# Supervisión e inspección educativas

## Evolución, funciones y estrategias

Jesús María Nieto Gil



PEDAGOGÍA
Y DIDÁCTICA

PIRÁMIDE

# Supervisión e inspección educativas

## Evolución, funciones y estrategias

**JESÚS MARÍA NIETO GIL**

DOCTOR EN PEDAGOGÍA E INSPECTOR DE EDUCACIÓN

# Supervisión e inspección educativas

## Evolución, funciones y estrategias

EDICIONES PIRÁMIDE

PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA

Director:
Francisco J. Labrador
Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Jesús María Nieto Gil, 2022
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2022
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-4579-2

*A mi esposa Conchita.*

# Índice

**Prólogo** ..... 13

**1. Naturaleza de la supervisión/inspección educativa** ..... 15

1. Introducción ..... 15
2. Inspectores y supervisores ..... 16
3. Definiciones de supervisión educativa ..... 16
4. Finalidades remota y próxima de la supervisión/inspección educativa ..... 17
5. Relación entre ambas finalidades ..... 17
6. Características de la supervisión/inspección educativa ..... 17
7. La inspección educativa y las necesidades de la Administración y de los directivos y docentes ..... 19
8. Los medios para alcanzar la finalidad próxima de la inspección ..... 20
9. Características de las funciones inspectoras ..... 21
10. Roles profesionales de los inspectores ..... 21
11. Necesidad de cambios en la priorización de las funciones inspectoras ..... 23
12. Medios para mejorar la enseñanza con el fin de incrementar la calidad de la educación adquirida por los alumnos ..... 24

**2. Problemática de la teoría y la práctica de la supervisión e inspección educativas** ..... 25

1. El desencuentro entre inspectores y profesores: un síntoma de la ineficacia en la mejora de la enseñanza ..... 25
2. Los profesores aceptan y buscan selectivamente a los supervisores ..... 28
3. Sobre percepción y valoración de la supervisión por parte de los profesores ..... 29
4. Insatisfacción de inspectores sobre el ejercicio de su profesión ..... 35
5. El estudio del servicio de inspección de sevilla sobre percepciones de los inspectores sobre sus roles ..... 36
6. Otros estudios sobre valoraciones que los supervisores hacen de su profesión .. 45
7. Los tres modos teóricos de superar el conflicto entre roles de los supervisores . 48

**3. Evolución histórica de las teorías sobre la supervisión escolar** ..... 49

1. Una visión panorámica de la evolución teórica ..... 49

© Ediciones Pirámide

2. La presupervisión: la «inspección pura y dura» para el control del profesorado ..... 49
3. La supervisión «científica», «democrática» y «creativa»: el primer tercio del siglo XX ..... 50
4. Las décadas de los cuarenta y cincuenta: el liderazgo del supervisor ..... 52
5. La década de los sesenta ..... 52
6. Las décadas de los setenta y ochenta ..... 52
7. M. Cogan, R. Goldhammer y R. Anderson: la supervisión clínica ..... 53
8. Kimbal wiles: el supervisor como líder ..... 54
9. Preferencias de los distintos tipos de profesores por uno de los cuatro estilos de supervisión identificados por A. Blumberg y E. Amidon ..... 57
10. Carl S. Glickman: la supervisión para el desarrollo docente del profesor ..... 59
11. Allan a. Glatthorn: supervisión diferenciada ..... 63
12. D. Gleave: la supervisión para el desarrollo del profesor ..... 64
13. Los cuatro estilos supervisores de gleave ..... 64
14. La década de los noventa: S. E. Brundage, R. J. Starrat y T. J. Sergiovanni y la abolición de la supervisión habitual ..... 66
15. Los estudios de Delmo DellaDora y Peter P. Grimmett ..... 70
16. Stephen P. Gordon: el cambio de paradigma en supervisión educativa ..... 72

**4. Evolución legal de la estructura y funciones de la inspección educativa en España** ..... 77

1. Evolución legal de la inspección educativa desde la Constitución de 1812 hasta 1945 ..... 77
2. La escuela normal superior ..... 78
3. Cuadro panorámico de la normativa legal sobre inspección educativa desde 1945 a 2020 ..... 80
4. Evolución legal de las funciones inspectoras entre 1945 y 2020 ..... 81
5. Los cuerpos de inspectores educativos entre 1945 y 2020 ..... 90

**5. Evolución legal de los sistemas de acceso a puestos de inspectores educativos** ..... 93

1. Los sistemas de acceso a puestos de inspectores educativos entre 1945 y 1978 (etapa del régimen no democrático) ..... 93
2. Los sistemas de acceso a puestos de inspectores educativos desde 1978 hasta nuestros días (etapa democrática) ..... 94
3. Transcripción de los textos legales relativos a los sistemas de acceso a puestos de inspectores educativos desde 1945 ..... 97
4. Cuadro resumen de la legislación sobre los distintos sistemas de acceso a puestos de inspectores educativos ..... 107

**6. La inspección educativa y el desarrollo profesional docente** ..... 109

1. Papel de los inspectores en la mejora de los desempeños de los profesores en sus aulas ..... 109
2. Necesidad del desarrollo profesional docente continuo de los profesores ..... 110

