

El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos

Blanca Patricia Silva García

Universidad Autónoma de Barcelona. España
blancapatricia.silva@uab.cat



Recibido: 23/10/2011
Aceptado: 10/4/2012

Resumen

Los inspectores, como agentes promotores de procesos de innovación y cambio educativo, tienen un papel substancial en el establecimiento de condiciones para mejorar la calidad de la educación escolar. Las evidencias, la investigación y el conocimiento disponible muestran una clara tendencia de las administraciones educativas por mejorar el funcionamiento del colectivo profesional que ejerce la inspección educativa.

La investigación se centra en reflexionar sobre la función inspectora y las dificultades a que ha de enfrentarse en el momento de facilitar apoyo pedagógico al profesorado y al equipo directivo, porque cada vez es más necesario generar espacios de análisis y de diálogo sobre la mejora de los resultados educativos en cada uno de los centros escolares.

La finalidad de este artículo es exponer parte de los resultados obtenidos en una investigación centrada en la inspección escolar, así como presentar algunas propuestas para proporcionar apoyo pedagógico a los centros educativos.

Palabras clave: inspección escolar; mejora escolar; apoyo pedagógico; resultados educativos.

Resum. *El paper de la inspecció escolar en la millora dels resultats educatius*

Els inspectors, com a agents promotors de processos d'innovació i canvi educatiu, tenen un paper substancial en l'establiment de condicions per millorar la qualitat de l'educació escolar. Les evidències, la recerca i el coneixement disponible mostren una clara tendència de les administracions educatives per millorar el funcionament del col·lectiu que exerceix la inspecció educativa.

La recerca se centra en la reflexió sobre la funció inspectora i les dificultats a què s'enfronta en el moment de facilitar suport pedagògic al professorat i a l'equip directiu, tema que pren rellevància a mesura que és més necessari generar espais d'anàlisi i de diàleg sobre la millora dels resultats educatius a cadascun dels centres escolars.

La finalitat d'aquest article és exposar part dels resultats obtinguts d'una recerca focalitzada en la inspecció escolar, així com presentar algunes propostes per donar suport pedagògic als centres educatius.

Paraules clau: inspecció escolar; millora escolar; suport pedagògic; resultats educatius.

Abstract. *The role of Education Inspectorate in improving educational outcomes*

Inspectors, as promoters of innovation and educational changes, have an important role in establishing the conditions to improve the quality of school education. In fact, evidences, researches and the available knowledge show Educational Administrations are prone to improving the running of those professionals who practise Education Inspectorate.

This research is focused on the functions of the inspectors and the difficulties they face when they have to provide pedagogical support to teachers and principals. That is the reason why, more and more, it is necessary to promote spaces to analyse and talk about the improvement of educational outcomes.

The purpose of this paper is to show, on the one hand, the findings of a research that studies the Education Inspectorate and, on the other, some proposals to provide education centres with pedagogical support.

Keywords: education inspectorate; school improvement; pedagogical support; educational outcomes.

Sumario

Introducción	4. La evaluación externa como dispositivo y oportunidad para el apoyo a las escuelas
1. Estudio	5. Mejorar la organización interna del servicio de inspección
2. La inspección escolar como espacio profesional privilegiado para proporcionar ayuda pedagógica	6. Sistematizar la ayuda
3. Aprovechar de manera más eficiente la experiencia del colectivo que ejerce la inspección escolar	7. Conclusiones
	8. Referencias bibliográficas

Introducción

La supervisión del funcionamiento del sistema escolar en España está encomendada al Servicio de Inspección. Tiene, entre sus funciones principales: *a)* supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y los programas que tienen lugar en ellos, *b)* supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora, *c)* participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran (Ley Orgánica de Educación, 2006).

En este contexto y, considerando los últimos años, diversas investigaciones han tenido como objeto de estudio la inspección escolar. Desde tesis doctorales (CASTILLO, 1998; MARTÍNEZ, 1995; MARTÍ, 1997; TORRES, 2007; SILVA, 2008a), investigaciones (WILCOX y GRAY, 1996; EZPELETA y WEISS, 2000; CALVO, ZORRILLA y CONDE, 2002; SEP-DGIE, 2004; RUZ et al., 2006; ÁLVAREZ y PÉREZ PÉREZ, 2010; DEKRUYF y PEHRSSON, 2011), hasta aportaciones

que se han referido fundamentalmente al análisis de sus principales características (SOLER, 2003 y GONZÁLEZ, 2004, 2005), sus funciones (RAMO, 1999; URUÑUELA, 2008; IAE, 2009), su evolución histórica (VIÑAO, 1999; ARNAUT, 2003; RAMÍREZ AÍSA, 2006; ESTEBAN, 2010) o su conformación como un colectivo profesional (SÉNORE, 2000; RUL, 2006; ASSOCIACIÓ INSPECTIO, 2006; TYAGI, 2010).

Se observan pocos estudios sobre estrategias relacionadas con el papel de la inspección escolar orientados a impulsar acciones organizativas en la zona escolar y propuestas que incidan en la mejora de los resultados académicos. Esta orientación contrasta con las recomendaciones que hacen los expertos respecto a la necesidad de realizar pesquisas acerca de los agentes que intervienen directamente en los centros educativos y fomentar la investigación en este campo (MEC-CIDE, 2000; CIOIE, 2008; CIOIE, 2010).

