

**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
PROGRAMA MEMFOD**

**CAPACITACIÓN PARA ASPIRANTES A CARGOS DE  
INSPECCIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA**

## **SUPERVISIÓN Y ORIENTACIÓN**

**LA INSPECCIÓN COMO MEDIADORA ENTRE LA GESTIÓN  
PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL**

**EDUARDO SOLER FIÉRREZ**

**Inspector Central de Educación  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte  
(Madrid-España)**

**Montevideo, miércoles, 7 de mayo de 2003**

# **SUPERVISIÓN Y ORIENTACIÓN**

## **LA INSPECCIÓN COMO MEDIADORA ENTRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL**

**EDUARDO SOLER FIÉRREZ**

**Inspector Central de Educación  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte  
(Madrid-España)**

### **1. La Supervisión**

Los trabajos de B.S. Bloom (1967, *Human Characteristics and School Learning*. Nueva York: Mgraw-Hill.) dirigidos a promover aprendizaje por maestría (mastery learning), además de desarrollar una tecnología de la enseñanza basada en los principios científicos claros y bien documentados, han servido para dar a conocer la importancia de un factor esencial para potenciar la efectividad de la conducta de aprendizaje de los alumnos: el aporte continuo de información de "feedback" con la finalidad de orientar el proceso de adquisición de competencias, utilizando, para ello, como uno de sus instrumentos, la "evaluación formativa".

La importancia del "feedback" como factor para incrementar la eficacia de la conducta laboral es, por otra parte, aceptada como un lugar común por la organización escolar y general y su utilización sistemática para mejorar la productividad de los trabajadores (en nuestro caso, de los profesores) y de las organizaciones (centros y sistemas escolares) es hoy una rutina de general aceptación, basada en una amplia y solvente documentación. (Kopelman, R.E. (1986): *Managing productivity in organizations: A practical, people-oriented perspective*. Nueva York: Mgrqaw-Hill.- Locke, E A., Cartlege, N. Y Koeppel, J.: *Motivational effects of knowledge and task performance*. *Psychological Bulletin*, 70, 1968, pp. 474-485.

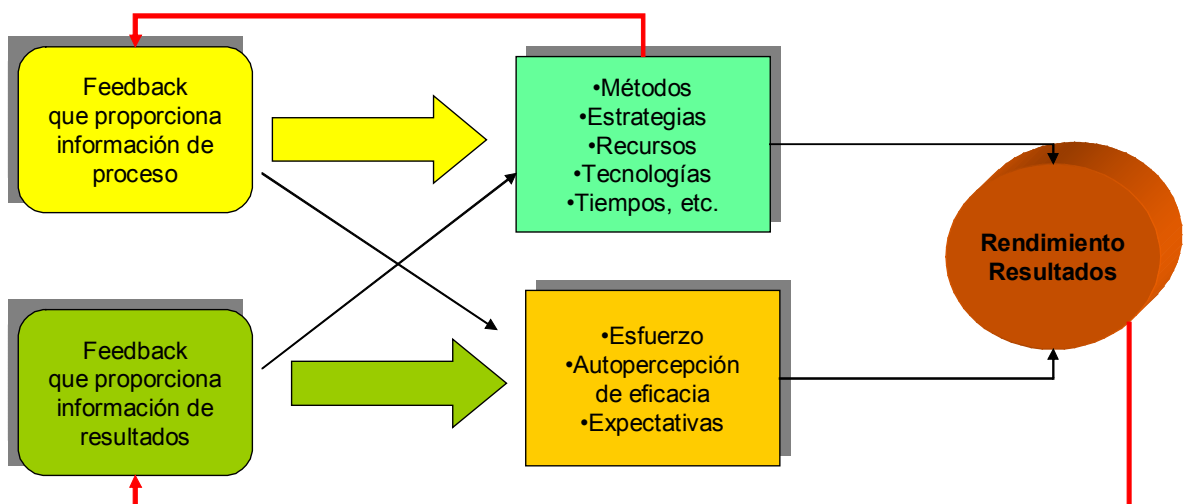
El "feedback" como catalizador del esfuerzo laboral es una herramienta de dirección y gestión fundamental para:

- . Motivar e incentivar.
- . Orientar y aportar información respecto de la precisión, validez, ajuste a las previsiones, etc. de la actuación de las personas que intervienen en los procesos de producción.
- . Proporcionar un sentido de competencia y de autocontrol a los trabajadores y a los equipos respecto de las tareas de las que son responsables.

En organización escolar y general es usual distinguir entre:

- . Feedback acerca de los resultados, o información concerniente a la eficacia, eficiencia y efectividad laborales, tanto de las personas como de los equipos y de las organizaciones.
- . Feedback respecto de los procesos, o información relativa a cómo se está produciendo el desarrollo del trabajo.

La relación entre ambos tipos de feedback, y de ellos con el rendimiento laboral, se explica en el siguiente modelo modificado del Early, C. C., Northcroft, G.B., Lee, DC. Y Lituchy, T.: Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. Academy of Management Journal, 1990, pp. 87-115:



A pesar de lo habitual que resulta la utilización de feedback para mejorar la eficacia y eficiencia de las personas que trabajan, y las de las organizaciones productivas en su conjunto, es evidente que, al día de hoy, en los sistemas escolares no ha llegado a recibir la atención que

merecen las posibilidades que potencialmente tiene el suministro sistemático de información acerca del funcionamiento y de los resultados tanto a los profesores como a las escuelas, atenazados tal vez quienes tienen la responsabilidad de la dirección por prestar una saneada "cuenta de resultados", más que por incrementar su eficiencia, lo que ha llevado a una excesiva preocupación por una constatación de resultados que es propia de la evaluación sumativa.

Se hace, pues, necesario redefinir las funciones de algunos agentes que intervienen en la actividad de los sistemas escolares, y en concreto, las que en ellos deben desempeñar los inspectores de educación, cambiando significativamente tanto su perfil profesional como las responsabilidades que tienen atribuidas; así se debe transitar de un modelo basado en el control y en la evaluación sumativa de resultados, a otro que convierta a esta centenaria institución en un sistema capaz de aportar, con garantía de acuracidad, información solvente acerca de los resultados y de los procesos a todos los que intervienen profesionalmente en la prestación de los servicios educativos, e incluso a aquellos grupos de interés que son destinatarios de estos servicios: los alumnos, las familias y, en general, las distintas instituciones sociales y educativas.

A esta forma de concebir el trabajo inspector se le puede denominar *supervisión formativa*. Un nuevo paradigma se abre para la inspección, el de la *supervisión formativa*.

## **2. Hacia una nueva forma de supervisión: la Supervisión Formativa**

La Supervisión no puede seguir su discurso como si nada hubiera cambiado en los sistemas escolares, como si todo permaneciese igual, sin darse cuenta de que tiene que enfrentarse con las circunstancias nuevas del hoy y del futuro.

Cualquiera que sea su naturaleza, el trabajo siempre ha requerido alguna forma de supervisión, aunque sólo fuera la más simple vigilancia. En tal sentido, a la Supervisión educativa le ocurre como a las de otros sectores de la actividad humana, que ha sido reconocida como necesaria en el ámbito de la educación; el que en la actualidad esté organizada en todos los países desarrollados así lo demuestra; nació con el sistema escolar de enseñanza pública y sigue vigente tras el largo camino recorrido; en el caso de España, más de siglo y medio ya. Sin embargo, es curioso advertir que al mismo tiempo que se reconoce como una necesidad, es ignorada por ciertos gobiernos populistas a los que les resulta incómoda, y vituperada, a veces, por los cuerpos docentes que no ven más allá de sus intereses profesionales sin tener en cuenta los más generales de la enseñanza, pues parecen desconocer una de las conclusiones a las que se llega con el ejercicio inspector: no todo lo que es bueno para los profesores es recomendable para la enseñanza.

Hay quien se ha hecho la pregunta, nada original por cierto, porque también se ha formulado con respecto a otras profesiones, los inspectores, ¿para qué?. Se podría escribir mucho sobre la significación y resignificación de su papel en los sistemas educativos. Se les reclama vigilancia, se les solicita asesoramiento, se busca su apoyo, se les urge la gestión (hay jefes que no ven más allá de ella); todo esto, al mismo tiempo que se duda de su eficacia

en la vigilancia, de su competencia para el asesoramiento, de su voluntad de respaldar lo que es conveniente e innovador en la educación y de su capacidad para la gestión. Pese a todo, participan en la vigilancia, generalmente con la prudencia necesaria para no entrar en los centros escolares cual elefante en cacharrería; con sentido común y con capacidad persuasiva; participan también con convencimiento en la orientación y el asesoramiento, pues se basan en la necesidad de los que lo solicitan y en el realismo del que tiene su vida profesional centrada en el sistema escolar; se empeñan finalmente en respaldar los proyectos que puedan beneficiar la calidad de la enseñanza.

La mirada del inspector debe caer en todo el universo educativo, debe ir a la totalidad; cuando no se hace así es fragmentaria, incompleta. En sí, tal mirada está llamada a ser muy amplia, pues incluye lo escolar académico y lo escolar administrativo. Es tan extenso su campo de incumbencia que cualquier intento de regular o describir con precisión sus acciones y sus límites, pasa de inmediato a convertirse en una declaración de inespecificidad. En este sentido, no se podría progresar en los sistemas educativos sin las iniciativas y acciones provenientes de la Supervisión.

Tampoco habría progreso si no se revisaran las estrategias de visitas, los modelos de informes, los sistemas de gestión. Todos ellos son campos, aspectos ya muy bien estudiados pero en continua evolución. Además son acciones ineludibles, ¿quién va a poner en duda hoy la visita como procedimiento típicamente supervisor? Es el procedimiento inspectivo indiscutible que la propia Inspección se ha encargado de consolidar. Todos ellos son aspectos que pertenecen a la esencia de la Supervisión. Todas estas acciones inspectivas han sido muy semejantes y constantes a lo largo de las épocas por las que ha atravesado la historia de nuestros sistemas escolares. Pero hay que ser conscientes y asumir que estas acciones parecen estar atadas inexorablemente a la mirada del presente; sus informes son de "lo que es" y de "lo que pasa"; se fundamentan en lo que ha percibido la mirada experta del inspector. Se suelen restringir a la inmediatez y a la urgencia cotidiana, distanciando a veces las acciones de las funciones. Acciones para salir del paso que se alejan de las funciones permanentes que las leyes y la sociedad les reclaman a los inspectores de educación. Porque, ¿es posible que acciones y funciones respondan a distintos órdenes de preguntas?

Las acciones nos informan de lo que se hace y de cómo se hace, e incluso, de las consecuencias que produce lo que se está haciendo. Las funciones responden a preguntas de orden superior en un doble sentido: son de más amplio alcance, tal vez menos inmediatas en el tiempo y no sometidas a sus urgencias perentorias, y responden a necesidades más evidentes y estables.