© Ediciones Pirámide

3. Tipos de desarrollo profesional docente: espontáneo e intencional ..... 110
4. Modelos básicos alternativos de la formación del profesorado en ejercicio ..... 110
5. Sinopsis de las diferencias entre los dos modelos alternativos de formación de profesores en ejercicio ..... 113
6. Distintos tipos de intervenciones de los inspectores en las actividades formativas individuales y grupales de docentes en ejercicio ..... 113
7. La visita de inspección al aula y la supervisión educativa ..... 114
8. Tipología de la supervisión educativa ..... 114
9. Modelos de supervisión de carácter vertical ..... 115
10. Supervisión clínica ..... 115
11. La supervisión por mentores ..... 118
12. La microenseñanza ..... 119
13. Técnicas supervisoras de carácter horizontal para el desarrollo profesional docente ..... 120
14. El desarrollo profesional cooperativo ..... 120
15. Supervisión entre compañeros ..... 121
16. Terapia de Knoll ..... 121

**7. Los planes de mejora de la calidad educativa del centro** ..... 125

1. Los inspectores y los planes de mejora ..... 125
2. La normativa legal que regula los planes de mejora de la calidad educativa ..... 126
3. Relaciones de la Administración Pública y los planes de mejora de la calidad educativa ..... 127
4. Definición de plan de mejora de la calidad educativa de un centro escolar ..... 128
5. Condicionantes y características de un plan de mejora de la calidad educativa de un centro escolar ..... 130
6. Las fases del proceso de un plan de mejora de la calidad educativa ..... 132
7. Diagrama de flujo de las fases y acciones en el desarrollo de un plan de mejora educativa ..... 134
8. Dos modelos de planes de mejora ..... 135
9. La investigación/acción ..... 135
10. Programa de mejora de la calidad educativa propuesto por la «Wayne State University» ..... 137

**8. Algunas técnicas utilizables en las intervenciones inspectoras en los centros docentes** ..... 141

1. Introducción ..... 141
2. El inspector y las reuniones con los equipos de uno o más centros ..... 141
3. Reuniones de un grupo o equipo ..... 141
4. Tipos de reuniones ..... 141
5. La preparación de la reunión ..... 142
6. Convocatoria ..... 142
7. Fases de la sesión de una reunión ..... 143
8. Actuación del conductor de una reunión ..... 143
9. Reunión de un equipo o grupo ..... 144
10. Las disertaciones ..... 145
11. Consideraciones previas ..... 145

© Ediciones Pirámide

12. Preparación de la disertación ..... 145
13. Los ensayos ..... 147
14. Fases de una disertación ..... 147
15. Técnicas para compartir información, generar ideas, seleccionar propuestas y tomar decisiones ..... 148
16. Técnicas para difundir o compartir información ..... 149
17. Técnicas para generar ideas y propuestas, para priorizarlas y tomar decisiones ..... 151

**9. La inspección educativa en otros países** ..... 157

1. Introdución ..... 157
2. La inspección educativa en el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte ..... 157
3. Guía para la presentación de informes de evaluación en las reuniones con los equipos directivos, profesorado y administradores en el Reino Unido ..... 159
4. La inspección educativa en la República Francesa ..... 164
5. La inspección educativa en la República Checa ..... 165
6. La inspección educativa en Alemania ..... 166
7. La inspección educativa en Chile ..... 166
8. La supervisión educativa en Paraguay ..... 167
9. La supervisión educativa en Guatemala ..... 170
10. La supervisión educativa en México ..... 171
11. El informe de la Unesco sobre la inspección escolar en el mundo ..... 173

**10. Evaluación de la prácticade la supervisión/inspección educativa** ..... 175

1. Introducción ..... 175
2. Relación de algunos instrumentos de evaluación de rasgos, actitudes y conductas en situaciones supervisoras ..... 175
3. Cuestionario de creencias del supervisor (SBI) de Carl S. Glickman ..... 176
4. El test de reacción a situaciones supervisoras (SSRT) de Giovanni Luigi Berchielli ..... 179
5. La escala de preferencias por los modelos de inspección educativa (EPMIE).. 194

**11. El futuro de la inspección educativa** ..... 201

1. Introducción ..... 201
2. Los tres marcos condicionantes de la reflexión sobre el futuro de la inspección educativa ..... 201
3. Modificaciones en las funciones de los inspectores ..... 202
4. Los presuntos roles predominantes de los inspectores en el inmediato futuro . 203
5. Las visitas de los inspectores a los centros ..... 205

**Referencias bibliográficas** ..... 207

© Ediciones Pirámide

# Prólogo

Entre los diversos elementos que confluyen en los aprendizajes de los alumnos dentro del ámbito escolar, los factores más decisivos no son las dotaciones cognitivas naturales de los escolares ni el grado de potenciación de las mismas por el influjo más o menos favorable de los entornos familiares y vecinales donde crecen los niños y adolescentes, sino que son los profesores, el factor más decisivo, modificable e influenciable en el resultado final. Ellos aportan sus propias capacidades docentes, sus habilidades didácticas y sus competencias de carácter afectivo interpersonal y social, adecuadas para una gestión eficaz y ética de la convivencia en el aula.

