

TEMA 44-A: La supervisión de la práctica docente y de la función directiva. Técnicas e instrumentos. Colaboración en su mejora continua.

Esquema:

1. Introducción.
2. La supervisión educativa.
 - 2.1. Concepto de supervisión.
 - 2.2. Referencias normativas de la supervisión.
 - 2.3. Principios de la supervisión.
 - 2.4. Características de la supervisión.
 - 2.5. Estrategias de supervisión.
 - 2.6. Sentido de la supervisión.
3. La supervisión de la práctica docente.
 - 3.1. Acotaciones previas.
 - 3.2. Finalidades de la supervisión de la práctica docente.
 - 3.3. Ámbitos de la supervisión.
4. La supervisión de la función directiva.
 - 4.1. Precisiones iniciales.
 - 4.2. Finalidades de la supervisión de la función directiva.
 - 4.3. Ámbitos de la supervisión.
5. Técnicas e instrumentos de supervisión.
 - 5.1. Consideraciones previas.
 - 5.2. Técnicas de supervisión.
 - 5.2.1. La observación.
 - 5.2.2. La entrevista.
 - 5.2.3. Las reuniones.
 - 5.2.4. El análisis de documentos.
 - 5.2.5. La triangulación de datos.
 - 5.2.6. El informe final.
 - 5.3. Instrumentos de supervisión.
 - 5.3.1. Protocolos de actuación.
 - 5.3.2. Registros de observación.
 - 5.3.3. Cuestionarios.
 - 5.3.4. Portfolio o notas de campo.
 - 5.3.5. Trabajos escolares.
 - 5.3.6. Guía de análisis de documentos.
 - 5.3.7. Guía de observación.
 - 5.3.8. Guía de entrevistas y reuniones.
6. Colaboración en su mejora continúa.
7. Conclusiones.
8. Referencias normativas y bibliográficas.

1. INTRODUCCIÓN¹

La supervisión de la práctica docente y del desempeño de la función directiva se constituyen como pilares sobre los que gravita un buen número de estrategias de mejora, puesto que el docente y el directivo son elementos claves para conseguir una *educación de calidad*, tanto por la práctica del desarrollo didáctico como por las estrategias de planificación que permiten el eficaz cumplimiento de las tareas.

El inspector de educación ocupa una posición estratégica dentro del Sistema Educativo, constituyendo un elemento de enlace entre la Administración educativa y el centro docente.

Este tema se aborda desde la perspectiva de que la supervisión se encamina a la *colaboración para la mejora*, sin perjuicio de que las prácticas supervisoras lleven implícita la función de control y evaluación que ejerce la Administración educativa sobre los centros docentes y el personal adscrito a ellos.

El reconocimiento legal de la función inspectora lo encontramos en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), que ha modificado la redacción de las funciones recogidas en su art. 151 con la promulgación de LOMLOE, aunque mantiene con el mismo texto la relativa al tema que nos ocupa, art. 151b) "*Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua*".

En este tema se plantea la supervisión como una función de la Inspección de Educación y como una práctica muy arraigada en el quehacer cotidiano.

El inspector de educación debe abordar la práctica supervisora desde una actitud abierta y respetando el principio de autonomía pedagógica y organizativa de los profesores y de los centros.

Para el desarrollo de la supervisión es necesario utilizar las técnicas e instrumentos adecuados a cada situación, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la acción educativa y, en su caso, la planificación y organización.

Es necesario señalar que en un Estado descentralizado como España, los Planes de Inspección que establecen las diferentes Comunidades Autónomas son los que determinan las prioridades de actuación.

¹ El contenido de este tema se relaciona con los enunciados en la Orden EDU/3429/2009, de 11 de noviembre, por la que se aprueba el temario: Anexo I: Temas 39, 42, 43, 45, 46 y 47. Anexo II: Temas 5 y 6.

Finalmente, destacamos que la supervisión se configura como una actuación que tiende a colaborar en la mejora continua de los centros educativos y de los profesionales que intervienen en la educación.

2. LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

2.1. Concepto de supervisión

La Real Academia Española define supervisar como *“Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”*. (DRAE, actualización 2023). De esta definición se desprende que la supervisión se ejerce “desde arriba”, desde una instancia superior, por lo que el supervisor –inspector de educación- debe contar con un elevado bagaje de conocimientos sobre el objeto de la supervisión y de técnicas apropiadas a cada una de las circunstancias.

Los términos de inspección y supervisión se utilizan indistintamente aunque no son sinónimos totales. Para referirse a la educación en España es usual el término de inspector, mientras que en el ámbito anglosajón y países iberoamericanos se emplea más el de supervisor.

La supervisión escolar podemos entenderla como el estudio y conocimiento de la organización y el desarrollo de actuaciones educativas, realizada por personas competentes y encaminada a controlar, orientar, así como a proporcionar asistencia para mejorar.

Siguiendo a GÓMEZ DACAL (1989)² entendemos aquí la supervisión de carácter proactivo que *“busca ser un órgano impulsor de las iniciativas de aquellos sobre los que incide, mediante la orientación y el apoyo técnicos”*. Esta supervisión *“aspira a conocer y a evaluar la forma en que trabajan quienes planifican, dirigen o ejecutan con la finalidad de incorporar a la cadena productiva un mecanismo eficiente y objetivo de feed-back”*.

Así pues, la supervisión escolar es una acción positiva encaminada a la mejora, que se apoya en el análisis de los datos y que se desarrolla en un ambiente de participación.

² “Modelos de supervisión y evaluación del proceso de cambio institucional”; en *La calidad de los centros educativos*. Sociedad Española de Pedagogía. IX Congreso Nacional de Pedagogía: Alicante. Vol. II, pp. 218.

2.2. Referencias normativas de la supervisión

El fundamento legal de la evaluación del trabajo de los empleados públicos lo encontramos en Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), concretamente en su Título III, capítulo II: *Derecho a la carrera profesional y a la promoción interna. La evaluación del desempeño*, que en el art. 20 establece:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

Como principal referencia en el ámbito educativo, sobre la supervisión educativa citamos la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), cuyo contenido respecto a este asunto se mantiene íntegramente por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE), que ha modificado, como hemos dicho, algunas de las funciones de la inspección educativa.

En el Art. 151 de la LOE se establece que las funciones de la Inspección Educativa son, entre otras:

a) Supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen, con respeto al marco de autonomía que esta Ley ampara.

b) Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua.

c) Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.

Como puede apreciarse, la función b) es coincidente con el enunciado del presente tema.

De otra parte, el Art. 153 determina que *“Para cumplir las funciones de la Inspección Educativa los inspectores tendrán las siguientes atribuciones:*

a) Conocer, supervisar y observar todas las actividades que se realicen en los centros, tanto públicos como privados, a los cuales tendrán libre acceso.

b) Examinar y comprobar la documentación académica, pedagógica y administrativa de los centros.

c) Recibir de los restantes funcionarios y responsables de los centros y servicios educativos, públicos y privados, la necesaria colaboración para el desarrollo de sus actividades, para cuyo ejercicio los inspectores tendrán la consideración de autoridad pública.

Debemos diferenciar entre la función evaluadora y la función supervisora de la inspección. Evaluar significa apreciar o calcular el valor de algo, por lo que está vinculada a los conceptos de medida e incluso de control. Supervisar ya sido definido en el punto 2.1.

2.3. Principios de la supervisión

En el marco de los principios organizativos por los que se rigen los Servicios de Inspección de las diversas Comunidades Autónomas, SECADURA NAVARRO³ se pronunciaba por un buen número de ellos, de los que extraemos los siguientes por ser coherentes con el tema:

- **Territorialidad:** Los centros en los que se realiza la supervisión son aquellos que han sido asignados a un inspector, en el marco de la organización territorial del Servicio de Inspección.
- **Jerarquía-Dependencia:** El inspector que lleva a cabo la supervisión actúa supeditado a unos órganos administrativos y a la jerarquía funcional del servicio.
- **Planificación:** La intervención supervisora requiere la pertinente sistematización anticipada, en la que se establezcan los objetivos, los ámbitos de actuación, las estrategias y los recursos.
- **Profesionalidad y autonomía:** La supervisión se sustenta en el bagaje profesional del inspector que la lleva a cabo, al que se respeta su autonomía de actuación en el marco de lo establecido reglamentariamente.