*Supervisión formativa*, pues, frente a Supervisión tradicional, impositiva, policial o controladora. Estos calificativos últimos están estrechamente vinculados al sistema inspector desde su origen, a un sistema que se ha denominado *Supervisión correctiva*. Se trataba de identificar errores, fallos y deficiencias para no dejarlos pasar y corregirlos, bien por la vía pedagógica o administrativa. Se trataba de evitar que tales males pudieran perjudicar a la buena marcha de la enseñanza y se actuaba para evitar consecuencias negativas. Pero no es menos cierto que, frente a esta *Supervisión correctiva*, se ha ido abriendo paso otra concepción de la Supervisión cuya finalidad principal no está sólo en corregir desviaciones

sino en introducir mejoras. Tal forma de Supervisión necesita disponer de un conocimiento previo científicamente obtenido que pueda llevar a determinar el momento del proceso en el que se produce una disfunción y el factor o factores que la causan (función diagnóstica); de ahí que cada vez más la función evaluadora se considere consustancial a este tipo de Supervisión, hasta el punto que, hoy por hoy, está recogida en la legislación de todas las Inspecciones europeas como una de sus funciones y desde luego como la que tiene un futuro más claro.

La Supervisión concebida de este modo no rompe con la acción controladora, pues no existe una verdadera dicotomía entre una y otra forma de supervisión, aunque hay quien se empeñe en afirmarlo. Es decir, la supervisión controladora y formativa no suponen una verdadera antinomia, pues todo acto controlador tiene un componente formativo por pequeño que sea y, por el contrario, todo acto de supervisión formativa, aunque su finalidad consista en contribuir a la mejora, supone un acto previo de valoración o de clasificación, bien es verdad que riguroso. En realidad la Supervisión encierra en sí ambas facetas, si bien, en diferente grado y forma. Una visita de control puede tener poco de formativa pero, en cierta medida, incluye un componente diagnóstico y por tanto lleva como consecuencia una orientación hacia la corrección de errores y deficiencias. Por tanto, se puede decir que la Supervisión se mueve en el continuo que fijan dos polos; uno negativo, en el que se sitúa el componente de control y otro positivo, donde está el componente formativo y orientador. Dentro de este continuo se podrían encuadrar todos los posibles actos supervisores, colocándoles en una escala que se movería entre los extremos apuntados y cuya situación más o menos cercana a uno de los polos nos informaría del estilo empleado y de su virtualidad formativa. A la postre, a los centros escolares se les inspecciona para identificar lo que no funciona bien y lo que funciona mejor, con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad en términos educativos y garantizar el derecho que asiste a los usuarios (alumnos, padres y a la sociedad en general) a recibir la educación mejor que esté al alcance de un país en un momento histórico determinado.

Cuando la inspección ha sobredimensionado su capacidad de control, ha sido objeto de fuertes críticas y ha estado mal aceptada por el sector docente que ha visto en ella una amenaza para iniciativas profesionales, para la introducción de innovaciones, cuando no una sumisión incondicional al poder político que en el caso de regímenes autoritarios bloquea todo tipo de libertades dentro de la enseñanza. Por el contrario, una Inspección cercana, bien preparada, solidaria con los fines educativos, empeñada en el desarrollo del sistema escolar en todas sus facetas, formativa, se ha visto como el mejor recurso para elevar la calidad de la educación y sus orientaciones han sido buscadas por todo profesor que se empeña en una labor bien hecha.

La *Supervisión formativa* es esencialmente diagnóstica; el mayor énfasis lo ponen los inspectores que la llevan a la práctica en los procesos de organización y en los de enseñanza-aprendizaje. Es importante tener en cuenta que los procesos educativos son muy complejos y están en permanente dinamismo. No es posible detenerlos para conocerlos mejor. Los Inspectores se instalan en la dinámica de estos procesos y los tienen que estudiar a medida que se van desarrollando para captar su naturaleza y conocer sus efectos sobre otros procesos inmediatos, o, finalmente, sobre sus resultados. La *Supervisión formativa es*

*esencialmente dinámica* y sus períodos deben ser forzosamente largos para que se pueda conocer su incidencia.

Por otra parte, la *Supervisión formativa* tiene que abrir su actuación para que llegue a todos los sectores interesados, no sólo al sector docente o al directivo, como ha sido frecuente en centros de gran complejidad y de dimensiones realmente inabarcables cuando los inspectores no disponen del tiempo necesario para entrar en ellos a fondo; sino también a los alumnos, padres, administraciones, agentes sociales y empresariales, etc., pues cada uno de estos agentes son sectores interesados y perciben la misma realidad de manera bien distinta; lo que percibe un profesor no es lo mismo que lo que percibe un padre; no se puede considerar sólo la perspectiva de una clase de agentes, sino de todo el que de una manera u otra puedan resultar afectados, pues no hay que olvidar que la Supervisión estudia la educación como fenómeno social, como algo que se consigue fundamentalmente dentro del sistema escolar. Para resumir, podemos decir que *la Supervisión formativa está concebida como un proceso permanente de orientación y ayuda* a los centros de enseñanza a los que va destinada, que consiste en:

1. Detectar las necesidades que se presentan en la dinámica de la enseñanza-aprendizaje para promover su satisfacción oportuna.
2. Proporcionar orientación y ayuda al personal directivo y docente de los centros de enseñanza y hacer las recomendaciones pertinentes para corregir las deficiencias que obstaculicen los procesos.
3. Evaluar el funcionamiento general de los centros educativos y el de cada una de sus unidades en particular.
4. Suministrar la información objetiva y contrastada que se necesita para la toma de decisiones.

El Inspector debe convertir el proceso de mejoramiento de la calidad en un proceso de formación profesional para los docentes, de tal manera que los cambios que se quieran introducir puedan llevarse a cabo con todas las garantías.

Los inspectores tienen que tomar en cuenta los hechos aún cuando no cuadren, por eso, en los informes conviene no perder de vista los *hechos* para decir las *verdades*; pues no se puede actuar con el "a priori" que se aplica de manera autoritaria a la realidad y cuando esta se resiste no se piensa en la equivocación, sino en el engaño. Los inspectores han estado siempre, y así deben seguir, a pie de obra, en contacto directo con lo que sucede; de ahí la razón de sus visitas, para que sus deducciones e intervenciones repercutan en la realidad que se les muestra en ellas.

Para que a la *Supervisión* se le pueda calificar de *formativa* tiene que ser:

**Científica:** es decir, debe de tener en cuenta los métodos de las ciencias de las que está llamada a auxiliarse y de los suyos propios como una de las disciplinas de las denominadas Ciencias de la Educación. La *Supervisión formativa* se encuentra abierta a los avances científicos del mundo actual e incluye continuamente los resultados de la investigación pedagógica en sus ámbitos de actuación: diagnóstico, seguimiento e intervención. La Supervisión representa hoy un modo de conocer; es el modelo de conocer que tiene el sistema educativo para mantener o reinstalar la normalidad y el progreso dentro de él.

La divulgación entre los docentes de los resultados de la investigación pedagógica y su aplicación en cada caso es obligado para los inspectores. La investigación avanza y tenemos la sensación de que las instituciones escolares se quedan al margen de sus conclusiones. El deber de mediación es aplicable aquí también. La inspección tiene que ser el puente por el que lleguen a la escuela estos resultados y el agente orientador para su puesta en práctica. El divorcio actual entre investigación y escuela está costando que se resienta la calidad de la educación que se está impartiendo.

**Técnica:** puede utilizar los procedimientos y técnicas necesarios para que sus actuaciones tengan el máximo rigor y sus conclusiones sean fiables. Si bien se puede afirmar que sus instrumentos privilegiados son la visita, la observación, el registro y el informe, no hay que olvidar, junto con los anteriores, al diálogo y las preguntas guiadas siempre en un marco de una visión general.

**Práctica:** como toda disciplina de estudio que tiene por vocación influir en la realidad sobre la que está llamada a proyectarse, la Supervisión tiene una dimensión teórica y otra práctica. El arte de ejercer la supervisión correspondería a sus aspectos prácticos a los inspectores de educación; el estudio de su epistemología, su sentido, sus principios, sus métodos y conclusiones caerían dentro de su dimensión teórica.

Así, pues, desde el punto de vista práctico, la Supervisión se debe empeñar en resolver los problemas reales encontrados en las distintas situaciones de enseñanza-aprendizaje que pueda tener planteado el objeto de supervisión. Estos problemas, de no resolverse a tiempo, pueden obstaculizar la dinámica de la institución y agravar su situación. Los profesionales de la supervisión van a ellos como auténticos *salvavidas*. La Inspección demuestra un gran sentido profesional cuando se empeña en que los problemas que van apareciendo no lleguen a representar ninguna amenaza para la buena marcha del sistema escolar. Una de las lecciones que se extrae de la experiencia en el ejercicio de la supervisión es que cuando un problema se aborda oportunamente y se resuelve, no representa freno ninguno para la institución que lo ha padecido; pero cuando se va dejando sin resolver, o se da por solucionado sin que realmente lo esté (falsa solución), puede ser un serio escollo para que la institución en cuestión pueda seguir adelante y progresar al ritmo que sería deseable.

**Democrática:** debe considerar todo lo procedente del sector educativo en general, no sólo del estamento docente, sino de los distintos agentes interesados en la educación por uno u otro motivo: alumnos, padres, tutores, personal no docente, administración, autoridades locales, empresarios, etc. Tal vez no se haya hecho suficiente hincapié en la valiosa fuente de información que en los mecanismos evaluadores de los centros y profesores se tiene en la

opinión de los alumnos y de sus padres; la Inspección no debe dejar a un lado la información que le puede venir de ellos, pues realmente son los usuarios del sistema y los más interesados en su buen funcionamiento pues son ellos los que más directamente sufren sus malos resultados. No se puede hacer una evaluación seria de los centros y profesores sin contar con las opiniones que puedan suministrar los alumnos. El hecho de que los alumnos de los centros de calidad tenga mejor opinión de sus colegios que aquellos que cursan sus estudios en centros de bajo rendimiento es un síntoma que debe hacernos pensar.

Esta condición democrática implica también el estar abierta al diálogo y a la comunicación con todos los sectores educativos y el talante democrático debe ser el que caracterice su estilo. La función de mediación y arbitraje que hoy día se tiene como una más dentro de las de la Inspección educativa tiene se basa en este principio, pues por medio de ella se llegan a conseguir acuerdos y consensos entre las partes tanto en sentido ascendente (desde los centros a sus órganos rectores) y en sentido descendente (desde los directivos institucionales al resto de los miembros).

La *Supervisión democrática* exige que las actuaciones se planifiquen, coordinen y se realicen por los inspectores junto con la comunidad docente, de tal manera que todos se vean embarcados en un mismo proyecto. La *Supervisión democrática* es siempre una *Supervisión compartida*.

**Cotextualizada:** centrada en cada institución, programa, proyecto o servicio educativo. No puede actuar en el vacío que supone la abstracción, sino que ha de llegar a todo el sistema escolar, al centro en concreto, a su problemática, a su entorno social y cultural. Es decir, una supervisión orientada al objeto individual, teniendo en cuenta sus componentes específicos. La única manera de llegar a una *Supervisión constructiva* es a base del estudio y el análisis de las condiciones ambientales, la adaptación de los objetivos de la educación y los métodos y los procesos didácticos al contexto escolar. Una supervisión descontextualizada corre el riesgo de no ser operativa y perder todo su sentido.

**Multifocal:** no centrada sólo en algunos puntos de la institución escolar en los que sólo cabe la parcialidad y la mirada miope del especialista en algunos de sus aspectos; sino *panóptica*, con la mirada puesta en todos ellos como partes de su conjunto y en su totalidad analizada como sistema desde sus distintos puntos de vista. Hay que abarcar todo con una sola mirada.

