

LA VISITA DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA SUPERVISOR'S MEETING

José María Pérez Jiménez

Inspector de Educación.

Sevilla. Andalucía

Pedro E. García Ballesteros.

Inspector de Educación

Sevilla. Andalucía

LA VISITA DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA

RESUMEN

La visita a los centros es la atribución más importante que tiene la inspección educativa para el desarrollo de sus funciones. En este artículo exponemos la importancia de la visita como un hecho de conocimiento profundo, su razón de ser y los fundamentos para que se lleve a cabo de forma adecuada a los nuevos tiempos, así como el sentido y la finalidad de la misma. Los principios que deben regir las visitas a los centros de la inspección educativa, y las características que deben poseer quienes las realizan. Desarrollamos las fases que, con carácter general, deberán seguirse en las visitas para un conocimiento progresivo. Concluimos con algunas reflexiones sobre las visitas de inspección en el siglo XXI.

PALABRAS CLAVES

Inspección educativa, visita, sentido y finalidad, principios, características y fases.

ABSTRACT

Visiting the centers is the most important attribution that the educational inspection has for the development of its functions. In this article we expose the importance of the visit as a fact of deep knowledge, its reason for being and the foundations for it to be carried out in an appropriate way to the new times, as well as the meaning and purpose of it. The principles that should govern visits to educational inspection centers, and the characteristics that those who carry them out should have. We develop the phases that, in general, should be followed in the visits for progressive knowledge. We conclude with some reflections on inspection visits in the 21st century.

KEYWORDS

Educational inspection, visit, meaning and purpose, principles, characteristics and phases

LA VISITA DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA

*"El personaje docto no es docto siempre.
Pero el capaz es siempre capaz, incluso en la ignorancia".*

Michael de Montaigne. Ensayos.

"La visita del inspector" es una obra de teatro del británico J. B. Priestley cuya acción se desarrolla en 1912, en los prolegómenos de la I Guerra Mundial, época que supone el comienzo de la decadencia de la civilización europea, según el autor. El momento elegido es muy adecuado para enmarcar el conflicto de una obra que plantea la responsabilidad del hombre en la sociedad y en la que la verdad surge lentamente, tras las sucesivas revelaciones que se van produciendo, con un resultado de suspense creciente, en una trama que dio lugar a la considerada por muchos, la "*obra bien hecha*".

Realizamos la alusión a esta pieza literaria, por el propio título que nos sirve como curiosidad para este texto, pero, sobre todo, porque la obra encarna un

mensaje de máxima vigencia: *"todos formamos parte del tejido social y hemos de aceptar la responsabilidad de nuestras acciones"*, mensaje perfectamente asimilable al trabajo de la inspección educativa, como parte del tejido educativo y la responsabilidad que supone su presencia en los centros.

El inspector de policía que visita la casa de una familia burguesa acomodada, en contra de los postulados defendidos por el elitista dueño del domicilio, afirma: *"No vivimos solos. Somos miembros de un mismo cuerpo. Somos responsables los unos de los otros..."* El inspector visita la casa para desvelar la trama que dará lugar a una verdad insospechada. De la misma forma, los inspectores de educación, miembros del cuerpo educativo, visitan los centros para conocer lo que allí ocurre y facilitar o ayudar a desvelar claves que ayuden a mejorar. Ese desvelamiento, en la mejor tradición metodológica de la antropología, como hemos dicho, también será lento, complejo, fruto de múltiples aportaciones e interpretaciones y, sobre todo, enemigo de las prisas, la mirada simplista o la conclusión apresurada. Por tanto, a pesar de lo inadecuado de la posible comparación si la establecemos en términos amplios, de lo que no cabe duda es que, en ambos casos, el fin último es la verdad a través de la visita sobre el terreno de los hechos donde ocurre todo.

Por supuesto, no pretendemos establecer un paralelismo exacto entre "la visita del inspector" teatral y la visita del inspector o inspectora de educación, más allá de lo expuesto anteriormente, entre otros motivos porque no es posible la comparación entre quien se dedica a las pesquisas policiales, protagonista de la obra literaria, con la del inspector de educación. Entre ambas acciones existen enormes diferencias y es conveniente subrayarlas. El inspector o inspectora de educación no es un inspector de policía porque el fin de éste debe consistir en buscar culpables de un supuesto delito para imponerles su merecido castigo. Salvo en casos excepcionales, ésta no debe ser la finalidad habitual ni esencial de la inspección educativa cuando visita con frecuencia un centro. La verdad de lo que allí ocurre es algo complejo y múltiple, no preexistente, ni determinado, exclusivamente, por las normas reguladoras. Lo que allí ocurre, para ser conocido con cierto grado de profundidad, debe ser construido con la participación del conjunto de miembros del mismo, para que pueda ser adecuadamente

interpretado y, posteriormente, explicado. De cómo hacerlo hablaremos a continuación.

Para finalizar este preámbulo, no queremos obviar el momento de pandemia que estamos viviendo en el que, precisamente, se hace especialmente difícil la acción de visitar, por las restricciones a las que todos estamos sometidos. Pero, ante la esperanza que se abre para un futuro no muy lejano, y ante las evidencias de lo vivido en este último año, que nos ha demostrado la necesidad de la presencia física para el desarrollo educativo, en general, y de la inspección en particular, queremos reivindicar la visita de inspección como un acto imprescindible, de una fuerza tal, que no puede ser suplantado por ningún otro medio.

1. "IR A VER"

El origen etimológico de las palabras nos puede dar pistas sobre como orientar la actividad que definen. Visitar tiene su origen en "visitare" ("ir a ver"). Deriva o se relaciona con "videre", ver en castellano. En nuestro caso es oportuno, apelar al frecuentativo "visere", ver, pero detenidamente, examinando, no de cualquier forma y manera. Por otra parte, una visita de inspección que se precie, en la que se pretenda tener un conocimiento profundo, no puede realizarse sin un buen "vis a vis" ya que verse y mirarse a la cara, será un aspecto esencial para el conocimiento de lo que ocurre en el lugar visitado. Con toda razón, el origen de las expresiones lingüísticas relaciona, en su etimología francesa, "vis a vis" (cara a cara), con el verbo latino "videre". Ir a ver es ver y mirar las caras. Por tanto, visitar como la acción de ir a ver requiere: la posibilidad de ir al lugar, la predisposición para ir y, por último, las cualidades de la mirada para ver aquello que se requiera o pretenda ver. Es decir, nada sale a nuestro encuentro sin más, sino que es nuestra mirada intencionada la que busca con sentido para poder encontrar lo significativo. Podemos ver mucho y no mirar nada. La mirada de la inspección educativa es su rasgo de identidad, la que determina, inicialmente, la calidad de su visita que se va a llevar a cabo. Dicha mirada supone limitaciones o condicionantes que han de tenerse en cuenta. Nos referimos, por un lado, al principio establecido, desde hace tiempo, por la investigación de las Ciencias Sociales por el que todo hecho observado se ve modificado por la mera observación de un agente externo. Por otra parte, hemos de tener en cuenta,

como nos recuerda Bourdieu, que los agentes que intervienen en todo espacio social, y el educativo también lo es, opinan y actúan en función de la posición que ocupan en el mismo; es decir, dicha posición, condiciona consciente o inconscientemente las actuaciones que se lleven a cabo. Es necesario tener en cuenta este condicionante, para poner en práctica formas de atenuarlo: la triangulación de información, las interpretaciones compartidas, la participación de otras miradas, etc., algo que tendremos en cuenta a lo largo de este texto.

Los inspectores e inspectoras de educación tenemos entre nuestras atribuciones, la de visitar los centros y servicios educativos. Esta prerrogativa es histórica, puesto que ya en 1849, en un Real Decreto promulgado el 30 de marzo, se concedía a los Inspectores Generales la posibilidad de visitar las Escuelas normales y ordinarias. De manera que para el desempeño del trabajo de inspección, la visita ha sido una encomienda básica que no se ha interrumpido nunca, manteniéndose intocable hasta la actualidad, como una de las actividades fundamentales e ineludibles de la Inspección educativa. Sin la visita difícilmente se podrá tener la información necesaria, significativa y completa para lo que pueda devenir. La visita no es sustituible por otras fuentes de información. Toda la información documental, estadística o informática puede y debe servir para preparar, ayudar y complementar, pero ninguna fuente documental o estadística puede sustituir la visita en el terreno educativo. Es más, guiados, exclusivamente, por la documentación burocrática podemos cometer errores graves, así como llevar a cabo actuaciones estériles.

La tarea de visitar las dependencias, donde se desarrolla la enseñanza, se ha consolidado a lo largo de los años, si bien con distintos focos o prismas, así como con distinta frecuencia, dependiendo de la época y los intereses de quienes han ejercido el control de la inspección. En todo caso, la razón de ser de la inspección educativa entronca con la necesidad de ver y mirar lo que ocurre en los centros educativos y en las aulas. De lo contrario, el desarrollo de las tareas inspectoras se reducirá a meros formalismos burocráticos, con el peligro añadido de adquirir un conocimiento alejado y, por tanto, erróneo de la realidad, con la consecuencia de que la tarea no solo sea infructuosa, sino además contraproducente, y más dañina que beneficiosa. Podemos ver un centro en los papeles, pero mirar su realidad e interpretarla solo se puede hacer a "pie de obra"

y con la mayor participación posible. Se puede afirmar, e históricamente puede demostrarse, que visita e inspección son términos indisolublemente unidos, de manera que cuando se han alejado, se ha puesto en juego la naturaleza esencial de la profesión, lo que debe tenerse en cuenta para el futuro.