2.4. Características de la supervisión

En consonancia con los principios anteriores, señalamos las siguientes características de la actividad supervisora:

- Estar planificada para evitar digresiones y economizar esfuerzos.
- Recoger los datos de manera rigurosa, objetiva y justa.
- Ser cooperativa, por lo que quienes intervienen en el proceso educativo aportan sugerencias y datos de interés.
- Enfocarse desde la perspectiva profesional.
- Realizarse de modo que despierte confianza en la persona que es objeto de supervisión o de quien colabora en ella.
- Reconocer méritos y virtudes, al tiempo que presenta los posibles defectos o disfunciones.

³ “El referente de la Inspección educativa: ¿el Centro docente?, ¿el Sistema educativo?” *Revista Supervisión* 21, n° 30, octubre de 2013.

- Respetar la personalidad del supervisado.
- Tener en cuenta la autonomía personal del supervisado.
- Ser efectiva para la persona que es supervisada.
- Estar orientada a la práctica, de modo que sea percibida como ayuda.
- Ser flexible, sin plantear esquemas cerrados o alternativas únicas.
- Utilizar diferentes técnicas e instrumentos.
- Estar sujeta a las prescripciones establecidas reglamentariamente.

2.5. Estrategias de supervisión

La estrategia se refiere a la planificación de las acciones y su realización a lo largo del proceso.

Como se ha indicado antes, la planificación es imprescindible, debiendo incluirse las técnicas e instrumentos que se van a utilizar.

Respecto a la puesta en práctica de la supervisión indicamos una estrategia general que tiene los siguientes pasos:

- Acogida o entrevista previa con la persona cuya actuación se va a supervisar. Este momento se considera fundamental para crear un clima de confianza y colaboración.
- Presentación del plan de trabajo que se va a seguir, al objeto de cumplir con el criterio de transparencia establecido en el TREBEP. A través de esta presentación se podrán negociar, si procede, los momentos en los que se va a realizar la supervisión, los documentos que se van a valorar, los materiales que puede aportar el docente o el directivo, otras fuentes personales que se puedan utilizar, y cuantos asuntos sean susceptibles, sin que se altere el objetivo.
- Realización de la supervisión conforme al plan elaborado y conocido por la persona que va a ser supervisada.
- Valoración final de la supervisión, de modo que sirva para la reflexión y que asegure el perfeccionamiento y la mejora.
- Emisión del informe correspondiente.

La supervisión debe realizarse desde una actitud abierta y colaborativa. No es aconsejable partir de un *a priori* de valor único y exclusivo, ya que el supervisado puede aportar unos planteamientos muy elaborados que exigen un tratamiento diferenciado.

Asimismo, la supervisión siempre ha de tener en cuenta el contexto en que se produce la intervención profesional.

No obstante, señalamos que los actos de supervisión suelen llevarse a cabo por las Administraciones educativas utilizando los protocolos de

actuación que elaboran los respectivos Servicios de Inspección Educativa, lo que contribuye a dar homogeneidad a las intervenciones y cumplir con criterios de objetividad, imparcialidad y no discriminación establecidos en el TREBEP.

2.6. Sentido de la supervisión

Una de las funciones esenciales del inspector de educación es la de supervisar la práctica docente y la función directiva.

La supervisión del profesorado y de los directivos es algo inherente a la práctica de la Inspección, puesto que una buena parte de sus actuaciones están encaminadas a conocer y valorar cómo planifican y desarrollan las diferentes tareas y funciones que profesores y directivos tienen encomendadas. A través de la supervisión, el inspector de educación entra en contacto con el docente o con el director y se encuentra en una situación óptima para conocer, valorar y orientar su labor, contribuyendo con ello al perfeccionamiento profesional y a la mejora de la acción didáctica o directiva.

De otra parte, la valoración de la labor de estos profesionales le permite al inspector orientar sobre las posibles innovaciones que pueden llevarse a cabo en las aulas y en el centro.

3. LA SUPERVISIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE

3.1. Acotaciones previas

Son numerosos los estudios que evidencian la influencia del profesorado en el rendimiento escolar, lo que sugiere que la calidad de los docentes es un factor significativo para explicar el rendimiento escolar.

Dentro de sus posibilidades, el inspector de educación orientará la supervisión al mayor número posible de profesores del centro, pudiendo realizarla de manera individual (aconsejable en la mayoría de los casos) o colectiva en pequeño grupo (muy válida para impulsar una cultura de participación y de trabajo en equipo).

Los siguientes apartados de este punto 3 hacen referencia a la *supervisión individual*, pero entendemos que en pequeño grupo se pueden y deben supervisar aspectos que afectan a sus integrantes, como puede ser el tratamiento de la evaluación con un grupo (profesores del curso o junta de profesores) o de una materia (profesores de etapa o Departamento Didáctico).

Sin soslayar la supervisión sobre la planificación, entendemos que la supervisión de la práctica docente debe prestar especial atención a los procesos y a la intervención en el aula, que son elementos clave de la actuación del profesor, ya que muchos aspectos de planificación pueden venir determinados por el propio centro, en su búsqueda de actuación reglamentada y coherente con los principios organizativos.

Concluimos manifestando que la supervisión de la práctica docente debe ser útil para el profesor, lo que se constituye en una garantía de que la intervención va a provocar la reflexión y la mejora.

3.2. Finalidades de la supervisión de la práctica docente

Sin pretender ser exhaustivos, señalamos las siguientes finalidades:

- Conocer la actuación del docente para recoger información y poder establecer un juicio de valor sobre ella.
- Identificar puntos fuertes y débiles, tanto en las planificaciones como en los desarrollos, para reforzar los primeros y orientar sobre la superación de los segundos.
- Constatar la organización de la clase, de los procesos didácticos y el clima del aula.
- Comprobar la adecuación e idoneidad de los documentos que emplea el docente para el desarrollo de su labor.
- Asesorar al interesado sobre la mejora de los aspectos que se aprecian como deficitarios.
- Informar a la autoridad administrativa sobre lo verificado en la acción de supervisión.

3.3. Ámbitos de la supervisión

Los ámbitos de la supervisión se imbrican con lo establecido en los Planes de Actuación de los Servicios de Inspección y pueden abarcar las diversas funciones atribuidas al profesorado en el Art. 91 de la LOE:

“1. Las funciones del profesorado son, entre otras, las siguientes:

- a) La programación y la enseñanza de las áreas, materias y módulos que tengan encomendados.*
- b) La evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado, así como la evaluación de los procesos de enseñanza.*
- c) La tutoría de los alumnos, la dirección y la orientación de su aprendizaje y el apoyo en su proceso educativo, en colaboración con las familias.*
- d) La orientación educativa, académica y profesional de los alumnos, en colaboración, en su caso, con los servicios o departamentos especializados.*
- e) La atención al desarrollo intelectual, afectivo, psicomotriz, social y moral del alumnado.*

- f) *La promoción, organización y participación en las actividades complementarias, dentro o fuera del recinto educativo, programadas por los centros.*
 - g) *La contribución a que las actividades del centro se desarrollen en un clima de respeto, de tolerancia, de participación y de libertad para fomentar en los alumnos los valores de la ciudadanía democrática y de la cultura de paz.*
 - h) *La información periódica a las familias sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, así como la orientación para su cooperación en el mismo.*
 - i) *La coordinación de las actividades docentes, de gestión y de dirección que les sean encomendadas.*
 - j) *La participación en la actividad general del centro.*
 - k) *La participación en los planes de evaluación que determinen las Administraciones educativas o los propios centros.*
 - l) *La investigación, la experimentación y la mejora continua de los procesos de enseñanza correspondiente.*
2. *Los profesores realizarán las funciones expresadas en el apartado anterior bajo el principio de colaboración y trabajo en equipo”.*

Por nuestra parte, y con la finalidad de ofrecer un esquema fácil de recordar, señalamos los siguientes ámbitos, en relación con las funciones del profesorado establecidas en la LOE:

a). INTERVENCIÓN DOCENTE⁴:

Función

La programación y la enseñanza de las áreas, materias y módulos que tengan encomendados –LOE, art. 91.1.a)-

Ámbito de supervisión

a.1) Programación y planificación de la actividad docente.