**Creativa:** hemos dicho ya que la supervisión debe ser cada vez más objetiva y científica en sus métodos de trabajo. Pero es que además, debe rebasar no sólo su fase fiscalizadora, sino hasta la de la supervisión constructiva y democrática para alcanzar esta otra fase de supervisión creativa. Uno de los autores clásicos de esta temática, Kimball Wiles ("Técnicas de Supervisión para mejores escuelas". México, 1965, D.F. Trillas) daba como regla fundamental para valorar la acción supervisora ésta que resumía así: "quizás la regla más importante para juzgar la calidad de la supervisión es si promueve u obstaculiza la creatividad docente". Lo que Wiles centraba sólo en los profesores hay que hacerlo extensivo a todo el personal que interviene en el proceso educativo institucionalizado, pero su idea sigue siendo válida. La supervisión puede ser creativa en dos sentidos: en sentido pasivo o negativo, si no se estimulan o no se obstaculizan los procesos innovadores que emprenden los centros por su

propia iniciativa; y en sentido positivo, si es ella misma la que los promueve y los impulsa, si estimula opciones divergentes. En ambos casos, la Inspección debe actuar, pues a veces ha cercenado iniciativas válidas so pretexto de no estar contempladas en la normativa de la pedagogía oficial, y en otros, ha preferido no introducir la semilla innovadora por miedo a los cambios; ambas posturas han relentizado el desarrollo educativo, sin tener en cuenta que éste necesita continuamente el suministro de nuevas propuestas.

Bien es verdad, que en ciertos casos, los inspectores reformadores se han dado de bruces en un sistema que se resistía a admitir los cambios; pero también lo es que la *supervisión creativa* sigue siendo un reto para sus profesionales, un reto con el que es necesario enfrentarse si se quiere promover el desarrollo y la investigación dentro de los sistemas educativos. Con la supervisión creativa los profesores tienen mayor libertad en su actuación profesional; no tienen reparos en poner en práctica nuevos métodos, pues la supervisión creativa fomenta la experimentación, la innovación, el intercambio de experiencias pedagógicas y, desde luego, la creatividad que saca a los docentes de la rutina y el adocenamiento. Con la supervisión creativa se pretende dar el salto de una supervisión siempre a posteriori del acto escolar, a una *supervisión proactiva*, que se adelanta, capaz de generar cambios, de dar respuestas anticipadas a los intereses del sector, de aventurarse ella también en el campo de la innovación.

**Orientada a la mejora:** la Supervisión formativa debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema educativo sobre el que incide a base de realimentarlo y buscar la forma de que el trabajo les resulte a los profesores más gratificante y motivador, pues tiene que responder a sus necesidades profundas y tratar de satisfacerlas con las miras puestas en conseguir instituciones de calidad que obtengan los máximos resultados en un ambiente formativo idóneo para el desarrollo personal de todo tipo de alumnos.

Otra de las formas por las que la Supervisión puede servir a la mejora es haciendo que se tome conciencia en todo el sector educativo de la distancia que separa en un momento dado a las expectativas de los logros. “La mejora –como nos dice John Wilson- exige esforzarse por pensar lo que las escuelas tratan de conseguir y en cómo pueden proporcionar a sus alumnos experiencias adecuadas de aprendizaje para que alcancen sus objetivos. En suma, significa prestar más atención a la planificación del currículo”. (*Cómo valorar la calidad de la enseñanza*, Paidós, Barcelona, 1992, p. 63).

**Personalizada:** la atención personal a los profesores y directivos que presentan necesidades de orientación y formación es un deber irrenunciable para los que ejercen la supervisión. Si tenemos en cuenta que la Supervisión tiene tres preocupaciones fundamentales: la calidad de la educación, la democratización y buen funcionamiento de las instituciones escolares y la atención especial al profesorado, es lógico que se concluya que todas ellas desembocan en la acción con los docentes, que en último término son los responsables de los centros escolares y sobre los que recae la dirección del trabajo didáctico.

Los inspectores tienen que dar un particular relieve a la tarea de escuchar a los profesores, a tener en cuenta sus inquietudes, sus problemas, sus necesidades, conscientes de que para ayudarles lo primero de todo es comprenderles. De este conocimiento, para lo que la

Supervisión hoy dispone de las técnicas necesarias, se derivará todo un programa de acción formativa y orientadora. El diálogo, que nosotros lo hemos puesto (*comunicación*) como una de las notas imprescindibles para que las visitas se puedan llamar de inspección; el diálogo, en la medida en que sea auténtico y sincero, acortará la distancia entre inspector y docente, y llegará a una situación en la que la acción inspectora se ensamble con la docente y permita establecer una interacción de la que las dos partes puedan sacar provecho. Las necesidades que presenten los profesores requieren atención y esta atención tienen que ser prestada en primer lugar por los que se ponen en contacto directo con ellos para supervisar su trabajo. Si la "orientación es un proceso de ayuda a una persona para que pueda resolver los problemas que la vida le plantea" (V. García Hoz: *Educación personalizada*, 4ª edic, Madrid 1981, Rialp, p. 241), los inspectores la ejercen ayudando a los profesores a resolver los problemas que a diario se les presentan. El asesoramiento, la información y la orientación están hoy recogidas entre las funciones que los inspectores tienen que asumir y estas no se pueden llevar a cabo sin un conocimiento profundo de las necesidades personales de los docentes. Su suministro está en función de las necesidades reales que presentan y por ello requerirá siempre de una supervisión personalizada si queremos responder adecuadamente a ellas.

**Ética:** no tener sesgos en sus actuaciones; dejar a un lado las "verdades personales" y dispensar igualdad de trato a todos los componentes de la comunidad escolar. Sus resoluciones deben ser tomadas sobre valoraciones objetivas sin que en ningún caso atenten contra los derechos y el prestigio de otras personas. Sería aplicable aquí lo que la Comisión Europea aprobó en su *Código de Buena Conducta Administrativa para el personal de la Comisión Europea en sus relaciones con el público*: "el personal actuará siempre con objetividad e imparcialidad en pro del interés comunitario y del bien común. Actuará independientemente dentro del marco de la política fijada por la Comisión y su conducta nunca se guiará por el interés personal o nacional ni la presión política". (Decisión de 17 de octubre de 2000, Diario Oficial de las Comunidades Europeas de 20 de octubre de 2000).

Otros componentes irrenunciables en una Supervisión ética son su legalidad, lealtad, profesionalidad, imparcialidad, sigilo y buena fe en sus actuaciones.

El jurista español Fernando Sainz Moreno, que ha dedicado a la Inspección estudios muy serios y clarividentes, con respecto a la lealtad, comenta: "La compatibilidad entre la política fijada por el Gobierno y la actuación profesional del inspector puede plantear problemas en casos concretos. Esto es algo inevitable. Pero los posibles conflictos entre la interpretación personal de la ley y el deber de obediencia, frecuentes en el mundo de la educación, suelen, casi siempre, encontrar soluciones objetivas e imparciales, como lo demuestra la larga historia de la Inspección, siempre que exista una base suficiente de convivencia social". ("La Inspección en el Estado autonómico español: de la diversidad de situaciones y modelos a la necesidad de unidad y coherencia del sistema educativo", Simposio Internacional de Inspección Educativa 2000: Actas. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid, 2001, p. 49)

La *Supervisión formativa* tiene su objeto propio de análisis en el sistema escolar, sus centros, programas, proyectos y servicios, lo que asegura con una supervisión científica y académica. La supervisión estudia el sistema escolar no por afán de conocimiento, como lo

puede hacer la investigación, sino para incidir en él de forma adecuada en una permanente actitud de conseguir más calidad y eficiencia.

*Esta supervisión repiensa, reactiva, previene, dinamiza, impulsa, orienta, apoya, alienta, encauza situaciones y propone, promueve y estimula cambios para la mejora; es la reacción nueva del inspector ante conductas que se pueden haber dado como definitivas.*

Aún siendo compatible con las más diferentes funciones, la *Supervisión formativa* hace hincapié en las que tienen como denominador común la promoción educativa y la mejora institucional: orientación, asesoramiento, información y evaluación; por lo que se puede definir como *un proceso permanente y sistemático de ayuda, orientación, guía, apoyo e impulso para que las instituciones escolares puedan alcanzar sus fines sin que nada perturbe el cumplimiento y desarrollo de las funciones que les son propias.*

La *Supervisión formativa* no sólo busca el conocimiento del sistema escolar para corregir desviaciones y tomar medidas legales, sino que se empeña en su conocimiento para encauzarlo hacia sus objetivos, en caso de que no lo esté, y contribuir decididamente a su desarrollo. En definitiva, la *Supervisión formativa* busca el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de los sistemas escolares y en ello cifra sus empeños. Su propósito es garantizar el mejoramiento de la calidad de la educación por lo que se hace necesaria una reconceptualización de las funciones que tradicionalmente se le han asignado, tomando como norte de todas ellas la evaluación de la calidad de la educación que en los sistemas educativos se imparte. De esta manera la Supervisión podrá dar criterios valorativos sobre el sistema y estará en condiciones de impulsar su desarrollo y calidad.

Tras estas consideraciones podemos resumir afirmando que la *Supervisión formativa* tiene como misión principal verificar la adecuada organización y el trabajo didáctico y tutorial de los centros para mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios educativos y elevar continuamente el nivel de calidad de la educación institucional.

### **3. La tarea mediadora de la Inspección. La Inspección entre la Administración y la gestión pedagógica.**

Como enviada por la Administración que la crea y/o la sustenta, la Inspección de educación ha tenido siempre la misión de representarla allí donde ha ido a cumplir con sus funciones. Era y es la enviada de la Administración y como tal, la representa. La consecuencia más inmediata de esta condición es que desde su origen haya tendido como principal función la vigilancia de la legalidad vigente en cada momento. Para la Administración en muchas ocasiones y para muchos de los inspectores profesionales esta ha sido la función que ha justificado su existencia. Para que esta misión se pudiera llevar a cabo con todo tipo de garantías se investía a los inspectores profesionales de la suficiente autoridad; en España, por ejemplo, los inspectores somos por ley orgánica “autoridades públicas”, y como tales, toda la Administración, los centros y el personal docente se encuentran obligados a facilitar nuestra labor profesional.

Pero los inspectores, como la diosa Jano, se ven obligados a mirar simultáneamente en dos direcciones: hacia la administración de la que dependen, bien sea nacional, regional o provincial y hacia los directores y profesores de los centros que inspeccionan. De esta manera, el inspector se mueve en dos planos, en el de la administración en la que encuadra su trabajo y en el de la realidad educativa de la sociedad a la que sirve; dualismo este que en ocasiones no deja de provocar conflictos. Acuciado por las necesidades reales del sector, se vuelve a la administración para que ajuste sus actuaciones a lo que le parece más necesario y urgente; pero esta doble mirada no deja de generar conflictos, conflictos que se resolverían si en cada situación se tuviera claro en qué sentido es instituyente y en qué sentido es representante de la institución

Porque en el ejercicio de sus funciones la Inspección se encuentra inmersa en el sector escolar, se enfrenta con sus problemas, con sus necesidades, con su realidad y de alguna manera, esta realidad acaba por imponérsele. Como inmersa que está en él, con él siente sus inquietudes.

