

## 6. LA FORMACIÓN DE LOS INSPECTORES DE EDUCACIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LAS ORGANIZACIONES

*Blanca Patricia Silva García*  
*Universidad Autónoma de Barcelona*  
*Departament de Pedagogia Aplicada*

### 6.1. DESARROLLO

Esta comunicación tiene como propósito exponer los resultados del estudio centrado en la Inspección Escolar en Cataluña y presentar algunas propuestas de Formación para los inspectores.

Cuando hablamos de la Inspección de Educación casi siempre pensamos en una actividad de control y vigilancia. Pocas veces pensamos en una función instituida para contribuir en la enseñanza, proporcionar apoyo a los centros y más recientemente, como garantes de la calidad educativa. Está formada por uno de los agentes externos que está más cerca de los centros, ocupan una posición estratégica en el sistema educativo porque sirve de enlace entre la Administración y las escuelas y porque es un colectivo profesional que cuenta con una trayectoria y conocimiento de los centros y de las zonas que no tiene ningún otro colectivo en la estructura del sistema.

Los resultados de la investigación que presentamos, ha seguido un proceso riguroso que ha tenido como objetivo principal: describir, analizar e interpretar las actividades que realizan los inspectores escolares e identificar algunas necesidades de formación. Para desarrollarla partimos estudios que se centran en reflexionar sobre el papel de la Inspección en los procesos de mejora de los centros escolares y de la preocupación que existe por mejorar la formación de este colectivo profesional.

¿Qué sucede con la formación de los inspectores? ¿El esquema que tenemos sobre la formación responde a las necesidades actuales? ¿Cómo se debe estructurar las propuestas formativas de manera que pueda proporcionar apoyo a los centros? ¿Será necesario re-pensar la organización y funcionamiento de los centros escolares, de la educación y/o de los servicios de apoyo externo?

Bajo estas preguntas subyace el problema de la desarticulación entre los diferentes servicios de apoyo y la necesidad de reflexionar sobre los resultados de reformas educativas, la organización de centros, los movimientos de mejora, la Inspección escolar y la calidad. Gairín et al, 1995 Fullan y Stiegelbauer, 2000; Fullan, 2002; SEP- DGIE, 2004; Silva 2008; Múltiples elementos se conjugan para mejorar el funcionamiento de los centros, sin embargo aún con elementos que permiten la eficacia y la mejora, -incluso la combinación de ambas- la calidad del servicio educativo no mejora y los resultados educativos siguen descendiendo.

El estudio que presentamos se centra en un colectivo que según Schmelkes (1997:20) es clave en los procesos de mejoramiento y monitoreo de la calidad educativa: la Inspección de Educación. Dentro de las múltiples tareas que desarrolla este colectivo está la supervisión de los programas y proyectos que se implementan en las instituciones educativas, la inspección de actividades que se impulsan en las zonas escolares, garantizar el cumplimiento de las normas establecidas por las diferentes Administraciones Educativas, colaborar en el mejor conocimiento y la evaluación del sistema educativo, colaborar en la mejora la calidad de los resultados educativos.

Por otra parte, cuando se trata de resaltar la utilidad de los programas de formación de los inspectores es algo que genera preocupación y escepticismo. Preocupación porque las instancias comprometidas con la educación necesitan saber hasta qué punto el conjunto de recursos puestos al servicio de la formación sirven para el propósito para el que están

diseñados y escepticismo porque en pocas ocasiones llega a concretarse en la perfeccionamiento de las prácticas profesionales

## **6.2. ESTUDIO EMPÍRICO**

Bajo estos supuestos queremos destacar que se utilizó el Estudio de Casos (Cohen y Manion, 2002) como método de investigación con la finalidad de comprender la complejidad del fenómeno estudiado, realizar una descripción en profundidad, efectuar un análisis específico e interpretar la realidad que rodea la función inspectora. Partimos de que los problemas reales de la organización y funcionamiento de la inspección escolar pueden comprenderse mejor cuando son analizados en su contexto.

Para la selección de las técnicas consideramos si aportaban información necesaria para la comprensión del fenómeno; si proporcionaban diferentes perspectivas sobre el tema y si el tiempo dedicado para la recogida de información era suficiente. Se realizaron consulta de bases de datos con la finalidad de conocer en mayor medida la organización y el funcionamiento de la estructura de la Inspección en Cataluña y para identificar cuáles eran algunas de las prioridades de la Administración y de los propios Inspectores en el momento de desarrollar sus actividades.