Las programaciones didácticas deben supervisarse para valorar el grado de cumplimiento y de adecuación formal y normativo respecto a las tareas de programación y planificación de la actividad educativa, inherentes a la función docente.

Se considera, por tanto, que los procesos de enseñanza-aprendizaje en su conjunto deben estar documentados de alguna manera, que siendo la programación didáctica del curso correspondiente el documento básico y normativo de planificación.

a.2) Atención a las diferencias individuales

El profesor, en su práctica diaria, ha de ajustar al grupo de alumnos y a cada alumno en particular la actividad educativa, para dar respuesta a la mayoría de los principios educativos establecidos en el art. 1. a bis y b de la LOE: calidad de educación para todo el alumnado, sin que exista

⁴ Este apartado está extraído de las guías de evaluación de la función docente elaboradas en diferentes cursos por la Subdirección General de Inspección Educativa - Madrid -, por considerarlas adecuadas para su desarrollo, dado que lo tratado no es específico de la comunidad autónoma.

discriminación alguna, equidad, inclusión educativa, igualdad de derechos y oportunidades, accesibilidad universal a la educación, y que actúe como elemento compensador de las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales, con especial atención a las que se deriven de cualquier tipo de discapacidad...y que estos ajustes, en cierta forma, deben quedar registrados, confirmando carácter fehaciente a la práctica educativa.

Función

La atención al desarrollo intelectual, afectivo, psicomotriz, social y moral del alumnado. –LOE, art. 91.1.e-

Ámbito de supervisión

a.3) Impartición de la enseñanza. Metodología. Clima de aula

La supervisión de la impartición de la enseñanza a través de la observación directa de la práctica docente es una estrategia básica de la labor inspectora y una fuente de información determinante para evaluar la idoneidad de la función docente de los profesores.

La observación directa en el aula tiene por objeto verificar la práctica docente en una situación real y específica, dentro del marco de interrelación concreta profesor/alumno, permitirá percibir el grado de motivación del alumnado, la presentación coherente de los contenidos, la metodología utilizada y actividades de aprendizaje propuestas, la adecuación de recursos y materiales utilizados y el clima del aula. Esta práctica docente ha de ser coherente con la programación didáctica establecida.

Función

La evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado, (...)–LOE, art. 91.1.b)-

Ámbito de supervisión

a.4) Evaluación del proceso de aprendizaje

Se valora si el profesor está garantizando el derecho de los alumnos a una evaluación objetiva, tanto al aplicar los criterios de evaluación y calificación, instrumentos y procedimientos de evaluación recogidos en la programación didáctica, como al informar a los alumnos y a las familias sobre los mismos y sobre el resultado de dicha aplicación.

b). DESARROLLO DE LA TUTORÍA (en su caso).Función

La tutoría de los alumnos, la dirección y la orientación de su aprendizaje y el apoyo en su proceso educativo, en colaboración con las familias. –LOE, art. 91.1 c)-

La orientación educativa, académica y profesional de los alumnos, en colaboración, en su caso, con los servicios o departamentos especializados. –LOE, art. 91.1.d)-

La información periódica a las familias sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, así como la orientación para su cooperación en el mismo. –LOE, art. 91.1.h)-

A fin de hacer efectiva la corresponsabilidad entre el profesorado y las familias en la educación de sus hijos, las Administraciones educativas adoptarán medidas que promuevan e incentiven la colaboración efectiva entre la familia y la escuela –LOE, art. 118.4

Ámbito de supervisión**b.1) Atención a alumnos. Atención a padres.**

El profesor, en el desarrollo de estas funciones, es un colaborador fundamental. Su desempeño se concreta en dos ámbitos de actuación diferenciados, por un lado, en su participación en la elaboración de planes de orientación académica, profesional y de acción tutorial, aportando la información o documentación solicitada y, por otro, en la implementación de las actuaciones previstas en los citados planes, llevando a la práctica, en el desarrollo de su función tutorial en el aula, los planes aprobados, informando y asesorando al alumnado en las sesiones de tutoría individual y a sus familias sobre las capacidades y aptitudes del alumno/a y, en su caso, sobre posibles itinerarios de formación y de inserción laboral.

Igualmente, presta la información a las familias sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas y les presta atención individualizada.

Función

Los profesores realizarán las funciones expresadas en el apartado anterior bajo el principio de colaboración y trabajo en equipo.-LOE, art. 91.2-

Ámbito de supervisión**b.2) Relación con los profesores del grupo y trabajo en equipo.**

Todos los profesionales que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje forman parte del equipo docente de los grupos a los que imparten clase y pertenecen a un equipo de ciclo o departamento didáctico, órgano básico encargado de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos correspondientes, y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias.

El trabajo en equipo se plasma, entre otros aspectos, en la participación y propuesta para la concreción de criterios comunes respecto a las programaciones, el consenso en las medidas para la atención a las diferencias individuales y la participación en la elaboración de planes de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.

c). DEDICACIÓN AL CENTRO.Función

La comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través de su Consejo Escolar. El profesorado participará también en la toma de decisiones pedagógicas que corresponden al Claustro, a los órganos de coordinación docente y a los equipos de profesores y profesoras que impartan clase en el mismo curso o ciclo – LOE, art. 119.2.

Ámbito de supervisión**c.1) Participación en los órganos de gobierno y de coordinación.**

El profesorado, como miembro del Claustro de profesores y del Consejo Escolar, tendrá la competencia de analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones internas y externas en las que participe el centro (artículos 127 apartado j) y 129 apartado g) de la LOE), así como proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia, la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de trato y la no discriminación por las causas a las que se refiere el artículo 84.3 de la LOE, la resolución pacífica de conflictos y la prevención de la violencia de género.

Dentro de las funciones del profesorado reguladas en el artículo 91. de la LOE se establece en el punto 1., apartado f), *“la promoción, organización y participación en las actividades complementarias, dentro*

o fuera del recinto educativo, programadas por los centros”. A su vez, el mismo punto 1., apartado j), contempla “la participación en la actividad general del centro” y en el apartado g) se explicita como función “la contribución a que las actividades del centro se desarrollen en un clima de respeto, de tolerancia, de participación y de libertad para fomentar en los alumnos los valores de ciudadanía democrática”.

c.3) Participación en actividades extraescolares y complementarias.

Se hace necesario supervisar la participación en la actividad general del centro y, en concreto, en la promoción de las actividades complementarias y en las estructuras organizativas, entre ellas y especialmente, en el Claustro y Consejo Escolar, órganos colegiados de relevancia, controlando que se desarrolle en un clima que fomente valores democráticos, según lo establecido en la norma.

Dentro de las funciones del profesorado reguladas en el artículo 91. de la LOE se establece en el punto 1., apartado l), *“la investigación, la experimentación y la mejora continua de los procesos de enseñanza correspondiente”*. A su vez, en el mismo punto 1., apartado b), se normaliza la función de evaluación de los procesos de enseñanza y en el apartado k) se establece la función de *“participación en los planes de evaluación que determinen las Administraciones educativas o los propios centros”*.

c.4) Innovaciones educativas.

El grado de implicación y de participación en programas de formación respecto al derecho y obligación de todo el profesorado (art. 102. 1 LOE), experimentales y/o de investigación es determinante para la actualización profesional de los docentes.

Por otro lado, tanto la propia evaluación de los procesos de enseñanza como la participación en planes de evaluación diversos se relacionan directamente con procesos de mejora, pues garantizan un trabajo de indagación, cambio y progreso.

d). Formación permanente.