Entre la dependencia directa de los poderes gubernamentales legítimamente constituidos y la realidad escolar, la Inspección de educación se debate día a día en su hacer profesional. Se encuentra en medio, entre el poder que decide y la realidad con la que se trabaja. Surge así, de la manera más espontánea, su *acción mediadora* entre la gestión institucional y la gestión pedagógica. En el sector educativo, la mediación ha aparecido siempre asociada a la Inspección. Tal condición mediadora no ha estado expresamente reconocida en los textos legales que han regulado a la Inspección, pero lo está en todos los tratadistas que se han ocupado de ella desde un conocimiento real. Las administraciones envían a sus inspectores y estos intervienen en los centros de enseñanza y otros servicios, a veces informando a la Administración de las repercusiones que en la práctica tienen sus decisiones, otras, interviniendo en el sector para aclarar las normas, ajustarlas a los contextos escolares y orientar su aplicación. Su labor mediadora con la Administración no es de súplica sino que se basa en razones, en el poder que da el conocimiento directo, sosegado y facultativo del sistema escolar. La mediación inspectiva se nos presenta así como salvadora de la escuela y como tal recibe de ella su apoyo sostenido y su abierto reconocimiento. La función de vigilancia que en principio recaía directamente sobre los centros y los docentes se hace recíproca y a veces, revierte sobre la propia Administración; esa inspección que nace para vigilar en sentido descendente, que mira desde arriba (super- visión) se ve obligada a advertir a la Administración que sus decisiones no están conectando o no están ayudando al sector que tiene la responsabilidad de administrar. Las leyes se encargan de dejar bien sentado que es la Administración la que tiene la competencia de ejercer la función inspectora y que, por tal motivo, encomienda esta competencia a un órgano especializado, la Inspección educativa. Pero, siendo esto así, la Inspección se ve éticamente obligada a decir a la Administración lo que en el sector está pasando y cómo se pueden poner remedios a los problemas. Es el servicio más decisivo que la Inspección ha prestado siempre a los sistemas escolares de los países en los que está implantada. Ejercicio éste difícil y comprometido y desde luego ciertamente incómodo, pues el inspector se ve obligado a decir lo que el sector necesita y desea frente a las decisiones que se pueden estar tomando con una determinada política. La Inspección se instala en medio, entre el extremo del poder que administra y legisla y el extremo de la realidad del sistema escolar. Busca la acción concordante enviando

información a los que deciden y orientando la acción de los que tienen que aplicar una política educativa. Hay que pensar que las valoraciones y propuestas de la Inspección son técnicas y como tales no sólo parten de un análisis riguroso de la realidad sino que además se fundamentan en principios científicos como ya hemos analizado. “El inspector no crea la norma, pero debe respetarla –como deben respetarla también los miembros de la comunidad escolar- y hacerla respetar, lo cual no implica dejar de analizarla e informar a quien corresponda sobre sus efectos. Su lealtad a la autoridad social debe ser plena (ya que en un sistema democrático, ésta representa a la mayoría de la población), pero dicha lealtad creo que debe basarse en la crítica constructiva - ya se habla de supervisión crítica - siempre que sea oportuno y no en la indiferencia o el acatamiento ciego cuando se cree que algo no funciona, pues hay que buscar la operatividad del trabajo para conseguir la eficacia del sistema, por eso los informes comprometidos pueden ser valiosísimos a la hora de tomar decisiones” (Soler Fierrez, E.: *Fundamentos de supervisión educativa*, La Muralla, Madrid, 1993, p. 96).

Tal vez, para comprender en sus justos términos esta condición mediadora de la inspección habrá que analizar la supervisión como función genérica, corrientemente atribuida a los que gobiernan la educación y a los inspectores de educación.

*La supervisión como proceso consiste en el conjunto de actuaciones o pasos que permiten mantener el aspecto en el que se incide dentro de unos límites prefijados, límites que el salirse de ellos (bien por defecto o por exceso) es indicador de que el aspecto que se supervisa no está teniendo un correcto funcionamiento.*

Como se advierte, la supervisión es una función compleja cuyo desarrollo profesional necesitará del concurso de múltiples disciplinas de carácter pedagógico (pedagogía, organización, didáctica, orientación, evaluación, etc.) y de otras de muy diversa índole (legislación, administración, psicología, sociología, comunicación, etc.). El inspector que ejerce la supervisión no sólo debe dominar estas materias que hay que exigírselas a la hora de la selección, sino que tiene la obligación de estar al día en ellas. La formación y el perfeccionamiento de inspectores necesariamente deben tener contenido interdisciplinar.

De esta función mediadora se derivan unos principios éticos que obligan a la actuación inspectora:

1. El compromiso de la Inspección es equidistante entre el contraído con la administración que le da su legitimación para actuar y el que tiene con la realidad escolar que le muestra sus carencias y necesidades.
2. Los inspectores están obligados a poner en conocimiento de las Administraciones educativas competentes cualquier aspecto relacionado con la enseñanza que sea requerido por ellas, como de todo lo que conozca en el ejercicio de su actividad profesional, a través de los cauces en cada caso establecidos.

3. La imparcialidad en la forma de llevar a cabo sus funciones y la objetividad de los procedimientos que se empleen son la garantía de su bien hacer. *Los inspectores tienen que esforzarse en ser intermediarios imparciales.*
4. Hay que empeñarse en un buen intercambio de información con todos los que intervienen en los procesos de supervisión.
5. Las informaciones que obtiene la Inspección en su ejercicio profesional no deben utilizarse como armas arrojadas contra nadie, ni contra la Administración ni contra el sector que supervisa.
6. Los Inspectores que se empeñan en una supervisión formativa como la que aquí propugnamos deben someter sus actuaciones a los principios democráticos, deben contar con todos y beneficiar a todos los integrantes de la comunidad educativa con su trabajo.

Recordemos la acertada comparación que el gran reformador e impulsor de la educación uruguaya, José Pedro Varela, ponía para justificar la necesidad de la inspección. Si el sistema escolar es un gran y complejo mecanismo formado por muchas piezas y engranajes, es necesario para que no se pare prever quién lo tiene que engrasar con objeto que su funcionamiento sea perfecto: “La inspección es el aceite de esa máquina que necesita tanto más de él cuando es compuesta de más diversas y complicadas piezas” (Varela, J.P. *Obra Pedagógica. La legislación escolar*; T.II, Biblioteca Artigas. Colección Clásica Uruguaya, Montevideo, 1964, p.7).

Pero la función mediadora de la Inspección hay que entenderla también en otro sentido. Esta función mediadora de la Inspección ha existido siempre, pues se ha constituido en árbitro entre las partes cuando entre la escuela y otras instituciones había conflictos que amenazaban con obstaculizar su funcionamiento; árbitro incluso en los conflictos internos de los centros escolares que por desgracia son muy frecuentes dado que en ellos conviven muchas personas con diferentes intereses y de generaciones muy distintas. En cualquier conflicto escolar es necesario:

1. *Identificar el problema.* La Inspección tiene que determinar dónde está el problema y formularlo con toda claridad, es decir, acotarlo; es la primera condición para poder abordarlo y resolverlo.
2. Identificado el problema hay que generar el mayor número posible de soluciones presentando, caso de que sea posible, distintas *alternativas para su solución*. El dar alternativas implica riqueza en el que enjuicia y aconseja sobre una situación.
3. También hay que *prever las consecuencias* de aplicar unas soluciones u otras, es decir, hay que prevenir lo que puede pasar cuando optemos por alguna de las soluciones posibles (sentido inspectivo). La reacción consecuencial es algo que tiene que tener siempre presente el inspector que se decanta por una solución. Lo peor que puede hacerse es que la solución de un problema genere otros.

4. Para una buena solución a los problemas el inspector tiene que saber *ponerse en el lugar de los demás*, del director, del profesor, del alumno, de los padres, de cualquiera de las partes implicadas, de ahí que debe exigírseles a estos profesionales experiencia previa como docentes. Esta actitud de perspectiva es una de las capacidades que se deberían exigir a los que ejercen la inspección.

En resumen: la inspección tiene que ser capaz de restaurar el equilibrio cuando las distintas fuerzas que operan en una situación ponen en peligro la eficacia de la labor escolar. Porque no existe un equilibrio estático entre la escuela y su entorno, entre la realidad interior y exterior, el inspector está siendo continuamente demandado por unos y por otros como persona que puede restaurar ese equilibrio necesario. Todo esto se complica hasta el punto de que a veces hay que buscar soluciones diferentes para un mismo problema cuando las circunstancias contextuales así lo aconsejen.

#### **4. Los procesos de supervisión**

El concepto de función responde a algo rígido, lo que ha ocasionado que en este momento no se hable tanto de función como procesos mediante los que se interviene. La función se realiza a través de los procesos y estos son los que realmente hay que fijar, porque son los que tiene interés en el trabajo de inspección. Si se habla de función, inmediatamente hay que preguntarse por los procesos que permiten cumplirla. Los procesos de intervención se tienen que apoyar en dos fuertes soportes, a saber:

1. el soporte legal y
2. el soporte técnico.

El apoyo legal lo tienen que procurar los gobiernos, con objeto de que el trabajo inspector se pueda llevar a cabo con todas las garantías. Con respecto a los aspectos técnicos, muy estudiados e investigados hoy, hay que preocuparse de dos cosas:

1. de que todos los inspectores estén actualizados y
2. de que dispongan de las condiciones necesarias para llevar a cabo sus funciones.

Si ejemplificamos con una función, la de evaluar los centros de enseñanza, la Inspección tendría que contar con los recursos técnicos (formación e instrumental) y legales (legislación) necesarios para intervenir con el fin de conocer e informar, primero acerca de los niveles de calidad que se están produciendo en la prestación del servicio educativo y, después, para coadyuvar a la eficiencia y efectividad<sup>1</sup> con la que los profesores imparten enseñanza, siendo al respecto críticos con:

---

<sup>1</sup> Efectividad: grado en el que el proceso satisface las necesidades y demandas de los destinatarios del servicio o del producto que con él se obtiene.

- a) La formación y actualización científica y pedagógica de los profesores. Los procesos de intervención tendrían que referirse a:
- Identificar las carencias y necesidades en función del currículo que aplican,
  - Propuestas de acciones formativas,
  - Diseño de cursos,
  - Valoración del impacto que los planes de formación tienen en la calidad de la actuación docente,
  - Información a las instituciones universitarias de formación del profesorado sobre las deficiencias que en la práctica se advierte.
- b) Los recursos disponibles que requieren los siguientes procesos de intervención:
- Conocer los índices de utilización del material didáctico.
  - Evaluar la calidad y adecuación de los diferentes recursos.
  - Elaborar la relación de necesidades del centro en función de las enseñanzas que imparten.
  - Evaluar el impacto de los recursos en la calidad de la enseñanza.
- c) La calidad técnica de los currículos que los centros aplican y la adecuación de su desarrollo. Los procesos de intervención tendrán que centrarse en:
- Comprobar la incorporación de los objetivos comunes e imprescindibles.
  - Analizar la calidad técnica y pedagógica del diseño curricular.
  - Comprobar las referencias a metodología, materiales, evaluación, etc.
- d) El desarrollo de la actividad docente y para influir en ella serían recomendables los siguientes procesos de intervención:
- Estudio de la metodología utilizada.
  - Adecuación del estilo didáctico a las edades y características del alumnado.
  - Ejercicio de la función tutorial.
  - Comprobación de la disciplina, control de la clase, sistema de motivación, etc.
- e) La función directiva en sus distintos cargos; intervención para que sea ejercida con carácter profesional y efectivo:
- Valoración del estilo de dirección.
  - Comprobación de las cualidades de liderazgo del director y su aceptación por parte de la comunidad escolar.
  - Comprobación de la preparación para el desempeño de la función directiva en sus distintos cargos.
  - Evaluación del trabajo de los directivos.