“Ver”, es una acción que implica una serie de condiciones fisiológicas relacionadas con el sentido de la vista, fundamentalmente de origen externo, el ojo y sus componentes, e interno, para el control y la interpretación de lo que se ve. Para la visita de inspección educativa, a la capacidad básica de recibir estímulos visuales, deben unirse otras relacionadas como: la predisposición a ver (actitud para hacerlo), el saber ver (procedimiento de búsqueda y cuestionamiento de la situación), y las posibilidades de ver (experiencia y formación o marco conceptual desde el cual se busca y se interpreta). Entendemos este “Ver” en un sentido amplio, más allá de lo visual, que es como debemos entenderlo para nuestro propósito. En cada visita el inspector o la inspectora de educación verá de una forma distinta, incluso cuando el propósito pueda considerarse igual o similar. No cabe duda de que tener propósitos parecidos, al realizar las visitas por parte de personas distintas, puede ayudar a prepararla previamente de manera similar, a enfocar la atención sobre determinados aspectos y no otros, y a extraer ideas y conclusiones que respondan a las pretensiones iniciales. Pero, aun así, los elementos personales, la experiencia y formación, así como el oficio influirán decisivamente en el desarrollo de la visita y en las consecuencias, fértiles o no, de la misma. En la visita se ve, pero con una determinada mirada, como siempre que un ser humano ve algo, condicionada por sus intereses, su formación, sus capacidades, su oficio, su historia personal, etc.

La apertura de nuestra visión o mirada se refiere a que debe acoger lo que quizás esperábamos y se confirma en la visita, el cumplimiento del propósito de la misma, pero también se debe estar abierto a lo inesperado, a lo imprevisible, a lo que, aunque solo sea por indicios, apunta a elementos nuevos, insospechados, y que podrían recomponer nuestra mirada en direcciones distintas a las previstas inicialmente. En suma, nuestra capacidad de ver y mirar determinará las posibilidades de acción futura y la aceptación que ésta puede tener en el centro visitado.

En principio, el "Ir a ver" debe surgir de una necesidad y un propósito. De la misma forma que la visita del médico de familia, parte de la necesidad de salud del enfermo y de sanar del médico; la visita a un museo surge de la necesidad de satisfacer un deseo estético o histórico; la visita a un amigo de la necesidad de filiación humana; la visita de un inspector o inspectora de educación debe partir de una necesidad, un empeño, un propósito que pueden ser variopintos, y de los que dependerá la forma de proceder. Necesidad y propósito están íntimamente relacionados, pueden derivar de un plan preestablecido e intencional o de las incidencias que puedan surgir. En todo caso, tanto necesidades como propósitos deben relacionarse con las funciones que tiene encomendadas la inspección educativa. La primera y fundamental, garantizar el derecho a la educación de los alumnos, a través del cumplimiento de las grandes normas que regulan nuestro ordenamiento general y educativo y, en relación con la anterior, la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de los grandes principios pedagógicos. No debe entenderse lo que aquí se dice como el típico preámbulo en el que aparecen las grandes palabras a las que, parafraseando a Machado, les viene bien siempre un poquito de exageración. En absoluto, cuando un inspector o inspectora de educación visita un centro debe tener como prioridad fundamental los alumnos y alumnas, como titulares del derecho a la educación del que el inspector debe ser garante. Los padres y madres, el profesorado y el equipo directivo son intermediarios de ese derecho, pero no sus actores principales, lo que debe quedar meridianamente claro para la inspección a la hora de mirar e interpretar la realidad y, sobre todo, a la hora de proponer medidas concretas. En este sentido, deben servirnos como referencia las palabras de Antonio Ballesteros, inspector de Primera Enseñanza de la 2ª República: *"La escuela debe tener una sola política, defender los derechos del niño."*

No es intención de este texto sobre la visita de inspección educativa, realizar un análisis histórico o normativo de los antecedentes y fundamentos de la misma. Entre otros motivos, porque ya se ha llevado a cabo suficientemente, por autores que nos han precedido. Tampoco pretendemos realizar un exhaustivo análisis de clasificación, de los fines, tipos y consecuencias, porque también se ha realizado, y además porque como veremos la propia complejidad de la acción de visitar, así como la evolución reciente de los acontecimientos que acaecen en los

centros educativos, nos llevan a pensar que cualquier clasificación se queda corta y obsoleta en un breve periodo de tiempo. Más bien pretendemos reflexionar sobre el sentido, los fines y las consecuencias de las visitas de inspección, y aportar información sobre las condiciones, requisitos y cualidades necesarias, en la actualidad, para el buen ejercicio de la visita y, en consecuencia, cómo llevarlas a cabo. De esta forma pretendemos aportar un posicionamiento propio al corpus teórico y práctico de una acción fundamental y frecuente de la inspección educativa, basándonos fundamentalmente en nuestra larga experiencia acumulada y la reflexión sistemática sobre la misma. Por tanto, todo lo que diremos a continuación no será una teoría de la visita, sino las reflexiones ordenadas sobre una práctica continuada que nos han permitido construir un modelo a compartir.

2. CONSTRUCCIÓN DEL SENTIDO Y FINALIDAD DE LA VISITA

Como hemos dicho, cualquier visita debe tener un propósito, un por qué y un para qué. No obstante, aunque el inicial o previo esté bien concebido y concretado, durante la visita se pueden abrir otras posibilidades no directamente relacionadas con aquel, que pueden contribuir a enriquecer el conocimiento del centro por parte del inspector o equipo de inspectores. En cualquier caso, la capacidad para centrar el foco de atención es una cualidad fundamental para el desarrollo adecuado de la visita, sobre todo cuando la misma, como así debe ser, responde a un propósito bien definido, estableciendo los cortafuegos necesarios al posible desvío intencionado o no, por parte de los miembros del centro o servicio visitado. Dichos desvíos, si se produjeran, también deberán ser detectados y analizados por el inspector en la interpretación final de la visita, ya que siempre responden a unos motivos, de mayor o menor relevancia, que no deben ser despreciados porque pueden abrirnos caminos hacia territorios desconocidos y relevantes. A veces, podrán deberse a un desvío intencionado que pretende ocultar más que desvelar, pero en otros puede ser exactamente lo contrario, es decir, aprovechar la presencia del inspector para facilitarle información sobre aspectos que a los que se encuentran diariamente en el centro les resultan importantes. En este caso, a la capacidad de mirar se debe unir la de escuchar, de manera que la inspección deberá integrar en el propósito inicial la nueva información, para enriquecer el resultado o, dado el caso, para reelaborar la

actuación en función de la realidad manifestada, por su carácter relevante o urgente.

El propósito de la visita determinará su sentido, entendido como la acción, lo que ocurre durante la misma. El propio inspector y los miembros del centro deben comprender la visita, antes, durante y después, desde su propósito hasta las distintas actuaciones que deberán dotar de sentido a la misma, tanto para el inspector que la realiza, como para quienes la reciben. Comenzando por la llegada y el saludo, la reunión inicial con miembros del equipo directivo, las entrevistas o reuniones posteriores, las visitas a aulas u otras dependencias, la recogida de información documental, la finalización con conclusiones, acuerdos y posibles propuestas, conformarán lo que hemos denominado sentido de la visita. En su desarrollo el inspector se expone ante el centro. Pensar que una autoridad externa legitima y otorga fiabilidad a cualquier acción, llevada a cabo por la inspección, es un grave error profesional. Por lo que cuidar el sentido de la visita en los términos enunciados, es algo crucial. La legitimación y fiabilidad hay que ganárselas a lo largo de las sucesivas visitas, por lo que no deberá afrontarse de la misma forma la primera que las siguientes. Desde este punto de vista, ninguna será igual a otra. Podrán repetirse los propósitos, pero el sentido es una construcción a largo plazo, lo debemos ir elaborando a lo largo de muchas visitas para que, en el proceso, el centro y todos y cada uno de sus miembros, adquiera una visión diáfana de cuál es el sentido general de las visitas de inspección independientemente de sus propósitos coyunturales.

La visita debe tener una finalidad, un impacto en el centro, y unas consecuencias que pueden plasmarse en un informe, aunque no necesariamente. El impacto en el centro va a depender, por supuesto, de variables internas, referidas a su organización, a las motivaciones y expectativas de los miembros del mismo, a su cultura y clima, a su historia, incluyendo las relaciones previas, etc. Pero también va a depender de cómo se haya llevado a cabo por parte de la inspección educativa. Además de las condiciones internas mencionadas, la pertinencia y eficacia de las acciones o propuestas realizadas, determinarán los efectos de la visita. Una entrevista mal planteada, una fuente de información inadecuada, un documento mal interpretado, una visita al aula mal enfocada, una reunión mal desarrollada, pueden dar lugar a efectos perniciosos e incluso

contraproducentes respecto al propósito inicial y, lo que es más importante, al sentido de futuras visitas o encuentros que puedan o deban producirse. Es importante, en este aspecto, cuidar los inicios, tanto en las formas como en la claridad, porque pueden agilizar o bien entorpecer esa construcción necesaria del sentido de las visitas de inspección.

El fin de la visita se podrá valorar en la medida que se haya conseguido la meta, entendida como el grado de consecución de lo que se pretendía. Quien visita debe contar con un criterio o criterios de valoración de la misma, sea individualmente o en equipo, incluyendo la autoevaluación y la autocrítica. Tras la finalización debemos emitir un juicio que puede ser definitivo o parcial, según el momento y el grado de conocimiento, así como la posibilidad de contrastar las informaciones.

