportunas. Jiménez (2014) sostiene que el informe de Inspección es uno de los elementos clave para la dignificación de esta profesión: «Difícilmente podría la inspección ser una garantía de derechos para la comunidad educativa si no se respetasen sus informes jurídicamente fundamentados, sean emitidos a solicitud de la Administración o derivados del conocimiento de la realidad, propio de la Inspección» (p. 59). Argumenta que deberían existir informes vinculantes para poder hablar de una profesionalización de la inspección y así darle coherencia y prestigio a este colectivo.

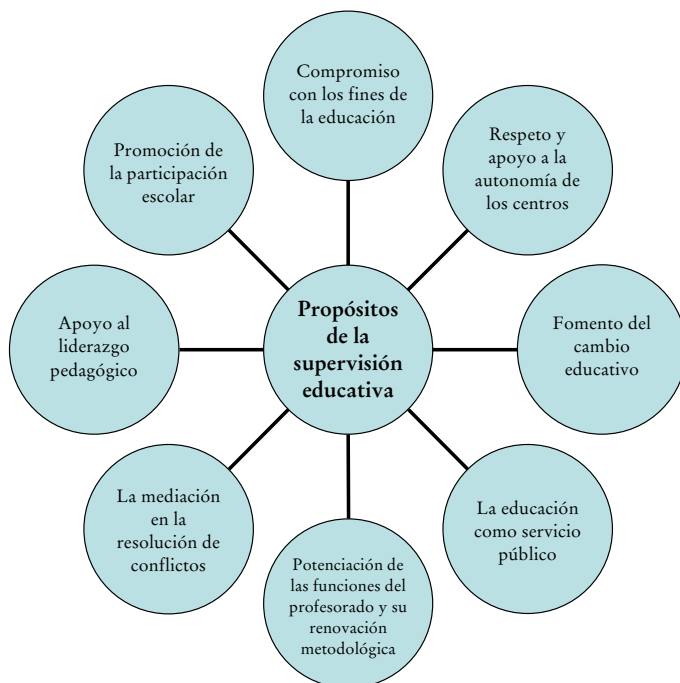
i) *Trabajo en equipo.* Todas las organizaciones modernas trabajan bajo el principio de colaboración y trabajo en equipo. Es impensable, como ocurre muchas veces en la Inspección, que se lleven a cabo actuaciones relacionadas con la supervisión del funcionamiento de los centros, de la práctica docente o de la función directiva de forma aislada e individual. La realidad de las organizaciones punteras ha cambiado y la Inspección también debe hacerlo hacia actuaciones en equipo en los centros.

3. Propósitos de la supervisión educativa

La supervisión, tal y como la hemos configurado, se debe asentar en los siguientes propósitos para lograr mejorar la práctica inspectora y, evidentemente, la educación: la orientación y compromiso con los fines de la educación; el respeto y apoyo pertinente a la autonomía de los centros y la libertad de cátedra; el fomento del cambio educativo; la concepción de la educación como servicio público; la promoción de la participación escolar; la potenciación de las funciones del profesorado, especialmente los aspectos referidos a la renovación metodológica; la mediación para prevenir y resolver conflictos, y el apoyo al liderazgo pedagógico de la dirección escolar.

3.1. *Una supervisión que aborde lo primordial de la educación: sus principios y fines*

La supervisión como acción humana y profesional tiene que tener una filosofía y unos ideales, una música de fondo que indique el camino a seguir, y estos son los principios y fines de la educación. Algunas constituciones nacionales, entre ellas la nuestra, contemplan como misión fundamental del Estado garantizar la educación y la establecen en el capítulo de los derechos y libertades de los ciudadanos. A través



de las leyes educativas que desarrollan el mandato constitucional, se identifican unos principios y fines de la educación que hacen referencia a la calidad de la educación; la equidad que garantice la igualdad de oportunidades para el pleno desarrollo de la personalidad y de las capacidades de los alumnos; la igualdad de derechos y oportunidades que ayuden a superar cualquier discriminación y la accesibilidad universal a la educación, y que actúe como elemento compensador de las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales, con especial atención a las que se deriven de cualquier tipo de discapacidad; la transmisión y puesta en práctica de valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad, la ciudadanía democrática, la solidaridad, la tolerancia, la igualdad, el respeto y la justicia; la inclusión educativa, etc.

Destacamos entre los principios el de inclusión pues es una referencia fundamental en la actuación supervisora. Romero Ureña (2018) defiende que desde las funciones de la Inspección Educativa se puede desarrollar una labor inmensa para guiar a los centros por la senda de la inclusión:

La función 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 se puede hacer inclusiva teniendo en cuenta que los proyectos educativos y en especial los planes de atención a la diversidad desarrollen una filosofía inclusiva (p. 57).

Ve indispensable que la Inspección apoye que los centros desarrollen su máximo nivel de autonomía para tener la flexibilidad que les permita establecer el principio de inclusión educativa como núcleo neurálgico de su propuesta, eso implica ejecutar reformas organizativas y metodológicas trascendentes y sostiene que la Inspección

tiene un cometido determinante e influyente en la marcha de los centros por lo que las Administraciones educativas deberían planificar intervenciones que potenciaran la inclusión educativa.

De lo anterior, se deduce que el Estado tiene la obligación de vigilar y velar por que se cumpla el derecho a la educación y, en consecuencia, supervisar que se lleven a efecto los principios y fines asignados a la educación. Desde esta posición, la acción supervisora es garantista de ello y no es meramente fiscalizadora. Secadura Navarro (2011) plantea una visión holística en la que la inspección dedique su potencialidad al sistema educativo para dar respuesta a problemas graves de la educación (por ejemplo, el fracaso escolar y el abandono escolar temprano) y a factores fundamentales como la mejora de resultados, las metodologías empleadas por el profesorado, etc.