- f) Organización del centro para cuyo análisis se requieren los siguientes procedimientos de intervención:
- Estudio sobre la distribución y agrupamientos de los alumnos.
  - Adecuación de la asignación del profesorado.
  - Estudio de los horarios.
  - Grado de coordinación de los profesores de un mismo departamento y de los mismo grupos de alumnos.
  - Funcionamiento de los departamentos didácticos.
  - Puesta en práctica del proyecto curricular.
  - Atención a los alumnos que presentan problemas especiales.
  - Atención a los alumnos más capaces.
  - Atención a los alumnos procedentes de la población inmigrante.
  - Aceptación del trabajo escolar por parte del alumnado.
- g) Zona de inspección en donde se ubican los centros supervisados: los procedimientos de intervención tendrían que permitir:
- El análisis de las necesidades educativas y culturales del entorno.
  - El conocimiento de las expectativas de las familias con respecto a la educación de sus hijos.
  - La verificación del grado de satisfacción con respecto al centro.
  - Posibilidades de elección del centro por parte de los padres.
  - Evaluación de la influencia de los centros en el desarrollo cultural y social de la comunidad.
- h) Sistema de evaluación que hay implantado y forma de llevarlo a la práctica. Procedimientos de intervención:
- Comprobación de la existencia de autoevaluación del centro y de los profesores.
  - Comprobación de si el equipo directivo somete su trabajo a evaluación.
  - Análisis técnico del sistema de autoevaluación empleado.
  - Comprobación de si el profesorado participa en la evaluación del centro.
  - Comprobación de si la información procedente de la evaluación sirve para introducir cambios y mejoras.
  - Comprobación de la aceptación de los resultados procedentes de la evaluación.
- i) Administración de los recursos financieros y aspectos administrativos. Procedimientos para detectar si:
- Se establecen prioridades de gasto en función de las necesidades.
  - Las partidas presupuestarias se gastan en aquello para lo que se presupuestaron.
  - Los documentos administrativos están cumplimentados y archivados en la forma establecida.

## 5. Inspección significa *presencia*.

La práctica de la supervisión es una realidad situada en el espacio y en el tiempo y sus avances se deben a lo que han ido elaborando unos profesionales que se llaman inspectores y en algunos países de Iberoamérica, supervisores. Por eso, la Supervisión, más que una disciplina científica, como lo está siendo ya hasta cierto punto, es una práctica profesional con carácter propio en los sistemas educativos avanzados. Los hombres y las mujeres que se llaman inspectores han hecho posible que la supervisión cuente hoy con un status propio y con enorme peso e influencia dentro de los sistemas escolares. De alguna manera habría que hablar en Supervisión de un "saber situado" que hace referencia a la aplicación de un aparato conceptual sobre un campo específico.

No hace falta hacer demasiado hincapié en la distancia que media entre el *ser* el *parecer*, entre la realidad y lo que aparenta, aunque en ocasiones parezcan confundirse. Hay veces, como ha anotado en alguna ocasión nuestro filósofo Julián Marías, "que el ser y el parecer están en razón inversa. Lo que parece notorio, inundatorio, absorbente, suele tener escasa realidad; a la inversa, lo que efectivamente existe de manera que habría que contar con ello, en extraña manera se oculta y resulta apenas visible". Aquí, la visión del inspector se hace necesaria, porque de alguna forma se identifica con el ser llegando al fondo de la realidad, dejando a parte lo que las apariencias pueden tener de engañosas. En una visita a cualquier unidad donde la educación se desarrolla, las apariencias pueden nublar la realidad, pueden dar la sensación engañosa de mostrar lo que no es, de distorsionar la realidad. A la realidad hay que saber llegar y para eso se necesitan una serie de cualidades que no hay por qué tener si el oficio no las requiere. La visión de lo que se inspecciona puede parecer distorsionada, aparentando lo que no es en realidad y dejándonos en un permanente "estado de error" que nos puede impedir revisar y luego corregir. No hay peor cosa para la supervisión que dejarse llevar por estas visiones erróneas de las cosas, por las apariencias, que dan la sensación engañosa de percibir aquello que realmente no existe.

Supongamos que el inspector ve lo que es, lo que está pasando, ¿por qué no lo ven otros? Porque el inspector tiene la *capacidad de alcance*, de ver lo que otros no llegan a ver, es lo que yo he llamado *capacidad inspectiva*. Además de un marco conceptual diferente, amplio y profundo, cuenta con una metodología que le posibilita organizarlo y transmitirlo con argumentos contundentes que hacen comensurable su mensaje, argumentos irrecusablemente patentes.

Uno de los tratadistas más reconocidos en el campo de la supervisión educativa, B.M. Harris, comienza su artículo referido a la Inspección en la *Enciclopedia Internacional de Educación* con esta categórica afirmación: "La inspección de enseñanza está ampliamente reconocida como una actividad cuya función es el progreso instructivo dentro de cualquier organización escolar". (Vol. 6, p. 3208, Vicens Vives-MEC, Barcelona, 1991). La supervisión

es una práctica generalizada en los sistemas de servicios sociales, en todas las grandes organizaciones que prestan servicios a la ciudadanía, pues ayuda a convertir la experiencia profesional de los trabajadores sociales en fuente de perfeccionamiento laboral, reflexión sobre la práctica y mejora de resultados.

El holandés Van Kessel ofrece un concepto de supervisión unido a la noción de aprendizaje en su doble dimensión, personal y profesional. Se trata de reflexionar sobre la experiencia propia y ajena con objeto de analizarlas y que sirvan de base para la mejora laboral. El supervisor ayuda en esta reflexión. Así se puede aprender de la experiencia, reflexionando sobre lo que hacemos y contrastándolo con una persona experta que nos puede ofrecer ayuda.

Entendemos por proceso supervisor el sistema de intervención inspectivo-formativa que consiste en el acompañamiento que la persona del inspector dispensa a los profesores a lo largo de su vida profesional, con objeto de controlar su actividad, asesorarles en sus problemas, aconsejarles en el ejercicio profesional, apoyarles en su trabajo y proyectos para mejorar lo que hacen y evaluar su labor para garantizar buenos resultados. El proceso supervisor es un continuo jalonado por una serie de actuaciones entre las que se hacen imprescindibles las visitas de inspección.

Al concebir a la supervisión como proceso estamos resaltando su gradualidad, tanto en lo referido a las observaciones que en él se llevan a cabo como en los consejos que las acompañan y en las decisiones que se toman. Por eso, el principio de *continuidad*, que nosotros hemos incluido entre los que definen la actuación inspectora, desemboca en el de progresividad en el conocimiento y en la acción. La *progresividad* alude a la profundización en el conocimiento y en las intervenciones que hay que llevar a cabo para que las organizaciones den de sí todo lo que de ellas se espera. La complejidad de cualquier organización educativa exige tiempo (actuación sostenida) y trabajo sistemático para conocerla a fondo e intervenir en todo lo necesario.

"En un Estado democrático que tiene una administración ampliamente desarrollada que ejerce múltiples controles, una inspección de educación que se limite al control puede resultar superflua al sistema, salvo en los casos que exigen la visita presencial y el diálogo con los intervinientes. En cambio, es urgente desarrollar una inspección competente en evaluación técnica, asesoría pedagógica y en dirección de recursos humanos que contemple las necesidades y aspiraciones sociales dentro del marco político establecido por la legitimidad democrática" (Teixidó Planas, M.: *Supervisión del sistema educativo*, Ariel Educación, Barcelona, 1997, p.46)

La Inspección educativa exige un perfil profesional claramente delimitado entre las profesiones de carácter pedagógico. Este perfil es una mezcla de dotes personales, experiencia en el sistema educativo, preparación específica y capacidad para el desarrollo de una profesión tan compleja y tan exigente. Cuando estos requisitos se cumplen, los inspectores son considerados como *hombres y mujeres de escuela*.

Podemos tratar, pues, a la supervisión como un sistema de formación permanente de los docentes en ejercicio que parte, se apoya y revierte en la práctica profesional. Por eso la supervisión se puede adjetivar de *formativa*, no sólo porque redunde en el bien del sistema escolar, sino porque la concebimos como un *modelo didáctico con función formativa*, de *enseñanza, orientación y apoyo* a las actividades de los docentes. La supervisión formativa se puede extender a otros trabajos sociales sin que por ello pierda su naturaleza, pues debe ser entendida como una acción formativa que redunde siempre en beneficio del sistema al que se aplica.

Al concebir así la supervisión, el inspector se convierte en un docente, un orientador, un asesor técnico y un evaluador que tiene que ser considerado como el agente que dinamiza el sistema, asegura su buena marcha y calidad y garantiza sus resultados.

El punto de partida del acto supervisor es la situación escolar concreta en la que recae y a ella tendrá obligatoriamente que ajustarse y referirse. Por eso, el momento que inicia cualquier acción supervisora es de contacto; la visita que proporciona una primera aproximación que se irá completando con el conocimiento de la institución inspeccionada para de esta manera estar en condiciones de influir en ella. El que la escuela sea el punto de partida no quiere decir que no tenga que ser vista desde una teoría o desde un sistema de creencias y siempre con un método.

El proceso supervisor así concebido conseguirá que los profesores se autoevalúen, descubran sus deficiencias, corrijan sus errores, se den cuenta de la necesidad de seguir profundizando en su preparación y en el perfeccionamiento de su trabajo. En Alemania, por ejemplo, “el objetivo de la supervisión es mejorar la actividad profesional de los que buscan asesoramiento” (Heinz Kersting: “La Supervisión de Grupos, una forma específica de Trabajo Social de grupos”, en Hernández Arístu, J. (comp.): *La Supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*, Nau Llibres, Valencia, 2000, p. 73)

“Aunque originariamente la Supervisión procede del ámbito del Trabajo Social, hoy en día en Alemania, Holanda, Suiza, Austria, España y Hungría se ha convertido en una forma de asesoramiento aplicable a cualquier tipo de problema laboral o, en general, como ayuda para superar dificultades. En los países anteriormente citados, la Supervisión se aplica al Trabajo Social, en la educación, en la pastoral, en el ámbito sanitario, en la psicoterapia, en la enseñanza universitaria, en la administración, en la industria, en el comercio y más recientemente en la política”. (ibid. 73)

Con la ayuda de la supervisión se consigue la autorreflexión profesional y el mejoramiento del propio trabajo, pues el supervisor es dinamizador de líneas de trabajo, de políticas, de concepciones y de los propios sistemas de creencias.

Hay que tener bien presente que el sistema supervisor en el sector educativo no es buscado por la clientela y puede que ni deseado por ella; es un sistema impuesto, pero no por eso puede dejar de dar respuesta a las necesidades sentidas por los docentes. Cuando esto no se consigue se produce un divorcio entre la *supervisión impuesta* y la *supervisión necesaria* y

deseada por los centros, que se resuelve buscando agencias externas para recibir orientación, programas de perfeccionamiento y para que realicen la evaluación, viendo a la supervisión oficial como algo que hay que soportar a pesar de todo.

La supervisión educativa es imprescindible en el caso de los profesores en prácticas o en los que entran en el sistema sin experiencia, aunque no se pueda dejar de aplicar en ningún momento, pues como centrada en los procesos debe acompañar siempre a la educación.