3. PRINCIPIOS

Para llevar a cabo una visita de inspección y en el desarrollo de la misma debemos tener en cuenta una serie de principios. Para entenderlos, es necesario adoptar una perspectiva sincrónica, para la que se realiza en un momento, pero también diacrónica, ya que las visitas de inspección, con carácter general, no deben ser únicas y aisladas, sino que han de llevarse a cabo dentro de un proceso, el que se desarrolla durante el tiempo que un inspector o equipo de inspectores trabajan como referentes de una zona de inspección o de unos determinados centros. Es decir, el conjunto de visitas a un centro educativo da lugar a un proceso progresivo de conocimiento mutuo y de construcción de sentido, como hemos dicho antes. Partiendo de esta premisa inicial, vamos a desarrollar una serie de principios que sirvan de referencia al visitar un centro educativo.

Pertinencia

La visita debe producirse a propósito de algo, según se ha dicho anteriormente. La pertinencia le otorgará posibilidades de eficacia, es decir que sirva para la mejora de la situación. La presencia de la inspección educativa en un centro es un hecho relevante, por lo que no se puede producir en cualquier momento y de cualquier manera. Incluso cuando se producen con cierta frecuencia, no deja de ser excepcional la visita del inspector, todavía más si se

trata de un equipo de inspección. En general, y especialmente si se trata de visitas a aulas, el inspector o inspectora no debe olvidar, como ya hemos dicho, que es un agente externo al centro y que su mera presencia altera, o puede alterar más o menos considerablemente, lo observado. Dado que la visita debe producirse en un estado de la mayor "normalidad" posible, para poder mirar sobre la auténtica realidad, deben cuidarse en extremo el propósito, las circunstancias del centro y el momento, ya que todo ello determinará la pertinencia de la visita y sus posibilidades de interpretar adecuadamente lo que allí ocurre. Por todo ello es necesaria una reflexión y preparación previa, para que la visita no altere notablemente lo que se pretende mirar, evitando distorsiones que nos lleven a interpretaciones erróneas y daños añadidos, como los que, en términos coloquiales, produce "un elefante en cacharrería".

Confianza

Teniendo en cuenta que la visita debe servir siempre para el conocimiento y, por tanto, debemos recabar información, esta será más veraz si la inspección es capaz de generar un clima de confianza con los miembros del centro. Para el cual se debe:

- a) Cuidar especialmente la primera visita, ya que condicionará, de forma importante, la visión inicial del centro y de los miembros de este sobre la propia inspección, así como la recepción posterior. Por tanto, es conveniente que esa primera visita sea lo más abierta posible, en cuanto a temas a tratar, con calma y sin límite excesivo de tiempo, conociendo el centro en todos sus ámbitos, incluidas las instalaciones, y contactando con el mayor número de personas posibles: profesorado, alumnado, personal de administraciones, representantes de familias, si es posible, y equipo directivo. La primera visita es importante, porque toda novedad tiende a desestabilizar, y la presencia del inspector en el centro lo es. La llegada, el saludo, las primeras palabras, la gestualización, el lugar y el tiempo en el que se realiza, así como el planteamiento inicial

- deben darse en un ambiente de calma, seguridad mutua y colaboración.
- b) El inspector debe mostrarse abierto y confiado inicialmente, sin imágenes previas y mucho menos prejuicios, ya que ello le permitirá solicitar la misma correspondencia y marcará notablemente el clima de la visita e, incluso, de las relaciones futuras. En la apertura se dilucida la participación sincera, o no, de los miembros del grupo. Es tanta la importancia de los primeros momentos de la visita que en ella el inspector o inspectora se juega literalmente su imagen profesional por lo que deben manifestarse sus prioridades y, por tanto, no comenzar con nimiedades o cuestiones meramente burocráticas que pueden ahondar prejuicios y alentar actitudes poco colaborativas.
 - c) Deben utilizarse cauces diversos de información y animar a expresarse a todos para que aporten ideas, preocupaciones, dudas e, incluso, sentimientos. La primera tarea del inspector o inspectora es escuchar al centro y sus protagonistas y propiciar condiciones para que ello sea posible, es decir, para que exista libertad de pensamiento, de expresión y clima para la reflexión y el diálogo.
 - d) Es necesario dejar claras las razones y finalidades de la visita, y justificar lo que se hace y se dice, desde las normas legales, pero también, de forma ineludible, desde marcos conceptuales educativos.
 - e) En caso de que se aborden aspectos adversos o problemáticos, no debe hacerse a partir de la búsqueda de la culpabilidad y la sanción, sino desde la responsabilidad y la búsqueda de soluciones compartidas. Además, debe evitarse juzgar, etiquetar y comparar en la medida que dichas acciones no contribuyen a las soluciones, sino que fomentan actitudes defensivas.
 - f) El inspector debe manifestar con naturalidad sus dudas, preocupaciones o desconocimiento. En este sentido, cuando la situación sea especialmente compleja, no es adecuado adelantarse

en la toma de decisiones, propuestas o requerimientos, para no hacerlo al calor del momento. Siempre es posible posponer la decisión. Lo anterior, lejos de generar desconfianza, otorga un plus de prudencia, que siempre será valorado positivamente. La precipitación, bajo una apariencia de supuesta seguridad o determinación ante la inmediatez, puede dar lugar a la pérdida de confianza futura.

Transparencia

Hoy la palabra transparencia no se limita a lo meramente administrativo, sino que está vinculada "al buen gobierno" y la buena administración y constituye, al mismo tiempo, un derecho de la ciudadanía del siglo XXI. En este sentido, en general, pero particularmente en las visitas de inspección, es necesario que el inspector establezca un régimen de claridad sobre la información, las intenciones, las responsabilidades, y las posibles consecuencias. Entre otros motivos, para exigir a los miembros del centro reciprocidad, lo que redundará en mayores posibilidades de que las decisiones que se adopten sean beneficiosas. Todo ello contribuirá a construir una imagen fiable del inspector o inspectora. A la postre, esta construcción verídica y fiable de la imagen es una de las tareas esenciales de la relación de la inspección con los centros educativos.

La información no debe estar en manos de unos pocos, lo que supondría la pérdida de su fuerza como mecanismo de control, por contra debe convertirse en un elemento de participación. Para esto es necesario hacer público lo que es público. Una inspección democrática debe ser transparente, lo que la conducirá, en contra de lo que tradicionalmente puede haberse pensado, a ser más eficaz.

En consecuencia, antes y durante la visita de inspección a un centro educativo, en principio, no deben ocultarse los motivos o la información relativa a la misma. Salvo que, estratégicamente y para garantizar el logro del fin propuesto sea conveniente ocultarlos provisionalmente, puesto que desvelarlos podría ser contraproducente o afectar a derechos individuales en cuanto a protección del honor o datos personales. En general, la información sobre los motivos, los datos, las posibles responsabilidades de cada uno, las consecuencias, deben ser

conocidas, para propiciar la participación de todos y una mayor eficacia en entidades tan complejas como los centros educativos.

Por último, si la inspección pretende, como es su deber, ser garante del ejercicio adecuado de los derechos educativos de los ciudadanos, no puede adoptar una posición paternalista ilustrada, propia de quien pretende conocer a priori las soluciones y no comparte los motivos de sus actuaciones, sino que debe hacerlo con la participación de todos los protagonistas educativos, lo que obliga a compartir información de forma clara y transparente.

Colaboración

En su condición de autoridad pública, a la inspección de educación se le debe la colaboración de todos los funcionarios y trabajadores de un centro educativo. Pero el hecho de que exista esta atribución inspectora no garantiza la auténtica colaboración, necesaria para una aproximación real al conocimiento y, sobre todo, a los problemas y dificultades del centro. Para facilitar la auténtica y necesaria colaboración para con el inspector o inspectora de educación, éste deberá:

- a) Asumir la dirección de las diferentes acciones de la visita diseñando y animando el proceso, las reuniones, entrevistas, visitas a las aulas, lectura de documentos, etc. Para lo cual deberá tener en cuenta el lado humano, los miedos, intereses, objetivos y veleidades, entendibles y en muchas ocasiones perfectamente legítimos, de todos y cada de los que participen en alguna actividad durante la misma. Como ya se ha dicho, todos son miembros del espacio social educativo y actúan en función de la posición que ocupan en el mismo. Si la inspección no trabaja desde esta perspectiva, los miembros del centro, difícilmente, van a avanzar y asumir el resultado final, o bien lo asumirán tan solo formalmente, debido a que nadie asume lo que no entiende, lo que no sabe hacer, o cree que no puede asumir desde sus convicciones o intereses.
- b) El inspector o inspectora debe determinar quiénes son los informantes o actores claves e implicarlos, haciéndoles ver la

necesidad de colaborar para el bien de la institución y, especialmente, por los beneficios que reportará al alumnado del centro. En este sentido, será importante la capacidad de la inspección para dilucidar la información importante y relevante de la que no lo es, así como los sujetos que no solo la poseen, sino que también son claves en el funcionamiento de los grupos y que muchas veces no se encuentran en el primer plano de su aparente funcionamiento. Téngase en cuenta que no siempre coinciden las estructuras formales con las estructuras reales de funcionamiento y el ejercicio del poder. Las micropolíticas determinan más el funcionamiento diario de los centros que toda una reglamentación legal. Acertar en esta distinción es crucial para no perderse en la compleja maraña de una institución como un centro educativo, y para una adecuada y eficaz actuación.