3.2. *Una supervisión que propicie y respete la autonomía de los centros y la libertad de cátedra*

Desde la teoría pedagógica y las leyes educativas se propicia una autonomía organizativa, pedagógica y de gestión de los recursos materiales y humanos. En la práctica, ocurre que se sigue dejando poco margen de autonomía real, uniformando excesivamente el currículum y la manera de organizarse los centros, y no digamos nada de la casi nula opción para tomar decisiones sobre los recursos que son asignados por la Administración. Pues se utilizan con criterios demasiado homogéneos.

Conviene considerar que el proyecto educativo es el norte que guía las decisiones organizativas de un centro y configura su organigrama y reglamento de funcionamiento propio. Asimismo, se deberá tener en cuenta, cada vez más, que los centros podrán desarrollar, definir y complementar los diferentes aspectos del currículo determinado por las Administraciones educativas y, de acuerdo a sus proyectos y necesidades propias, requerirán unos medios específicos facilitados por la Administración. A una ordenación de cada vez más tendencia autonomista le corresponde una supervisión constructiva; la acción supervisora deberá ayudar a esa toma de decisiones, pero también comprobará el cumplimiento de unas obligaciones básicas y de que existe el máximo aprovechamiento educativo. Para Tébar Cuesta (2018) la intervención de la Inspección respecto a la autonomía de los centros posee tres dimensiones: garante de la autonomía del centro y comprobación de las condiciones que la hacen posible, el cumplimiento de la legalidad y el apoyo técnico en su proceso de autonomía; supervisora continua de la realización de los proyectos y las aplicaciones de recursos (económicos y humanos), y guardiana de la obtención de resultados y consiguiente mejora.

Bolívar (2018) argumenta que la Inspección debe reestructurarse si no quiere quedar «fuera de juego» de una condición de proceder que respete la autonomía de los centros y a una lógica no burocrática de organizar la educación:

Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la inspección no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas endógenas de cada escuela mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo (p. 15).

Pérez Collera (2011) arguye la conveniencia de reorientar la acción inspectora para tener en cuenta la autonomía de los centros, «bien sea en los procesos de filtrado y

depuración de los proyectos, bien sea en la reorientación y estímulos de planes de mejora o bien en el seguimiento de los impactos en los resultados» (p. 3).

En cuanto a la libertad de cátedra (contemplada en la Constitución), el art. 3.º de la LODE de 1985 formula que «Los profesores, en el marco de la Constitución, tienen garantizada la libertad de cátedra. Su ejercicio se orientará a la realización de los fines educativos...». La cuestión supervisora está en actuar siempre en el marco legal que determina las funciones del profesorado y teniendo en cuenta que la función docente implica respetar el proyecto educativo y, en su caso, el carácter propio del centro como ya ha sentenciado el Tribunal Constitucional. Suárez Malagón (2011) aporta argumentos jurídicos, jurisdiccionales y de la práctica docente para comprender el significado y los límites de la libertad de cátedra; su contenido depende de las características del puesto docente desempeñado en función de dos factores: el nivel del puesto docente y la naturaleza privada o pública del centro; a mayor capacidad crítica del alumno le corresponde mayor libertad de cátedra del profesor; concluye con una opinión necesaria a la hora de enfocar la neutralidad ideológica:

Supone esencialmente la proscripción de todo adoctrinamiento ideológico de los alumnos. Evidentemente su incidencia será mayor cuanto menor sea el nivel educativo, lo cual nos lleva a finalizar asentando un matiz esencial en el que se apoya el presente estudio: en el caso de las etapas no obligatorias la mayor capacidad crítica y madurez del alumnado abrirá paso a una relativa mayor libertad del docente para expresar una diversidad de ideas y creencias. Ese parece ser además el espíritu del legislador cuando entre los fines del sistema educativo sitúa el potenciar en los alumnos una actitud crítica, su responsabilidad, su adaptación al cambio y consolidar su madurez personal y social (p. 462).

3.3. Una supervisión facilitadora del cambio educativo

Por la importancia que tiene este tema, Esteban Frades (2014) dedicó un capítulo del libro *La Inspección Educativa. Historia pensamiento y vida* a abordar el papel de la Inspección en el cambio institucional, así como las bases legales, las estrategias y los instrumentos que le son propios; afirma que la Inspección es un organismo relevante dentro de los poderes públicos responsables de la educación, y, en consecuencia, debe intervenir para promover el cambio educativo institucional entendido como la alteración que se produce en los principios, los fines, la organización, el currículo y la praxis de la escuela para adaptarse a la evolución social y puede comprender decisiones indistinta o conjuntamente de mejora, innovación, investigación, experimentación y reforma.

En esta línea de pensamiento, es relevante la aportación del inspector Enrique Miranda Martín (2002) en la que ofrece una supervisión para la transformación, desarrollo y reforma de los centros, estableciendo la tarea que debe desempeñar el supervisor para lograr ese objetivo, indicando ámbitos de intervención prioritarios y facilitando pautas precisas de actuación profesional:

El objetivo final de la supervisión escolar es mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje y el funcionamiento de los centros. Ejercer una supervisión orientada a la consecución de la mejora supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento

y apoyo a los centros y al profesorado para conseguir crear en los centros escolares unas condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de las propuestas de innovación y cambio (p. 18).