Gran Bretaña, Francia, Estados Unidos y España exportaron sus sistemas de inspección a casi todos los países del mundo durante las actividades coloniales que tuvieron lugar en el s. XIX. España influyó especialmente, aunque no de manera exclusiva, en la organización de las inspecciones educativas de los países de Iberoamericanos.

El inspector es el *homo viator*, el hombre en el camino, siempre recorriendo itinerarios cuyas estaciones de parada están en las escuelas; por eso los inspectores deben estar más *in via*, en el camino, que en sus despachos, pues, a la postre, son caminantes. El inspector es por esencia y por vocación un peregrino, aunque esto no le deba llevar al vagabundo, ni a ser un hombre de paso que está siempre yendo y viniendo en un nomadismo sin norte. No puede ser un hombre de paso, sino que debe pararse lo necesario en cada una de las estaciones de su recorrido, porque si no hay qué preguntarse qué es lo que hace siempre corriendo de un lado para otro. Hay que empeñarse en un fin; aquí también es aplicable el verso de Pedro Salinas: "todo es adrede".

## 6. Comunicación

Con más frecuencia de lo que pueden pensar los que no conocen la dinámica del trabajo de la Inspección, llega a las oficinas la algarabía de grupos enfrentados dentro de la comunidad escolar, unos a otros se acusan de múltiples faltas que engendran confusión hasta el punto de no saber a ciencia cierta de qué parte está la razón; en estas situaciones la voz del inspector puede establecer orden en el desconcierto. Su principal habilidad estará en saber preguntar. La pregunta a veces deshace entuertos con sólo formularla. Hay preguntas que pueden dejar desconcertado al auditorio y otras que invitarán a la reflexión, otras en fin pueden provocar un cambio contundente. Los inspectores deben saber preguntar y en esto deberían ser adiestrados, en la virtualidad de las preguntas bien hechas, dirigidas a los grupos con los que están llamados a hablar. Estas preguntas son las que pueden facilitar el diálogo, pues diálogo no es otra cosa que transmitir algo a otras personas que reciben las palabras y las ideas que en ellas se encierran para hacerles reaccionar en función del mensaje recibido. Es verdad que para que este diálogo se entable las personas que intervienen deben de estar dispuestas a recibir, es esencial esa recepción, si no se convierte en "diálogo de sordos"; la recepción permite operar cambios en el que escucha, en ajustar sus respuestas a las preguntas, en cambiar posiciones cuando ve que la razón está de otra de las partes. Esto exige actitud dialógica, cierta humildad, cambio de ánimo, reconocimiento del otro, cualidades que sólo una verdadera educación democrática es capaz de inculcar. Así, tales preguntas pueden ir cambiando las respuestas en función de los nuevos mensajes, de las nuevas verdades recibidas que en un principio se desconocían. De esta forma los interlocutores pueden ir cambiando sus

posiciones. Se habla para entenderse ("hablando se entiende la gente") lo que supone la introducción de una serie de cambios, de actitudes, de posiciones que se van modificando a medida que se va aclarando y reflexionando sobre la situación planteada. En todo esto hay que valorar el papel de uno de los interlocutores, el inspector. Está al margen de la contienda, no es uno más, no forma parte de ninguno de los grupos, por eso su poder es arbitral. Su voz, en estos casos, es una voz aislada, que está sólo de parte de la razón, voz no comprometida sino con la legitimidad que deriva del ordenamiento jurídico y de la fuerza de la razón pedagógica. Esto puede hacer que el diálogo sea efectivo, pues ninguno de los interlocutores lo asocian a los posibles bandos, con ninguno está enfrentado ni a priori está al lado de nadie. Lo más normal es que las partes se encuentren encasilladas en sus posiciones previas, sin que hagan concesiones a los argumentos o razones de la otra parte. El inspector es capaz de poner orden en el desconcierto, en interrogar hábilmente, de ir aislando razones, de responder sin la pasión que se deriva de ser parte implicada; de ahí que sus intervenciones requieran reposo, pausas para invitar a la reflexión que son las que realmente van a ocasionar que se operen ciertos cambios, profundización hasta llegar al meollo del asunto, a veces, para comprobar que dentro de él no hay más que malentendidos. Todo esto implica tiempo, meterse en los problemas, estudiarlos y no tratarlos de manera superficial al hilo de lo que nos van contando. De esta forma la Inspección debe ejercer su función de arbitraje. La vida en los centros educativos no es posible si en ella no se da la convivencia; convivencia entre los distintos grupos de edades, desde la niñez hasta la más avanzada madurez, que la forman, dificultada por sus enormes diferencias y por sus dispares intereses y todo ello envuelto en un gran dinamismo. Pero esta convivencia debe buscar su fundamento en el apoyo entre las personas, en su capacidad de diálogo.

Las acciones de los inspectores, sus recomendaciones y proyectos tienen que ajustarse siempre a la norma del sector al que se aplican, es decir, en nuestro caso, al educativo. Esto es algo incuestionable. Pero también deben someterse a las conclusiones a las que va llegando la investigación pedagógica y desde luego, a algo mucho más general, al sentido común.

## **7. Visita de inspección**

El principio de convergencia explica el que el hombre haya llegado a soluciones semejantes en lugares muy diferentes y distantes entre sí. Este principio es muy válido en la Supervisión. Las formas de actuación de los inspectores están muy generalizadas, como ocurre en el caso de la visita.

La Inspección tiene en su origen el contacto directo con la escuela. Una inspección completa y profunda sobre una institución no se puede llevar a cabo si no se entra en ella; pero no por realizar una visita de inspección se tienen las garantías de que lo que pretendíamos se haya conseguido. Porque con las visitas se busca no sólo información necesaria para ciertas decisiones posteriores, sino prestar ayuda oportuna (asistencia, asesoramiento, información, orientación, etc.) y poner los medios para que se produzcan y acepten los cambios que se consideran necesarios y el personal reconozca la importancia de esta presencia.

“Las visitas escolares son el procedimiento clásico, utilizado preferentemente por el supervisor de educación, en todos los tiempos y constituyen un medio indispensable para la observación y estudio de las condiciones del proceso de enseñanza” [...] La visita es esencial en la Supervisión [...] Contacto directo con los hechos”. (Rafael Bardales Bueso, *Supervisión Escolar*, Honduras). Este autor habla del “sentido inspectoril” que viene a significar el halo autoritario del que se rodean ciertos inspectores que les ocasiona el rechazo de buena parte del profesorado. Pero él mismo nos sugiere el antídoto contra este autoritarismo, pues el "contacto directo" debe hacerse desde una perspectiva de ayuda, de mejora, etc., lo que eliminaría la propensión al halo autoritario.

Los principios expuestos en el apartado de *Supervisión formativa* deben inspirar la realización de las visitas pues el estilo que los inspectores utilizan en ellas es determinante para conseguir sus objetivos. Un nuevo estilo, participativo, democrático y personalizado, al mismo tiempo que riguroso y técnico está esperando generalizarse en estas actuaciones tan frecuentes. La Supervisión formativa está llamada a dar su impronta a las visitas de inspección; es necesario un cambio que incluya todo lo que hemos expuesto a propósito de la Supervisión Formativa.

La visita permite una inspección directa y personal

La visita de inspección puede tener y de hecho tiene un repertorio formal muy variado, pero sus diferencias no resultan sólo, como podría creerse, de las normas legales a las que en cada momento obedecen, sino más bien a la concepción que de ellas se tenga, a las técnicas que se empleen y, desde luego, a la impronta personal de los inspectores que las giran.

Después de una visita de inspección, los receptores pueden mostrar su extrañeza por no haber comprendido claramente su finalidad, lo que los inspectores buscaban con su realización, pero esto no quiere decir que no haya tenido unos objetivos y que estos no se hayan cumplido.

Aunque por parte de la comunidad escolar no se vea, a veces, el alcance y sentido de las visitas, estas suponen siempre un encuentro con la realidad escolar tal y como es. Encuentro que se produce entre quienes las realizan y los que las reciben. Como dijera Ortega a propósito del Arte, también el signo en las visitas puede ser evidente y su significado recóndito ¿y es que no se puede considerar un arte también la realización de las visitas cuando se consideran unánimemente como bien hechas? El arte supone técnica más impronta personal. Yo creo que tiene más de arte que de método, pero que es método y arte al mismo tiempo. Un buen método es un manual de procedimientos, necesario, útil, pero no suficiente.

Si al buen hacer de cualquiera que tiene encomendadas unas funciones se llama profesionalidad, a la capacidad de ordenar los elementos de determinada manera según la percepción que tengamos, arte; al buen entender en las actuaciones, criterio; al resolver los problemas que se presentan, maestría y al salir airoso de situaciones complejas, experiencia; habría que concluir diciendo que en las visitas los inspectores deben hacer gala de poseer estas cualidades: profesionalidad, arte, criterio, maestría y experiencia. Tales son las

facultades que los inspectores ponen en juego en sus visitas hasta el punto de que a veces he llegado a pensar que estas son realmente un arte.

Con todo, en las visitas, lo mejor no es lo que se va buscando, sino lo que se encuentra sin buscarlo.

“Desde el punto de vista tecnológico, la inspección ha evolucionado alejándose de la burda “visita escolar” que era una mezcla indiferenciada de comprobación, observación, entrevista, juicio, emisión de órdenes y redacción de informes. En su lugar, ha surgido un conjunto bastante claro de tareas de inspección que promueven tanto el mantenimiento como la adopción de buenas prácticas docentes. La dotación de una plantilla de inspectores se ha vuelto enormemente compleja al englobar especialistas de muchos tipos trabajando a varios niveles organizativos” (Harris, B.M. op. cit. p. 3208).

La visita, para la inspección, es un modo privilegiado de acción.

Pero las técnicas que se apliquen en las visitas no deben suponer algo que constriña la acción inspectora, pues hay que disponer de libertad en el desarrollo de la visita con objeto de que sea traducción de una concepción personal. En cada ocasión las circunstancias mandan.

No es posible la inspección sin las visitas porque la inspección no es profesión que se pueda ejercer encerrados en los despachos.

Lo que cuenta es la secuencia, no la sucesión. No basta con que las visitas se dispongan y ordenen cronológicamente (1ª, 2ª, 3ª, ). Para que se cumpla esta condición es necesario que influyan las unas en las otras, que haya *progresividad* en ellas. Ahora bien, esta influencia tiene que ser percibida por los actores que intervienen y toman conciencia de ello. El inspector va de la realidad a la realidad, pero en espacios temporales diferentes y este vaivén hace que lo que percibe hoy venga a completar a lo que vio ayer y pueda así contestar a los interrogantes que aquella visita dejó abiertos. A su vez, la visita última servirá de base a la siguiente, pues cada visita prepara el trabajo para otra visita ulterior. En cada visita, el inspector se expande más sobre la realidad con la que se pone en contacto.

Para comprender la realidad de la educación, el inspector la tiene que haber vivido tal y como se da. La cuestión de la ampliación del campo de experiencia del inspector tiene importancia: cuanto más amplio y variado sea mejor podrá comprender las realidades educativas con las que entra en contacto, por eso los inspectores se van haciendo con el tiempo y es una de las profesiones en las que no se debería de prescindir de la experiencia de los decanos en la profesión, pues no tener en cuenta esta experiencia representaría un derroche que el sistema educativo no se puede permitir.