Los que meten goles en la meta del equipo contrario son, sin duda, los once jugadores, pero la acción de propuesta, entrenamiento y guía es del entrenador. Algo similar podríamos asegurar en el campo escolar, pues reconociendo el protagonismo de los profesores, junto al profesorado, tienen un papel muy importante los equipos directivos del centro, que coordinan y colaboran en la organización y el funcionamiento del centro, dirigiendo los equipos docentes de coordinación pedagógica, ciclo, nivel y clase en Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria, e idénticos cometidos en los departamentos de área o asignatura de los institutos de Educación Secundaria.

Unos terceros funcionarios son los inspectores educativos de la zona a la que está adscrito el centro. Surgidos en el siglo XIX para supervisar los centros docentes, es decir, evaluar y asesorar a los profesores, hoy ya ejecutan otras funciones y tareas, más allá del control legal, como el impulso (factor hórmico u hormonal), el asesoramiento didáctico y el liderazgo (factor «enzimático») en la innovación pedagógica y tecnológica de los centros de su zona. Las visitas del inspector a los centros han de tener un carácter sistemático, planificado y periódico, solo o acompañado, bien de otros inspectores especializados en distintos niveles educativos o de ciertos temas sectoriales, bien de personal de los centros de profesores y recursos o de los equipos zonales de apoyo escolar.

Algunos ignorantes piensan que el inspector educativo tiene una misión orgánica similar o equivalente a la inspección de Trabajo o de Hacienda. En el mundo educativo no es pensable que toda percepción de insuficiencia sea atribuible a negligencia o mala voluntad. La incapacidad detectada es el resultado de un aprendizaje deficiente de capacidades y habilidades didácticas. El bajo rendimiento de un docente no puede corregirse citándole el párrafo del artículo de la ley o reglamento educativo que obliga a una determinada conducta. Por ejemplo, las normas legales pueden prescribir que todo profesor debe elaborar una programación anual, puede incluso indicar algunos pormenores formales (fecha límite de entrega del documento, quién debe visarlo...), pero ofrece insuficiente información para elaborar un programa personal ajustado a las peculiares circunstancias del alumnado de su clase. Toda planificación es una guía de actuación, pero no es la actuación, pues para conseguirlo se necesita algo más que cumplir un formalismo legal.

© Ediciones Pirámide

Es preciso saber responder a la cambiante e inestable vida en el aula y dominar las habilidades expresivas en palabras y en gestos para transmitir ordenadamente los contenidos, atrayendo el interés y la curiosidad del alumnado. Se me dirá que los profesores, durante su etapa formativa en la universidad, debieran haber dominado esas habilidades didácticas y de gestión de la convivencia en el aula. Sin duda, habrán dominado el «qué» enseñar, pero es menos seguro hayan adquirido el «cómo» enseñar, pues, aunque hayan realizado una serie de prácticas en centros escolares, no parece suficiente. El profesor necesita una formación en ejercicio, continua, permanente. Muchas técnicas parecen provechosas: investigación/acción, terapia de Knoll, supervisión clínica, los grupos de intercambio de experiencias, docentes... Todas estas técnicas formativas llevadas a efecto en centros suelen necesitar mentores. Entre ellos, los inspectores pueden ejercer un rol básico de guía y apoyo. He ahí un campo de acción del inspector. Otro campo también muy valioso es el de acompañamiento como experto en los proyectos de evaluación y mejora de la enseñanza de un centro, tanto en su totalidad, como en áreas, sectores o ciclos; el inspector puede ejercer especialmente de «enzima», que facilita o fomenta la aparición de grupos espontáneos de profesores que dedican tiempo y esfuerzo añadido a sus obligaciones lectivas por mejorar la vida de sus centros.

En las siguientes páginas del libro que tienes ante tus ojos encontrarás los temas que desde el campo de la pedagogía y la psicología cognitiva y social aportan los fundamentos teóricos necesarios para desarrollar la «praxis» de la supervisión educativa.

© Ediciones Pirámide

# Naturaleza de la supervisión/ inspección educativa 1

## 1. INTRODUCCIÓN

Después de siglo y medio de supervisión/inspección educativa, la práctica supervisora actual no parece responder adecuadamente a las necesidades de los sistemas educativos de las sociedades contemporáneas ni a la problemática didáctica de los profesores que ejercen su noble profesión docente en las aulas.

Conviene preguntarse si los supervisores/inspectores no deberían modificar su rol, sustituir sus habituales y poco eficaces prácticas supervisoras, tal vez adoptar renovadas actitudes, exigidas por la misma evolución de las expectativas y competencias de los enseñantes de nuestro tiempo, que han cambiado substancialmente. Parece justificado todo estudio sobre esta relevante problemática.

He aquí algunas razones:

1. La escasamente perceptible influencia de los supervisores en la mejora de la enseñanza de los profesores y, en conjunto, de los centros.
2. Rechazo o —al menos— incomprensión de sus funciones por la mayoría del profesorado, aunque los profesores son conscientes de que necesitan con frecuencia ayuda para resolver o paliar los problemas que surgen en el aula y en la organización del centro. Por ello, el rechazo del profesorado es selectivo: no rechazan todo tipo de prácticas supervisoras, sino que abominan, a finales del segundo milenio, de la intromisión inquisidora, humillante en el aula, actuaciones del inspector vacías e inanes para el desarrollo profesional docente. Tal vez este tipo de inspección ritualista y legalista que cada vez más se diluye en recogida de datos para que la Administración educativa pueda ajustar el reparto de los escasos recursos humanos y materiales requeridos para cubrir las necesidades de los centros. Tales prácticas pueden ser útiles a la Administración en este aspecto concreto, pero difícilmente pueden mejorar las prácticas didácticas y de gestión de la clase, las relaciones humanas, de coordinación y organización en el centro.
3. Bastantes inspectores reconocen su insatisfacción sobre su propio rol inspector, consecuente con un modelo de inspección escasamente eficaz para incrementar la calidad de la enseñanza de los docentes y, por ende, de los aprendizajes de los alumnos.