Ha habido investigaciones que han incidido en la actuación que puede jugar la Inspección Educativa como garante supervisora y que puede tener una misión relevante en la contribución a la calidad de la educación. La investigación de Silva García (2013) así lo demuestra:

Definitivamente, si alguien ocupa un papel privilegiado para dirigir un proceso de cambio y de mejora para un gran número de escuelas, esa persona es el inspector escolar. Los hallazgos de nuestro estudio ratifican el reconocimiento al trabajo de los inspectores e inspectoras como una vía para mejorar los resultados educativos en cada uno de los centros y zonas escolares. Coinciden con las trayectorias de investigación y las tendencias sobre la mejora y el cambio educativo (p. 78).

Zorrilla Fierro (2013) expone una reflexión teórico-práctica sobre la transformación de la supervisión escolar explicando la experiencia de reformar el modo de supervisar en el estado de Aguascalientes (México) y argumenta que los inspectores son una figura clave para emprender cualquier acción de renovación del sistema educativo al entender que el objetivo de la supervisión es una función del sistema educativo cuyo objetivo es vigilar, apoyar y cuidar el desarrollo de la organización escolar. Apuesta por una supervisión dirigida «al desarrollo curricular, la capacitación y actualización docente, la evaluación de los resultados educacionales y el diseño y operación de propuestas de mejora de los procesos escolares» (p. 56) y se entiende como una función de vínculo y articulación entre la política educativa y la manera de concretarla en cada contexto.

Estañán Vanaoig (2014) al establecer los diferentes modelos de inspección trata el de una «Inspección innovadora-creativa» como centrada en las personas y cuyo objetivo es el continuo estímulo de los profesionales en su labor docente:

La tarea de la Inspección educativa es la orientación para el desarrollo profesional. Los centros son tratados individualmente, igual que cada una de las profesoras y profesores que los integran. Los problemas se abordan de forma diferente y se deja que sea el propio equipo docente el que aporte las soluciones desde su experiencia, pero contando con el asesoramiento de la inspección. De este modo, se obtiene una mayor participación y colaboración del profesorado y, en general, de toda la comunidad educativa (p. 77).

En la mesa redonda que se celebró en el congreso de FADIDE (Federación Estatal de Inspectores de Educación) en octubre de 2016, en Valladolid, sobre *El papel de la Inspección Educativa en la innovación*, los inspectores Esteban Frades, Sarasúa Ortega, Serentill Rubio y Zulueta Castañeda desarrollaron ideas de cómo, a lo largo de la historia de la Inspección, siempre ha habido inspectores implicados y comprometidos con la innovación educativa; vieron necesario un cambio metodológico urgente en las aulas y centros con un trabajo por competencias y que la Inspección debería, a través de la supervisión, verificar que se llevan a cabo esas innovaciones. Ese salto paradigmático en la metodología requiere replantear las funciones de inspección y el nuevo rol que debe asumir.

Algunas Comunidades Autónomas están publicando normas sobre innovación y le otorgan a la Inspección su supervisión y evaluación que lleva consigo desde el control hasta la colaboración e implicación en las mismas. Por esto, es necesario que la Inspección tenga más formación pedagógica y didáctica para poder hacer bien su trabajo y tener más influencia en los centros y el profesorado. Castán (2016) entiende al plantear los retos de la Inspección Educativa en España que la formación es imprescindible para pasar de la gestión escolar que le toca hacer a la Inspección a desarrollar las funciones que le son propias: «Las instituciones, y más las educativas, que quieren mejorar, invierten en la formación de su personal, son rigurosas con la selección y propician la creatividad, la innovación y el trabajo en proyectos comunes de sus miembros, con carácter internacional» (p. 38).

En resumen, la actuación supervisora lleva consigo la colaboración en la mejora continua de los centros educativos, de la función directiva y del profesorado; en concreto, en potenciar la investigación, experimentación y perfeccionamiento de los procesos de enseñanza para obtener buenos resultados y ofrecer una educación de calidad a todos los ciudadanos.

3.4. *Una supervisión entendida como servicio público*

El Real Decreto de 30 de marzo de 1849, sobre Escuelas Normales e Inspectores de Instrucción Primaria, promulgado por Bravo Murillo, deja bien claro, desde un principio, que es una institución con función de servicio público:

Si en todos los ramos del servicio público es conveniente esta clase de funcionarios, en la instrucción primaria es indispensable. Sin ellos la administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar. Las autoridades no tienen tiempo para vigilar por sí solas tan gran número de establecimientos, ni menos para entrar en la infinidad de pormenores que esta vigilancia exige. Carecen además de los conocimientos especiales que se necesitan para observar muchas cosas que solo se descubren a los ojos de personas facultativas y amaestradas en esta clase de indagaciones [...]. La creación de los inspectores dará la vida a la instrucción primaria, y será uno de los medios que más contribuyan a mejorar la educación del pueblo.

Existe consenso en concebir el servicio público como la autoridad, potestad y jurisdicción para hacer algo que tenga valor, que sirva y sea de utilidad a la sociedad; y como artífice de prestaciones que los poderes públicos y Administraciones proporcionan a los ciudadanos con la finalidad de cubrir unas necesidades básicas en temas sanitarios, educativos, de comunicación, de protección social, de vivienda, etc.

En un artículo (2011) nos preguntábamos si la Inspección Educativa es un servicio público y asegurábamos que por las competencias, las funciones y atribuciones imputadas en la norma lo constituye de facto pues debe 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 prosperidad del sistema educativo y la calidad y equidad de la enseñanza. Una Inspección que garantiza derechos tiene funciones de supervisión y control, igualmente de información, orientación y asistencia técnica, así como de conciliación, arbitraje y mediación. Además, los funcionarios, tal y como queda dispuesto por el Real Decreto Legislativo 5/2015 de 30 de octubre,

por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, tienen una función de servicio público; en él, se establecen los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, comenzando por el servicio a los ciudadanos y al interés general; y se implanta una normativa general de los deberes básicos de los empleados públicos, fundada en principios éticos y reglas de comportamiento que configuran un verdadero código de conducta.