Si las visitas se hicieran con fines de investigación y estudio no sería necesario acudir a todos y cada uno de los centros para sacar conclusiones, bastaría con una muestra representativa de ellos; pero cuando su fin es ayudar a cada uno para atender sus problemas y ver la situación en que se encuentran, se hace imprescindible llegar a todos; nada de lo que esté bajo la responsabilidad de un inspector debe quedar sin visitar. El sistema educativo es

como una mansión patriarcal con muchas moradas; nos podemos hacer una idea de la mansión recorriendo algunos aposentos, pero no se podrá limpiar y arreglar si no se recorren una por una sus moradas y se les aplica a cada una el trabajo necesario. Las visitas de inspección responden a la necesidad de controlar y transformar con el fin de mejorar.

La apetencia indomeñable de que la educación se lleve a cabo con todas las garantías es la que ha mantenido y mantendrá siempre a los inspectores.

Es claro que cualquier acción es estéril a menos que tenga un objetivo; éste puede estar claramente expresado o, por el contrario, estar implícito o poco claro, pero sin un objetivo que conseguir las acciones humanas carecen de sentido, son ciegas. En las visitas de inspección no se puede proceder sin un objetivo y el definirlo se traduce en adoptar una estrategia que haga posible su consecución. La visita de inspección no tiene sentido sino como una acción proyectada hacia una meta, tiene un carácter teleológico. Cuando se actúa sin un objetivo se agotan las posibilidades de intervención y se promueve el estilo de la improvisación que la mayor parte de las veces no lleva a ningún resultado: se hace, sí, pero sin saber lo que se hace.

Sería un error creer que en las visitas todo es trabajo preparatorio hasta llegar a la síntesis final del informe; hay quien lo cree así. Para estos, el trabajo de inspección es inoperante, les basta con informar. No saben que la inspección no es una labor de síntesis, sino de análisis. “Informo y todo queda hecho”, parecen pensar. Aquí vale también el clásico refrán con sólo un destinatario terrenal: “a la autoridad informando pero con el mazo dando”.

En un proceso, cada aproximación que hagamos, no sólo nos ayudará a conocerlo mejor, sino que nos permitirá ayudar en su recta conducción hacia los fines que se persiguen. Desde siempre, los inspectores han seguido impertérritos los itinerarios que les llevaban a las escuelas, sin dejarse distraer por las urgencias del trabajo oficinesco, seguros de que en ellas podrían realizar la mejor labor y prestar el mayor servicio a la educación. Desde el principio, la esencia de la visita no se ha modificado, el carácter de su realización sigue siendo el mismo.

El inspector tiene el deber de la lucidez que equivale a comprender con profundidad la dinámica de las instituciones educativas, al conjunto de sus actores y su trabajo, a sabiendas de que lo que es inextricable para cualquier espectador normal, resulta descifrible a la mirada experta del inspector.

Hay que apartarse de las visitas fragmentarias que sólo se fijan en aspectos sueltos y a veces poco significativos de la vida escolar porque hay que intentar comprender el conjunto, el centro como totalidad única, hasta el punto de que cuando se abordan aspectos parciales hay que hacerlo con miras más amplias ya que si no se corre el peligro de descontextualizarlos. No es que el estructuralismo sea una panacea, pero hay que tener en claro que lo que ocurre en cualquiera de las dependencias de un centro educativo está influido y están influyendo en todo lo demás.

Hay que concebir la visita como un conjunto funcional e integrador de actividades que lleven al inspector a un análisis total de la situación en la que ninguna función se pueda entender si no es con relación al conjunto y ninguna se pueda ejercer en menoscabo de las demás. Hay que procurar siempre un equilibrio funcional.

La sabiduría popular suele identificar a “el que ve” con “el que sabe” y así concluye que “el que no sabe es como el que no ve”. El ver, como base, como fuente del saber, es en la inspección una exigencia primordial. En esto actúan los inspectores de manera totalmente distinta a los historiadores; como escribía Marc Bloch, “toda información sobre cosas vistas está hecha en buena parte por cosas vistas por otro” (Marc Bloch: *Introducción a la Historia*, Fondo de Cultura Económica, breviarios, México, 2000, 4ª edic., p.53). Pero esta afirmación tan clarividente para un historiador no puede aplicarse al caso de la inspección. Los inspectores actúan sobre el presente y los historiadores sobre el pasado, los inspectores son de los pocos que informan sobre lo visto por ellos mismos, por lo que pueden gozar de un conocimiento directo de la realidad.

Para el inspector, el testimonio por excelencia es el personal, por el que pueda decir: vi, comprobé, lo que supone un inexcusable recorrido por los centros. Esta prioridad del testimonio directamente comprobado ha perdurado a lo largo de la historia de la inspección escolar. Así el inspector suele echar mano antes de su experiencia que de sus conocimientos librescos por muy sólidos que estos sean.

En los informes, los inspectores no sólo pueden mostrar lo que ven, sino que tienen que interpretarlo y proponer las medidas convenientes; primero, recoger toda la información, luego, deducir las conclusiones. Nuestros informes tienen que suponer una excepción a la generalización que M. Bloch hiciera al respecto: “El informe se distingue mal del chisme”. (op. cit. p. 77) . Los informes de inspección tienen que ser imparciales y responder siempre a la verdad de los hechos más que a la objetividad. El punto de vista de Sirius no existe por mucho que nos empeñemos, aunque nuestra posición pueda gozar del privilegio de la estrella.

Ante sus faltas de respuesta, a veces parece que la Inspección se hubiera hecho eco de la sentencia del experimentado político francés Henri Queuille, que fuera varias veces primer ministro: “No hay problema que no termine por encontrar solución si uno no decide nada”. Porque en el fondo, el problema es problema o una anomalía frente a nuestras expectativas. Renunciar a actuar conlleva el aceptar el problema como normalidad y así el problema pasa a ser una alternativa más en el conjunto normal esperado o expectable.

La historia de la educación se tendría que haber hecho ya esta pregunta: ¿qué nos dicen los informes de los inspectores? Sin contestar a ella podrá hacerse historia de las ideas pero no historia de la realidad escolar.

## **8. Continuidad:**

La supervisión tiene que ejercerse de manera continua e ininterrumpida y su acción debe dejarse sentir con regularidad y acierto, si queremos que se le considere como parte

consustancial de los sistemas escolares. Por esta razón los inspectores deben de ocupar su cargo de forma permanente; un puesto con la perspectiva de toda una vida profesional por delante garantiza la continuidad en el trabajo de la inspección que como sabemos es fundamental. Por eso, los nombramientos temporales en la inspección siempre han sido perturbadores para la función y mal vistos por los profesionales, así como los cambios constantes de zonas. A pesar de los cambios que lógicamente se tendrán que producir en las zonas de inspección, hay que esforzarse para que la continuidad en el ejercicio profesional quede intacta.

Si en el trabajo inspector no hay continuidad, las acciones brotarán como de un manantial, pero inevitablemente retrocederán hasta su origen; siempre se estará empezando, se desaprovechará la preparación y experiencia de sus profesionales, y así no se avanzará y los resultados serán forzosamente fragmentarios.

El que unas visitas queden deslindadas de las otras en el tiempo y por las circunstancias en que se realizan no obsta para que no se conciban como formando parte de un plan de actuación que las secuencia en una serie de fases que persiguen ciertos fines.

Las visitas se enlazan en el tiempo por lo que su sucesión y continuidad tienen un papel determinante. Sucesión y continuidad frente a aislamiento. En ellas el ayer, el hoy y el mañana son sólo momentos de una misma acción secuenciada para lograr ciertos fines con resultados positivos propios de la naturaleza supervisora. De esta manera, la inspección se incardina en el curso de los acontecimientos educativos. Una visita no es una acción completa en sí misma, sí una parte del acontecer inspector. Aunque en educación sea difícil buscar acciones que admitan la explicación clara en términos de causa-efecto, pasadas las acciones visitadoras, siempre se pueden descubrir en ellas ciertas causas que han producido cambios deseables.

Por eso es claro que en toda labor de supervisión debe existir un "plan constant", una idea siempre presente, fielmente seguida a lo largo de todas las visitas y demás actuaciones y a partir de los objetivos concretos de cada una y a pesar de las diferentes circunstancias en las que se realicen.

En este sentido, la visita de inspección es como un hilo del tejido inconsútil de la acción inspectora que no puede aislarse, como hebra suelta, de los demás hilos que forman con ella el tramado de las acciones inspectoras que le han precedido y que le sucederán. No se pueden considerar las visitas como un trabajo esporádico e irregular pues no conseguirían la base suficiente para hacer propuestas útiles y fundadas, ni darían ocasión a aconsejar los cambios que cada situación aconseje en ese proceso progresivo de conocimiento e influencia. Cuando la supervisión consiste en una serie de cortos y apresurados encuentros no se obtienen los frutos que de ella se deben esperar pues la relación supervisora no se da en la forma aconsejable. Algún autor ha expresado su queja en este sentido. Muy a menudo, la supervisión es irregular e impersonal. Particularmente, existen muchos datos que indican que la habilidad de observación del aula y la capacidad de analizar la enseñanza en la misma son áreas de la supervisión que no reciben mucha atención” (C. Turney: “Supervisión de las prácticas en la educación de profesores”, en Enciclopedia Internacional de la Educación, vo. 9, Barcelona,

1992, Vicens Vives-MEC, p. 5337). Podemos concluir afirmando que el inspector que no emprende un procedimiento sistemático de visitas a menudo no podrá llevar a cabo el proceso de supervisión de manera que cumpla los objetivos que como tal se le exigen, ni será capaz de conseguir una relación que permita la comunicación sincera, la comprensión y la ayuda personalizada deseables.

La penetrante observación a la que la Inspección somete al trabajo escolar y su aguda comprensión de todo lo que rodea al hecho educativo, hace que resulte revitalizante para los que son objeto de ella pues procura reconducir procesos para asegurar resultados.

El inspector “ve lo que es” y proyecta e impulsa “lo que debe ser”; es decir, para el inspector el informe es comprensible cuando responde no sólo a lo que sus ojos ven sino también en cuanto expresa lo que su mente sabe, aunque este saber provenga en su mayor parte de lo que directamente se ha percibido.

El trabajo del inspector no es, no debe ser, un trabajo sedentario, oficinesco y de burocrático papeleo realizado entre las cuatro paredes de un despacho; es, debe ser, un trabajo de acción que se lleve a cabo allí donde la educación está teniendo lugar.

“Cuando no existe un fin mayor que empuja a los hombres hacia los límites de su horizonte, los medios pasan a ser fines y convierten en esclavos a los hombres libres”. (Lucien Febvre: Combates por la historia, Ariel, Barcelona, 1992, 2ª edic. p. 55.). Por muy importante que sea, la visita de inspección siempre deberá considerarse como un medio, nunca como un fin en sí misma. No caigan los inspectores en lo que Herminio Almendros llamaba “visiteo”, en la visita por la visita.

*Continuidad y constancia.* Sin continuidad no puede haber la *constancia* tan necesaria en cualquiera que se empeñe tras ciertos fines. La palabra constancia no hay que entenderla en la acción inspectora en el sentido de una mera continuidad ininterrumpida, sino más bien como esa cualidad profesional que hace posible que se consiga todo aquello que se propone y que lo que había permanecido dormido durante largo tiempo (dotes innovadoras, puesta al día, trabajo conjunto, autoevaluación, etc.) despierte y vaya cobrando vida. La constancia en el caso de la inspección es una exigencia que implica acción sostenida, empeño y compromiso con los fines cuya consecución hay que ir siguiendo permanentemente. La constancia del inspector puede concienciar a los profesores de los cambios que tienen que introducir si quieren mejorar ciertas situaciones, les llevará a reflexionar sobre la necesidad de estos cambios y a modificar sus hábitos de trabajo.