Para conocer la opinión sobre la Inspección Escolar se realizaron entrevistas en profundidad, grupos de discusión con jefes de estudios y dos entrevistas colectivas. El propósito fue contrastar las opiniones de los participantes y conocer la experiencia de los participantes acerca de los temas tratados en las entrevistas. Cabe señalar que esta actividad se realizó en la última etapa de trabajo, por lo que fue posible profundizar en los temas que habían sido recurrentes.

La muestra fueron ocho inspectores que realizan sus actividades en contextos diferentes; seis directores de escuelas con distinta titularidad; ocho jefes de estudios de distintas zonas escolares ubicadas en Barcelona y algunas comarcas de Catalunya. Nos interesaba conocer las concepciones que tienen los inspectores sobre las actividades generales de la inspección escolar, con la finalidad de indicar algunas líneas generales para la formación.

## **6.3. RESULTADOS**

### **6.3.1. De carácter general**

La Inspección ha sido caracterizada como una actividad administrativa y técnica. Se le ha identificado como enlace entre las distintas áreas de la Administración y los centros escolares, como mediador en conflictos de diverso orden y también como respaldo para solicitar ayudas. Por lo que se observó en los resultados, se ha valorado poco su experiencia y su conocimiento sobre las escuelas y las zonas escolares y menos aún, se ha reconocido la posibilidad que tienen para de intervenir en la mejora del sistema educativo en su conjunto.

Estos hechos motivaron realizar una exploración focalizada para tratar de entender, analizar e interpretar -desde la perspectiva de los participantes-, la relación que establecen con los centros. En este sentido el estudio se propuso explicar cuestiones como: los rasgos que caracterizan la inspección escolar; las actividades que son prioritarias para los inspectores; el tipo de relación que establecen con los profesores y los equipos directivos; las necesidades de formación identificadas por ellos mismos y el tipo de inspección que necesitan actualmente los centros escolares en Cataluña.

En el trabajo de campo observamos distintos momentos del trabajo de los participantes pudiendo así detectar aquellos elementos que nos ayudasen a entender, conocer y dar respuesta a las preguntas y los propósitos señalados. Es sabido por los interesados en temas de innovación y mejora que para elevar la calidad se ha puesto énfasis en actividades centradas en el contexto interno de la escuela, es decir, atender la función directiva, las formas de enseñanza, los programas de formación, el desempeño docente, entre otros; así como en el contexto externo, por ejemplo en la colaboración de las familias en las actividades de los centros y/o fortalecer esta relación.

En este sentido poco se hablaba de los apoyos externos que puede recibir el centro y que están ubicados en distintos espacios de la Administración, nos referimos específicamente a los servicios de apoyo externo como la gestión del sistema educativo, los recursos materiales, la evaluación del sistema y la función de inspección. Cada una tiene su personalidad propia y la forma como interviene y colabora con los centros, incluso podemos decir que los colectivos que lo gestionan tienen un territorio de actuación, unos intereses propios y sus propios programas de actuación.

Aunque siempre se ha dicho que la Inspección es una pieza clave del cambio educativo recientemente hemos comprendido lo que eso significa; es decir, la mayoría de las acciones enfocadas a promoverlo se centraban en los profesores, en los directores y en los centros escolares. En los últimos años se ha avanzado en el reconocimiento de la importancia que tienen las colaboraciones del entorno y se han diseñado acciones centradas en el sistema en su conjunto y en los apoyos externos que reciben los centros.

Por otra parte, algunos estudios (Ezpeleta y Weis, 2000; Fullan, 2002, SEP 2002, SEP- DGIE, 2004) indican que entre las funciones de la inspección escolar, hay dos que aparecen como constantes y centrales: la administrativa y la pedagógica. Subrayan que no deja de existir cierta contradicción porque se habla al mismo tiempo de apoyo y de control. No es de extrañarse – señalan- que el conjunto poco articulable de tareas centrales haya dado a roles conflictivos y ambiguos que han sido una constante preocupación para los inspectores y para los responsables de controlar los servicios.