3.5. *Una supervisión facilitadora de la participación escolar*

La participación escolar es uno de los pilares sobre los que se asienta la educación; en nuestro país, tuvo sus momentos de gloria cuando se aprobó la LODE en 1985 pues existía una verdadera fiebre participativa de las familias, quizás porque se venía de un régimen dictatorial; pero ya hace tiempo que sobrelleva una crisis profunda estructural como le ocurre al fracaso escolar. Un síntoma claro de la grave enfermedad que padece es la escasa implicación de las familias en las elecciones a Consejos Escolares de los centros, donde los índices de votación del sector padres son muy pobres; de igual forma las AMPAS subsisten con dificultades y otros órganos de representación institucional cumplen su labor como un mero trámite, sin olvidar que los alumnos son verdaderos «convidados de piedra» en los procesos participativos de los centros. Ante este panorama desolador, la Inspección, en su actuación supervisora, debe hacer el esfuerzo de dispensar a la participación el protagonismo que las normas le asignan y hacer partícipes a los miembros de la comunidad escolar en las diferentes fases de un proceso supervisor.

En esta línea argumental, Molina Arranz (2014) defiende que la Inspección considere, en su labor de supervisión, la participación de todos los sectores implicados y en la medida que sea posible «impulsar esa implicación de todos los sectores en el diseño, control y gestión de los procesos y centros educativos» (p. 16). Algunas Comunidades Autónomas son conscientes de ello, así en la norma¹⁰ que regula la Inspección en la Comunidad Valenciana se indica que el trabajo de la Inspección debe avanzar hacia una intervención basada en la supervisión, el asesoramiento, el control y la evaluación del sistema educativo desde una perspectiva global e integradora favoreciendo la participación de la comunidad escolar.

3.6. *Una supervisión que potencie las funciones del profesorado, en especial las referidas a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares*

La relación de la Inspección con el profesorado se supedita, en la mayoría de los casos, a la revisión de horarios, valoración de algunas prácticas docentes, actuaciones en expedientes disciplinarios y a mantener reuniones con claustros o equipos didácticos para informar o recabar explicaciones, principalmente, sobre aspectos curriculares.

¹⁰ Preámbulo del Decreto 80/2017, de 23 de junio, del Consell, por el que se regula la actuación, el funcionamiento y la organización de la Inspección de Educación de la Comunitat Valenciana.

Habría que hacer un giro copernicano para que la supervisión de la Inspección, directa o indirectamente, potenciara las funciones asignadas al profesorado en el artículo 91 de la LOE, en cuanto a los cinco perfiles de profesor que se definen: enseñante (programar y evaluar), educador (ejercer la tutoría, orientar, atender el desarrollo integral de los alumnos e informar a las familias), participativo (colaborar en la actividad del centro, coordinarse, trabajar en equipo), actualizado (formarse, investigar y experimentar) y facilitador de los valores democráticos (fomentar valores de ciudadanía democrática y contribuir al respeto y la convivencia).

Por otra parte, hay un eje substancial en el que deberían centrarse los inspectores, es el referido a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares. Para ello, es imperioso intervenir sobre los elementos básicos del currículo: objetivos, competencias clave, contenidos, metodología didáctica y criterios de evaluación. Así lo defiende Estefanía Lera (2017) al manifestar que la gran asignatura pendiente es la del establecimiento general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Inspección Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio». En suma, la actuación supervisora de la inspección debe tener un rol más pedagógico y entrar de lleno en la médula del currículo y, por lo tanto, llegar al aula y al profesorado con el fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es evidente que hay otros factores como el trabajo en equipo, la formación, los recursos, la autoevaluación de la práctica docente, etc., que favorecen el desarrollo profesional y se deben facilitar.

Esta necesidad cada vez se hace más ineludible al analizar estudios internacionales como PISA, que ha puesto al descubierto importantes carencias del Sistema Educativo español en cuanto a competencias del alumnado y habría que tener también presentes los objetivos estratégicos hasta el 2020 en el marco de la política de la Unión Europea, en particular, los que hacen referencia a la mejora de la calidad y la eficacia de la educación y formación; así como el de promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.

3.7. *Una supervisión que ayude a resolver conflictos*

Si hubiera que definir una constante histórica en el quehacer e idiosincrasia de la Inspección, diríamos que es la intervención en la resolución de conflictos individuales, interpersonales e intergrupales dentro de los centros y, en ocasiones, también con servicios y entidades externas como equipos de apoyo, empresas de comedor y transporte, ayuntamientos, etc. Sabemos, por la teoría de las organizaciones, que el conflicto es innato a las mismas y que intervenciones oportunas y motivantes pueden reconducir los problemas y crear un buen clima relacional que es necesario para el bienestar de las personas y las organizaciones. En la supervisión, hay que tener en cuenta, como muy bien definió Owens (1980) en una obra clásica, que la escuela funciona como una organización compleja y como un sistema social que produce unos roles determinados que en ocasiones generan tensiones y deterioran el clima organizacional de los centros. Es reconocido por la comunidad escolar que los inspectores realizan, en muchas ocasiones, labores de mediación, de orientación, de asesoramiento y ayuda para solucionar problemas y evitar males mayores; este rol debe mantenerse en la tarea supervisora.