Es preciso preguntarse qué modelo de supervisión/inspección debería sustituir al modelo actual, qué tipo de supervisión defienden los teóricos de la especialidad, cuál supervisión se sustenta en los resultados obtenidos por los investigadores y las experiencias de los que practican esta fundamental profesión paraeducativa, que es la supervisión/inspección.

© Ediciones Pirámide

Si a los profesores no les gusta la actual inspección, parece que tampoco mucho a los propios inspectores, cabe plantearse estas tres cuestiones:

*a*) ¿Qué supervisión resulta más eficaz para alcanzar la finalidad de mejorar la calidad de la educación adquirida por los escolares, a través de la mejora de la enseñanza de los profesores y en el funcionamiento de los centros?
*b*) ¿Se puede cambiar el rol actual del inspector y las prácticas asociadas a ese papel?
*c*) ¿Qué resistencias se opondrían al cambio?

Intentaremos responderlas en las páginas de esta obra.

## 2. INSPECTORES Y SUPERVISORES

«Inspector» y «supervisor» no son términos intercambiables. En los Estados Unidos de América y en otros países los inspectores educativos reciben la denominación de «supervisores». Junto a estos supervisores *(central office supervisors),* otros funcionarios realizan tareas de supervisión: los directores *(principals)* y los jefes de estudio *(directors of teaching)* de los centros.

En 1900 el término *inspector* fue sustituido por el de *supervisor* en Estados Unidos de América. Se trasladó al mundo educativo una denominación propia de la esfera industrial, donde se distinguía entre el capataz (que procuraba que los empleados trabajasen más) y el supervisor (que procuraba que los empleados trabajasen mejor).

## 3. DEFINICIONES DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Las siguientes definiciones de supervisión pueden servir para mostrar ciertos hitos en la evolución histórica de la supervisión.

A. S. Barr (1926) define al supervisor como:

> «Alguien situado en una posición superior, desde la cual él puede observar, guiar y mejorar el trabajo de otros.»

En esta definición ya aparecen ciertas notas distintivas de la supervisión educativa: posición superior, observación, dirección y mejora.

Elliot (1914):

> «La supervisión escolar trata de lo que debe enseñarse, cómo y cuándo se debe hacer, y a quién, por quién y con qué propósitos.»

Esta definición perfila una inspección «pura y dura»: dirigismo, relaciones verticales, tutela del profesor.

William H. Burton y Leo J. Brueckner (1955):

> «La supervisión es un servicio técnico dirigido a procurar la mejora de todos los factores que se relacionan con el desarrollo de los profesores.»

Se puede destacar en esta definición el calificativo de «técnico» (no político), «todos los factores» (no solo los profesores), y con el fin de desarrollar a los profesores como docentes. Subsiste la relación vertical.

Kimbal Wiles (1956):

> «La supervisión es la actividad y servicio para ayudar a los maestros a hacer sus tareas de un modo mejor.»

Se destacaría: ayudar a hacer mejor el trabajo docente. Han desaparecido ya las menciones «dirigistas».

Ralph L. Mosher y David E. Purpel (1961):

> «La supervisión es la tarea de hacer efectivo el mejoramiento de la enseñanza en el aula.»

La actuación supervisora se centra en el trabajo del profesor en el aula.

© Ediciones Pirámide

Robert J. Alfonso, Gerald R. Firth y Richard Neville (1975):

> «La supervisión es la instancia oficialmente designada por el sistema, para influir en la conducta docente, de modo que facilite el aprendizaje de los niños.»

En esta definición se distinguen las finalidades próxima y remota de la supervisión.

Peter P. Grimmet (1992):

> «La razón de ser de la supervisión es causar el cambio educativo en las prácticas de los profesores.»

Carl S. Glickman (1990):

> «La supervisión es el proceso de trabajar con los profesores para mejorar la enseñanza.»
>
> «La meta de la supervisión educativa es ayudar a los profesores a que aprendan cómo incrementar su propia capacidad de alcanzar las metas.»

Esta última definición contiene ya una nueva característica: ayudar a los profesores para que lleguen a no necesitar ayuda del supervisor, para que sean los supervisores de sí mismos.

En los capítulos 3 y 4 se presenta la evolución de las teorías sobre supervisión educativa que se ha bosquejado en la anterior selección de definiciones de la supervisión.

## 4. FINALIDADES REMOTA Y PRÓXIMA DE LA SUPERVISIÓN/INSPECCIÓN EDUCATIVA

Conviene distinguir entre una finalidad remota y una finalidad próxima de la supervisión educativa. La finalidad próxima está subordinada a la finalidad remota.