La formación permanente es un derecho y un deber de los empleados públicos y, por lo tanto, del profesorado. El art. 54. del *Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público – TREBEP- Principios de conducta. 8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación.* Y el art. 14g), sobre *derechos individuales*, establece que tienen derecho a *la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, preferentemente en horario laboral.*

La evaluación de este ámbito se halla dentro del marco del TREBEP, que en su art. 20. *La evaluación del desempeño*, indica:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

El desempeño de puestos en la carrera docente está asociado, con frecuencia, a cursos de formación.

4. LA SUPERVISIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA⁵

4.1. Precisiones iniciales

Igual que sucede con los docentes, los estudios empíricos ponen de manifiesto la importancia de las direcciones escolares como influyentes en el rendimiento de los alumnos.

Las variables más destacadas son:

- El liderazgo pedagógico, o lo que es igual, la autoridad pedagógica reconocida que promueve el buen funcionamiento.
- El trabajo en equipo y la coordinación del profesorado.
- El clima escolar.
- La implicación de las familias.

La supervisión del trabajo de los directivos de centros docentes ocupa una buena parte del quehacer de los inspectores de educación, circunstancia que debe ser aprovechada para conocer, corregir las deficiencias y orientar hacia el perfeccionamiento.

Si en el caso del docente se propone centrar la atención en los procesos, cuando se trata de la función directiva entendemos que la supervisión debe orientarse de manera especial hacia la planificación y organización de la vida del centro, sin dejar de atender a las formas en que se llevan a cabo los desarrollos de cada uno de los aspectos organizativos.

⁵ Sirvan de orientación los documentos relativos a la evaluación de la función directiva que se hallan en <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva>, aunque son específicos de la Comunidad de Madrid. Algunos de sus conceptos generales se incorporan en este apartado del tema.

Señalamos una vez más que en educación es totalmente necesario tener en cuenta los contextos en que se producen las acciones, ya que condicionan sensiblemente las posibilidades de actuación.

De otra parte, es necesario considerar la experiencia en el cargo de la persona que es supervisada, pues algunas de las deficiencias pueden tener su origen en la poca práctica, así como venir condicionadas por intervenciones de responsables anteriores (no se olvide que la función directiva en los centros docentes no está profesionalizada en España y que el desempeño del cargo es temporal).

La supervisión de la función directiva debe hacerla especialmente el inspector del centro, aunque en algunas ocasiones puede verse asistido por otro colega o incluso por un experto en un ámbito concreto (desarrollo de ciclos formativos y de la formación en centros de trabajo, utilización de las TIC, entre otros).

Finalmente, debemos tener presente que la supervisión se hará con una actitud abierta y constructiva, que permita orientar hacia mejoras y que el directivo las reconozca como útiles para el desempeño de su tarea.

4.2. Finalidades de la supervisión de la función directiva

Del mismo modo que indicábamos en el punto 3.2, señalamos las siguientes finalidades:

- Conocer la actuación del directivo para recoger información y poder establecer un juicio de valor sobre ella.
- Identificar puntos fuertes y débiles, tanto en las estructuras organizativas como en su puesta en práctica, para reforzar los primeros y orientar sobre la superación de los segundos.
- Verificar y analizar los resultados escolares, ya sean de las evaluaciones internas o de las externas.
- Constatar el modo en que se ejerce la autonomía organizativa y de gestión concedida a los centros por la normativa legal.
- Conocer la implantación de planes de mejora en el centro.
- Apreciar la rendición de cuentas ante la Administración educativa.
- Comprobar la adecuación e idoneidad de los documentos institucionales y otros que puedan ser relevantes.
- Apreciar cómo realiza el directivo la valoración del funcionamiento del centro respecto del ámbito de su competencia (director, jefe de estudios, secretario).
- Identificar buenas prácticas relacionadas con sus competencias y atribuciones.

- Constatar el cumplimiento de las normas legales respecto del funcionamiento del centro y de los órganos colegiados y personales de gobierno.
- Valorar cómo se garantiza la difusión de las normas, tanto las legales como las que emanan del propio centro.
- Apreciar el clima de convivencia en el centro.
- Valorar el trabajo coordinado del equipo directivo.
- Asesorar al interesado sobre la mejora de los aspectos que se aprecian como deficitarios.
- Emitir informe a la autoridad administrativa, con valoración de lo verificado en la actuación supervisora.

4.3. Ámbitos de la supervisión

Como indicábamos en el punto 3.3 precedente, los ámbitos de la supervisión están relacionados con lo que en cada caso establecen los Planes de Actuación de los Servicios de Inspección.

Si vemos por separado cada uno de los órganos unipersonales de gobierno (director, jefe de estudios y secretario) podemos apreciar diversos ámbitos de supervisión, teniendo en cuenta las competencias que le atribuye la normativa legal. En este caso sólo mencionamos la del director, ya que las del jefe de estudios y secretario se han plasmado en normativa propia de cada Comunidad Autónoma, por lo que no es válida para la totalidad del Estado.

Para el director, el Art. 132 de la LOE (con la nueva redacción dada por la LOMLOE) determina las siguientes competencias, que serían objeto de la supervisión:

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.*
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.*
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los fines del proyecto educativo del centro.*
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.*
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.*
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas correctoras que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al*

Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.

- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.*
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.*
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.*
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.*
- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.*
- l) Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4.*
- m) Fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación educativa en el centro.*
- n) Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.*
- ñ) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.*

Del mismo modo que lo expresamos en la supervisión de la práctica docente, señalamos un esquema para la supervisión del director, en el que reflejamos los ámbitos agrupados de manera significativa, en relación a las funciones establecidas en el art. 132 LOE, aunque sin desarrollarlos.

Esto es así porque, aunque sean las funciones establecidas en LOE el referente general, se tiende a vincular la evaluación de la función directiva con el proyecto de dirección que presentó el director del centro para ser seleccionado y el logro de los objetivos en él formulados, dado que la administración necesita disponer de información sobre el trabajo de la dirección de los centros públicos en el ejercicio de su función, así

como su incidencia en la organización, funcionamiento y resultados académicos del centro.

Por este motivo, en algunas administraciones educativas, como en la Comunidad de Madrid, la evaluación de la inspección educativa sobre los directores, asociada a su proyecto de dirección, se centra en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar, analizar y evaluar la implicación y resultados de la labor del director en la gestión y administración del centro.
- Identificar, analizar y evaluar el impulso del director en la organización pedagógica del centro para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Identificar, analizar y evaluar la implicación del director en fomentar las relaciones del centro con instituciones del entorno.

Ampliamos el esquema asociando las funciones del director a los ámbitos de supervisión.

Función

Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.- LOE, art. 132 d)-

Ámbito de supervisión

a). Aplicación de la legislación:

- a.1) Organización del centro.
- a.2) Control del horario del profesorado.

Función

Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar. - LOE, art. 132 b)-

Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los fines del proyecto educativo del centro. -LOE, art. 132 c)-

Ámbito de supervisión

b). Dinamización y convivencia en el centro.

- b.1) Funcionamiento del centro.
- b.2) Distribución de tareas.
- b.3) Fomento de la participación.
- b.4) Ejecución de acuerdos.
- b.5) Medidas para mejora de la convivencia.
- b.6) Aplicación de sanciones.

Función

Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa. -LOE, art.132 a)-

Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas. -LOE, art. 132 g)-

Ámbito de supervisión**c). Relaciones con:**

- c.1) La Administración educativa.
- c.2) Otras instituciones y organismos.
- c.3) La comunidad educativa.

Función

Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro. -LOE, art. 132 e)-

Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas. -LOE, art. 132 j)-

Ámbito de supervisión**d). Gestión:**

- d.1) Administrativa.
- d.2) Económica.
- d.3) De recursos humanos.

Función

Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas. -LOE, art. 132 j)-

Ámbito de supervisión

e). Documentación:

- e.1) Documentos institucionales.
- e.2) Otros documentos.

Función

Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado. -LOE, art. 132 j)-

Ámbito de supervisión

f). Evaluación:

- f.1) Del centro.
- f.2) Del profesorado.
- f.3. De los alumnos.

Función

Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los fines del proyecto educativo del centro. -LOE, art. 132 c)-

Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4. -LOE, art. 132 l)-

Ámbito de supervisión

g). Innovaciones educativas.

h). Formación permanente.