En este sentido, Viñas i Cirera (2006) propone una intervención más intensa y efectiva de la Inspección de Educación con actuaciones de arbitraje, conciliación, mediación y fomento de la negociación, concretando actuaciones para cada una de las fases del conflicto. Pero no cabe duda de que se producen actuaciones más específicas relacionadas con la convivencia y con el fenómeno que hoy en día ha adquirido un relieve social de primera magnitud como el acoso escolar en que es forzoso proceder a gestionar los conflictos desde estrategias de mediación. Rabasa Sanchís (2006) explica esta cuestión ante la intervención de la Inspección sobre los protocolos establecidos en el tema de acoso entre alumnos, afirma que la Inspección puede desempeñar un quehacer fundamental en el asesoramiento sobre los procedimientos, en la tarea de formación de mediadores y, por supuesto, en la implicación en las situaciones de indisciplina y acoso escolar.

3.8. *Una supervisión que apoye el liderazgo pedagógico de la dirección escolar*

El oficio de inspector siempre ha ido muy ligado a la dirección de los centros; la mayoría de visitas que se producen tienen como interlocutor al equipo directivo y muy especialmente al director o directora; además, muchos de los inspectores han pasado por responsabilidades directivas y conocen el desempeño de los cometidos que supone ese puesto.

Se debe ser consciente de que el régimen de dirección y gestión de los centros ha cambiado con la LOMCE porque atribuciones ejecutivas que tenía antes el Consejo Escolar como aprobar el proyecto educativo han pasado al director. Eso influye a la hora de la supervisión del centro ya que el Consejo Escolar ha pasado a ser un órgano asesor que informa, evalúa, opina, pero no aprueba los proyectos fundamentales del centro; bien es verdad que en el «modus operandi» no se notan cambios sustanciales con la situación anterior a la LOMCE. En las competencias del director, aparece la de ejercer la dirección pedagógica y eso representa que los directores debían tener mayor proyección en la concreción del currículo y los aspectos educativos de lo que ocurre en las aulas, pero no existe una cultura y tradición en nuestro país de que el director aborde cuestiones de asesoría pedagógica o entre en las aulas para visitar una clase y valorar temas de pedagogía o didáctica, excepcionalmente puede ir a una clase por una situación conflictiva relacionada con la convivencia.

En un artículo sugerente, Secadura Navarro (2011) plantea la necesidad de abandonar el actual modelo de organización de la inspección más centrado hacia el centro por otro que priorice la globalidad del sistema educativo, reflexiona sobre que la creciente autonomía de los centros requiere el reconocimiento y potenciación del rol de los directores: «Los directores de los centros deben ser los verdaderos responsables de la organización y funcionamiento de los mismos, con la máxima autonomía factible en su actividad, sin necesidad de un control cotidiano y constante por parte de la Inspección educativa» (p. 10).

Es curioso que los inspectores se muestren críticos con la eficacia desarrollada por la dirección, tal y como demuestra una investigación¹¹ llevada a cabo por Bolívar Botía,

¹¹ Utilizando una adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt assessment of leadership in education.

López López y Pérez García (2018); en concreto, en las tareas emprendidas por la dirección para que el centro disponga de un proyecto que fomente la responsabilidad social y colectiva del profesorado en el aprendizaje de los alumnos; en el tiempo fijado para evaluar la contribución del profesorado al aprendizaje del alumnado, y en la manera en que la dirección comunica al profesorado cómo serán utilizados los resultados para la mejora escolar. No sabemos el resultado que obtendrían los inspectores si fueran valorados por los directores, pero seguramente aparecería un liderazgo débil pues no aportamos demasiado a los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado.

4. Conclusiones

La Inspección Educativa en España, después de tantos años de historia, tiene pendiente resituar y definir mejor su papel. La configuración legal de sus competencias y atribuciones son aceptables, así como su estatuto profesional, apenas sería necesario introducir cambios en la nueva ley de educación que está ya en marcha para modificar la LOE-LOMCE. El problema reside en que los «superiores políticos» utilizan, en el día a día, a la inspección para demasiadas tareas burocráticas y de mera gestión, como evidencian la comunidad escolar, los propios inspectores y recientes investigaciones y estudios realizados.

Lo que se debe hacer es centrar a la Inspección en su función principal que es la supervisión educativa y es la que puede dar entidad y utilidad a esta profesión. Además, la supervisión concentra las otras funciones de control, asesoramiento, evaluación e información. El contenido de la supervisión debe priorizar el funcionamiento de los centros teniendo en cuenta lo pedagógico y organizativo, la práctica docente y la función directiva. La finalidad es garantizar el derecho a la educación y mejorar la equidad y calidad de la enseñanza.

La supervisión ya tiene, como hemos demostrado en este artículo, una consistente fundamentación teórica y práctica para ayudar a los inspectores en su trabajo. Hay suficiente literatura pedagógica para considerar lo que supone supervisar el funcionamiento de los centros escolares y el quehacer de los profesores, así como los procedimientos que se deben utilizar.

La figura clave que está en condiciones de ejercer una buena supervisión es la Inspección educativa pues por su ejercicio profesional es la que conoce global y transversalmente la realidad y organización de las escuelas como una organización compleja y un sistema social tal y como nos lo definió Robert Owens (1983) en su obra *La escuela como organización*. Desde este punto de vista, el inspector es el que puede comprender, por su actuación continuada sobre todos los aspectos de la vida de las instituciones escolares, algo vital para la supervisión como es su estructura formal e informal y todo el «andamiaje de roles» que se producen. De la misma manera, interviene en el sistema social abierto que supone la escuela al estar en contacto con los diferentes sectores educativos y servir de puente entre la Administración, la escuela y el entorno social. Todo ello debe ayudar a mantener el equilibrio de la organización para que exista un liderazgo pedagógico y un buen clima escolar para, en definitiva, conseguir mejorar los procesos educativos que optimicen los resultados escolares.