La finalidad remota de la supervisión/inspección es la misma y común de todos los demás agentes educativos, los directos (padres, profesores...) como indirectos (orientadores, asesores, directivos, y administradores político-educativos): el incremento de la calidad de la educación que adquieren los escolares.

La finalidad próxima de la supervisión/inspección educativa es exclusiva para los miembros de este servicio: el incremento de la calidad de las prácticas docentes de los profesores en sus aulas y de la cooperación y coordinación entre ellos en los centros.

## 5. RELACIÓN ENTRE AMBAS FINALIDADES

El influjo del supervisor sobre los aprendizajes escolares es de tipo mediato o indirecto, pues es a través de la influencia que tenga el inspector sobre la mejora de las habilidades didácticas, organizativas y de gestión de la convivencia en el aula, como puede incrementar la calidad y cantidad de los aprendizajes de los escolares. La mejora de la enseñanza es solamente uno de los factores para mejorar la educación, pero puede potenciar indirectamente los demás factores (participación de las familias, uso de instalaciones y servicios escolares...).

## 6. CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN/INSPECCIÓN EDUCATIVA

Se pueden distinguir estas seis características de la inspección educativa:

1. Universalidad: casi todos los sistemas educativos tienen inspectores/supervisores.
2. Reciente aparición en la historia: a medida que se generalizaba el sistema educativo público, a mediados del siglo XIX, aparece la inspección.
3. Evolución constante, lenta e inestable, desde la inspección «pura y dura» ideológica y/o legalista (fiscalizadora, de control sobre el profesorado), hasta la potenciadora de la autonomía de los profesores

© Ediciones Pirámide

para su propio desarrollo profesional docente.

4. Ubicación de la inspección entre el poder político-educativo y los centros escolares. La inspección actúa sobre mesosistemas educativos (centros, claustros, clases, equipos de profesores) y en menor medida sobre microsistemas (profesores individuales en sus aulas).

Desde la legislación de 1984 las funciones inspectoras se presentan de un modo aditivo, sin una estructura y poca coherencia; funciones tan dispares requieren roles profesionales y talantes humanos de difícil compatibilidad.

Respecto a la primera y segunda características, E. Martín Rodríguez (1998) explica:

> «Tanto en nuestro país como en el contexto internacional, la universalización de la educación, promovida por los Estados modernos, es la que posibilita a su vez la institucionalización de los servicios de supervisión o inspección educativa.»

Respecto a la tercera característica, B. Harris (1983, p. 3.208) comenta:

> «Gran parte de la práctica de la inspección se dirige todavía hacia el control del desempeño, y el énfasis que se pone en el desarrollo varía mucho, según los países.»

La cuarta característica es la ubicación de la supervisión entre la Administración político-educativa y los centros y servicios escolares. Los legisladores aprueban leyes, el poder ejecutivo publica legislación que, supuestamente, mejorará las actividades educativas en los centros y en las aulas. Los inspectores difunden y comentan la normativa legal y deben velar por el cumplimiento de esas normas por el personal directivo, docente y técnico de los centros. Como el bifronte dios Jano, el inspector mira hacia la Administración, por un lado, y por el otro, a profesores y centros. Esta situación conduce a una cierta «esquizofrenia» y es una de las causas, junto con la carencia de funciones integradas, del equilibrio inestable de la inspección.

La figura 1.1 y la tabla 1.1 presentadas ilustran las relaciones entre los sistemas «macro», «meso» y «micro» educativos con respecto a la inspección educativa:

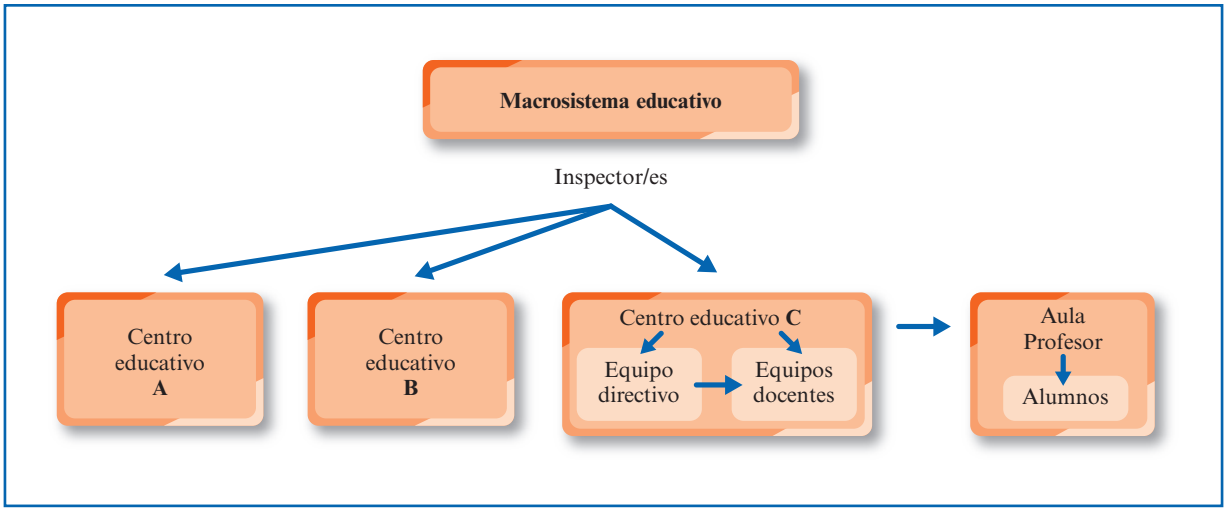



Figura 1.1.—Relaciones de la inspección con los «macrosistemas», los «mesosistemas» y los «microsistemas» educativos.