El que deba garantizarse la continuidad en la acción inspectora no contradice el que la secuencia más larga de un inspector en una zona no debería pasar del límite temporal necesario para cumplir un plan de inspección. La permanencia excesiva en una misma zona de inspección dificulta la objetividad por las relaciones afectivas que se van creando y pierde la perspectiva que da el contraste con otras realidades. Períodos muy prolongados al frente de una misma zona deben evitarse por estas razones y porque acaban convirtiendo a los inspectores en gestores de los intereses de los colectivos que supervisan. Además el trabajo se convierte en rutinario y carece del incentivo de ir descubriendo y conociendo realidades

diferentes. Lo que de comodidad puede tener el dominio de una zona de inspección se paga con la falta de motivación que supone el operar en un sitio donde todo parece que ya se ha hecho.

## 9. Sentido inspectivo

Se puede hablar de un sentido inspectivo que por el comprender lleva a anticipar, a prever cómo pueden evolucionar ciertas situaciones habida cuenta de las causas que están operando, habida cuenta de las tendencias que se perfilan y de las corrientes que se advierten. El prever y evitar los problemas antes de que aparezcan da a la Supervisión formativa un *carácter preventivo* del que la Supervisión no debe prescindir. Este sentido, el sexto sentido del inspector, lo da el oficio, la experiencia, pero sobre todo lo da el análisis concienzudo y bien llevado de las situaciones, el conocimiento profundo del hecho educativo. Por eso el inspector debe ser un buen conocedor de la educación, un especialista en el sistema escolar en el que se mueve y en el que tiene que incidir con más fuerza de la que es costumbre, de la historia que ha llevado a la educación de su país a la situación en la que está. El sentido inspectivo se refuerza con el sentido histórico por el que el inspector sabe donde está y cómo se ha evolucionado hasta llegar a la situación actual.

Cuando la Supervisión es preventiva, cuando los inspectores disponen de ese sentido inspectivo del que hablamos, que puede evitar los problemas antes de que aparezcan y anticipar medidas correctoras para disfunciones previsibles, habida cuenta de la situación por la que pasa el centro inspeccionado, se presta a la comunidad educativa el mejor servicio.

El inspector debe ayudar a repensar los problemas, a reinterpretarlos, a atisbar nuevas y creativas soluciones. Lilia O de Hierro exigía a la Supervisión que fuera *creadora*, lo que "implica despertar las energías latentes para que surjan y se desenvuelvan las iniciativas de los docentes, procurando encontrar lo mejor de cada uno. Por ello, el Supervisor ha de infundir en el personal confianza en sí mismo, alentándolo y formando el medio ambiente adecuado para el mejor ejercicio de sus funciones" (*Enfoque práctico de la Supervisión Escolar*", Cuadernos Pedagógicos, Kapelusz, Buenos Aires, 1974)

Es verdad que la Inspección necesita perspectiva y esta se consigue enriqueciendo su experiencia, ampliando su campo de acción hasta que abarque toda la realidad educativa. Una inspección que sólo actúa en un nivel, a la que se le ocultan instituciones que complementan las propiamente escolares, es una inspección sin perspectiva y los resultados de su acción adolecen de este defecto. Para que pueda tenerse una visión de conjunto hay que mirar desde la cima.

La supervisión tiene que ser capaz de detectar las tendencias y las derivaciones que de ellas se sigan; en este sentido se le exige a la supervisión que sea *preventiva*. El supervisor no sólo tiene que ver, sino que prever. Esta capacidad anticipatoria ha sido siempre cualidad de los buenos inspectores que han previsto los obstáculos que podían perturbar la marcha de las instituciones escolares desviándolas de sus auténticos fines y conscientes de ello, se han

esforzado en dar orientaciones y consejos para remediar tales perturbaciones con objeto de que no tuvieran consecuencias negativas.

La afortunada frase que está en los orígenes de la inspección española: “sin la inspección, la Administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar”, se ha convertido en una máxima, ha adquirido una resonancia programática que a veces parece que con ella se resume toda la esencia de la Inspección.

## **10. Observación**

El trabajo de los inspectores tiene muchas facetas.

“Hay dos formas de vivir, bien distintas: resbalar sobre las cosas, usarlas distraídamente, o bien detenerse en ellas, reconocerlas, tomar posesión de ellas, incorporarlas a la propia realidad. De esto depende la intensidad de la vida; y no sólo esto, sino el que su fluencia se pierda o se conserve, se dilapide o se acumule y logre espesor”. (Julián Marías: “Y la otra apariencia”, ABC, jueves, 11-VII-2002, tercera.)

Las formas de supervisión que no son aptas para detectar las causas que entorpecen la buena marcha de los procesos de enseñanza-aprendizaje no operan de manera racional y eficiente; se quedan en la superficie al no identificar todo lo que está acarreado los problemas y por ende son incapaces de obtener resultados positivos.

El inspector, a veces, elige el “no saber” como fórmula cómoda que le evita problemas y trabajo, pero esta elección se vuelve la mayoría de las veces en su contra y desde luego siempre da una perspectiva muy negativa de la Inspección a todos los que son testigos de tal dejadez.

La mirada del inspector tiene que ser al mismo tiempo global y particularizada, general y especializada; nada se le debe ocultar y todo debe quedar a su alcance.

En la búsqueda de una inspección equilibrada hay que poner el énfasis en el desarrollo armónico de todas las funciones sin hipertrofias a favor de algunas ni atrofas que hagan a otras no practicables. Dar el mismo peso a las distintas funciones de la Inspección no quiere decir que todas tengan que ser ejercidas de la misma manera y a todas haya que concederle el mismo tiempo. Deben priorizarse las que sean más necesarias en cada momento para el buen funcionamiento de los centros inspeccionados. Un desarrollo equilibrado obliga a no olvidar ninguna función y a dar a cada una el tratamiento más adecuado en cada caso. Pero no hay que negar que con frecuencia existen conflictos acerca de las funciones del inspector; el más claro indicador de este conflicto es la dificultad que encuentran muchos inspectores para llevar a cabo su papel de asesor y de evaluador. Por eso, todo lo que se introduzca programas que incidan especialmente en estas funciones más técnicas repercutirá muy favorablemente en la acción de los inspectores.

Las acciones de los inspectores tienen que ser clarificadoras, los profesores tienen derecho a estar informados de lo que sus inspectores pretenden por lo que se hace imprescindible que se identifiquen los criterios de observación que se van a utilizar y los que se tendrán especialmente en cuenta en las tareas evaluadoras, para que estos sean compartidos. Los inspectores deben saber aconsejar sobre los mejores medios de que puede disponer la escuela para conseguir sus objetivos, la relación medios-fin tiene que ser establecida para no caer en un tipo de asesoramiento que no conecte con la realidad del centro escolar que se está inspeccionando.

Sería deseable que los profesores consideraran a sus inspectores como la mejor y más sincera fuente de ayuda.

A la Inspección le ha ocurrido, le ocurre, aunque no por ello le tenga que seguir ocurriendo, que el carácter inmediato de lo considerado como *urgente* ha impedido en multitud de ocasiones atender a lo *importante*. La oportunidad de la acción se ha antepuesto a su importancia y esto ha dificultado el programa que la Inspección tenía que desarrollar. Lo *prioritario* ha sido el mayor impedimento para lo *principal*. ¿Tal vez no responde este hecho a la tensión entre lo que hay que hacer y lo que se debe hacer, entre praxis y teoría?

Nos lanzamos a acciones sin sentido cuando lo urgente no es importante, cuando queda diluido en su propia urgencia. En estos casos lo urgente, sencillamente, no vale la pena abordarlo.

Estamos ante una mala planificación cuando a lo importante no se le da preferencia; entonces, lo importante es un mero capricho, algo que se ha colado entre nuestros objetivos sin que tuviera que figurar entre ellos.

Sin duda que es la prudencia la que tiene que combinar urgencia e importancia; la prudencia y la sabiduría del que conoce las necesidades de la educación. Esta conjunción armoniosa entre lo que no puede esperar, lo urgente, y lo que necesariamente tiene que ser abordado, lo importante, es virtud que sólo sabrán practicar los que combinan en la inspección, prudencia, saber y equilibrio.

## **11. La ambivalencia de la Inspección.**

Al doble significado de la inspección que abarca el control y el asesoramiento se le puede denominar como *ambivalencia de la inspección*. Con esta ambivalencia no se hace sino reconocer lo que la Inspección siempre ha hecho, aunque según la etapa o período que atravesara haya recargado las tintas en un aspecto o en otro. Los centros educativos han sido objeto de vigilancia y ayuda al mismo tiempo. La doble significación ha hecho que por una parte permanezca la Inspección atenta al cumplimiento normativo, y por otra, a la orientación y asesoramiento que en cada caso se necesitaba. Ambos polos, lejos de ser antitéticos, pertenecen a la misma naturaleza de la Inspección. Como en tantos otros casos, esta dualidad no ha de ser vista ni tratada como tal, sino como una unidad rica y complementaria.

## **12. Consideración final**

El inspector debe ir a los centros con el propósito de aprehender la totalidad por muy complejo que sea este objetivo. Se impone la necesidad de un recorrido que incluya todas las estaciones: aulas, salones para distintos usos, departamentos didácticos, gabinetes de orientación, laboratorios, biblioteca, patios de recreo, gimnasio, etc. Hay que fijar la atención en todas las dependencias y desde luego en todas donde se están teniendo lugar las actividades educativas que se incluyen en la programación. Pero estas sucesivas visitas hay que hacerlas sin perder de vista la idea de totalidad que todo centro educativo debe presentar. No se trata de fragmentar el conocimiento para luego sumarlo y creer de esta manera que tenemos un todo, sino de ir conociéndolo teniendo presente los lineamientos generales de la organización que se quiere conocer. Evidentemente, para este conocimiento de la totalidad hacen falta nuevas estrategias.

## **OBRAS DEL DR. EDUARDO SOLER FIÉRREZ SOBRE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN**

**Fundamentos de Supervisión Educativa** (coordinador); Editorial La Muralla, Madrid, 1993 (311 páginas)

**La visita de inspección, encuentro con la realidad educativa**, Editorial La Muralla, Madrid, edición de 2002. (221 páginas)

**La práctica de la inspección en el sistema escolar**, Editorial Narcea, Madrid, 1995 ( 90 páginas)

**La Supervisión educativa en sus fuentes (con un CD)**, Editorial Santillana, Colección Documentos, Madrid, 2001, (127 páginas)

**Estudios históricos sobre la Inspección educativa** (coordinador), Editorial Escuela Española, Madrid, 1995, (300 páginas) Agotado.

**Fuentes documentales para el estudio de la Inspección educativa en España e Iberoamérica**, Editorial Escuela Española, Madrid, 1992 (116 páginas) Agotado.

**Técnicas y procedimientos de Inspección Educativa**, Editorial Escuela Española, Madrid, 1993 (169 páginas) Agotado.

**150 años de Inspección educativa** (coordinador) Revista Bordón, órgano de la sociedad Española de Pedagogía, Vol. 51, nº 3, 1999, (358 páginas)