Ezpeleta y Weis (2000; 138) De Grauwe (1998), mencionan que en el momento de elegir unas y otras, ganan las administrativas sobre las pedagógicas. En este caso podemos adelantar que en nuestro estudio, coincide en términos generales con esta afirmación, agregándose algunos matices y aspectos más complejos que ya veremos más adelante. Schmelkes (1997:93) por su parte menciona que teóricamente la inspección debe cumplir la función de relacionar la escuela con el sistema educativo en general y servir como medio para prestar apoyo pedagógico y administrativo al personal de los centros escolares. Los datos del estudio conducen a afirmar que la supervisión en las escuelas seleccionadas es muy débil, prácticamente inexistente, al menos en lo que corresponde a la función de apoyo pedagógico.

Por otra parte observamos que es difícil que exista una real y efectiva función de inspección cuando las visitas del inspector a los centros son menos de tres al año. De hecho los resultados del estudio Silva (2008) muestran que los inspectores casi nunca visitan las aulas y menos aún trabajan con los alumnos o conversan con los padres de familia; los maestros aseguran carecer de apoyo pedagógico por parte de los inspectores.

La investigación que realizamos ha permitido tener una idea más precisa de los principales problemas que afronta la Inspección Educativa e identificar posibles estrategias para desarrollar un servicio que tenga un impacto positivo sobre los centros educativos y en la mejora de la calidad educativa. Aunque no es posible sintetizar aquí todas las conclusiones podemos avanzar que:

- ❖ Los servicios de inspección enfrentan, en casi todas partes, una infinidad de complicaciones que se reflejan en su falta de adaptación a un nuevo entorno caracterizado por la creciente autonomía de los centros y por una concepción distinta de su participación en el cambio y en la mejora.
- ❖ En muchos países, este servicio se ha debilitado por la escasez de recursos, por la magnitud y la diversidad de actividades que realizan. Es una función tan compleja que limita en cierto modo un impacto positivo sobre el sistema educativo, principalmente porque no aprovecha su posición y conocimiento de la zona escolar para promover el intercambio y la creación de redes entre las organizaciones. Es ineludible reconocer que, en los últimos años, el panorama ha cambiado. En distintos países hacen esfuerzos deliberados para mejorar su sistema de inspección, en Cataluña específicamente, se ha realizado acciones concretas para definir claramente el ámbito de trabajo.
- ❖ Si los procesos de mejora no se demuestran con acciones, los cambios en la práctica no tienen sentido. Es decir si un inspector promueve una acción concreta es igualmente importante establecer un sistema de seguimiento y evaluación de dicha acción; lo mismo sucede si se promueven actividades y luego el inspector no visita el centro para ver qué está pasando o no se implica en las actividades que le corresponden, la disposición a iniciar este proceso se diluye con el tiempo.

La investigación que realizamos ha permitido tener una idea más precisa de los principales problemas que afronta este colectivo e identificar más claramente posibles estrategias para desarrollar un servicio que tenga un impacto positivo sobre las organizaciones.

Un problema preocupante es la falta de seguimiento de las visitas a los centros y el tipo de relación entre los inspectores y otros servicios involucrados en la mejora de la calidad. Es difícil esperar que exista una inspección real del trabajo de los centros cuando las visitas del inspector son menos de tres veces en el año y dos días si se trata de una evaluación externa o un día si son visitas en temas puntuales. De hecho los directores afirmaron que casi nunca visitan las aulas, menos aún trabajan con los alumnos y casi nunca conversan con los padres de familia. En nuestro estudio los directores aseguraron carecer de apoyo pedagógico por parte de los inspectores. Sólo 1 de los 6 directores y 2 de los 8 jefes de estudios, aseguraron tener vistas de asesoramiento y tratar asuntos relacionados con problemas de enseñanza.

En este sentido una estrategia prometedora según los avances de nuestro estudio es la focalización, es decir la atención específica. Es decir, dado que las necesidades de los centros son muy diferentes, los inspectores deben adaptar sus intervenciones y estrategias a las características de cada uno. Deben focalizar su atención en aquellas escuelas que tienen más necesidad de asistencia y de acompañamiento.

### **6.3.2. Revisar y fortalecer la Inspección Escolar. Sugerencias para la mejora de los programas de formación**

Por todo lo anterior sabemos que cualquier propuesta de mejoramiento tiene que partir de una clara identificación de las prioridades. ¿Debe concentrarse más en el control, en el apoyo o promover la colaboración entre los centros escolares? ¿Cómo fortalecer las propuestas formativas de los inspectores? La respuesta a éstas y otras preguntas marcará el tipo de relación que se establecen con los centros y las líneas que se deben seguir para fortalecer los programas formación.