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.1

*Personas, funciones y ámbitos de actuación en los macrosistemas, mesosistemas y microsistemas educativos*

| Perspectivas | Personas | Funciones | Ámbitos |
|---|---|---|---|
| Macrosistema educativo. | Ministro.<br>Consejero.<br>Delegado. | Dictan leyes, reglamentos, disposiciones. | Estado.<br>Región.<br>Provincia. |
| Ecosistema educativo. | Inspectores, equipos psicopedagógicos externos, CEPS. | Estimulan, asesoran, controlan. | Zona.<br>Distritos, centros.<br>Equipos de profesores. |
| Microsistema educativo. | Maestros, profesores con alumnos. | Enseñan y aprenden. | Aulas. |

## 7. LA INSPECCIÓN EDUCATIVA Y LAS NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES

Toda profesión satisface necesidades personales y/o sociales. Los inspectores pretenden atender necesidades de la sociedad, de la Administración educativa, de los centros docentes y de los profesores.

### *a*) Necesidades de la sociedad

Las sociedades tienen necesidad de que las enseñanzas impartidas por los profesores en las escuelas tengan ciertas características que aseguren los aprendizajes en condiciones éticas aceptables.

### *b*) Necesidades de la Administración Pública

La Administración educativa necesita un servicio que:

1. Facilite información continua sobre el funcionamiento y rendimiento de los centros y servicios de apoyo escolar.
2. Que mantenga el impulso para que en los centros mejoren las enseñanzas en las aulas.

La Administración quiere conocer las causas del fracaso escolar y poner los medios para reducirlo. Las cuantiosas inversiones en educación no aseguran los resultados deseados. La educación tiene una función de compensación social y de facilitación de la igualdad de oportunidades. La educación se ha convertido, en las modernas sociedades tecnológicas, en la escala de promoción social. Interesa, por tanto, a la Administración conocer qué sucede en las escuelas; necesita de un servicio de inspección educativa, capaz de ofrecer información actualizada sobre el estado de los centros, la enseñanza y los rendimientos escolares.

### *c*) Necesidades de los profesores

La mayoría de los profesores no encuentran necesario que alguien vigile la actuación docente en el aula, pero agradecerían disponer de funcionarios que les ayudasen a resolver los problemas didácticos y organizativos que eventualmente se les presenten en el ejercicio de su docencia.

Debido a la insuficiente formación inicial en práctica docente, los profesores suelen ser conscientes de la necesidad de un desarrollo profesional continuo. La enseñanza es una praxis que no se adquiere al aprender los principios de la peda-

© Ediciones Pirámide

gogía ni las orientaciones de la psicodidáctica. Es preciso un aprendizaje de técnicas docentes y estrategias didácticas que la mayoría adquieren paulatinamente aplicando el procedimiento de «ensayo-error» a su práctica docente en el aula. Llegar a una cierta suficiencia suele estar muy alejado de los comportamientos didácticos óptimos y adaptativos a los diversos tipos de alumnos. Parece conveniente la existencia de un personal que ayude a los profesores a avanzar en su desarrollo profesional docente.

J. M. Cooper (1982, p. 1.827) comenta a este respecto:

> «Heichberger y Young (1975) informan de una investigación con maestros de las escuelas elementales de Nueva York donde el 33% de estos sentían una necesidad definida de supervisión y evaluación, aunque el 70% indicaba que percibía al supervisor a menudo como potencialmente peligroso.»

Una inspección centrada en atender las necesidades de los profesores y los centros indirectamente es la que sirve mejor a los intereses de la Administración y la sociedad. Por otra parte, es la más adecuada al principio de autonomía de los centros, tan proclamado por la Administración, y al principio de la libertad de cátedra reconocida en la Constitución (art. 27). Si se quiere respetarlo en su integridad, la inspección debe persuadir, no imponer los cambios en la metodología. Mientras la inspección asesora atiende las necesidades de la inmensa mayoría de los profesores, la inspección controladora parece atender a la corrección de presuntas irresponsabilidades de una exigua minoría de profesores.

## 8. LOS MEDIOS PARA ALCANZAR LA FINALIDAD PRÓXIMA DE LA INSPECCIÓN

Si bien existe un consenso entre los autores sobre las finalidades remota y próxima de la inspección educativa, el desacuerdo surge al considerar qué medios son los más adecuados para alcanzar la finalidad próxima y, a través de ella, la finalidad remota.

Los modos de selección y priorización de los medios (estilos, tareas...) para alcanzar la finalidad próxima de la inspección son los constituyentes característicos de los modelos teóricos de inspección.

Para unos autores (y, sobre todo, para los administradores políticos) se consigue la finalidad próxima mediante el control del cumplimiento de la normativa legal y de los principios pedagógicos subyacentes en ella, por parte de centros y profesores, y en facilitar información a la Administración sobre necesidades de los centros (inspección de control y gestión).