- c) Se debe procurar que, en el conjunto de visitas a un centro, como proceso continuo, o bien cuando se desarrolla una actuación que requiere varias visitas, los miembros del centro participantes conozcan avances de los resultados a lo largo de dicho proceso. Utilizando la metáfora del "pastel", sacarlo como por arte de magia al final puede ser contraproducente, por muy adecuada que parezca la solución. Porque si el resultado final no es aceptado ni comprendido, se han derrochado esfuerzo, credibilidad, y autoridad en algo que no va a tener utilidad. Es decir, no se debe llegar al final para que allí se descubra el "pastel", sino que el informe y la exposición final deben ser un punto de llegada "natural" prácticamente ya conocido, en sus distintas partes, por todos los sujetos educativos del centro. Sobre este enfoque estratégico ya advertimos en sendos escritos titulados: "Cómo contarlos bien" y "Cómo escribirlos bien" (ver bibliografía).

Globalidad

Todo centro educativo es una organización social y cultural compleja, con múltiples planos, factores e interacciones internas, y en el que inciden diversos entornos: político-institucional, socioeconómico, urbanístico, geográfico, etc. Por

tanto, es un error de suma gravedad, cuando se realiza una visita al centro, tratar de analizarlo como parcelas independientes. Es decir, al abordar el análisis de cualquier aspecto o problema, tratar de entenderlo de forma totalmente diferenciada. Esto conducirá en la mayoría de los casos a una visión parcial y, en muchos casos, errónea de la realidad.

En cualquier visita, aunque focalicemos la atención sobre aspectos concretos para delimitar los campos que nos permitan un acercamiento a la realidad, no debemos olvidar que el centro es un ecosistema complejo debido a que tiene historia que, por cierto, debería conocerse previamente, influencias múltiples de entornos diversos y, además, una organización interna, más allá de la legal o formal, compuesta de planos diversos que interactúan como un campo de fuerzas. El análisis global nos permitirá un abordaje más amplio y un análisis de causas más realista y profundo. Perder de vista este enfoque sistémico y complejo puede conducir a la superficialidad de las conclusiones y, lo que es peor, a la ingenuidad de las actuaciones que se lleven a cabo. El inspector José García Calvo solía interpretar un centro educativo, como si de un campo de fuerzas se tratara, como el resultado de la interacción de tres proyectos: El proyecto vertical que viene definido por la normativa sobre lo que debe ser y cómo debe organizarse y funcionar un centro educativo; el proyecto ritual que viene definido por la tradición y la historia del centro: *“como lo hemos hecho siempre”* y, por último, el proyecto intencional que aportan los protagonistas con sus intereses, formación, ideología, profesionalidad, etc. Los tres proyectos deberían ser, en última instancia, conocidos y definidos por la inspección, o al menos, ser consciente que la realidad que tiene delante es el resultado de la interacción de los tres.

En concreto, para un abordaje global, en la visita, o en el conjunto de visitas que se realicen, debemos adoptar una estrategia que permita:

1. Identificar y definir la situación o problema.
2. Definir factores y protagonistas fundamentales.
3. Recopilar información y datos históricos y actuales.
4. Acordar y compartir un diagnóstico previo con los miembros del centro.
5. Establecer las acciones a llevar a cabo.
6. Informar y evaluar de los resultados obtenidos.

Estos seis puntos no van necesariamente en orden lineal o cronológico, a la manera cartesiana, como si uno condujera al siguiente y así sucesivamente. El enfoque adecuado sería el circular, ya que la mayoría de ellos puede y debe conducir a la reelaboración o reformulación de los restantes. Por ejemplo, la definición de factores claves puede llevar a redefinir el problema, así como la recopilación de información, o los resultados obtenidos pueden obligarnos a establecer otras acciones, y así sucesivamente. Por último, durante las visitas, deberán tenerse en cuenta, por una parte, los elementos del entorno que puedan estar influyendo en el análisis de factores y, por otra, es fundamental identificar los sistemas de comunicación internos y externos que se producen en el centro educativo, puesto que inciden de manera decisiva en los procesos de trabajo que desarrollemos.

Lealtad

Aunque partimos de posiciones y funciones distintas, la inspección de educación y el profesorado, nos debemos lealtad mutua, entendida en términos de respeto a la verdad y la legalidad. En cualquier visita, y en el conjunto del trabajo, la inspección debe exigir la aplicación de este principio, para lo que debe tenerlo como referente. Obviamente, nos referimos a una escrupulosa lealtad institucional, y no a lealtades personales que podrían ser mal entendidas. Lo que une a un director, a un profesor, con un inspector, en su calidad de funcionarios públicos, son los principios y derechos legales básicos y su ejercicio en condiciones de igualdad. Este es el terreno de juego en el que deben encontrarse independientemente de las funciones y atribuciones de cada cual.

Autoridad

Sabido es por los que ejercen la inspección educativa, su consideración de autoridad pública, entre otros motivos, porque para ejercer esta insigne labor es necesaria. Es decir, las funciones y la consideración van unidas indefectiblemente por mera lógica administrativa y de eficacia. Así es reconocido por nuestro ordenamiento jurídico. El Estado tiene asignada, constitucionalmente, la inspección del sistema educativo por lo que necesita funcionarios que desarrollen dicha tarea y, para la misma, se hace necesario que estos ostenten amplias funciones y atribuciones derivadas de dicha condición y de tan importante labor.

Pero ostentar la condición de autoridad pública no implica ejercerla de cualquier forma y sin límites. La autoridad, por ser un valor en declive tal como se ha venido considerando tradicionalmente, requiere adquirir la responsabilidad de las acciones que se llevan a cabo y la prudencia en el desarrollo de las mismas, entre otros motivos porque, en numerosas ocasiones, nos movemos en territorios de los que tenemos un conocimiento parcial. Se necesita pues ecuanimidad, imparcialidad de juicio, e igualdad de trato, así como constancia de ánimo. Y, por último, se requiere contundencia cuando los términos de la situación así lo requieran porque no se posee esa consideración tan solo a título preventivo sino para ejercerla cuando sea necesario y esté justificado. Por tanto, el principio de autoridad, por el que todos los funcionarios deben la colaboración debida a la inspección de educación debe regir, junto con los anteriores, las visitas que la inspección gire a los centros.

Pero para un desarrollo adecuado de estas visitas se requiere que quienes las realicen, posean o ejerciten una serie de cualidades y capacidades, sin las cuales el desarrollo de las mismas adolecerá de la eficacia adecuada. Se requiere de esa capacidad de la que habla Montaigne citada en la cita inicial de este texto.

4. LOS VISITANTES

El encabezamiento de este apartado es homónimo del título de una película francesa estrenada en 1993, en la que un caballero y su sirviente se transportan, con la ayuda de una pócima, desde el siglo XII al XX, en el que se desenvuelven con torpeza, atribulación, desconcierto y el carácter atrabiliario, consecuente de la transportación a una época del futuro lejano. La vestimenta, las armas, sus capacidades de percepción, las actitudes propias de la Alta Edad Media, les impedían desenvolverse en un entorno para el que no estaban preparados. Sirva la alusión caricaturesca a esta divertida película, para hablar de la importancia de las cualidades, capacidades y actitudes necesarias para realizar las visitas de inspección educativa de forma adecuada. Sin ellas, el visitante se sentirá fuera de contexto, transportado como los actores de la película a una realidad incómoda que no dominan, incapaz de desenvolverse con soltura, miedoso y, por otra parte, percibido por los visitados como un ser extraño venido de otra época, fuera de lugar, y un estorbo más que alguien que puede ayudar. No olvidemos que el inspector o inspectora, en muchas ocasiones, puede ser un

visitante extraño y desconocido para la comunidad educativa y no es infrecuente escuchar a muchos profesores decir que no han visto nunca a un inspector en su aula o, si en alguna ocasión lo han visto por el centro, lo describen como alguien que, exclusivamente entra y sale, envuelto en papeles, del despacho de la Dirección. Para evitar o paliar los efectos de esa extrañeza, y para hacer un trabajo más eficaz creemos que es necesario poseer con una serie de cualidades y capacidades básicas que desarrollamos a continuación.

Atención y escucha

Cuando se visita un centro o un aula, la capacidad de prestar atención a lo que ocurre es especialmente importante, no solo porque la información que podamos poseer sea escasa, sino porque es necesario dar importancia a lo que se nos dice desde diversas fuentes y con lenguajes variados, un profesor en su aula, una alumna, o un miembro del equipo directivo. Que ellos sientan que son escuchados y se les presta atención, no solo es condición imprescindible para abordar cualquier problema educativo, sino que dotará de legitimidad social a la tarea inspectora y enriquecerá su conocimiento profundo y estratégico del centro. En este sentido, al menos al principio, convendría hablar poco y escuchar mucho. Por el hecho de ostentar una situación de autoridad, creerse en la necesidad, inmediata y precipitada, de sugerir, proponer o, incluso, requerir, cuando no se posee suficiente información, o no se ha escuchado con la suficiente atención, puede ser contraproducente.