En relación a la formación permanente, procede remitirse a lo que se ha indicado en el correspondiente apartado de formación permanente del profesorado.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN

4.4. Consideraciones previas

La técnica y el instrumento fundamental que utiliza la Inspección Educativa para llevar a cabo la supervisión son la **visita** y el **informe** de inspección⁶.

No obstante, añadimos que existe gran variedad de técnicas e instrumentos de supervisión que presentamos a continuación.

Entendemos que tanto las técnicas como los instrumentos no son excluyentes entre sí, sino complementarios, debiendo usarse el mayor número posible, en coherencia con la estrategia de supervisión que se va a seguir y con las fuentes de información que se van a utilizar.

Como técnicas de supervisión exponemos las siguientes:

- La observación.
- La entrevista.
- Las reuniones.
- El análisis de documentos.
- La triangulación de datos.
- El informe final.

Entre los instrumentos señalamos los siguientes:

- Protocolos de valoración.
- Registros de observación.
- Cuestionarios.
- Portfolio o notas de campo.
- Trabajos escolares.
- Guía de análisis de documentos.
- Guía de observación.
- Guía de entrevistas y reuniones.

4.5. Técnicas de supervisión

4.5.1. La observación

Observar significa examinar atentamente.

La observación es una técnica imprescindible de la supervisión. Como señala TEIXIDÓ PLANAS⁷ *“Sin la observación no hay supervisión”*.

Esta técnica constituye un elemento fundamental de todo proceso de investigación, en la que se apoya para obtener el mayor número de datos. Se emplea para supervisar los procesos que tienen lugar en un

⁶ Para el estudio de estos dos asuntos se remite a los temas 45 y 46 del temario de inspección.

⁷ TEIXIDÓ PLANAS, M. *Supervisión del sistema educativo*. Barcelona: Ariel, 1997, pp. 93
Preparadores de Oposiciones para la Enseñanza

determinado escenario escolar. Por ejemplo, la observación del aula es indispensable para conocer cómo se desarrolla el proceso didáctico.

Existen diversas tipificaciones y clases de observación, aunque para el desarrollo del tema nos vamos a centrar en las siguientes:

CLASES DE OBSERVACIONES			
Científica	Se observa con un objetivo concreto.	No científica	Se observa sin objetivo definido.
Estructurada	Prevé los elementos que se van a observar. Emplea soportes (registros, tablas, cuaderno de notas...).	No estructurada	No prevé el desarrollo de la observación. No utiliza soporte técnico.
Directa	Está en contacto con el hecho que se produce.	Indirecta	A través de datos u observaciones previas.
Participante	El observador se incluye en el hecho.	No participante	La información se recoge desde fuera, sin intervenir.
Individual	La hace una sola persona.	En equipo	Participan varias personas.

La observación más pertinente para la supervisión de la práctica docente y de la función directiva debe ser:

- **Científica**, con un objetivo claramente definido y del que no debe apartarse. La observación debe ser rigurosa y crítica.
- **Estructurada**, con la suficiente previsión de medios para registrar lo observado y abordando todos los elementos que se habían establecido con anterioridad. No obstante, puede estar abierta a la inclusión de asuntos no previstos, especialmente en la observación etnográfica o participante.
- **Directa**, sin intermediarios y en contacto con la persona observada y el hecho que se observa.
- **Participante**, con diálogo abierto entre el observador y el observado, propiciando su libre desarrollo y permitiendo la introducción de elementos nuevos.
- **Individual**, con la presencia del inspector-supervisor, aunque para determinados asuntos puede darse entrada a otro observador, demarcando los aspectos que van a ser objeto de observación del nuevo participante.

Para llevar a cabo la observación y establecer los resultados de ella se sugieren los siguientes puntos clave:

- ✓ Determinar con precisión el objeto. ¿Qué observar?
- ✓ Establecer unos objetivos claros. ¿Para qué observar?
- ✓ Concretar el momento y la duración prevista. ¿Cuándo observar?
- ✓ Determinar la forma de observación. ¿Cómo observar?
- ✓ Prefijar los registros de datos. ¿Con qué se va a observar?
- ✓ Anotar los datos observados.
- ✓ Analizar e interpretar los datos recogidos.
- ✓ Elaborar las conclusiones.
- ✓ Redactar el informe pertinente.

A pesar de ser una técnica muy poderosa e imprescindible para la supervisión, debemos alertar de algunos de los problemas más frecuentes, entre los que señalamos:

- 📖 El observador precipita la toma de datos y hace inferencias incorrectas.
- 📖 La posible confusión entre datos significativos y anecdóticos.
- 📖 El comportamiento del observador puede afectar el comportamiento de la persona observada.
- 📖 Los registros para la toma de datos no contemplan todas las posibilidades que se ofrecen en el caso de observación.
- 📖 El asunto que se observa puede verse alterado por circunstancias imprevistas.
- 📖 No siempre se registra lo que el sujeto comunica por la forma de manifestarse. La sumisión, la altanería, la bondad, la rigidez y otras tantas actitudes de comunicación no verbal pueden pasar desapercibidas al observador.

Para que sirva de referencia al inspector de educación, le ofrecemos el secreto que regaló el zorro al Principito⁸: *“He aquí mi secreto. Es muy simple: no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos”*.

Hacemos nuestra la idea de Saint-Exupéry y expresamos que la observación debe ir más allá de la captación de los diversos elementos que puedan apreciarse, pues no se realiza sólo con la vista, sino a través de la sensibilidad que permite reconocer aspectos que no están exteriorizados y que forman parte de la personalidad del observado.

4.5.2. La entrevista

La entrevista ocupa un lugar preeminente en las tareas del inspector de educación, celebrándose muchas a lo largo del curso.

Esta técnica debe utilizarse en la función de supervisión, puesto que a través de ella se puede recoger información valiosa, sobre todo para apreciar las percepciones que tienen, tanto el docente como el directivo, sobre el desempeño de su labor.

Siguiendo a DE KETELE y ROEGIERS⁹ señalamos tres formas de entrevistas que presentamos esquemáticamente en la tabla siguiente:

	CLASES DE ENTREVISTAS		
Referente	Dirigidas	Semidirigidas	Libres
Discurso	Discurso no continuo, siguiendo las preguntas.	Discurso por partes más o menos establecidas.	Discurso continuo.

⁸ A. DE SAINT-EXUPÉRY. *El Principito*. Madrid: Alianza-Emecé, decimosexta edición, 1980, pp. 87.

⁹ DE KETELE, J. M. y ROEGIERS, X. (1995). *Metodología para la recogida de información*. Madrid: La Muralla, pp 189-191.

Preguntas	Con preguntas preparadas.	Varias preguntas preparadas	Sin preguntas preparadas.
Información	Información parcial y abreviada.	Información buena y orientada al objetivo.	Información buena, aunque a veces no pertinente.
Duración	Duración breve.	Duración razonable.	Duración imprevista.
Inferencia del entrevistado	Inferencia débil.	Inferencia moderada.	Posible gran inferencia.

Entendemos que el tipo de entrevista más adecuado para la supervisión es la semidirigida o semiestructurada, ya que está preparada en buena parte, cuenta con la guía pertinente y permite abordar asuntos relevantes que no debe obviar el supervisor.

Cuando se realice la entrevista a la persona supervisada se debe tener en cuenta el contexto en que el profesional desarrolla su tarea, así como el tiempo que la lleva desempeñando, hecho que debe ser constatado por el supervisor.

Antes de iniciar la supervisión consideramos imprescindible realizar una *entrevista inicial* en la que se establezca un clima de confianza y colaboración, y que se utilice para presentar el plan de trabajo que se pretende seguir, así como una *entrevista final* en la que se comuniquen las apreciaciones pertinentes que inviten a la reflexión y, en su caso, orienten hacia el perfeccionamiento. En esta entrevista final se procurará poner de manifiesto la utilidad que la supervisión puede tener para el interesado, al tiempo que se valorará el propio proceso de supervisión.

Tanto en las entrevistas como en las reuniones el inspector de educación debe *saber escuchar*, sin imponer sus puntos de vista ni limitar la libre expresión del entrevistado o del participante en la reunión.