Para la mayoría de los autores (teóricos e investigadores), sin embargo, el medio más adecuado de mejorar la enseñanza —en concreto las prácticas docentes en las aulas y las prácticas organizativas en los centros— es el apoyo y colaboración en el desarrollo profesional del profesorado, en especial a través de la formación en centros (inspección de asesoramiento).

J. M. Cooper (1982, p. 1.826) expresa el desacuerdo respecto a los medios para lograr las finalidades:

> «Aunque hay un acuerdo sobre la meta general de la supervisión, o sea, la mejora de la enseñanza, no existe consenso sobre los métodos mediante los cuales aquella meta pueda ser lograda.»

Kimbal Wiles (1965, prólogo) enfatiza que no todos los medios poseen igual poder de transformación: el decisivo es la liberación del potencial docente del profesorado. Escribe:

> «Aunque puede haber cambios adquiriendo nuevos materiales de enseñanza y construyendo nuevos edificios, cualquier modificación substancial es el producto de cambios en el cuerpo docente. En realidad, el proceso de supervisión es la liberación del potencial humano que hace posible tener un cuerpo de maestros más competentes.»

© Ediciones Pirámide

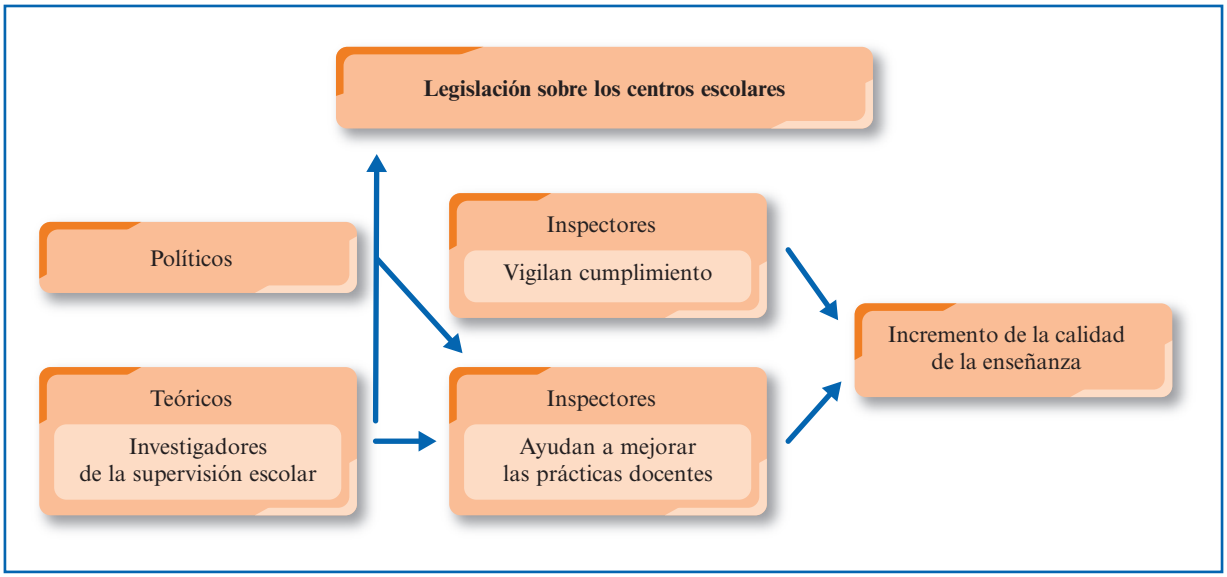



Figura 1.2—Medios para alcanzar la finalidad próxima de la inspección.

## 9. CARACTERÍSTICAS DE LAS FUNCIONES INSPECTORAS

Las funciones inspectoras presentan las siguientes características:

*a*) Carácter evolutivo: las funciones de la inspección han variado históricamente, según la legislación y las propuestas teóricas de la supervisión escolar y otras ciencias de la educación.
*b*) Multiplicidad, aditividad y difícil coherencia de las funciones fijadas por ley: muchas funciones, añadidas unas a otras, no están articuladas, si bien se sitúan a lo largo del eje «control-asesoramiento». Algunas de ellas son compartidas con otros servicios del sistema educativo.
*c*) La capacidad de los inspectores de priorizar y enfatizar las funciones profesionales se ve limitada por el marco normativo establecido por la Administración, aunque esta priorización es posible por la indefinición legal.

## 10. ROLES PROFESIONALES DE LOS INSPECTORES

La multiplicidad y diversidad de funciones obliga a los inspectores educativos a desempeñar varios roles, que parecen exigir distintos talentos (aptitudes) y talantes (actitudes), así como distintos grados de dominio de las ciencias de la educación.

Las funciones inspectoras determinan los roles que los inspectores ejercen. Atendiendo a la posición en el eje control-asesoramiento, se tiene:

— Verificador de procesos y documentos.
— Evaluador de centros y profesores.
— Difusor de la normativa legal y de los principios pedagógicos subyacentes.
— Asesor de profesores y centros en la resolución de problemas.
— Dinamizador e impulsor del trabajo de centros y profesores.