Para concluir, dos cuestiones importantes: la supervisión no es neutra, tiene que tener una intencionalidad y compromiso con los principios y fines de la educación.

Y para ejercer adecuadamente el rol supervisor es necesaria una preparación rigurosa de la Inspección Educativa. Dudamos de que en estos momentos la Inspección esté en condiciones de implicarse, por ejemplo, sobre una cuestión esencial para el sistema educativo como es la supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje; sería necesario actualizarse como mínimo en aspectos del diseño, desarrollo y evaluación del currículo.

Bibliografía

- AGUERRONDO, I. (2013) El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. *Educar*, 49, 1, 13-27.
- ANGULO RASCO, J. F. (1986) *Macrosupervisión. Una técnica de formación de supervisores*. Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- ANGULO RASCO, J. F. (1999) La supervisión docente: dimensiones, tendencias y modelos. En A. PÉREZ GÓMEZ; J. BARQUÍN RUIZ y J. F. ANGULO RASCO. *Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica* (pp. 553-598). Madrid: Akal.
- BOLÍVAR, A. (2008) La Inspección Educativa: una inevitable reestructuración. *Escuela*.
- BOLÍVAR, A. (2013) Inspección educativa y mejora de los centros en un contexto de autonomía. Ponencia, VI Congrés de l'Associació d'Inspectors d'Educació de Catalunya. www.aiec.cat.
- BOLÍVAR, A. (2018) La Inspección Educativa en un marco de autonomía escolar: una inevitable reestructuración. *Revista Digital de Educación del FEAE-Aragón*, 24.
- BOLÍVAR, A.; LÓPEZ, M. C. y PÉREZ GARCÍA, M. P. (2018) La dirección educativa desde la perspectiva de la Inspección. En *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*. Red de investigación sobre liderazgo y mejora de la educación. RILME. Recuperado el 3 de septiembre de 2018, de <http://respositorio.uam.es> RILME_078.
- BRAVO, E. (1999) *Un enfoque humanístico de la Supervisión*. Ministerio de Educación.
- CAMACHO PRATS, A. (2014) *Funciones y quehaceres de los inspectores de educación en Baleares. Un estudio de casos*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Didáctica y Organización educativa. Universitat de Barcelona.
- CAMACHO PRATS, A. (2015) La visita de inspección, su función malherida. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13 (4), 79-91.
- CAMACHO, A. y RODRÍGUEZ BRAVO, M. (2016) La Inspección educativa influyente, un reto para la Administración educativa. En J. L. BERNAL (coord.) *XIV Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas CIOIE «Globalización y organizaciones educativas»* (pp. 257-265). Dpto. de Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de <http://www.unizar.es/cce/documents/CIOIE.pdf>.
- CASANOVA, M.^a A. (1992) Función Evaluadora de la Inspección Educativa. *Revista de Ciencias de la Educación*, 150, 187-207.
- CASANOVA, M.^a A. (1993) Supervisión educativa y evaluación. En E. SOLER FIÉRREZ (coord.) *Fundamentos de Supervisión Educativa*. Madrid: La Muralla.
- CASANOVA, M.^a A. (2005) Supervisión, evaluación y calidad educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 1.
- CASANOVA, M.^a A. (2012) Supervisión, evaluación y calidad educativa en el contexto español. En *Pensar la educación para Iberoamérica*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- CASANOVA, M.^a A. (2014) Control, un aval de calidad. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 67-70.
- CASTÁN, J. L. (2014) El alumno, referente de la Inspección educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 21.
- CASTÁN, J. L. (2016a) La función docente y la función inspectora, retos para la mejora en una sociedad cambiante. XVII Encuentro Nacional de Inspectores de Educación, USIE. Recuperado el 13 de septiembre de 2018 de <https://drive.google.com/file/d/oBxBJy7UhdTz2S-VpMRjluRHhDSFU/view>.