Con los resultados obtenidos en dichas investigaciones se observan dos elementos que llaman la atención. Por un lado, se identifica que el apoyo y la participación del colectivo de inspección resultan fundamentales cuando se impulsan procesos de mejora en las escuelas y se pone en evidencia que, en los casos donde está coordinada con los equipos directivos, el impulso de acciones innovadoras avanza de manera sustantiva. Se constata así que las tareas que llevan a cabo, si son eficientes, constituyen uno de los elementos sustanciales en el mejoramiento de los resultados educativos.

Por otro, se advierte que existe un reclamo social por mejorar la calidad de la educación y se pide a la inspección que trabaje a partir de criterios basados en la innovación, el cambio y la mejora y la necesidad de fortalecer su compromiso académico con las instituciones escolares, apoyándolas, bien a través de procesos de reflexión conjunta o mediante actividades de formación, acompañamiento y asesoramiento pedagógico.

Dichos elementos están íntimamente relacionados con cada uno de los agentes que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Con el profesorado como figura clave, porque es en el aula donde se concretan las acciones dirigidas a mejorar los resultados académicos. Con los equipos directivos como responsables de guiar dichos procesos, porque son ellos quienes tienen la atribución de dirigir y liderar el centro desde el punto de vista pedagógico. También con los propios inspectores, porque tienen la posibilidad de generar las condiciones necesarias para impulsar procesos de reflexión y de análisis sobre las prácticas profesionales que se desarrollan en cada uno de los centros.

Con estos antecedentes se abrió un espacio de indagación orientado a identificar y comprender algunos de los aspectos que favorecen o limitan la función inspectora. El propósito principal fue profundizar en su conocimiento, conocer las prioridades que este colectivo profesional asigna a su trabajo y recuperar algunas experiencias relacionadas con sus prácticas profesionales orientadas a la mejora de los resultados educativos.

Este artículo surge a partir de los resultados y las conclusiones del estudio que se desarrolló en Cataluña (SILVA, 2008b) y pretende ampliar y profundi-

zar respecto a los aportes de estudios nacionales e internacionales —señalados anteriormente—, que reconocen a la inspección escolar como un elemento clave en el impulso de procesos de cambio. En primer lugar, se destaca la importancia que tiene dicha función en la mejora de la calidad de la educación y, en segundo lugar, se ofrecen una serie de pautas de interés para contribuir a fortalecer la implicación de las personas inspectoras en sus tareas pedagógicas.

1. Estudio

Se realizó una investigación de corte cualitativo centrada en el estudio de casos como metodología de trabajo (PÉREZ SERRANO, 1994a y 1994b; CALLEJO, 2001; STAKE, 2005; McMILLAN y SCHUMACHER, 2007). Respecto a la muestra subrayamos la participación de ocho inspectores que realizaban sus actividades en contextos diversos; seis directores de centros escolares de distinta titularidad (pública y privada-concertada), así como nueve jefes de estudios de distintas zonas escolares de las provincias de Barcelona y Lleida en Cataluña (España).

Cabe señalar, que llevar a cabo un estudio sobre la inspección, solo con el colectivo profesional que la conforma, posiblemente no hubiese sido tan relevante. Por esa razón, interesaba que, entre las personas consultadas, hubiese variedad en cuanto a la función que desempeñaban, los años de experiencia profesional y el vínculo de trabajo.

En relación con los instrumentos de recogida de información, se realizaron entrevistas en profundidad (de dos o tres sesiones cada una) con inspectores y directores, un grupo de discusión con jefes de estudios y dos entrevistas colectivas —una con inspectores y otra con directores y jefes de estudios—. Los instrumentos utilizados se diseñaron *ad hoc* con el fin de estudiar aspectos muy concretos del funcionamiento de la inspección. Se emplearon registros de observación para analizar el desarrollo de las visitas que realizan los inspectores a quienes acompañamos a los centros durante dos años, guías para analizar la organización que tienen como colectivo profesional, pautas para desarrollar las entrevistas y los grupos de discusión, además de notas de campo.

Respecto al análisis de documentos, se llevó a cabo a partir de diversas fuentes de información como escritos normativos, instrumentos diversos: planificaciones y diarios de visitas de los inspectores, planes de mejora, protocolos para la evaluación externa y para llevar a cabo las visitas a los centros, bitácoras de los inspectores y registros de entradas y salidas de documentos de los centros con origen o destino a la inspección, entre otros.

El cuadro 1 muestra la relación entre las preguntas de investigación, los ámbitos estudiados y los instrumentos de recogida de información.