Cualquier programa de formación para la Inspección tiene que partir de una clara definición de las funciones. ¿Debe concentrarse más en el control, en el apoyo o en incitar la colaboración entre las escuelas? ¿Priorizar una formación basada en la resolución de casos concretos?

Hasta ahora -con las ideas que tenemos- podemos decir que depende del ámbito que se quiera mejorar. Si hablamos en términos generales, este colectivo puede apoyar en reformar elementos del sistema que están en el ámbito de sus competencias; si hablamos de los centros, su contribución se centra en la organización y funcionamiento de los mismos, en la generación de un clima que favorezca innovaciones y la experiencia compartida de que es posible elevar los resultados que obtienen los alumnos, en la implementación de acciones de mejora.

La formación y el perfeccionamiento son una vía importante para lograr cambios en la actuación de este colectivo profesional y constituyen una de las principales condiciones para implementar cualquier propuesta de cambio en las organizaciones (Imbernon, 2007). Para desarrollar sus funciones los inspectores no parten de cero, sino que se encuentran respaldados por una parte en la experiencia, preparación y conocimientos y, por otra, en un marco normativo y planes de actuación que respaldan su trabajo.

Para conseguir la mejora de las prácticas de inspección se ha de fortalecer al personal que la lleva cabo y será difícil lograrlo si no se actualiza. Concluimos que la actividad de formación es compleja por dos razones: la primera, porque sólo es posible perfeccionar al individuo que lo desea y la segunda, porque el que forma y capacita ha de saber más que el que va a formarse. En este sentido uno de los aportes más interesantes de esta investigación ha sido la identificación de algunas de las tendencias de la formación de los inspectores escolares.

<b><i>La formación de los inspectores</i></b>	
<b><i>Para apoyar a la Administración</i></b>	<b><i>Para apoyar a los centros</i></b>
Proporcionar a la Administración Educativa Local la información y asesoramiento necesario para elaborar su política.	Fomentar el desarrollo profesional del personal docente y directivo

Tutelar sobre la calidad y los estándares de aprendizaje y la aplicación de los objetivos locales y nacionales en cuanto a diseño de políticas.	Promover el desarrollo del currículo, en especial en aquellas áreas que no están considerados en los Programas nacionales.
Proveer un programa coordinado de asesoramiento y apoyo en lo referente a la gestión de recursos.	Profundizar en los conocimientos y en las técnicas derivadas de los objetivos y contenidos del Plan Director (en relación con sus planes, actividades y actuaciones específicas)
Proporcionar apoyo y asesoramiento para la elaboración de programas de valoración de escuelas e institutos.	Actualizar sus conocimientos en relación con los nuevos requerimientos del sistema educativo y de la realidad escolar
	Perfeccionar el perfil profesional, tanto en la vertiente general como en las áreas específicas.

Podemos observar como se considera que el perfeccionamiento y actualización es un derecho y un deber de los inspectores. Algunas de estas necesidades formativas se promueven desde la Administración y Asociaciones de inspectores deben estar enfocadas a los distintos tipos de conocimientos y técnicas precisas para el mejor desempeño de su trabajo, algunas otras son derivadas de su práctica profesional y de los vacíos que han encontrado.

Por ejemplo, en relación a las temáticas de formación podemos afirmar que se centraron en política educativa y educación internacional. Técnicas de Supervisión escolar. Investigación educativa. Aprendizaje basado en problemas. Administración, organización y gestión institucional. Evaluación y desarrollo de competencias. Se sugiere que para mejorar la formación de los inspectores sería necesario incorporar, además de autoformación, información y documentación teórica sobre los objetivos en el ámbito organizativo, formación de habilidades de comunicación y formación sobre modelos de evaluación.

Con respecto a las modalidades de formación mencionaron que se debe priorizar la formación en pequeños grupos (por Delegación Territorial) seminarios de intercambio de experiencias entre inspectores de distintas zonas. Cursos con expertos e intercambio de experiencias. Talleres de aprendizaje basado en problemas. Acompañamiento de Inspectores experimentados con inspectores noveles. Las actividades formativas que se plantean tienen líneas comunes el perfeccionamiento y la actualización profesional de los conocimientos y técnicas generales.