- CASTÁN, J. L. (2016b) El reto de la Inspección de Educación en España. *Avances en Supervisión Educativa*, 25.
- CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2017) *Marco estratégico para la Inspección Educativa*. Consejería de Educación. Junta de Castilla y León.
- CORTÉS ARRESE, R. y LORENTE LORENTE, A. (2011) La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57.
- ESCUDERO, J. M. y MORENO, M.^a A. (2012) Mejorar la educación, la autonomía de los centros y el servicio de Inspección Educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 17.
- ESTAÑÁN, S. (2014) Inspección y mejora del sistema. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 74-78.
- ESTEBAN FRADES, S. (1995a) Reflexiones en torno a la LOPEGCE. *Escuela Española*, 3, 234, 17-18.
- ESTEBAN FRADES, S. (1995b) Entrevista al Presidente de ADIDE: Los Inspectores quieren que se apruebe pronto la LOPEGCE para despejar sus inquietudes. *Escuela Española*, 3, 253, 5-6.
- ESTEBAN FRADES, S. (1995c) Un Cuerpo de Inspectores para todos. *Magisterio Español*, 3 de mayo.
- ESTEBAN FRADES, S. (1996) Raons de la història oficial de la inspecció d'un model semiprofessional a un model professional. *Revista de AIEC (Associació d'Inspectors d'Ensenyament de Catalunya)*, 3, 10-18.
- ESTEBAN FRADES, S. (1997) Algunas notas sobre los «dimes y diretes» de la historia oficial de la Inspección Educativa en España. *Revista ADIDE (Asociación de Inspectores de Educación)*, 1, 2-9.
- ESTEBAN FRADES, S. (2007) Reflexiones sobre las antinomias de la Inspección educativa en España. Un problema sin resolver. *Avances en Supervisión Educativa*, 6.
- ESTEBAN FRADES, S. (2008) Historias de vida: el comienzo del curso escolar de un inspector de educación. *Avances en Supervisión Educativa*, 9.
- ESTEBAN FRADES, S. (2010) Los últimos cuarenta años de historia de la Inspección Educativa en España. *Avances en Supervisión Educativa*, 12.
- ESTEBAN FRADES, S. (2011) Naturaleza y aportaciones de la Inspección educativa como servicio público. *Avances en Supervisión Educativa*, 15.
- ESTEBAN FRADES, S. (2013) La prensa pedagógica de la Inspección educativa. En J. M. HERNÁNDEZ DÍAZ (coord.) *Prensa pedagógica y patrimonio histórico educativo: contribuciones desde la Europa mediterránea e Iberoamérica* (pp. 165-176), Ediciones Universidad de Salamanca.
- ESTEBAN FRADES, S. (2014) *La Inspección de Educación: historia, pensamiento y vida*. Oviedo: KRK.
- ESTEBAN FRADES, S. (2018) Entrevista a Santiago Esteban. La inspección entre la intervención administrativa y la pedagógica. *Revista Digital de Educación del FEA-E Aragón*, 24.
- ESTEBAN FRADES, S. y otros (1991) Dossier: Chequeo a la inspección. *Cuadernos de Pedagogía*, n.º 197, 88-98.
- ESTEBAN FRADES, S.; SARASÚA ORTEGA, A.; SERENTILL RUBIO, J. y ZULUETA CASTAÑEDA, M. (2016) Mesa redonda: papel de la Inspección en la innovación educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 26.
- ESTEFANÍA LERA, J. L. (2017) La inspección ante la innovación educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 27.
- GALICIA MANGAS, F. J. (2016) *La Inspección de Educación: Régimen jurídico*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- GALICIA MANGAS, F. J. (2017) El régimen jurídico de la Inspección de Educación en Derecho comparado. *Revista Educa Nova*, 7, 13-22.
- GARCÍA ANDREU, M. (2013) La gestión de calidad y el liderazgo. El papel de la Inspección Educativa. *Educa Nova: Colección de Artículos Técnicos de Educación*, 4, 29-58.
- GARCÍA CABRERO, B. y ZENDEJAS FRUTOS, L. (2008) *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: Instituto Nacional para la evaluación de la Educación.
- GARCÍA-CASARRUBIOS J. M.^a; IGLESIAS, M.^a A. y SECADURA, T. (1989) *La función inspectora en educación*. Madrid: Escuela Española.

- HERNÁNDEZ DÍAZ, J. M.^a (2016) La Inspección Educativa y el nacimiento del sistema escolar liberal en Ávila (1834-1868). Los primeros visitantes de escuelas. *Cuadernos Abulenses*, 45.
- IPE-UNESCO (2005) *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*. Recuperado de www.iipe-buenosaires.org.ar. el 18 de agosto de 2018.
- JIMÉNEZ, J. (2014) Una nueva y vieja inspección. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 58-62.
- LEMUS, L. A. (1975) *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires: Kapelusz.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, J. A. (2000) La Inspección vista por los Inspectores. En *Actas del Congreso Nacional de Inspección Educativa. 150 años de Inspección Educativa: la inspección ante el siglo XXI*. Madrid: Anaya.
- MAILLO, A. (1966) La supervisión escolar. *Revista de Educación*, 179, 257-262.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, E. (1988) *Supervisión Educativa*. Madrid: Cuadernos de la UNED.
- MARTÍNEZ MOLLINEDA, C. y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, V. (2015) La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*, v. 13, 2, 85-98.
- MARTÍNEZ NAVARRO, E. (2006) Ética de la profesión: proyecto personal y compromiso de ciudadanía. *Veritas*, 1, 14.
- MAYORGA MANRIQUE, A. (1999) La inspección en el nivel de la educación primaria: Proceso histórico. *Revista de Educación*, 320, 11-38.
- MAYORGA MANRIQUE, A. (2000) *La Inspección educativa. Siglo y medio de la Inspección educativa en España 1849-1999*. Madrid: Santillana.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (1994) *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza. Propuesta de actuación*. Madrid: MEC.
- MIRANDA, 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*, 6, 1-2.
- MOLERO PINTADO, A. (1995) La trayectoria histórica del Servicio de Inspección. En vv. AA. *Estudios históricos sobre la Inspección Educativa* (pp. 227-243). Madrid: Escuela Española.
- MOLERO PINTADO, A. (2000) Valoración personal de la Inspección. En MAYORGA, A. *La Inspección educativa. Siglo y medio de la Inspección educativa en España 1849-1999*. Madrid: Santillana.
- MOLERO PINTADO, A. (2010) La Inspección Educativa y el perfeccionamiento del profesorado: una visión retrospectiva. *CEE Participación Educativa*, n.º 13, pp. 180-189.
- MOLINA HERRANZ, P. J. (2014) La participación en los centros escolares. Un reto para sus componentes y para la Inspección Educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, 21.
- MUÑOZ SEDANO, A. (1991) La Supervisión Educativa. *Bordón*, 43.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (1986) *La supervisión de la educación básica en Iberoamérica*. Madrid: OEI.
- OWENS, R. (1983) *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.
- PAVÓN SCARGOLIO, A. (2010) *La supervisión educativa para la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: La Muralla.
- PÉREZ AGUILAR, J. F. (2013) Técnicas de actuación de la Inspección Educativa. Observación (I). *Avances en Supervisión Educativa*, 19.
- PÉREZ AGUILAR, J. F. (2014a) Técnicas de actuación de la Inspección Educativa. Entrevista (II). *Avances en Supervisión Educativa*, 20.
- PÉREZ AGUILAR, J. F. (2014b) Técnicas de actuación de la Inspección Educativa. Análisis de documentos (III). *Avances en Supervisión Educativa*, 21.
- PÉREZ COLLERA, A. (2011) La autonomía de los centros sitúa a la Inspección Educativa en un marco diferente. *Avances en Supervisión Educativa*, 15.
- PÉREZ FIGUEIRAS, E. (1995) La Inspección escolar en Cuba. Breve reseña histórica. *Revista de Ciencias de la Educación*, 163.