Los roles de verificador, difusor y evaluador tienen su foco en las necesidades de la Adminis-

© Ediciones Pirámide

tración, y los roles de asesor y dinamizador se dirigen a atender necesidades de los centros. Mientras que los tres primeros exigen unas cualidades personales y profesionales de carácter general e implican básicamente el conocimiento de la legislación escolar y, en menor medida, el de las ciencias de la educación, los dos últimos roles requieren un profundo conocimiento de las ciencias de la educación a nivel de grado o máster. Si los tres primeros parecen ser los más apreciados por la Administración político-educativa, por pretender garantizar el funcionamiento mínimo y legal del sistema, los dos últimos son los más estimados por los enseñantes.

A continuación, el cuadro de los roles teóricos y ejemplos de tareas que ejercen los inspectores educativos ofrece una visión general en el contexto de nuestro país.

TABLA 1.2

*Las funciones inspectoras*

| Rol | Tareas representativas |
|---|---|
| Verificador: comprueba la veracidad del contenido de escritos de centros a la Administración o de legalidad de los procesos reglados en los centros, o de recoger información necesaria para que la Administración cubra las necesidades de los centros. | *A*) Corrección legal de los procesos electorales de consejos escolares y de equipos directivos. Exactitud de la información de los partes mensuales de ausencias del profesorado.<br>*B*) Corrección legal de los procesos de autorización de jornada escolar en los centros.<br>*C*) Exactitud de la identidad de los profesores que regentarán unidades de los centros concertados en relación con los que están titulados.<br>*D*) Exactitud de datos de comedores, transporte y residencias, enviados por los centros, y de las necesidades o no de mantenerlos, o de establecer otros nuevos.<br>*E*) La legalidad de los textos utilizados en los centros. |
| Interventor y representante de la Administración. | *F*) Exactitud de las necesidades de mobiliario, material didáctico y construcciones en los centros.<br>Exactitud de las solicitudes, autorización e apertura de centros privados; ídem de actividades y servicios complementarios de conciertos.<br>*G*) Exactitud de los datos estadísticos del «dossier» de cada centro.<br>Aprobar presupuestos de los centros.<br>Presidir reuniones de las comisiones de escolaridad de distrito o localidad, para transmitir necesidades de escolarización y, por tanto, los cambios en las plantillas de profesores y otro personal en los centros.<br>Visar actos administrativos centros (actas...).<br>Instruir expedientes disciplinarios. |
| Difusor de legislación a los centros, transmisor, portavoz de delegación. | Comentario y resolución de dudas en los centros de normativa sobre:<br>• Ausencias, documentación, evaluación, contabilidad, cumplimiento del dossier, de la organización y funcionamiento de centros, de escolarización, elecciones, etc. Si la legislación se cumple. |

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.2 *(continuación)*

| Rol | Tareas representativas |
|---|---|
| Evaluador y controlador de actuaciones docentes técnicas, no administrativas, de planificación y evaluación. | • Hace seguimiento de los procesos educativos de mesosistemas.<br>• Corrección de horarios lectivos y no lectivos de los profesores.<br>• Actuar en tribunales de oposición.<br>• Corrección de memorias anuales, planes anuales y proyectos de centro.<br>• Evaluación externa de los centros.<br>• Colaboración en la evaluación interna de centros y equipos docentes, de los profesores en la fase de prácticas.<br>• Colaboración en la autoevaluación de profesores. Supervisión clínica, en su caso.<br>• Seguimiento planes de centro, departamentos. |
| Asesor.<br>Consejero.<br>Divulgador. | • Supervisión clínica a profesores, equipos docentes, consejos escolares.<br>• Charlas a equipos docentes, padres sobre didáctica, psicología de la educación organización y legislación escolar.<br>• Atención a padres y autoridades locales que consultan sobre legislación escolar. |
| Incentivador, dinamizador, impulsor.<br>Actúa como líder, no como autoridad legal.<br>Catalizador. | • Tiene que comprometerse, cooperar como líder, fomentar entusiasmo.<br>• Vencer, inercia, rutina, temores al riesgo, a la innovación.<br>• Animador de investigación en el aula.<br>• Estimulador de los procesos de desarrollo profesional de los profesores. |

TABLA 1.3

*Tipos de conflictos y tensiones entre roles*

| Tipos de tensiones en la supervisión | |
|---|---|
| Tensiones internas entre roles. | • Función pedagógica vs. función administrativa.<br>• Función de control vs. función de soporte y asesoramiento.<br>• Actividades estandarizadas vs. actividades contextualizadas. |
| Tensiones externas entre inspectores y maestros, profesores, directores y administradores. | • Con profesores.<br>• Con directivos.<br>• Con Administración político-educativa. |

## 11. NECESIDAD DE CAMBIOS EN LA PRIORIZACIÓN DE LAS FUNCIONES INSPECTORAS

La literatura sobre supervisión escolar muestra diversas propuestas a favor de un cambio, desde una supervisión controladora (inspección, en su literalidad) hacia otras, que, en distintos grados, tienden hacia una supervisión de potenciación *(empowerment)* del profesorado y a una creciente autonomía de los claustros. Ejemplos de estas propuestas son las obras de Barr, Blumberg, Wiles, Glickman, Gleave, Gordon, Sergiovanni y Starrat. Los cambios se refieren a los medios de mejorar la práctica docente y la coordinación dentro del centro.

© Ediciones Pirámide