4.5.3. Las reuniones

Las reuniones están encaminadas a recoger información de diferentes fuentes que puedan ser relevantes para la tarea de supervisión.

Para la celebración de las reuniones es necesario que el inspector de educación tenga conocimiento de las dinámicas de grupos. Estas reuniones se realizarán con personas que estén vinculadas a la labor de la persona que es objeto de la supervisión, bien sea docente o directivo.

Señalamos los diversos grupos con los que se podrían mantener reuniones, sin perjuicio de lo establecido por la ordenación expresa de la supervisión que emane de la autoridad administrativa y que, en su caso, haya establecido normas e incluso protocolos para la actuación y la recogida de datos.

- Para supervisar la práctica docente se mantendrían reuniones con: el equipo directivo y el equipo docente o departamento didáctico.
- Para supervisar la función directiva se harían reuniones con: los restantes miembros del equipo directivo, los órganos colegiados de gobierno y los órganos de coordinación didáctica.

Como cada situación es específica, el supervisor podrá incorporar a las reuniones a personas que considere significativas para obtener información o, en su caso, celebrar una reunión específica con esas personas o citarlas para una entrevista individualizada.

Del mismo modo que se ha indicado para la entrevista, se entiende que las reuniones deben realizarse con forma semiestructurada, con una actitud abierta a considerar los asuntos que puedan emerger a lo largo de ella, sin perjuicio de que también se utilice una guía para abordar los asuntos de inevitable interés.

4.5.4. El análisis de documentos

Es una técnica importante para conocer cómo se estructuran los procesos de planificación y cómo se registran los desarrollos.

Para realizar el análisis de documentos en los Servicios de Inspección suelen elaborarse unos protocolos que recogen los aspectos más significativos de los documentos. En todo caso, se estima oportuno que el inspector supervisor cuente con una guía previa que facilite sistematizar la recogida de información, sin perjuicio de que se atienda a aspectos no predeterminados en dicha guía, puesto que la iniciativa del docente o del directivo permite sobrepasar el marco predeterminado y aportar otros aspectos no previstos.

El análisis documental debe estar referido tanto a los grandes documentos institucionales (Proyecto Educativo del Centro, Programación General Anual, Normas de organización y funcionamiento, Memoria Anual, Plan de Convivencia...) como a los documentos más concretos que se emplean para una actuación determinada (circular informativa para padres, programación de actividades para atender a un alumno superdotado, previsión de actividades para realizar en una salida extraescolar, registro de intervenciones en el aula, material preparado para alumnos con necesidades de apoyo ...).

En el caso de la supervisión de la **práctica docente** se deben analizar los documentos de planificación del proceso didáctico, así como los de constatación de los resultados. En este sentido, destacamos la importancia de las actas académicas, las pruebas de evaluación inicial y de evaluación continua, y cuantos tenga el profesor y den fe sobre el

rendimiento académico de los alumnos, como los registros de observación que emplea para anotar sus progresos.

De otra parte, se deben supervisar documentos como programaciones de aula, concreciones para una unidad didáctica, adaptaciones curriculares, propuestas específicas de actividades para atender a la diversidad del alumnado, informes elaborados por el profesor sobre los alumnos, las actividades, la utilización de los recursos, registro de relaciones con los padres, etc.

En el caso de la supervisión de la **función directiva** deben ser objeto de análisis un gran número de documentos. Además de los institucionales, señalamos como significativos, entre otros, los siguientes: el Proyecto de Dirección que presentó el candidato, la documentación oficial visada por el director, los partes de faltas del profesorado y del personal de administración y servicios, los escritos y la remisión de documentación dirigidos a la Administración educativa y a organismos oficiales, a entidades privadas, al profesorado y a los padres, la adopción de medidas disciplinarias, etc., considerando también su frecuencia.

Para los dos tipos de supervisión que nos ocupan deben consultarse las actas de los órganos en los que participa el supervisado para apreciar su grado de implicación y el talante con el que actúa.

En la realidad actual, es pertinente que el supervisor pueda llevar a cabo el análisis documental a través medios informáticos, e incluso recoger los documentos por vía telemática, si así lo permite la actuación del supervisado que los ha elaborado o ha participado en su redacción.

4.5.5. La triangulación de datos

En las investigaciones sociales, cuando se utilizan datos cualitativos se emplea la técnica de triangulación de datos, que consiste en analizar la objetividad de las informaciones recogidas, procedentes de varias fuentes, tomadas con distintas metodologías, por diversos investigadores y en distintos tiempos y circunstancias.

Podemos distinguir diversos tipos de triangulación:

- De fuentes (profesores, alumnos...).
- De metodologías (técnicas e instrumentos, como observación, análisis de documentos, con guías, con cuestionarios...),
- De personas (el inspector supervisor, el director...).
- De tiempos (al comienzo del curso, al final...).

Para triangular se exponen todos los datos recogidos, se confrontan y se analiza su persistencia, lo que proporciona el grado de objetividad y validez de las informaciones, hecho que se verifica, fundamentalmente,

a través de esta técnica, sin perjuicio de que aporte sugerencias sobre la idoneidad de cada uno de los elementos contemplados en la recogida.

4.5.6. El informe final¹⁰

Al finalizar la supervisión es necesario emitir el informe final, como resultado último del proceso llevado a cabo.

De manera sucinta señalamos que dicho informe:

- Se destinará a la autoridad administrativa y, en su caso, se comunicará al interesado si así se prevé en el planteamiento de la actuación supervisora.
- Estará contextualizado en el marco de la función inspectora.
- Contendrá valoración de los resultados, así como propuestas que, si procede, pueden estar orientadas hacia la mejora.

4.6. Instrumentos de supervisión

Señalamos que la tarea de supervisión que hace un inspector de educación gira inevitablemente sobre unos materiales que, sin ser instrumentos propiamente dichos, constituyen unos elementos básicos que deben ser objeto de su atención. Los dos principales son las **actas** y los **documentos**, abarcando toda la variedad que cada uno presente.

Los instrumentos son los medios de los que se sirve el supervisor para recoger datos y ordenar la información a la que tiene acceso. En este sentido se conciben como los *materiales* para realizar la tarea.

Teniendo en cuenta la diversidad de instrumentos que se pueden utilizar en la supervisión, presentamos de manera resumida los significativos, precisando que dichos instrumentos pueden estar destinados a diversas personas y pueden recoger los datos de distinta forma:

- Destino:
 - ✓ Encaminados a la persona que se va a supervisar.
 - ✓ Dirigidos a otras personas que proporcionan información.
- Forma de recogida:
 - ✓ Recogidos presencialmente (observación, reuniones...).
 - ✓ Recogidos a distancia (cuestionarios, análisis de documentos...).

4.6.1. Protocolos de actuación

En la mayor parte de los Servicios de Inspección de las Comunidades Autónomas se utilizan los protocolos de actuación, que suponen la unificación y homogeneización de los objetivos, criterios e información

¹⁰ Para un estudio más detallado de los informes de inspección remitimos al tema 46.
Preparadores de Oposiciones para la Enseñanza

que se pretende recoger, contribuyendo con ello a una mayor eficacia, eficiencia y coordinación de las funciones y tareas del inspector.

Normalmente tienen una estructura parecida y están establecidos por partes claramente diferenciadas.

A modo de ejemplo indicamos las partes en las que se configuran algunos protocolos que se utilizan en los Servicios de Inspección de la Comunidad de Madrid:

- a) Objetivo: definición de la finalidad global de la actuación.
- b) Actuaciones: concreción de las diversas actuaciones del inspector de educación a lo largo del proceso.
- c) Documentos: documentación que se van a utilizar, con apartados concretos:
 - Normativa legal aplicable.
 - Cronograma con orden y plazos para la actuación.
 - Guía de supervisión. (El número de guías es variado según el asunto, pudiendo tratarse de guías de análisis o de guías para seguir en el proceso de recogida de información. Las valoraciones suelen hacerse de modo cualitativo y cuantitativo).
 - Informe o comunicación al centro, dependiendo de la naturaleza de la actuación, indicándose las principales conclusiones y propuestas.
- d) Cuestionario de valoración: apreciación por el inspector de la idoneidad del protocolo.