- PÉREZ FIGUEIRAS, E. (1999) Supervisión Educativa: Nuevos Enfoques y Tendencias. *Revista Bordón*, v. 51, 3.
- PÉREZ FIGUEIRAS, E. y CAMEJO ECHEMENDÍA, D. (2009) *Síntesis gráfica de supervisión educativa*. Madrid: La Muralla.
- PIRIA DE RODRÍGUEZ, R. V. (1966) La supervisión de Escuelas. En *Organización y Supervisión de Escuelas*. Madrid: Publicaciones del Centro de Documentación y Orientación Didáctica de Enseñanza Primaria. Ministerio de Educación y Ciencia.
- POLO MARTÍNEZ, I. (2018) La visita de inspección en riesgo de extinción. *Avances en Supervisión Educativa*, 29.
- PUIG CRUELLES, C. (2011) Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social*, 49.
- PUIG CRUELLES, C. (2015) *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Tarragona: Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili.
- RABASA SANCHÍS, B. (2006) Reflexiones sobre la supervisión educativa como mediadora en los casos de acoso escolar. *Avances en Supervisión Educativa*, 2. Monográfico.
- REIZÁBAL, M. V. (2015) La Supervisión Educativa: una profesión compleja, ética e imprescindible. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, v. 13, 4, 21-33.
- ROMERO UREÑA, C. (2018) Inspección e inclusión educativa. *Revista Digital de Educación del FEAE-Aragón*, 24.
- SARASÚA, A. (2010) La Inspección de Educación en vía muerta. *Revista Escuela*, 3875.
- SECADURA NAVARRO, T. (2011) El referente de la Inspección educativa: el centro docente versus el sistema educativo.
- SILVA GARCÍA, B. P. (2013) El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos. *Educar*, v. 49/1.
- SPEERB, D. (1974) *Dirección y supervisión en la escuela primaria*. Buenos aires: Kapelusz.
- SOLER FIÉRREZ, E. (1992) Supervisión escolar y práctica inspectora. *Revista de Ciencias de la Educación*, 150, 167-186.
- SOLER FIÉRREZ, E. (coord.) (1993) *Fundamentos de supervisión educativa*. Madrid: La Muralla.
- SOLER FIÉRREZ, E. (1994) *La inspección en las distintas concepciones y sistemas pedagógicos: características y funciones*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico Educativo. Universidad Complutense.
- SOLER FIÉRREZ, E. (2001) *La supervisión educativa en sus fuentes*. Madrid: Santillana.
- SMITH, P. (1999) *Manual de Supervisión Educativa*. Trillas.
- SUÁREZ MALAGÓN, R. (2011) Contenido y límites de la libertad de cátedra en la enseñanza pública no universitaria. *Revista de Derecho UNED*, 9.
- TEBAR CUESTA, F. (2018) Autonomía de los centros educativos (intervención de la Inspección de Educación). *Avances en Supervisión Educativa*, 29.
- TEIXIDÓ PLANAS, M. (1997) *Supervisión del sistema educativo*. Barcelona: Ariel.
- TERIGI, F. (2010) *Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar. Revisión de la literatura y análisis de casos*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- URUÑUELA NÁJERA, P. M.^a (2014) Otra evaluación es posible. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 70-72.
- VV. AA. (2000) *150 años de Inspección educativa: la Inspección ante el siglo XXI*. Actas del Congreso Nacional de Inspección Educativa. Madrid: Anaya.
- VV. AA. (2014) Inspección. Esa gran desconocida. Tema del mes. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 56-90.
- VV. AA. (1966) *Organización y supervisión de escuelas*. Madrid: Publicaciones del Centro de Documentación y Orientación Didáctica de Enseñanza Primaria. Ministerio de Educación y Ciencia.
- VV. AA. (2002) *La supervisión escolar en la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París: IIPE-UNESCO.

- VV. AA. (2018) La Supervisión Educativa en Europa: Sistemas Educativos y Modelos de Inspección Educativa. *Journal of Supranational Policies of Education*, 7.
- VÁZQUEZ GÓMEZ, G. (1999) La supervisión, función de conocimiento compartido del sistema educativo. *Revista de Educación*, 320, 121-139.
- VERA MUR, J. M. (2005) El marco jurídico de la Inspección de Educación. *Avances en Supervisión Educativa*, 1.
- VERA MUR, J. M. (2014) Supervisión e inspección a través del tiempo. *Cuadernos de Pedagogía*, 441, 63-66.
- VIÑAO FRAGO, A. (1999) La Inspección Educativa: análisis socio-histórico de una profesión. *Bordón*, v. 51, 3.
- VIÑEIRA Y CIRERA, J. (2006). La Inspección Educativa y la mediación y arbitraje. *Avances en Supervisión Educativa*, 2.
- WILES, K. (1965) *Técnicas de Supervisión para mejores escuelas*. México: Trillas.
- ZORRILLA FIERRO, M. (2013) Transformar la supervisión escolar: ¿solo una aspiración o puede ser una meta razonable y posible? *Educar*, vol. 49/1, 49-66.