Prestar atención en una visita de inspección implica a todos los sentidos, en particular, el oído y la vista, y necesidad de capacidades para la interpretación de la información que oímos y vemos. Debe tenerse en cuenta que una misma información sensorial, puede ser interpretada de forma distinta en función de los elementos contextuales que conozcamos, por lo que el cruce y la triangulación de la información, así como la profundización, son aspectos claves. Por tanto, debemos ver distintas dependencias del centro y oír a distintos miembros del mismo. Un solo recinto, el despacho del Director o Directora, y solo los miembros del equipo directivo, nos van a facilitar un conocimiento muy parcial de lo que allí ocurre. Utilizar diferentes fuentes visuales y auditivas, escuchar distintos mensajes, por parte de diferentes miembros del centro, percibir las distintas tendencias pedagógicas que puedan existir, detectar a los buenos docentes,

conocer las influencias o liderazgos informales, incluso, fijarse con atención en aspectos materiales de percepción inmediata como la decoración y disposición de los distintos espacios, la cartelería, la limpieza, son aspectos que pueden suministrarnos una riquísima información sobre el clima, la organización y la cultura de la institución, parámetros que, a la postre, enmarcan y condicionan la interpretación de todo lo que allí ocurre.

Empatía y Comprensión

Una inspectora o inspector de educación no es miembro del Claustro de profesores, no pertenece al sector de las familias de un centro, no está considerado dentro del colectivo de otros profesionales del mismo. Por tanto, ocupa un lugar relativamente ajeno a la institución, pero, en cambio, posee todas las consideraciones para desarrollar sus funciones en la misma y se le suele conceder gran importancia, por sus consecuencias, a sus actuaciones. Por tanto, su estatus le otorga una posición extraña, pero, a la vez, no inocua sino todo lo contrario. Su condición de bisagra le permite sentirse miembro del "marco" (Administración) y también de la "puerta" (centro), al menos, durante el periodo que ejerza sus funciones en él. En esta situación, relativamente ambivalente, la empatía entendida como la capacidad de ponerse en el lugar de los que están en el centro, de emocionarse si nos atenemos a la etimología de la palabra, es fundamental, tanto para el buen funcionamiento del centro como para saber interpretar sus problemas, informar adecuadamente de los mismos y proponer vías de solución. Entender los motivos por los que una alumna, una maestra o un padre han realizado una acción, y dicen lo que dicen para argumentarla, es imprescindible para un profundo conocimiento de lo que está pasando, así como para determinar posibles vías de solución.

Por supuesto, este intento de comprensión no implica justificación, muy al contrario. Cuando hemos comprendido las causas, los motivos y las circunstancias, estaremos en mejores condiciones para interpretar adecuadamente la situación, tanto desde el punto de vista legal como educativo y, por tanto, de realizar el adecuado asesoramiento, o las propuestas más pertinentes. Llevado al extremo, un requerimiento por parte de un inspector, tras una visita, será mejor aceptado si el que lo tiene que ejecutar sabe del conocimiento profundo que la inspección tiene de la situación a que ha dado

lugar dicha petición. Comprender cómo funciona un centro, lo que ocurre en su seno, teniendo en cuenta que a veces se presenta de cara al exterior con una opacidad notable, es el primer paso para iniciar cualquier proceso de cambio posible, eficaz y duradero.

Por tener rasgos comunes con la empatía, es necesario hacer alusión a la Simpatía, entendida como "sentir junto a". Un centro educativo, como cualquier grupo humano, está cargado de emociones, sentimientos, alegrías y pesares. El clima de un centro, elemento fundamental que envuelve y da sentido a lo que ocurre dentro de él, está constituido por las relaciones personales que, a la postre, marcan el camino por el que discurren las palabras, la organización, las instrucciones, etc. Un clima puede dificultar o facilitar, enturbiar o allanar cualquier tarea. No solo para entender lo que allí ocurre, sino para ser aceptado durante la visita, y más allá de la misma, como miembro que puede ayudar a mejorar, especialmente en momentos importantes, el inspector de educación debe captar y entender ese clima, potenciar sus aspectos positivos y, en suma, solidarizarse con los sentimientos de los miembros (alumnos, profesores y otros profesionales, madres y padres). En aras de mantener la objetividad, es necesario combinar la simpatía, entendida en los términos expresados, con la distancia necesaria (otro concepto clave de la metodología antropológica), para realizar un análisis lo más objetivo posible de la realidad evitando, además, desenlaces indeseados, como el del protagonista de la novela titulada: *"La visita del médico de cámara"*, cuyo protagonista, un médico, que viene a sanar al Rey, tras convertirse en amante de la Reina y ambicionar un poder político que no le correspondía, terminó en un final indeseable.

El equilibrio entre cercanía, incluso emocional, y distancia para ejercer su labor, es una capacidad fundamental del inspector o inspectora de educación, especialmente durante la visita al centro o a las aulas, y debe manifestarse con los gestos concretos y visibles no solo con palabras, con su presencia en momentos "especiales" para el centro, que sean necesarios para restar distancia y conseguir esa cercanía "simpática" en los términos que hemos expresado.

Cortesía

Cuando se realiza una visita a un centro o un aula, lo menos que se puede esperar de quien la lleva a cabo es un mínimo de cortesía, por otra parte, una cualidad básica en el mundo de la retórica. La cortesía supone mantener un buen equilibrio entre el estatus como inspectores que visitan un centro y la adaptación a las características y condiciones de los miembros del mismo. Un principio básico de la cortesía es tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros. La cortesía lejos de alterar el estatus o consideración de quien visita, refuerza su imagen y su autoridad. En este sentido, implica:

- Respetar el lugar y el estatus de cada uno de los miembros del centro educativo, definidos por las funciones que desempeñan. Esto supone no intentar suplantar, sustituir o degradar el papel de los otros, por ejemplo, de la Dirección, del profesorado en el aula, o de un miembro de una familia en una entrevista.
- Evitar dejar en evidencia a nadie en público, por supuesto, no utilizando expresiones o gestos que puedan resultar ofensivos. Las consideraciones, cuando son comprometidas personal o profesionalmente, deben realizarse con la máxima discreción y privacidad posible, con la excepción de aquellas que requieran de la presencia de testigos para dejar constancia. Hacer alarde de autoritarismo degradando a otros, implica perder la autoridad real, aparte de que supone retrotraerse a un tipo de relaciones impropias de una sociedad libre del siglo XXI regida por un Estado de derecho.
- Cuestionar las ideas y las conductas derivadas de las mismas, pero nunca a las personas, aunque éstas puedan quedar implícitamente en entredicho. Todas las personas son respetables y todas las ideas y conductas pueden ser criticables. Etiquetar y personalizar suele ser una pésima estrategia que enturbia el clima y las relaciones personales y, sobre todo, dificulta enormemente el diálogo necesario.
- Y, por supuesto, ser cortés implica unos modos de actuación ("buenos modales"), deseables en cualquier persona, pero imprescindibles en quien ostenta una gran responsabilidad como inspector de educación; por obvios no vamos a desarrollarlos, porque cualquier persona mínimamente educada debe saber cuáles son o, de lo contrario, estará descalificada para

el ejercicio profesional. Los buenos modos son gestuales y también verbales, respecto a estos últimos es conveniente hacer uso de la cortesía negativa, modulando las expresiones de respuesta para no herir o poner en evidencia a otros, o de la cortesía positiva, que busca la unión o nexo de puntos de vista o acciones que, inicialmente, pueden percibirse como distintos. En este sentido, sería conveniente que a los inspectores o inspectoras de educación se les formara en dinámicas y gestión de grupos, así como en la retórica, sobre cómo hablar en público, ya que sus formas – más o menos corteses- pueden decir y comunicar mucho más que las palabras.

Comunicación

Desde el primer paso que un inspector o inspectora de educación da en un centro, comunica y se está comunicando, de esto debe ser plenamente consciente y, por ende, saber usarlo adecuadamente. En el ámbito del asesoramiento la capacidad de persuasión, es decir tener argumentos y saber trasladarlos con solvencia es fundamental, por lo que deben conocerse y saber poner en práctica los elementos retóricos de la comunicación. En otro texto ya mencionado, titulado: *"Cómo contarlos bien"*, expusimos ampliamente cuáles eran estos, por lo que no vamos a repetirlos aquí, ya que, aunque en aquel se desarrollaban para la presentación de informes, todo lo allí expuesto es perfectamente aplicable en las distintas acciones que se pueden llevar a cabo en una visita de inspección.

Por último, es conveniente añadir que el inspector debe dejar claro, desde el primer momento, a todos los miembros del centro cuáles, serán sus canales de comunicación, para evitar malentendidos, retrasos, rumores o dispersiones. Así se contribuye también a la necesaria transparencia de la que hablábamos anteriormente.

Visibilidad

La inspección educativa, por distintos motivos que no desarrollamos por no ser objeto de este texto, es una gran desconocida en los centros y para gran parte del profesorado, y no digamos para el alumnado, por lo que ser visibles con frecuencia es una condición y principio fundamental. Su invisibilidad da lugar a

que otros hablen impunemente por ella, como refleja la típica frase: "me ha dicho el inspector...", o que se le atribuyan "sambenitos" simbólicos y, en algún caso, históricos que, en muchas ocasiones, no son representativos de la inspección actual o, al menos, de una parte de ella. Para evitarlo lo más adecuado es hacerse visible y conocido en el centro, con frecuencia y por todos o la mayoría de sus miembros.