Las tendencias en la formación permanente de los inspectores se centra sobre todo en un compromiso con la calidad de la educación que va más allá de la transmisión de contenidos, el control o la evaluación, más bien en promover que los centros escolares se decanten por un enfoque reflexivo, creativo y crítico en el momento de implementar acciones de mejora.

La adquisición y desarrollo de competencias, así como la formación en el puesto de trabajo es un aspecto que resaltan los participantes, así como la formación permanente que afirmaron es la clave principal para adquirir habilidades que los habilitará en el uso de elementos que contribuyan al desarrollo de la cooperación entre ellos y sus interlocutores. Identificamos que debería responder a principios como:

- Una reflexión práctico- teórica sobre su desempeño profesional mediante el análisis de la realidad, la comprensión, interpretación e intervención sobre la misma. La capacidad de los inspectores de generar conocimiento pedagógico mediante el ejercicio profesional.
- Un intercambio de experiencias entre iguales para posibilitar la actualización en todos los campos de intervención educativa y aumentar la comunicación entre los inspectores y entre éstos y los docentes y directivos con los que interacciona.
- La unión de la formación permanente de los inspectores a su proyecto de zona o a los planes de entorno, de tal forma que sus actividades formativas repercutan en su práctica profesional.
- El desarrollo institucional de la zona escolar mediante el trabajo colaborativo para mejorar los resultados educativos y promover la mejora de la calidad educativa.

## 6.4. CONCLUSIONES

Cuando nos preguntábamos si tenía sentido formar a los inspectores, la respuesta resultó afirmativa. Este colectivo profesional necesita de una formación inicial que les facilite de los conocimientos fundamentales para ejercer la función. Las necesidades de formación están mediadas por las funciones y por las prioridades que le otorgan la Administración y sus propias actividades en los centros.

La Administración puede respaldar a los inspectores con políticas de formación claras, enfocadas a fortalecer todos los ámbitos de intervención. Los participantes sugieren que desde la Universidad se podrían fortalecer sus competencias, a través de programas de master, postgrados o especialidades que agrupasen los elementos generales y específicos para que un profesional que quiera acceder a la Inspección tenga un referente formativo inicial.

Necesitan de una formación inicial y permanente adecuada para el desarrollo de sus funciones. Si tenemos como referente que el inspector ha de colaborar en mejorar el sistema y los resultados educativos, ello supone que se defina claramente el perfil de inspector, se considere la naturaleza de la función.

De acuerdo con el estudio que realizamos, el inspector tiene la posibilidad de generar las condiciones para ayudar a los centros a realizar un diagnóstico de la situación de la escuela, contar con información suficiente para impulsar procesos de cambio. Conjuntamente con el director puede coordinar el proceso de evaluación interna y externa. Esto plantea un reto, ¿cómo fortalecer a los inspectores para que sean ellos quienes promuevan que los centros de su zona trabajen en un mismo sentido?, ¿Cómo lograr que los referentes para realizar un diagnóstico y una propuesta de mejora sean los propósitos que como centro y zona tienen establecidos?

¿Cómo fortalecer a la Inspección, en ese sentido? La respuesta se relaciona con un sistema de formación inicial y permanente claro y factible. Con un sistema de evaluación y seguimiento que aporte información sobre el desempeño profesional. En síntesis, no se trata otra cosa sino de lograr que la función inspectora funcione como debería funcionar normalmente.

El sistema de orientación debe definir claramente los fines y objetivos de la función inspectora, las propuestas de formación deben apuntar a fortalecer las competencias, los conocimientos y las habilidades necesarias para el ejercicio de su trabajo. El sistema de organización permitirá identificar las necesidades de formación de los inspectores. El sistema de intervención ha de considerar estrategias para favorecer el desarrollo de competencias, la adquisición de conocimientos y favorecer actitudes que permita fortalecer el ejercicio profesional. Finalmente el sistema de evaluación deberá ir más allá de sólo medir la satisfacción de los usuarios, se ha de valorar la transferencia de la formación, si realmente aquello que aprendieron lo ponen en práctica o sólo se queda como una actividad más.

Ya desde años atrás, en las líneas de mejora que se propusieron en el IV Congreso Estatal de Inspectores (1997) y recientemente en el VIII Congreso del CIOIE (2004) y el congreso de Formación Docente (2007) los modos de organización y funcionamiento de las instituciones deben concebirse, llevarse a cabo y analizarse considerando todas las instancias: políticas, administrativas, académicas y los contextos reales en los que acontece la acción educativa. Por ello, resulta necesario delimitar actuaciones con las Universidades y la Administración en relación con la formación inicial y permanente. Esta tesis aporta pistas de los aspectos básicos que hay que considerar en el momento de definir políticas de formación.