Para analizar la información recogida se utilizó el método comparativo constante por el cual, según Glaser y Strauss (1967), Taylor y Bogdan (1987), Pérez Gómez (1994), Maykut y Morehouse (1997), McMillan y Schumacher (2007), los datos se codifican y se analizan constantemente para comprender el tema de estudio. La elaboración de las categorías se realizó en forma artesana-

Cuadro 1. Preguntas, ámbitos de estudio y métodos de recogida de información

Preguntas de investigación	Ámbitos de estudio	Métodos de recogida de información
¿Cuáles son los rasgos que caracterizan el ejercicio de la inspección escolar?	Conceptualización y caracterización	Análisis de documentos Registros observacionales
¿Qué actividades son prioritarias para los inspectores?	Limitaciones y posibilidades de la función	Entrevistas en profundidad con inspectores y directores de centros públicos y concertados
¿Qué tipo de relación establecen con los centros educativos?	Delimitación de los ámbitos de actuación	Grupo de discusión Entrevistas colectivas
¿Qué tipo de inspección necesitan actualmente los centros escolares?	Perspectivas y propuestas de mejora	Notas de campo

nal y con ayuda de un programa informático (ATLAS ti, 2005). Esta actividad pasó de ser una herramienta de organización de los datos a un producto del propio proceso de análisis. Los resultados emergieron a través de la vinculación entre las preguntas de investigación, los objetivos del estudio, los conceptos presentados en la fundamentación teórica y en la información obtenida.

La investigación realizada favoreció la recuperación de la experiencia, los conocimientos y las valoraciones de todas las personas que colaboraron. Las percepciones y las opiniones de cada uno de los colectivos participantes se complementaron de tal forma que aportaron mayor relevancia a los resultados y permitieron, finalmente, ahondar en el conocimiento de la función inspectora.

En los siguientes párrafos se presentan algunos de los resultados y conclusiones que emergieron tras el estudio.

2. La inspección escolar como espacio profesional privilegiado para proporcionar ayuda pedagógica

Las personas que participaron en el estudio y que ocupan cargos directivos reconocieron a la inspección como un servicio que tiene muchas posibilidades de contribuir en la calidad de la educación. Conseguir una educación de calidad es una tarea que concierne a todas las instancias del sistema educativo.

A la inspección escolar le corresponde una parte cardinal de dicho cometido, y sobre la cual opinaron que « [...] la inspección ha de ser una ayuda a la eficacia de las escuelas» (D1CC), y también que « [...] los inspectores deberían ser personas que proporcionen un claro apoyo pedagógico y didáctico si se quiere un país que eleve el nivel educativo...» (D5CC).

Una de las razones que sostienen afirmaciones como estas es que alude al conocimiento que tienen sobre la situación de cada centro porque « [...] cono-

cen la realidad de la escuela, del barrio, del entorno, de los maestros y de las familias...» (GD1).

Se manifiesta que la mejora de la calidad no se presenta solo como un problema de las instituciones (pongamos más profesores o maestros, más escuelas, más aulas, más recursos, etc.), sino que se plantean desafíos más cualitativos como provocar procesos reflexivos sobre las prácticas profesionales y compartirlas con otros colectivos ya que «[...] el inspector tiene una visión privilegiada y no hay otra persona que tenga esa posición y podría ayudar a crear redes de trabajo entre el profesorado» (D5.CC. E2).

Las propias asociaciones de inspectores (AIEC, 2005; ADIDE, 2003; USITE, 2004; Associació Inspectio, 2006) e interesados en la temática (LUGAZ, 2004; RUL; 2006; ANTÚNEZ 2009; NICOLÁS; 2011) se pronuncian por la necesidad de tener una mayor incidencia en la vida de las aulas y realizar un análisis detallado de la situación de la zona educativa en su conjunto. Destacan que:

- La calidad educativa debe ser entendida como el resultado de un proceso que posibilite a los alumnos lograr el máximo de competencias, incrementando sus expectativas de desarrollo personal.
- La inspección debería ser un referente en la implementación de innovaciones y cambios que coadyuven a la mejora y la optimización del funcionamiento de los centros.
- El trabajo que desarrollan los inspectores es idóneo para intervenir en dichos procesos evaluativos. Su proximidad a los centros y su contacto frecuente con ellos proporcionan múltiples oportunidades para reunir informaciones pertinentes y relevantes.

Elevar los resultados académicos solo con el apoyo de las personas inspectoras no es una garantía para lograrlo. Queda claro que se construye en cada institución educativa, pero su actuación debería generar y favorecer las condiciones necesarias para conseguirlo.

3. Aprovechar de manera más eficiente la experiencia del colectivo que ejerce la inspección escolar

Los resultados mostraron que el desempeño de la función inspectora constituye una actividad que en los últimos años se ha reconocido como elemento clave en los procesos de cambio. Tiene unas características particulares que la definen y la distinguen de otras actividades relacionadas con la educación escolar: funciona de enlace entre las autoridades educativas y los centros escolares; gestiona información; comunica a las autoridades datos, noticias e información de lo que acontece en las escuelas; llevan a las zonas escolares las instrucciones y sugerencias de la autoridad; intervienen en la resolución de conflictos; realizan actividades de control administrativo y burocrático, entre otras. Constituye, pues, una función que requiere una exigente dedicación y una formación pertinente y sólida.