De acuerdo con las disponibilidades de tiempo que poseen los inspectores e inspectoras para visitar, así como la determinación de los planes de trabajo que han de cumplir en determinados centros y no en otros, se pueden utilizar estrategias que pueden ser potentes. Veamos algunas de ellas:

- Al comienzo de la llegada a una zona educativa, es conveniente mantener reuniones con todos o una mayoría de claustros para que todo el profesorado vea y escuche al inspector en primera persona, se conozca su talante, su disposición a la escucha y sus planes de trabajo.
- Igualmente se podrían mantener reuniones sectoriales con juntas directivas de AMPAS.
- Reuniones grupales de centros que, por su tipología o características, así lo aconsejen, como escuelas infantiles, centros de educación permanente, de enseñanzas especializadas, etc.
- Reuniones periódicas, sistemáticas e independientes de las coyunturas del curso escolar, para realizar seguimientos de temas fundamentales.
- Asistencia a actos extraordinarios del centro (actividades complementarias, culturales, o de índole social), puede ayudar enormemente en esa tarea de visibilización necesaria.
- Por último, también hay que hacerlo con el alumnado, razón última de todo, y ello sólo es posible con una frecuente visita a las aulas, de manera que éstas se encuentren, siempre que sea posible, como parte de toda visita al centro. Permitirán conocer, con cierta profundidad, el centro, hablar con el maestro o maestra en su hábitat natural y tener un contacto directo y visible con el alumnado, para que conozca la existencia de la inspección, transmitiéndoles que ellos son los referentes fundamentales de su trabajo.

Formación y rigor

La visita a los centros educativos y las aulas para la supervisión y evaluación de lo que allí ocurre, y el asesoramiento consecuente, implica que quien visita tenga una amplia formación para poder llevar a cabo sus funciones. Es evidente que el marco normativo, regulador de la organización de los centros y las enseñanzas, es un referente fundamental para realizar las visitas con rigor legal. Por tanto, como no puede ser de otra forma, debe ser conocido por quien ejerce la inspección. Pero la aplicación de la norma hay que interpretarla en un contexto y en unas condiciones determinadas. Entiéndase bien, no hablamos de la interpretación de la norma que no es función de la inspección de educación, sino la interpretación de la aplicación de la misma en un contexto y unas circunstancias determinadas. Es decir, las condiciones de su aplicación, las características del contexto concreto, las circunstancias sociales o profesionales, etc., que pueden influir, incluso, en la determinación sobre cómo se aplique la norma reguladora.

En relación con lo anterior, no toda norma es justa por el hecho de ser norma, sobre todo las más concretas, por lo que la inspección educativa, podría denunciar incluso la no idoneidad de aquellas que sean manifiestamente impertinentes, por inadecuadas, a la luz de las circunstancias de la situación o el momento o, incluso, por obsoletas, cuando se demuestre que pueden ser contrarias a los grandes principios legales, que sí deben ser irrevocablemente exigidos por la inspección. Por tanto, la visita tiene que tener un primer referente en la norma, pero con la capacidad de lectura crítica e interpretativa a la que hemos aludido.

Pero solo con la norma, como referente, la inspección educativa no puede visitar un centro. De ser así, lo haría con claras deficiencias ya que adolecería no solo de la información necesaria sino, sobre todo, de un aparato conceptual suficientemente explicativo y potente. En los centros educativos ocurren cosas que no se pueden interpretar exclusivamente con la ley, además de que ésta no lo abarca todo, la realidad va más allá de las normas que pretenden regularla, de manera que, incluso, en muchos casos la realidad se adelanta e inspira las normas venideras.

La misión de un centro educativo es enseñar y provocar aprendizaje, por lo que la formación en Pedagogía, Psicología, Sociología y Filosofía de la Educación, son ámbitos formativos fundamentales, especialmente, para la interpretación de lo que allí ocurre, especialmente, en las aulas. Lo anterior, ha de unirse a la Epistemología de las distintas disciplinas que ayuda a interpretar cómo se produce o desarrolla el conocimiento en cada una de ellas. Esta formación servirá para analizar la aplicación de los proyectos educativos y las programaciones en una realidad concreta, para interpretar la idoneidad de lo que ocurre en un centro o un aula, para evaluar la práctica de un docente o un Director o Directora. En definitiva, para cualquier tarea que deba llevar a cabo la inspección de educación.

Por último, la vida de los centros y las aulas se desarrolla en un marco de relaciones sociales dentro de un espacio en el que cada sujeto ocupa una posición distinta, por lo que la interpretación de éstas y aquéllas a través de la Sociología y la dinámica de los grupos humanos, debe ser un campo de la formación básica de los inspectores. Téngase en cuenta que no se visita una burbuja aislada de la sociedad, sino todo lo contrario. Los centros educativos son la sociedad misma y, por tanto, están atravesados por las mismas tensiones, luchas y problemas que se producen en ésta. Aún más, gran parte de los resultados educativos se encuentran fuertemente determinados por variables sociales y económicas, externas a las posibilidades de actuación de un centro y su profesorado. En consecuencia, para entender por qué ocurre lo que ocurre, necesitamos teorías explicativas provenientes de la Sociología de la Educación en su más amplio sentido.

En suma, pensar que, para realizar una visita a un centro, la normativa es el referente único y suficiente a tener presente, es un grave error, por dos motivos. Primero, porque llega hasta el nivel de lo que puede regular y este no es suficiente para cualquier circunstancia y contexto, la normativa es parcial. Es más, un exceso de regulación puede ser contraproducente, de ahí que se abogue por un amplio margen de autonomía en los centros, por parte de teóricos y organismos internacionales. Y segundo, porque en los centros de enseñanza se desarrollan acciones y procesos psicológicos y sociales no regulables, como los métodos de enseñanza y el marco de relaciones humanas en el que se desarrollan.

Como conclusión, para visitar un centro educativo, un inspector o inspectora de educación debe tener una amplia formación, que va más allá del conocimiento legal o el conocimiento de una materia académica, derivado de disciplinas que permitan interpretar, con cierto rigor, por una parte, cómo se enseña y cómo se aprende y, por otra, cuál es el marco de relaciones sociales en el que el centro está inserto. En definitiva, un inspector o inspectora de educación debe saber de esto mismo, de Educación y todo aquello que influye en la misma.

Análisis y Síntesis

Una buena capacidad de análisis nos permite conocer más profundamente los centros educativos, realizar una descripción compleja de ellos, descubrir relaciones aparentemente ocultas, y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos. Teniendo en cuenta la complejidad de lo que ocurre en estas instituciones, la mirada transversal, a medio o largo plazo, la ponderación, previsión, autocrítica, capacidad de planificación y respuesta, e implementación de soluciones oportunas, son algunos de los elementos inherentes a la capacidad de análisis. Se trata de una capacidad que se puede desarrollar de las siguientes formas:

- Utilizando datos e informaciones diversas, formales e informales, sopesándolos con imparcialidad. Deben manejarse datos aportados por la Administración y también los del propio centro, así como todo tipo de información que pueda ser relevante y fidedigna. La mirada limpia que proporciona el no tomar partido, al menos en un principio, es vital en este tipo de procesos, siempre que no la identifiquemos con la mirada simple y meramente leguleya. El rechazo de la complejidad es un camino corto y fácil pero que no conduce a ninguna parte.
- Compartiendo con otras personas el análisis de la situación, tanto compañeros y compañeras de la inspección como con miembros del centro. Esto será de gran ayuda para la resolución de la misma, en caso de que sea negativa, o para la toma de decisiones, en caso de que impulse una acción nueva. De paso,

se compartirán nuevos puntos de vista del hecho analizado. A veces, también, una mirada externa no solo al centro, sino al propio mundo educativo, nos puede ayudar a identificar rasgos que no veíamos al estar demasiado cerca de los problemas.

- Simplificando los problemas en cada uno de sus componentes. Se trata de una técnica denominada «pelar la cebolla», que supone ir a las causas, determinar sus elementos esenciales, así como los efectos que podrían generar. La idea es llegar al corazón de la cebolla (origen del hecho) y tomar una decisión adecuada.
- Otorgando a los detalles su justo valor. Si bien es necesario examinarlos, los detalles también pueden desviar la atención si nos centramos insistentemente en ellos. En muchos casos, no son más que flecos de un asunto mayor que late en el corazón de la situación examinada.
- Procurando tener más de una solución para cada situación, porque ello permitirá un mayor margen de acción cuando se proponga una mejora. De hecho, sería conveniente descartar que, en el mundo de la educación, existen soluciones preestablecidas y únicas. Normalmente, son variadas y con cierto grado de incertidumbre que es necesario asumir. De ahí que la inteligencia práctica, más que la docta, con ciertas dosis de creatividad, son los instrumentos más adecuados para abordar soluciones fértiles y satisfactorias para los centros educativos caracterizados por una gran complejidad.

Realismo en las metas y objetivos

El ajuste entre lo deseable y lo posible es consecuencia del buen juicio. El conocimiento en profundidad que deriva del conjunto de capacidades expresadas y de las distintas acciones que se lleven a cabo, es la base para estar en condiciones de realizar sugerencias o propuestas a los miembros del centro. Pero

ese mismo conocimiento debe servir para distinguir el tipo y el grado de las mismas. Es decir, las condiciones del contexto concreto en el que se realizan las visitas, determinan las posibilidades de progreso. Por lo que el conocimiento profundo, combinado con las condiciones y circunstancias del momento, deben servir para establecer perspectivas de futuro deseables y posibles. Las prácticas de un centro educativo no cambian ni pueden cambiar de un día para otro y, además, dependen, en muchos casos, de factores ajenos a la capacidad de acción del centro por lo que la incertidumbre es siempre un rasgo genético de las prácticas educativas. De ahí que propongamos realismo y prudencia, aunque no se pierdan los horizontes, lo que denominamos pensar alto y actuar bajo.

Las consecuencias de las visitas las podemos establecer en un gradiente de tres niveles que, de mayor a menor significación, serían:

1º. Requerimientos: derivados de una irregularidad flagrante que atente a la organización y el buen funcionamiento del centro o el aula visitada. En todo caso debe poder cumplirse, porque es consecuencia de una infracción normativa grave que atenta contra los principios o derechos básicos del sistema y/o del centro concreto.

2º. Propuestas: como posibles mejoras realistas y asumibles por el centro en un proceso de trabajo continuado y de carácter sistémico y global. Se pueden establecer a corto, medio o largo plazo. Las que se realicen deberán ser aceptadas e interiorizadas por el centro, dando lugar a un plan de trabajo que supone que el centro se responsabiliza de ellas.

3º. Sugerencias: ideas que puedan inspirar procesos de trabajo que ayuden a desarrollar las propuestas.

La combinación de los tres tipos anteriores conformará el plan de trabajo que la inspección propone a un centro, el cual puede desarrollarse gradualmente, en el proceso continuado de visitas, o de forma puntual en una actuación más intensa y global, dentro de un periodo razonable de tiempo. Cualquier tipo de propuesta o sugerencia deberá ir acompañada, ineludiblemente, del compromiso y la implicación de la inspección con las mismas en términos de asesoramiento, trabajo y presencia. Ello aporta credibilidad a cualquiera de ellas y, sobre todo, es el mejor termómetro para que las acciones se desarrollen efectivamente entre lo deseable y lo posible. Una inspección implicada es un ejemplo de coherencia, por

un lado, y constituye una ayuda fundamental, aunque no sea la imprescindible, para el desarrollo efectivo de los planes de trabajo.

5. PROTOCOLO DE LA VISITA DE INSPECCIÓN

No existe un procedimiento único para una visita de inspección, como no existe para ninguna actividad compleja en la que intervienen tantos aspectos humanos. Además, las visitas pueden ser diversas según el propósito y la meta, o según se desarrollen de forma aislada para un asunto concreto, o en una secuencia para el desarrollo de una actuación en un proceso más o menos largo. No obstante, como referencia resumida podemos estructurar cualquier visita en cuatro fases, que pueden adaptarse en función de las circunstancias y las características concretas del momento.

1ª. Antes de la visita

Cualquier visita requiere una mínima preparación que consiste en:

- Clarificar el propósito y la meta que se persigue, teniendo en cuenta que ambos términos se refieren a cosas distintas, aunque, a veces, los confundimos o usamos como sinónimos. Tan fundamental es dejar claro el por qué – todas las visitas tienen unos motivos más o menos explícitos – como el para qué, es decir, qué queremos conseguir, lo que nos permitirá más tarde compararlo con lo que se ha conseguido y evaluar mínimamente la utilidad, positiva o negativa, de la visita.
- Estudiar la documentación y los datos que puedan aportar información previa necesaria. Es muy importante, seleccionar aquella que es pertinente para el caso de que se trate, con objeto de no dilapidar esfuerzos. En este sentido, es importante seleccionar la mínima e imprescindible, porque la profusión de documentos e información podría ser contraproducente, ya que puede generar una percepción de la realidad con posibles sesgos previos. Es conveniente no confundir la documentación de un centro con la realidad del mismo, máxime cuando la burocracia educativa en la que nos movemos ha inducido a la práctica de un doble lenguaje, el de “los papeles” y el de la realidad. Los documentos nos aportarán datos e información que hemos de seleccionar, como se ha dicho, y contrastar con la realidad en las sucesivas visitas, pero nunca la documentación puede sustituir a las visitas. Una visita bien realizada puede aportar mucha y mejor

información que gran parte de la documentación consultada previamente, sobre todo porque la visita puede aportar información que permita la interpretación de la documentación.

- Estudiar los horarios de los miembros del centro de los que se va requerir colaboración, para adaptar las tareas de la inspección a dichos horarios, procurando interferir lo menos posible en la organización del centro y, especialmente, de las tareas lectivas. Lo más importante que ocurre en un centro son las clases con profesores y alumnos, por lo que siempre deben respetarse, en la medida de lo posible, por parte de la inspección.
- Anunciar la visita, en caso de que proceda, a la Dirección del centro. No todas tienen que ser anunciadas previamente, esto dependerá de lo que se pretenda con la misma. Como ocurre en la obra de teatro novelada por Agatha Christie: "Una visita inesperada", en ocasiones puede ser estratégico no anunciar la visita, para que se desarrolle en un entorno lo más naturalizado posible, que ayude a los objetivos que se pretendan. De todas formas, en general, tampoco hay que hacer de esto un asunto de gran importancia. Salvo casos justificados, como se ha dicho, y en un contexto de confianza y transparencia, principios que hemos expuesto, lo normal y lo cortés es anunciar la visita sin mayores problemas.

2ª La llegada al centro

En este primer momento, se solicita la presencia del Director o Directora o, en su defecto, cualquier miembro del equipo directivo, ya que éste debe tener conocimiento directo e inmediato de la presencia del inspector o inspectora en el centro. Tras los saludos, habitualmente, se debe explicar el motivo de la visita, informar de los antecedentes si los hubiera, y hacer referencia a posibles informaciones recabadas previamente. Posteriormente, se informará del plan de la visita, con las acciones que se van a llevar a cabo, los miembros del centro a los que se les va a requerir colaboración y, en su caso, se solicitará posible documentación necesaria.

3ª Desarrollo

Tras lo anterior, se llevarán a cabo las distintas acciones que, entre otras, pueden ser:

Entrevistas a cualquier miembro del centro que pueda aportar información relevante sobre lo que se pretende. La entrevista es una técnica que tiene su procedimiento y que requiere unas cualidades por parte del entrevistador, que deben ser tenidas en cuenta. Algunas de las cuales se han visto anteriormente en el apartado titulado "Los visitantes", por lo que las consideramos de tal importancia que deberían de formar parte del corpus formativo de la inspección.

Reuniones con órganos didácticos o colegiados del centro. Es una forma de acceder a un mayor número de miembros del mismo. Serán pertinentes cuando se aborden situaciones que afectan a la totalidad o a una parte del centro (evaluación de las prácticas docentes, clima de centro, proyecto educativo, trabajo de Departamento o Equipos Docentes, etc.).

Visitas a aulas que, dada su relevancia, entidad e importancia, se desarrollarán más ampliamente en un próximo trabajo que estamos preparando. En cualquier caso, deseamos dejar constancia aquí de la importancia de esta actividad en el trabajo de la inspección de educación. Sea cual sea el motivo y finalidad de la visita, es conveniente y oportuno, en la medida de lo posible, que la inspección dedique un tiempo a ver, mirar y escuchar aspectos relacionados con la actividad educativa del centro. Normalmente, aunque no exclusivamente, ésta se desarrolla en las aulas y el inspector o inspectora debe buscar un motivo y un tiempo para visitarlas de forma progresiva, sea con motivo de una experiencia pedagógica concreta, algún interés particular con un docente, etc. Dando siempre a la visita una dimensión pedagógica, mirada y sentida en la realidad del centro, no en los documentos de planificación, ya que esta será otra forma de acercarnos al quehacer y a los problemas reales del centro educativo.

Visita a otras dependencias del centro. Es conveniente, sobre todo en las primeras visitas, conocer el máximo de dependencias del centro (aulas, biblioteca, sala de profesores, patios, salón de actos, despachos, sedes de departamentos o tutorías, etc.). El motivo tiene que ver con la necesidad de adquirir un conocimiento lo más amplio posible sobre los espacios en los que se desarrollan las distintas actividades de la vida del centro. En este sentido, las visitas de estas dependencias deben servir para conocer personalmente al máximo número de miembros de la institución.

Estudio de Documentos. Con carácter general, el estudio de documentos no debe realizarse durante la visita al centro, ya que supone el empleo de un tiempo que debe dedicarse a tareas que requieran contacto directo con los

miembros del mismo. No obstante, puede ser pertinente en el desarrollo de otras actuaciones, ante la necesidad de contrastar y comparar "in situ" distintas informaciones por diferentes fuentes. En todo caso, debemos tener en cuenta que la documentación estratégica del centro (Proyecto Educativo, Reglamento de Organización, Plan de Convivencia, Proyecto de Gestión, Proyecto de Dirección, etc.), incluso la documentación didáctica, como las Programaciones didácticas, en muchos casos, no son un reflejo de lo que ocurre en el centro y las aulas, entre otros motivos porque estamos ante entes vivos y dinámicos. Entender lo contrario deriva de la funesta costumbre que supone la utilización del doble lenguaje a la que nos ha llevado la burocracia, así como por una deficiente cultura de la buena planificación, es decir de la que supone un verdadero referente de la vida real. Según esto sugerimos que la documentación, en caso de que sea estudiada antes de la visita, no condicione excesivamente la percepción previa. Por lo que puede ser conveniente utilizarla no "a priori", sino "a posteriori", como fuente de contrastación.

4ª Final

Toda visita debe tener un cierre intencional y pensado que sirva como conclusión y preparación, en su caso, de la siguiente, por dos motivos. En primer lugar, por la coherencia del trabajo de la inspección que debe obtener conclusiones valorativas a partir de los motivos y finalidades que dieron lugar a la visita, de cara a futuras acciones dentro o fuera del centro. Y, en segundo lugar, por respeto hacia los miembros del centro que deben y tienen derecho a recibir las conclusiones, provisionales o definitivas, a las que ha llegado la inspección en su visita.

Si la visita es única, en el sentido de que tiene sentido en sí misma, por un asunto concreto, se deberá informar de las conclusiones de la misma a los representantes del centro (miembros del equipo directivo), y a los miembros del centro afectados (profesorado, alumnos o familias), además derivadas de las conclusiones se realizarán las propuestas o requerimientos que procedan, con un calendario, así como los responsables de su realización. Para un buen cierre es importante que, durante el desarrollo de las distintas acciones, se tenga presente un final de conclusiones y sugerencias que se derivarán de todo lo realizado y conocido.

Sin embargo, si la visita se desarrolla en el proceso de una actuación de más largo alcance, cada una de ellas deberá tener un cierre parcial, según las actuaciones que se hayan llevado a cabo, y puede ser conveniente devolver información, insistimos parcial, a quienes hayan colaborado. Esta devolución de información puede tener interés por la inmediatez de la misma y su posible impacto, independientemente de que se subsuma en la información final que se traslade al centro, tras la finalización del conjunto de visitas desarrolladas por el inspector o equipo de inspectores.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN: LA VISITA DE INSPECCIÓN EN EL SIGLO XXI

Desde su nacimiento en el siglo XIX, la inspección de educación se ha reconocido en el "dogma" formulado por Gil de Zárate, según el cual, sin la Inspección la Administración nada ve, nada sabe y nada puede remediar. Para el momento en que se dijo, y para gran parte del siglo XX, la afirmación del promotor de la creación del cuerpo de inspectores estaba totalmente cargada de razón y sentido común. Era corroborada por la práctica inspectora de esos momentos, por un lado, y por las necesidades de la Administración de la época, por otro. En pleno siglo XXI ¿puede mantenerse aún que la Administración nada ve ni sabe de los centros educativos, y nada puede remediar en ellos sin el concurso de la Inspección de educación? Sinceramente, creemos que hoy no puede mantenerse esa afirmación, al menos, formulada en esos términos. Hoy por hoy, la actual Administración posee suficientes medios, los que no tenía en la segunda mitad del siglo XIX y gran parte del XX, para contar con cuantiosa información de los centros sin necesidad de la Inspección y, de hecho, está en disposición de solucionar muchos problemas al margen de la misma. Esta tesis la defendimos y argumentamos sobradamente en un anterior trabajo citado en la bibliografía al que nos remitimos.

Según lo anterior, cabría preguntarse: ¿sigue teniendo la visita un valor trascendental, tal como hemos defendido en este trabajo si, al fin y al cabo, los datos fundamentales los tiene la Administración y, a su vez, posee otros medios de control y supervisión de la vida educativa? ¿Reducimos la visita a los casos disciplinarios y conflictivos o a complementar, vía formularios y protocolos, la información conocida por la Administración? ¿Qué puede aportar la visita del inspector o inspectora de educación en el siglo XXI, en una Administración con

múltiples posibilidades de conseguir información por medios electrónicos paralelos, máxime cuando la inspección ha dejado de ser intermediaria en la cadena de transmisión que va de los centros a la Administración y viceversa? En definitiva, cabe preguntarse; ¿para qué visitar los centros?

Para responder a la pregunta anterior es necesario reformular la afirmación de Gil de Zárate, para darle un sentido distinto y para que, como se podrá comprobar, la inspección siga teniendo un papel único e indispensable al visitar los centros, tanto para éstos como para la Administración.

En la actualidad, está ampliamente reconocida la idea de que las instituciones educativas son organizaciones complejas. Su actividad y los procesos que allí se desarrollan no son producto mimético de las normas que los regulan, sino que se encuentran atravesados por múltiples factores sociales, económicos, políticos y culturales, que afectan o emanan tanto del alumnado y sus familias, como del profesorado. Por tanto, se puede recabar información sobre los mismos por medios indirectos o no presenciales, pero atendiendo a la multiplicidad de factores aludidos, ese conocimiento será siempre superficial. Para conocer y comprender con cierto grado de profundidad lo que ocurre en un centro educativo es necesaria una mirada profunda y, sobre todo, la interpretación adecuada, algo que no puede conseguirse con la mera acumulación de informaciones y datos, de manera que solo puede llevarse a cabo por la inspección educativa.

La mirada del inspector no puede ser superficial ni quedarse anclada solo en los simples datos, que nada o poco dicen por sí mismos, sino que debe permitir atravesar y desvelar las diversas capas que envuelven la vida de un centro compuesto por colectivos humanos de diverso tipo, y con variados intereses. La inspección debe aspirar y ser capaz del conocimiento profundo, explorando en las raíces de lo que ocurre en el centro que visita. Por tanto, el acercamiento debe tener en cuenta la complejidad y genealogía de los procesos, atendiendo a la multiplicidad de factores que conforman el hecho educativo. Este enfoque sobre el conocimiento de un centro educativo solo lo puede aplicar la inspección educativa, por las funciones y atribuciones que tiene reconocidas y por el papel histórico que viene desempeñando en el sistema educativo.

Decía Nietzsche que no hay hechos, sino solo interpretaciones. Esta afirmación se puede aplicar a lo que ocurre en un centro educativo, un espacio social con múltiples agentes que ocupan posiciones diversas no siempre complementarias. Por todo ello, la interpretación adecuada de lo que ocurre es una finalidad fundamental para un inspector o inspectora de educación, y será necesario una buena selección de datos, descartar visiones simplistas y desarrollar diversas posibilidades interpretativas para un mismo hecho o proceso. Una interpretación adecuada y profunda llevará a la comprensión ajustada. El simple manejo de informaciones despersonalizadas y acriticas, que suele ser habitual por parte de la Administración, en muchas ocasiones solo sirve para intentar encajar la realidad en los marcos normativos o procedimentales en vigor o que se pretendan desarrollar. La Administración actúa a la manera de lo que hacía Procasto, todo aquello que no se ajusta a los moldes establecidos se ignora, se elimina, o no se tiene en cuenta. Precisamente, por esto necesita a la inspección, para una interpretación fina y una adecuada comprensión de la realidad de los centros y del sistema educativo, para, de acuerdo con la misma, formular propuestas coherentes, realistas y posibles.

La visita de la Inspección educativa en el siglo XXI no debe servir para comunicar a la Administración lo que ésta ya sabe y ha visto, o puede comprobar, por otros medios, sino para aportarle informaciones que no puede recabar, así como interpretaciones que no puede llevar a cabo por sí misma. Sin la Inspección, la Administración ve, sabe y remedia pero no puede conocer con profundidad la vida de los centros y, mucho menos, interpretarla adecuadamente para encontrar vías de solución a sus problemas. Por tanto, si aplicamos un enfoque tradicional a las visitas, en la actualidad, la inspección se vuelve ineficaz e inútil, pues solo aporta lo que ya puede saberse por otros medios.

Con ese conocimiento profundo centro a centro, con esa visión de conjunto de los centros y las zonas educativas, en los aspectos esenciales, desde este enfoque hermenéutico y profundo que defendemos, la inspección puede aportar, sobre los aspectos claves del sistema educativo, información y propuestas que pueden ser de gran valor para la toma de decisiones por parte de la Administración educativa. Decimos más, no hay otro órgano que pueda aportarlo,

por esto defendemos el valor de las visitas no solo para los centros educativos en particular, sino para el sistema educativo en su conjunto.

Pero lo que se deduzca de las visitas de inspección no solo tiene como destinatario la Administración. En el siglo XXI lo que legitima social y profesionalmente a la inspección educativa es que el destinatario de sus interpretaciones y propuestas sea el propio centro educativo y todos los colectivos humanos que en él convergen. Los centros necesitan ser mirados desde el exterior, sin apriorismos ni tópicos injustificados. Necesitan un análisis compartido de la complejidad de su realidad, a lo que la inspección educativa puede contribuir dado su papel fundamental en el sistema educativo. Dichas interpretaciones deberán ser compartidas por los protagonistas, ya que será la única vía para que se comprometan en las consecuencias que se deriven. Para lo que será necesario saber comunicar, compartir y convencer.

Hasta aquí el sentido de la visita en el siglo XXI, su porqué y para qué, y la reformulación que hemos realizado de la sentencia de Gil de Zárate. A través de las visitas a los centros, la inspección podrá mirar e interpretar la realidad de los mismos como no podrá hacerlo ningún otro órgano de la Administración y, lo más importante, debe hacerlo para comprometerse en los procesos de cambio que sean necesarios. De manera que así, la inspección educativa puede convertirse en la institución que mejor conoce y comprende los centros educativos y, por acumulación, el sistema educativo en su conjunto.

REFERENCIAS

-Bourdieu P. (2016): *La distinción*. Barcelona. Taurus

-García Calvo, José (1995): *Proyecto de centro y procesos de cambio*. Centro de Profesorado de Castilleja de la Cuesta. Sevilla.

-Pérez Jiménez, J.M.-García Ballesteros, P.E. (2014): La Inspección educativa como servicio público para el siglo XXI. Tres partes, *Blog INED21*.

<https://ined21.com/p6606/> Último acceso el 17-3-20.

-Pérez Jiménez, J.M.-García Ballesteros, P.E. (2019): Cómo contarlos bien. Presentación de informes a los centros por la Inspección Educativa. *Blog INED21*.

<https://ined21.com/como-contarlo-bien/> Último acceso el 17-3-20.

-Pérez Jiménez, J.M.-García Ballesteros, P.E. (2019): Cómo escribirlos bien. Redacción de informes por la Inspección Educativa, *Blog INED21*.

<https://ined21.com/como-escribirlo-bien/> Último acceso el 17-3-20.

-Sánchez de Diego Fernández de la Riva (Coord.). (2017): 31 visiones actuales de la transparencia. DMK Consultores. Último acceso el 17-3-20.

-Torres Vizcaya, M. (2019): *La inspección educativa. Una mirada desde la experiencia*. La Muralla. Madrid.