Dada su constitución y naturaleza, los protocolos son unos instrumentos potentes para el desarrollo de la función inspectora.

4.6.2. Registros de observación

Es un instrumento para la recogida de datos relevantes previamente establecidos, todo ello sin perjuicio de lo que hemos denominado observación participante o etnográfica.



En los registros se expresan indicadores apreciables, que se recogen en escalas de valoración y listas de control.

Los datos que se registran pueden manifestarse a través de una respuesta dicotómica – SÍ-NO- (por ejemplo: *“El profesor tiene escritos los criterios de evaluación de Matemáticas”*) o dentro de una escala de grados en la que se expresan valores mínimos y máximos – 1-2-3-4-(por ejemplo: *“El profesor ha establecido medidas para atender a los alumnos que necesitan refuerzo en sus aprendizajes”*). En todo caso, se entiende pertinente que en todos los registros figure el apartado de observaciones, ya sea sobre un indicador o sobre un ámbito.

Para que los indicadores sean fiables y rigurosos, exponemos unas prescripciones básicas:

- La redacción debe hacerse siempre en forma positiva. Si se hace de forma negativa el mayor grado de la escala es el peor (por ejemplo: “*El profesor no fomenta la cooperación entre los alumnos*” -1-2-3-**4**).
- Debe estar referido a un único elemento. Si contempla dos o más cabe la posibilidad que la respuesta no sea válida para todos ellos (por ejemplo: “*El profesor utiliza medidas de refuerzo educativo y de ampliación de los aprendizajes*”. Puede suceder que el profesor sí utilice medidas de refuerzo, pero no de ampliación).

Semejantes a los registros son:

-  Las **escalas de valoración**, en las que los elementos se valoran cuantitativa o cualitativamente según unos grados predeterminados y que otorgan valor relativo dentro de la escala.
-  Las **listas de control**, que frecuentemente registran la existencia del elemento buscado (respuesta dicotómica), aunque a veces pretenden una valoración más ajustada dentro de una gama de respuestas de carácter cualitativo.

4.6.3. Cuestionarios

Los cuestionarios son instrumentos que se utiliza con *mucha frecuencia* para alcanzar a un número considerable de informadores o *fuentes*. Se emplean con la persona que es objeto de supervisión y con otros profesionales del centro o miembros de la comunidad educativa.

Los ítems de los cuestionarios deben responder a indicadores precisos.

Los cuestionarios son documentos formados por un conjunto de preguntas (cuestiones) que deben estar organizadas de forma coherente con el tipo de información que se desea obtener.

Las consideraciones que se hacen a continuación para la redacción de los cuestionarios están en función de ser dirigidos al ámbito de la enseñanza que, obviamente, es distinto de un cuestionario dirigido al consumo o al ámbito comercial.

Para la redacción de los cuestionarios en educación deben tenerse en cuenta, entre otras, las siguientes *consideraciones*:

- Antes de iniciar las preguntas se deben incluir unas instrucciones breves y sencillas, así como una explicación sobre la importancia de su participación, manifestando agradecimiento por su colaboración.
- Todas las preguntas deben ser útiles para lograr el objetivo, es decir, obtener información que se puede contrastar.
- El cuestionario no debe ser demasiado amplio para evitar cansancio.
- Las cuestiones deben plantearse con claridad y de forma inequívoca.

- Las preguntas deben ser breves, sin explicaciones adicionales que pudieran condicionar las respuestas.
- Es pertinente enumerar las preguntas.
- Las preguntas deben redactarse siempre en positivo.
- Cada pregunta sólo puede referirse a un elemento.
- Se deben evitar preguntas que exijan priorización de datos, sobre todo si dichos datos son más de tres.
- Es aconsejable no incluir preguntas que dirigen hacia otras preguntas (por ejemplo, “Si ha contestado NO a la pregunta 7, pase a la pregunta 12”).
- Las cuestiones deben procurar no poner en situación delicada al encuestado, puesto que esto provocaría rechazo o falsedad.
- Se podrán utilizar preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas
- En los cuestionarios dirigidos al supervisado se pueden incluir un buen número de preguntas abiertas y semiabiertas.

Entre los tipos de *preguntas* de los cuestionarios señalamos:

- *Cerradas*: Son preguntas que sólo permiten contestar mediante una serie cerrada de alternativas. Dichas alternativas pueden ser dicotómicas (SÍ/NO) o de varios grados o niveles de cualidad. Con estas preguntas se puede perder riqueza en la información, pero son fácilmente cuantificables.
- *Abiertas*: Permiten cualquier tipo de respuesta, lo que aporta una mayor riqueza de detalles, aunque son más difíciles de tabular.
- *Semiabiertas*: Tienen características intermedias entre las dos anteriores. Proporcionan una información rica, pero presentan más dificultades para su tabulación.

4.6.4. Portfolio o notas de campo

El portfolio consiste en un registro personal sobre lo realizado y la reflexión sobre su tarea, procurando que la recogida sea organizada y desarrollada de manera sistemática y que resalte los logros más significativos. Asimismo, en él se pueden referenciar otros documentos tales como escritos, fotografías, vídeos, etc. que demuestran las experiencias profesionales y contribuyen a su enriquecimiento.

Por su naturaleza es un instrumento muy abierto, en el que cada profesional realiza sus anotaciones.

El uso del portfolio pone de manifiesto la preocupación de los profesionales por el rigor, la sistematización y la calidad de su tarea, al tiempo que invita a la reflexión sobre cada una de las prácticas.

Este instrumento se utiliza frecuentemente para la autoevaluación, aunque para el inspector de educación que actúa como supervisor puede ser un documento muy revelador.

En la actualidad tiende a usarse cada vez más el portfolio electrónico, elaborado a partir de herramientas tecnológicas, por la facilidad que comporta a la hora de rescatar una experiencia, para su clasificación e incluso para la transmisión a otras personas.

4.6.5. Trabajos escolares

Los trabajos de los alumnos constituyen un elemento de primera mano para apreciar el contenido del aprendizaje que se les ofrece y lo que incorporan. Dentro de estos trabajos, el inspector de educación puede supervisar los cuadernos escolares de las diversas áreas o materias, las producciones de los alumnos en forma de redacciones, murales, materiales u objetos realizados, así como las tareas encomendadas para hacer en casa. En las ciencias experimentales es necesario supervisar los resultados de actividades llevadas a cabo en los correspondientes laboratorios.

Entre los aspectos que se pueden apreciar en los trabajos escolares mencionamos: la limpieza y el orden, el contenido recogido, la precisión y estructuración de los datos y el rigor con que se ha realizado.

Es significativo comprobar la corrección que ha realizado el profesor en los trabajos, estableciéndose diálogo, tanto con los alumnos afectados, como con el profesor, que permita apreciar la calidad y frecuencia de las correcciones, así como la forma de realizarlas.

El estudio de los trabajos escolares se completa con el de las actas de evaluación y con los registros de que disponga el docente.

4.6.6. Guía de análisis de documentos

Una guía de análisis no es nada más que un instrumento que recoge los aspectos más relevantes que deben apreciarse en cada uno de los documentos que se van a valorar.

Las guías tienen el valor de encaminar o *dirigir las acciones* hacia unos determinados objetivos. Cuando la guía ha sido elaborada por un órgano superior debe seguirse obligatoriamente, pero cuando la crea el mismo inspector supervisor (por ejemplo para analizar el contenido de una prueba escrita que se aplica a los alumnos al finalizar el trimestre) puede ser empleada con mayor libertad, si se aprecia, hipotéticamente, que se pueden obviar ciertos asuntos porque no se han reflejado en el documento que es objeto de análisis.

Una buena guía debe tener organizados los referentes de análisis por campos próximos, de modo que favorezcan la intervención de quien la utiliza.