Por estas y otras razones, la tendencia de fortalecerla encuentra una justificación sustantiva en la normativa que la respalda y en el aumento de los márgenes de autonomía (LOE, 2006; BOE, 2009; DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ, 2010; RUL, 2011; SILVA, 2011). Se advierte que las mejoras en el servicio exigen un cambio en la cultura de trabajo y, desde esta perspectiva, los aspectos principales que se derivan refieren la necesidad de participar en el despliegue de acciones que ayuden al progreso de sus actividades.

Asimismo, es conveniente mejorar sus sistemas y métodos de trabajo, desarrollar una relación de cooperación y colaboración con y entre los centros y fomentar un mayor acercamiento hacia los profesionales de cada escuela, aprovechando así las competencias que poseen.

A partir de las observaciones realizadas, las aportaciones de los participantes y las orientaciones de los expertos en la temática (FULLAN y STIEGELBAUER, 2000; STOLL y FINK, 1999; ANTÚNEZ, 1998 y 2000; GAIRÍN, 2002 y 2007; MURILLO, 2002 y ALSINET, 2011), se identificaron una serie de principios o ideas clave que los inspectores podrían llevar a cabo para apoyar al profesorado en sus prácticas profesionales. En el siguiente cuadro se muestran con más detalle, destacando el papel que les concierne y las actuaciones que se derivan.

Si tomamos estos principios como punto de partida, el conocimiento de las orientaciones y objetivos que rigen la vida de los centros —reflejados la mayoría de las veces en el Proyecto Educativo de Centro— resultan imprescindibles. Sin ellos sería imposible tener una visión compartida de los objetivos y líneas de trabajo y de los elementos que favorecen la enseñanza.

En el mismo sentido, dichos principios permitirían al inspector saber en qué condiciones se encuentran las escuelas de la zona y tener un punto de partida para iniciar un proceso de apoyo, acompañamiento y colaboración con el profesorado. De acuerdo con Gairín (2002) conseguirlo es cuestión de voluntad política («querer hacerlo») y de realización técnica («saber hacerlo»).

El análisis del escenario profesional que sugiere el cuadro evidencia la facultad que tienen las personas inspectoras para promover la confrontación con las prácticas instituidas en las escuelas y para llevar a cabo un acompañamiento sistemático a docentes y directivos.

De manera más precisa, a continuación se presenta el despliegue de tres elementos —derivados de la experiencia de los inspectores— que han servido como punto de partida para fortalecer su intervención en el ámbito académico.

Las acciones anteriores permitieron a los inspectores aprovechar los conocimientos y las experiencias que han acumulado durante sus años de ejercicio profesional y su formación. Su trabajo se centró, no solo en la supervisión y la evaluación de las acciones, sino que ayudó a coordinar la ejecución de propuestas de mejora de los propios centros y de la zona escolar. El valor de las actividades realizadas reside en la posibilidad de contar con información suficiente, confiable y oportuna de lo que sucede en cada centro, así como generar las condiciones para impulsar y sostener acciones de mejora continua.

Cuadro 2. Principios para fortalecer la intervención en los centros escolares

Principio	Papel de la inspección	Acciones concretas
Conocimiento y articulación entre innovaciones	Coordinar el diseño de innovaciones y programas que impulsan los centros.	Promover nuevas ideas para apoyar a las escuelas. Participar en el desarrollo de las estrategias de innovación. Difundir y compartir las prácticas innovadoras. Crear un banco de buenas prácticas.
Favorecer el enfoque centrado en el aprendizaje	Promover un marco de trabajo común entre los centros.	Fomentar el intercambio de experiencias con los centros de la zona escolar. Promover la reflexión sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos. Identificar necesidades de formación en el ámbito académico.
Evaluar la eficacia y la mejora de los centros	Ejercer el control sobre los resultados académicos.	Promover la autoevaluación del centro y de la zona. Reflexionar sobre los procesos de mejora. Analizar conjuntamente con el equipo directivo los progresos de los estudiantes.
Creación de redes	Determinar mecanismos para promover la interacción con otros centros y/o zonas escolares.	Apoyar la creación de redes de profesores por áreas de conocimiento, por equipos de trabajo, por departamentos, ciclos, etc. Promover el intercambio de buenas prácticas con otras zonas escolares.
Apoyo para la planificación del desarrollo	Favorecer la formación del profesorado y equipos directivos de las escuelas de la zona.	Impulsar la correspondencia entre el proyecto de zona y los proyectos de centro. Promover la integración y la participación de los centros en los proyectos de zona. Buscar la correspondencia entre la inspección, la evaluación y la planificación del desarrollo de la zona.

Cuadro 3. Experiencia de intervención en el ámbito pedagógico (SILVA, 2008a)

Acciones	Ámbito académico	Ámbito organizativo
<i>Promover el desarrollo de los profesionales que trabajan en la zona escolar.</i>	<i>Intervenir en uno de los espacios más críticos: el aula.</i>	<i>Destacar la organización y la configuración de un espacio académico compartido.</i>
↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓
Identificar en forma precisa el área o áreas de intervención.	Resaltar los principios que definen el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Conocer la estructura, organización y funcionamiento de los centros escolares y los principios de identidad.
Articular las acciones que se realizan en el aula y la escuela.	Adecuar los métodos y el sistema de trabajo para atender la intervención en el aula en toda la zona escolar.	Impulsar el desarrollo de las zonas escolares y realizar un seguimiento sistemático de las acciones impulsadas en toda la zona.
Promover procesos de formación acordes a las necesidades del centro y de la zona.	Promover la reflexión sobre la práctica y los resultados de las actividades realizadas.	Apoyar y respaldar a los órganos de gobierno en la toma de decisiones y participar activamente en las actividades de evaluación.

4. La evaluación externa como dispositivo y oportunidad para el apoyo a las escuelas

La evaluación externa es uno de los elementos que ha permitido, en los últimos años, fortalecer a la inspección y comenzar a generar una nueva cultura de trabajo en los centros escolares. Los participantes en el estudio reconocieron que, a raíz de la incorporación sistemática de esta actividad, han tenido la posibilidad de conocer con mayor precisión los logros educativos, los aspectos que afectan el funcionamiento de los centros y la oportunidad de diseñar acciones de mejora conjuntamente con los propios inspectores.

Los resultados obtenidos —producto de la aplicación de instrumentos como entrevistas al profesorado, al alumnado, al equipo directivo; la revisión de distintos instrumentos como los cuadernos de los alumnos o el plan de acción tutorial—, se contrastaron con la evaluación interna realizada en cada escuela.

Esta actividad permitió a los equipos directivos aprovechar los conocimientos y las experiencias acumuladas durante los años de ejercicio profesional de los inspectores, primero porque posibilitó la elaboración conjunta de un plan de mejora y, segundo, porque se diseñó un sistema de seguimiento de las acciones impulsadas; pero, ¿qué permitió a los inspectores impulsar dichas actividades?:

- Reconocer y utilizar su poder de experto para apoyar a las escuelas.
- Centrarse en la docencia, en la enseñanza y en el aprendizaje como punto de partida para promover un trabajo conjunto.
- Participar en la elaboración de un plan de mejora específico.
- Supervisar la implementación de actividades reflejadas en dicho plan.
- Establecer un sistema de seguimiento puntual de las acciones y atender la evolución de los procesos.
- Fortalecer la comunicación horizontal y vertical entre los profesionales del centro.
- Conceptualizar de forma continua los propósitos del plan y la articulación con los planteamientos institucionales y vincularlo al plan de mejora de la zona escolar.

Ello fue posible —en palabras de una persona que participó— porque «[...] los inspectores son personas capaces de generar cambios. No son quienes han de decirte lo que tienes que hacer, sino que deben ayudarte a seguir un camino, a identificar los retos, a identificar los problemas y a solucionarlos...» (D5CC.E2).

5. Mejorar la organización interna del servicio de inspección

Las escuelas que impulsan procesos de innovación y cambio se sostienen durante más tiempo con el apoyo del colectivo que ejerce la inspección. Sin embargo, para proporcionar el apoyo que se requiere es preciso mejorar algunos aspectos.

En general, la opinión que tienen los propios inspectores acerca de la situación actual como colectivo profesional es que se encuentra en un buen momento. Escuchamos expresiones como «estamos en una situación bastante más favorable» o «hemos crecido espectacularmente»; también «ahora estamos en una situación muy óptima», que muestran una idea de la percepción que tienen sobre sí mismos. Sin embargo, reconocen que «en las escuelas está un poco desvalorizada» y que «es necesario mejorar como colectivo».

Las personas participantes coincidieron en la necesidad de mejorar la organización y el funcionamiento de la función. Coinciden en que está poco articulada y que no suelen tener referencias suficientes sobre su trabajo, «es un trabajo solitario», comentaron. Algunas de las sugerencias para mejorar su organización interna se muestran en los siguientes párrafos.

Promover el desarrollo profesional. Trabajar en conjunto no es solo una forma de fortalecer el sistema relacional y buscar soluciones de forma colectiva. Es una manera de aprender. El aprendizaje profesional constituye uno de los recursos más importantes que tienen los inspectores para iniciar un cambio en los centros y en las zonas escolares. «Ahora procuro que el motor del cambio y el motor de liderazgo esté en las instituciones; de esa manera venga quien venga, si la semilla del cambio está dentro, tendrán que amoldarse a ello...» (I4.E1).

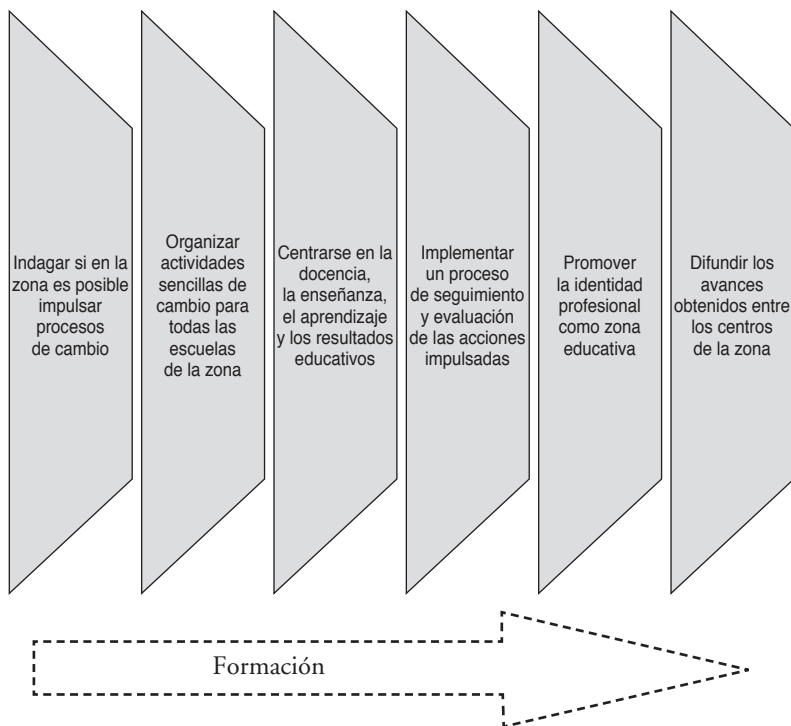
Priorizar sus actividades. Las tareas que llevan a cabo las personas que ejercen la inspección exceden en mucho a las que tienen asignadas normativamente. Las demandas que reciben son de toda índole. Algunas se relacionan directamente con las atribuciones legales que les son propias y otras son producto de las actividades cotidianas. Aún dentro de esta complejidad es posible proporcionar ayuda y coordinar las actividades para evitar un esfuerzo baladí «si trabajo solo es como dar golpes a un hierro frío. No resuelvo nada. Por eso hemos coordinando el Proyecto de Zona con las escuelas y lo que hacemos es trabajar conjuntamente con las primarias y secundarias de la zona» (I4.E3).

Impulsar la colaboración. Se observa que, en la mayoría de las ocasiones, cualquier propuesta de mejora de los resultados educativos viene acompañada de intentos específicos de actividades formativas cuyos efectos son cuestionables. Promover un aprendizaje profesional significa traspasar los límites de las actividades formativas. El aprendizaje organizativo aumenta la capacidad profesional para progresar. « [...] el inspector tiene que ser una persona que, desde una posición distinta a la de la escuela, dé apoyo al alumno y a la acción docente».

Reforzar el trabajo entre colegas. Las acciones que lleva a cabo el colectivo de inspección se desarrollan de manera aislada: «es un trabajo solitario», afirman. Esa dinámica limita la conformación de las convenientes unidades y redes de trabajo. Se constata que difícilmente se puede ejercer la función satisfactoriamente si se carece de ese dispositivo de apoyo recíproco entre el propio colectivo. En consecuencia, poco se puede hacer para mejorar la calidad del desempeño si los propios inspectores e inspectoras no generan espacios para compartir y analizar sus experiencias laborales y no se promueven y difunden sus experiencias de trabajo; eso permitirá observar que «...los problemas son muy comunes y que compartimos muchos de los problemas que se nos presentan...» (I2.E2).

6. Sistematizar la ayuda

Los resultados de la investigación confirmaron que la función es decisiva en el impulso de acciones de mejora y permitieron identificar algunos aspectos organizativos para sostener dicho proceso.

Cuadro 4. Pautas para promover las redes de centros en la zona. A partir de Silva, 2008.

Definitivamente, si alguien ocupa un lugar privilegiado para dirigir un proceso de cambio y de mejora para un gran número de escuelas, esa persona es el inspector escolar. El siguiente esquema resume algunas iniciativas puestas en marcha para fortalecer el apoyo en el ámbito pedagógico.

Observamos que se destaca la formación como un elemento transversal en el impulso de cualquier actividad en la zona. Como se puede apreciar, las pautas sugeridas no son nuevas ni complejas, emergieron del estudio y son producto de la experiencia.

7. Conclusiones

La investigación realizada permitió tener, por un lado, una idea más precisa de los principales problemas que afronta actualmente la inspección escolar y, por otro, identificar más claramente posibles estrategias para fomentar un desarrollo positivo en las escuelas. Las sugerencias específicas para la mejora de la función son:

- Generar las condiciones para que el colectivo de inspectores e inspectoras funcione como una comunidad profesional es uno de los desafíos más

destacados al que se enfrenta actualmente la Administración Educativa. Fortalecer la función requiere que los profesionales que la ejercen tengan unas competencias más sólidas y que los responsables de la toma de decisiones estén convencidos de la necesidad de reforzarla y se comprometan a ello.

- La inspección escolar se enfrenta, en casi todos los contextos analizados, a numerosas dificultades, que a menudo tienen su origen en la falta de directrices claras y bien definidas que orienten adecuadamente su desempeño profesional. El «modelo de inspección» y, como consecuencia, lo que se pide de ellos y el papel que se les atribuye varían demasiado. Las prioridades políticas de las autoridades educativas, no siempre claras y uniformes, originan incertidumbres e inseguridades en este colectivo profesional.
- Conseguir el justo equilibrio entre la atención al cumplimiento de la normativa, los procesos administrativos, el buen uso de los recursos, el acompañamiento y el apoyo académico conducentes a la mejora de los resultados educativos es uno de los retos más importantes que tiene actualmente el colectivo que ejerce la inspección.
- Ayudar a los centros para que hagan uso responsable pero decidido de las parcelas de autonomía. Apoyarlos y acompañarlos con el fin de llevar a cabo sus propios planes e iniciativas de innovación. Facilitarles herramientas para analizar y evaluar las propuestas que llegan desde el exterior en forma de planes, proyectos y programas diversos, deben constituir las prioridades para este colectivo.
- Generar las condiciones necesarias con el fin de que los centros inicien y lleven a cabo sus propios procesos de mejora y optimizar la comunicación interna, fortaleciendo a los equipos directivos, se convierte en principio para promover la colaboración y el intercambio de experiencias de innovación entre las escuelas de la zona.
- Fortalecer la coordinación entre las personas que ejercen la inspección y otros servicios externos. Existe poco contacto con los responsables del desarrollo profesional de los docentes, de la formación permanente del profesorado y de los servicios psicopedagógicos de apoyo externo, por lo que sería necesario establecer objetivos y líneas de trabajo comunes.
- Consolidar las visitas a los centros y prestar una atención focalizada. Considerar que las necesidades de las escuelas son muy heterogéneas y que se podrían adaptar sus intervenciones y estrategias para atender las especificidades. Convendría centrar la atención en las escuelas que tienen más dificultad para llevar a cabo procesos colaborativos.
- Promover una evaluación de su propio desempeño. Esta actividad permitiría contar con elementos para reflexionar sobre su propia práctica, ayudaría en la toma de decisiones respecto a su propio trabajo y permitiría a las autoridades educativas disponer de información sobre los procesos y los resultados del trabajo que realizan.
- Construir un banco de buenas prácticas para favorecer la difusión de experiencias innovadoras en los centros y zonas escolares. Proporcionar elementos de referencia e inspiración para nuevas iniciativas orientadas hacia la mejora.

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 líneas de investigación y las tendencias sobre la mejora y el cambio educativo. Aportan una serie de elementos que pueden ayudar a los interesados en temas relacionados con el apoyo pedagógico a los centros escolares y para profundizar en el estudio de esta función profesional. Permiten comprobar la importancia que supone situar el análisis en uno de los colectivos más importante para sostener el trabajo en las organizaciones escolares: la inspección escolar.

8. Referencias bibliográficas

- ADIDE (2003). «Los inspectores instan una reflexión seria sobre su trabajo». *Escuela Española*, 3597, 23 de octubre de 2003. Barcelona: Wolters Kluwer.
- AIEC (2005). *Aportacions de l'AIEC al Pacte Nacional per a l'Educació*. Barcelona: AIEC.
- ALSINET, J. (2011). «La inspecció d'educació a l'aula, al centre, al context socioeducatiu». *Fòrum. Revista d'Organització i Gestió Educativa*, 25, 5-9.
- ÁLVAREZ, E. y PÉREZ PÉREZ, R. (2010). «Radiografías de la inspección educativa en la comunidad autónoma de Asturias. Revisión crítica con intención de mejora». *Bordón*, 62-1, 1-20.
- ANTÚÑEZ, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. 4ª ed. Vol. 13. Barcelona: ICE-Horsori.
- (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: ICE-Horsori.
- (2009). «La inspección educativa y la evaluación de la formación permanente de los profesionales de la educación». *Avances en Supervisión*, 10. (23/07/2011). [Disponible en <http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=324&Itemid=63>].
- ARNAUT, A. (2003). *Administración educativa federalizada en México*. México: Colegio de México.
- ASSOCIACIÓ INSPECTIO (2006). *Manifest Professional*. (23/06/2011) [Disponible en <<http://www.telefonica.net/web2/projecteinspectio/docspi/manifest.pdf>>].
- ATLAS TI (2005). *ATLAS.ti The Knowledge Workbench* (Version 5.0). Berlín.
- BOE (2009). Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación. Jueves 6 de agosto de 2009. Sec. I, 67041.
- CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- CALVO, B.; ZORRILLA, M. y CONDE, S. (2002). *La inspección escolar de la educación primaria en México. Prácticas, desafíos y reformas*. México: IIPE-UNESCO.
- CASTILLO, M. (1998). «La inspección escolar, factor de integración educativa». Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. [Inédita].
- CIOIE (2008). *Conclusiones*. X Congreso de Organización de Instituciones Educativas. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- CIOIE (2010). *Conclusiones*. XI Congreso de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- DEKRUYF, L.; PEHRSSON, D. (2011). «Scholl counseling site supervisor training: An exploratory study». *Counselor Education and Supervision*, 5, V. 50, 314-327.

- DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ (2010). Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 5753, 11.11.2010.
- ESTEBAN, S (2010). «Los últimos cuarenta años de historia de la inspección educativa en España». *Avances en Supervisión*, 12. (04/08/2011). [Disponible en <http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=357&Itemid=65>].
- EZPELETA, J. y WEISS, E. (2000). *Cambiar la escuela rural. Evaluación cualitativa del programa para abatir el rezago educativo*. México: CINVESTAV-DIE.
- FULLAN, M. y STIEGELBAUER, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestro*. México: Trillas.
- GAIRÍN, J. (2002). «La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas». En: *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitat.
- (2007). «El director como agente del cambio». *Temáticos Escuela Española*, 19, 6-8.
- GLASER, G. y STRAUSS, L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine.
- GONZÁLEZ, G. (2005). «La inspección pedagógica pública en Chile. Un análisis de la gestión del inspector como promotor del cambio educativo y mejoramiento en las escuelas». *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2005, 1, Vol. 3 (07-02-2010). [Disponible en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/GonzalezG.pdf>].
- (2004). *Controlar, evaluar y asesorar a las escuelas. La inspección educativa y el aseguramiento de la calidad escolar en Chile*. VIII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla.
- IAE (2009). *Supervisión y asesoría para la mejora educativa*. México: SEP.
- Ley Orgánica 2/2006, de Educación. BOE, 106, de 4/5/2006, 17193-17194.
- LUGAZ, C. (2004). «¿Puede la descentralización mejorar las escuelas?. *Carta informativa*. IPE-UNESCO, 4, Vol. XXII. Octubre-diciembre, 16.
- MARTÍ, J. (1997). «La inspección educativa en la política escolar de la España contemporánea». Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia. [Inédita].
- MARTÍNEZ, M. (1995). «La inspección educativa en España desde la ley general de educación de 1970 hasta la actualidad: coordenadas». Tesis doctoral. Jaén: Universidad de Jaén. [Inédita].
- MAYKUT, P. y MOREOUSE, R. (1999). *Investigación cualitativa. Una guía práctica y filosófica*. Barcelona: Hurtado.
- McMILLAN, J.H. y SCHUMACHER, S. (2007). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- MEC - CIDE (2000). «La inspección educativa en España y la Unión Europea». *Boletín CIDE*. Madrid: MEC, diciembre de 2000.
- MURILLO, J. (2002). *La mejora de la escuela. Un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- NICOLÁS, L. (2011). «Els inspectors reclamen un paper més actiu a les aules». *Avui* (04/08/2011). [Disponible en <<http://www.elpuntavui.cat/noticia/article/2-societat/5-societat/404537-els-inspectors-reclamen-un-paper-mes-actiu-a-les-aules.html>>].
- PÉREZ SERRANO, G. (1994a). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I*. Madrid: La Muralla.

- PÉREZ SERRANO, G. (1994b). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II*. Técnicas y análisis de datos. Madrid: La Muralla.
- RAMÍREZ AÍSA, E. (2006). «Breve resumen de la historia de la inspección en educación». *Avances en Supervisión Educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España* (04/07/2011). [Disponible en <http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=30>].
- RAMO, Z.T. (1999). *¿Para qué los inspectores?*. Barcelona: Praxis.
- RUL, J. (2006). *Associació d'inspectors i inspectores d'educació. Projecte INSPECTIO*. (20/03/2010). [Disponible en <<http://www.telefonica.net/web2/proyecteinspectio>>].
- (2011). «Inspecció d'Educació i autonomia de centres docents». *Fòrum. Revista d'Organització i Gestió Educativa*, 25, 10-14.
- RUZ, M.; MADRID, A.; CERECEDA, L.; PARDO, M.; VALENZUELA, F. (2006). *Experiencias internacionales en inspección escolar. Sistematización y análisis comparado*. Santiago de Chile: Atenas Ltd.
- SÉNORE, D. (2000). *Pour une éthique de l'inspection*. París: ESF.
- SEP-DGIE (2004). *Informe del proyecto «La gestión en la escuela primaria»*. México: AECI-SEP-DGIE.
- SILVA, P. (2008a). «La inspección escolar en Cataluña. Un estudio de casos». Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona. [Inédita].
- (2008b). «La inspección escolar en Cataluña. Un estudio de casos». *Avances en Supervisión Educativa*, 9 (20/07/2011). [Disponible en <http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=279&Itemid=62>].
- (2011). «La inspecció escolar i l'autonomia dels centres educatius». *Fòrum. Revista d'Organització i Gestió Educativa*, 25, 5-9.
- SOLER, E. (2003). *Supervisión y orientación. La inspección como mediadora entre la gestión pedagógica e institucional*. Montevideo: MEMFOD.
- STAKE, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- STOLL, L. y FINK, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y mejora de las escuelas*. Barcelona: Octaedro.
- TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- TORRES, H. (2007). «La constitución de las prácticas de supervisión escolar en educación primaria dentro del orden institucional». Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Pachuca.
- TYAGI, R. (2010). «School- Based. Instructional Supervision and the effective professional development of teachers». *Journal of Comparative and International Education*, 40-1, 11-125.
- URUÑUELA, P. (2008). «Los retos profesionales de la inspección educativa para la aplicación de la LOE». *Avances en Supervisión Educativa*, 8 (27/07/2011). [Disponible en <<http://www.adide.org/revista/index>>].
- USITE (2004). *V Encuentro Nacional de Inspectores de Educación: calidad, inspección y dirección de centros escolares*. Madrid: USITE.
- VIÑAO, A. (1999). «La inspección educativa: análisis sociohistórico de una profesión». *Bordón*, 51- 3, 251-264.
- WILCOX, B. y GRAY, J. (1996). *Inspecting Schools. Holding schools to account and helping schools to improve*. Filadelfia: Open University Press.