Por ello, las políticas de formación deberán considerar planes específicos de formación para inspectores que trabajan en zonas determinadas, pues las necesidades de formación puede variar dependiendo la región donde ejerzan sus funciones. Optamos por promover una política de formación que avance de una actividad individual y enfocada a la promoción personal. A una formación donde el aprendizaje profesional sea compartido y esté basado en las necesidades del colectivo.

Para concluir, es importante destacar que todas las aportaciones actuales sobre el funcionamiento de los sistemas educativos consideran como uno de los elementos clave la formación de los profesionales de la educación para contribuir a la mejora. Se destaca la importancia de profundizar en aquellos aspectos que pueden incidir de alguna manera en los bajos resultados educativos.

Los continuos y frecuentes cambios a los que están sometidos los inspectores a causa de los requerimientos que se les formulan dan lugar a la necesidad de participar en procesos de actualización científica y didáctica para apoyar a los centros que están bajo su responsabilidad. Como consecuencia necesitan tener los conocimientos y las competencias necesarias para ello.

Observamos que algunas de las tendencias se inclinan por una formación eminentemente práctica, donde los casos cotidianos se conviertan en fuente de información y reflexión teórica. También en una formación específica de carácter profesional que permita desarrollar competencias de autoformación. Detectamos dificultades que inciden de alguna manera en los bajos resultados educativos, algunas de estas dificultades se centran en el aula, en el centro educativo y en los apoyos externos.

En las últimas décadas se está dando un amplio movimiento, con variadas fórmulas institucionales de formación pero las necesidades actuales de los centros obligan a repensar la formación, las modalidades de trabajo y los contenidos y el impacto que tiene sobre las organizaciones.

Es imprescindible reflexionar en torno a las preguntas claves de todo programa o actividad de formación: ¿Bajo qué condiciones los inspectores aceptan y utilizan la nueva información que se presenta en actividades de formación? ¿Las propuestas recibidas responden a las necesidades que tienen los inspectores en la mejora de las organizaciones? ¿Cuáles son las prioridades de la Administración respecto a la formación que necesita el colectivo de inspectores? La respuesta a esta y otras preguntas se convierten en elementos para el debate en este Congreso y en temas para futuras reflexiones.

## REFERENCIAS

- AIEC, (1997). Actas de IV Congreso Estatal d'Inspectors d'Educació. Autonomía Professional de l'Inspecció Educativa. Barcelona. AIEC.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas* (Vol. 30). Barcelona: Horsori.
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- CIOIE (2004). Actas. VIII Congreso de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla, España.
- Cohen L., y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa* (2ª ed.). Madrid: La Muralla.
- De Grauwe, A. (1998). Mejorar la supervisión: una tarea desafiante. Carta Informativa del IIPE, Vol. XVI, N° 4 Octubre- Diciembre 1998, 12.
- De Grauwe, A. (2004). Asia: mejorar la calidad reformando la gestión escolar. Carta Informativa IIPE, Vol. XXII, No. 4. Octubre-Diciembre de 2004, 16.
- Ezpeleta, J.; Weiss, E., y colaboradores. (2000). *Cambiar la escuela rural. Evaluación cualitativa del Programa para Abatir el Rezago Educativo*. México: DIE-Cinvestav.
- FODIP-ICE (2007). Conclusiones. I Congreso de Nuevas Tendencias de Formación Permanente del Profesorado. Barcelona. UB.
- Fullan, M., y Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación* (Vol. 14). Barcelona: Ocatadro.
- Gairín, J.; Domínguez, G.; Ruiz, J.; Tejada, J. y Tomás, M. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos* (Informe de Investigación N° 116). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia CIDE.
- Imberón, F. (2007) *10 ideas clave. La formación permanente del profesorado*. Barcelona: Graó
- Schmelkes, S. (1997). *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. México: SEP.

SEP. DGIE. (2004). Informe del Proyecto "La gestión en la Escuela Primaria". México.

Silva, P. (2008). *La inspección escolar en Catalunya. Un estudio de casos*. Barcelona: UB.