Los descriptores de las guías deben ofrecerse de manera abierta para posibilitar que el supervisor incorpore en la recogida de datos asuntos que no estaban previstos y que puedan ser de utilidad, todo ello sin perjuicio de que se utilice una escala de grados para concretar el nivel alcanzado. Se aconseja que siempre aparezca un apartado de “*observaciones*”, donde se exprese algo que no se ha podido tipificar.

Es conveniente que los descriptores estén numerados, en consonancia con los indicadores y ámbitos que se aprecian y con el resto de instrumentos que se utilizan, lo que facilita el vaciado de datos dentro de un esquema organizado.

4.6.7. Guía de observación

Como se señala en la técnica de la observación (punto 5.2.1) sugerimos puntos clave de la misma. Para favorecer que dicha observación se haga de forma sistemática, precisa, ordenada y fiable, entendemos la utilidad de usar una guía que permita orientar y dirigir las acciones.

Como se ha dicho, la guía debe atender a los aspectos relevantes y organizar su recogida, de modo que todos sean contemplados y se pueda verter la información con facilidad.

Con la utilización de una guía bien elaborada se pueden paliar algunos de los problemas que señalábamos de la observación.

4.6.8. Guía de entrevistas y reuniones

Recordamos que las guías sirven para dirigir las acciones hacia los asuntos que interesa recoger. En el caso de las guías de entrevistas y de reuniones es muy importante que se tenga en cuenta una cualidad esencial del supervisor, cual es la de *saber escuchar*, ya que no debe coartarse la libre expresión del entrevistado o de los que intervienen.

Quizá una de las ayudas principales que ofrece una guía es la de permitir que se reoriente la cuestión si los intervinientes se salen de ella y tratan asuntos colaterales, así como la de centrar el tema que ocupa, no obstante, sostenemos que estas guías deben ser semiabiertas, permitiendo la participación espontánea.

5. COLABORACIÓN EN SU MEJORA CONTINUA

A lo largo del tema se viene poniendo de manifiesto que la supervisión educativa es una actuación vinculada al conocimiento y a la verificación de que las actuaciones se ajustan a la legalidad y son pertinentes para el desarrollo de la tarea encomendada, al tiempo que aporta las reflexiones y sugerencias que ayuden a la mejora y la innovación.

Recuérdese que el mencionado Art. 151 de la LOE señalaba, junto a la función de supervisar, las funciones de asesorar, orientar e informar, todo ello al amparo de las atribuciones que el Art. 153 de la LOE menciona para el inspector de educación, de las que señalamos la de tener libre acceso a los centros para conocer directamente todas las actividades y la de examinar y comprobar la documentación académica y administrativa, para lo que deberán recibir la colaboración necesarias de los funcionarios y responsables de los centros y servicios educativos, por su consideración de autoridad pública.

Estas *referencias legales* colocan al inspector en una situación privilegiada para impulsar la mejora continua en todos los aspectos organizativos y de funcionamiento de los centros, centrando su atención sobre dos pilares esenciales de la calidad de la educación: el docente y la función directiva.

La Inspección Educativa está estrechamente relacionada con la implantación y el desarrollo de los planes de mejora de los centros, respetando la autonomía que les otorgan las normas legales, y vinculándose a los mismos por sus funciones de supervisión, control, evaluación y asesoramiento.

La colaboración y ayuda para la mejora puede versar sobre cualesquiera de los ámbitos de supervisión que se han indicado en los puntos 3.3 y 4.3 del tema, sin perjuicio de que también se oriente hacia la *autoevaluación*, tanto del profesorado y de la función directiva, como del propio centro docente, de modo que los profesores y los directivos estén en condiciones de llevarla a cabo con rigor y precisión, para lo que tiene pleno sentido el asesoramiento sobre estrategias, técnicas e instrumentos que pueden utilizarse, así como proporcionar los modelos correspondientes o la bibliografía apropiada.

Sostenemos que cuando los profesionales realizan una buena autoevaluación de su trabajo es que son reflexivos y están sensibilizados para iniciar un proceso de mejora.

La colaboración y el apoyo del inspector de educación ha de realizarse desde la *apertura* necesaria que permita dar cabida a las iniciativas de la persona que es objeto de supervisión, todo ello con talante constructivo

y resaltando las actuaciones que se consideran bien realizadas, pero dejando evidente que “nadie es perfecto” y que “siempre es posible mejorar en algo”.

6. CONCLUSIONES

La supervisión de la práctica docente y de la función directiva es una de las actuaciones más significativas que lleva a cabo el inspector de educación, por cuanto se introduce en el control y la verificación de la realidad, apreciando el desarrollo de las tareas que desempeñan.

Dentro de la actuación de control y evaluación que se realiza, se puede incluir la colaboración y el asesoramiento que impulse la *autoevaluación* reflexiva encaminada a la mejora.

La actuación supervisora conlleva la utilización de numerosas técnicas e instrumentos que deben ser utilizados con precisión por el inspector de educación, siendo pertinente el uso de protocolos y guías que favorezcan el desarrollo de esta compleja función.

Para precisar la objetividad de las informaciones recogidas se establece la oportuna triangulación de datos.

La actuación supervisora se concluye con el correspondiente informe.

Por su calidad profesional, el inspector de educación es el garante de que la supervisión se realice de manera objetiva y transparente, al tiempo que resulte de utilidad a la autoridad administrativa y al supervisado, utilizando con precisión y rigor las técnicas e instrumentos de que dispone y considerando el contexto en que se produce.

7. REFERENCIAS NORMATIVAS Y BIBLIOGRÁFICAS

Disposiciones legales:

- 2006. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE de 04-05-2006).
- 2020. Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE de 30-12-2020).

Bibliografía:

- ARÉVALO JIMÉNEZ, J.J. (2017). “La supervisión y evaluación de la función docente y directiva”. En Vázquez-Cano, E. (coord.). *La Inspección y Supervisión de los centros educativos* (pp. 255-274. Madrid: UNED.
- CASANOVA, M^a A. (2005). “Supervisión, evaluación y calidad educativa” en *Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, núm. 1 (julio de 2005). Revista electrónica: <http://www.adide.org/revista/index.php>
- DE KETELE, J. M. y ROEGIERS, X. (1995). *Metodología para la recogida de información*. Madrid: La Muralla
- FERNÁNDEZ ESTRADA, J. (1999). “Observación sistemática de clases de profesores”. *Actas del V Congreso Estatal de ADIDE (La Inspección del siglo XXI)*, 211-236.
- GÓMEZ DACAL, G. (1989). “Modelos de supervisión y evaluación del proceso de cambio institucional”; en *La calidad de los centros educativos*. Sociedad Española de Pedagogía. IX Congreso Nacional de Pedagogía: Alicante. Vol. II.
- MIRANDA MARTÍN, E. (2002) “La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros”, en *Revista de Currículum y formación del profesorado*, nº 6.
- PÉREZ FIGUERAS, E. (1999). Supervisión educativa: Nuevos enfoques y tendencias, en *Revista Bordón*, volumen 51, nº 3 de 1999, 315-322. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía.
- REVISTA CUADERNOS DE PEDAGOGÍA (2014). La inspección educativa. Tema del mes. Barcelona: Wolters Kluwer. Nº 441, enero de 2014.
- SECADURA NAVARRO, T. (2008). “Principios de organización de la inspección educativa en el estado español: fortalezas y debilidades” *Revista Avances en Supervisión Educativa*, nº 8, mayo de 2008.
- SECADURA NAVARRO, T. (2013). “El referente de la Inspección educativa: ¿el Centro docente?, ¿el Sistema educativo?” *Revista Supervisión* 21, nº 30, octubre de 2013.
- SECADURA NAVARRO, T. (2014). “Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la inspección de educación” *Avances en Supervisión Educativa*, nº 21, junio de 2014.
- SOLER FIÉRREZ, E. (Coord.,) (1993). *Fundamentos de supervisión educativa*. Madrid: La Muralla.

- TEIXIDÓ PLANAS, M. (1997) *Supervisión del sistema educativo*. Barcelona: Ariel.

OTROS DOCUMENTOS (específicos de la Comunidad de Madrid, pero útiles en sus planteamientos generales):

Función docente

- <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/funcion-docente>

Función directiva

- <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva>