

Prácticas innovadoras de inspección

Conclusiones de las reflexiones de la SICI en 2019

Chantal Manes-Bonnisseau
Presidenta de la SICI, noviembre 2019

Prácticas innovadoras de inspección: Conclusiones de las reflexiones de la SICI en 2019

Introducción

En 2018 los miembros de la Asociación Internacional de Inspectoras e Inspectores Educativos (SICI) reflexionaron sobre el impacto de la inspección como tema principal de sus seminarios. Este tema parece bastante sencillo, ya que se encuentra en el centro de su identidad profesional, en un contexto en el que la evaluación externa de los sistemas educativos se desarrolla y es llevada a cabo por muchos actores nacionales e internacionales. Por lo tanto, las y los inspectores se están replanteando y redefiniendo su papel en un mundo en rápida evolución en el que el equilibrio adecuado entre la autonomía y la responsabilidad de las partes interesadas es dinámico y se cuestiona constantemente. Las conclusiones de esta reflexión se resumieron en un documento que puede descargarse desde sitio web de la SICI.

El impacto de la inspección

El tema de las prácticas innovadoras de inspección fue el foco principal del año 2019: a primera vista puede parecer una elección sorprendente para una profesión cuyo papel histórico ha sido controlar y evaluar sus propios métodos o prácticas escolares más que promover la innovación. Pero cuando se piensa en ello, queda bastante claro que reflexionar sobre la innovación de las prácticas de inspección no es más que una forma de abordar el tema de la evolución del papel de la inspección y de los cuerpos de inspectores en los sistemas educativos actuales. La principal pregunta subyacente sigue siendo la misma que se formuló en 2018 sobre el impacto de la inspección: ¿Cómo garantizamos que desempeñamos un papel eficaz en la mejora de la educación que reciben los jóvenes? Esta pregunta central conduce a otra serie de preguntas: ¿Qué cambios debemos introducir en nuestro propio enfoque para ayudar a otras partes interesadas a mejorar? ¿Cómo decidimos qué innovaciones son las mejores? ¿Cómo las ponemos en práctica? ¿Cómo nos conduce la innovación al cambio? ¿Qué métodos innovadores utilizan las y los inspectores para identificar y promover las buenas prácticas en las escuelas?

Janet Looney afirma que "la innovación ha sido un tema que ha suscitado un considerable interés en el sector de la educación durante mucho tiempo. De hecho, la

innovación que tiene éxito depende de la creatividad humana, el conocimiento, las habilidades y los talentos que se nutren y desarrollan, en gran parte a través de la educación. ¿Cómo pueden las escuelas y el profesorado cultivar mejor esas capacidades? Y lo que es más importante, ¿cómo pueden los sistemas educativos desarrollar sus propias capacidades a través de la innovación?"¹

A tenor de todo ello, reflexionar sobre las prácticas innovadoras de inspección parecía ser tanto una necesidad como un desafío.

Las y los inspectores necesitan:

- Adaptar los diferentes mecanismos de control de calidad a un panorama escolar cambiante, en el que las necesidades de cada estudiante deben ser atendidas por escuelas cada vez más autónomas, cuyos resultados se midan mediante un enfoque basado en la evidencia.
- Encontrar el equilibrio adecuado entre el control y el apoyo de las escuelas y el profesorado, así como entre la evaluación de las políticas públicas y el asesoramiento a los responsables políticos.
- Definir el enfoque correcto para evaluar tanto las escuelas como el profesorado o las prácticas de enseñanza basadas en la observación de la clase.
- Aumentar el impacto de nuestro trabajo como evaluadores externos.

También es, sin duda, un reto, porque parece plantear más preguntas que las que resuelve:

- ¿Cómo definimos la innovación en comparación con la experimentación o el cambio?
- ¿Cuáles son las formas más eficientes de fomentar la innovación? ¿En las escuelas? ¿En los métodos de evaluación? ¿Implica el trabajo en colaboración, la experimentación que implica la participación de todas las partes interesadas o el liderazgo compartido?
- ¿Cómo evaluar el impacto de las prácticas innovadoras? ¿Es posible construir un "índicador" de la innovación?
- ¿Cuáles son los experimentos y los conocimientos existentes que podríamos compartir? (informe del ET 2020 Working Group, escuelas)
- ¿Cómo podemos hacer un buen uso de la investigación sobre la innovación en las escuelas? (Looney, 2009: Assessment and innovation; Hopkins: Networks of innovation; Hargreaves, 2003)

¹ Looney, J. (2009), "Assessment and innovation in Education", OECD Education Working Papers, N° 24, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/222814543073>.

Para afrontar el reto, la SICI estructuró su reflexión en torno a tres preguntas que guiaron los talleres a lo largo del año:

- ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras y los objetivos de las prácticas innovadoras de inspección? Bulgaria, 28 y 29 de marzo de 2019
- ¿Cuáles son las estrategias a diseñar y los obstáculos a superar? Madeira, 30-31 de mayo de 2019
- ¿Cómo transformar las prácticas innovadoras en un cambio sistémico? Irlanda, 23-24 de septiembre de 2019
- Documento final presentado y discutido por todos los miembros. Asamblea General de Londres, 14-15 de noviembre de 2019

I. Prácticas innovadoras de inspección: Fuerzas impulsoras y objetivos.²

I.1 ¿Cómo definimos la innovación?

Llegar a una comprensión compartida y clara del término fue uno de los logros del primer taller organizado por Bulgaria. Se aclaró la especificidad de la **innovación** en comparación con términos similares como *cambio*, *experimentación* o *buenas prácticas*.

La etimología de la palabra innovación es "innovare", que puede definirse como "introducir algo nuevo en algo establecido". La innovación es un proceso que comienza con una idea, que finalmente conduce a la experimentación y posteriormente a la generalización. Debe distinguirse claramente de la noción de *cambio*, que no implica necesariamente la introducción voluntaria de un nuevo elemento. Un ejemplo de esa diferencia es que hablamos de que el clima *cambia*, pero no de que el clima *innova*. La innovación puede a veces conducir al cambio, si se alimenta, se fomenta y se evalúa.

La innovación solo se produce gracias a la acción humana. Se requiere un cerebro humano, una mano humana, para introducir este nuevo elemento, para animarlo a crecer y a dar sus frutos. A menudo está fuertemente anclado en la tradición y utiliza todos los beneficios del pasado para construir el futuro. Por lo tanto, es diferente de la *invención*, que implica que algo totalmente nuevo se crea o se descubre.

² Para saber más sobre el taller en Bulgaria : <http://www.sici-inspectorates.eu/Activities/Workshops/Innovation-Driving-forces-and-goals>

En el campo de la economía, la definición dada por Schumpeter en 1942 continúa siendo una referencia: definió la innovación como "destrucción creativa", lo que significa "destruir una vieja combinación y realizar una nueva".

En los sistemas educativos, la innovación obedece a fuerzas impulsoras distintas de la economía: si, en efecto, todas las instituciones humanas innovan, puede decirse que la educación es un campo específico, no innova en aras de vender nada, sino para mejorar las prácticas del profesorado y la experiencia del alumnado, y ayudarles a tener éxito. El éxito del alumnado es un objetivo clave de la innovación, al igual que su bienestar. La innovación tiene por objeto influir en las prácticas docentes y, gracias a la supervisión y el acompañamiento que pueden aportar los servicios de inspección, también se puede promocionar el bienestar del profesorado.

Además, la innovación puede guiar la evolución de todo el sistema dentro de los sistemas educativos. Eso se puede realizar mediante la gestión de los planes de estudio, un cambio en las prácticas de inspección o a través de nuevos objetivos en las políticas que se acuerden.

I.2 La naturaleza y los objetivos de la innovación no son los mismos en todos los contextos.

Las fuerzas impulsoras de la innovación pueden ser tanto internas como externas:

- **Los impulsores externos de la innovación** son las demandas de la sociedad, las orientaciones y las prioridades políticas, un panorama de responsabilidades cambiante, un entorno cambiante dentro de las propias escuelas y los retos que plantea el bienestar del profesorado. Se puede argumentar que la innovación se impone sobre las escuelas, el profesorado y las y los directores de escuela debido a la necesidad de adaptarse y afrontar los retos cotidianos que se les presentan.
- **La innovación también está impulsada por poderosos factores internos:** la necesidad de rendir, de hacerlo bien, de marcar la diferencia. Es parte de la naturaleza humana querer ser más eficiente, tener éxito, adaptarse y sobrevivir. Es interesante tener en cuenta que la palabra innovación tiene una fuerte connotación positiva; ser innovador se considera una cualidad.

Siendo la innovación un elemento nuevo introducido en un sistema existente, su naturaleza depende del contexto en el que surge. Por lo tanto, la definición de una

práctica innovadora es completamente diferente en Bulgaria, Escocia, Inglaterra o los Países Bajos, dependiendo de su historia, su organización y sus necesidades.

Aprovechar las prácticas innovadoras de otras partes de Europa para impulsar el cambio sistémico: el caso de la Inspección Nacional Educativa de Bulgaria.

Con el objetivo de poner en práctica las prioridades nacionales en materia de educación, se creó en 2018 la Inspección Educativa Nacional de Bulgaria (NIE), que está respondiendo activamente a las demandas de la sociedad para acompañar el cambio del sistema educativo y satisfacer las necesidades de la sociedad del siglo XXI. Ya sea mediante la creación de un cuerpo de inspectores que estudie los distintos modos de evaluar la calidad de la educación, ya sea mediante los instrumentos para medir la eficacia de las políticas educativas, estos son tiempos emocionantes y de gran actividad para el cuerpo de inspectores búlgaro y representa un cambio radical con respecto a las prácticas anteriores. La afirmación de que esto representa un ejemplo de cambio sistémico requiere de prácticas innovadoras observadas en otros lugares para poner en marcha esta nueva estructura.

El Ministerio de Educación búlgaro está animando a las escuelas a través de la creación de una etiqueta de "innovación" en cuatro áreas clave: la organización y/o el contenido del proceso educativo, nuevas prácticas de gestión escolar, nuevos métodos de enseñanza (especialmente a través de un incremento del trabajo en equipo) y, por último, nuevos planes de estudio. La mayoría de las escuelas innovadoras búlgaras optan por una combinación de las tres primeras áreas.

Por el momento se está estudiando la forma de compartir las prácticas innovadoras de esas escuelas, que son de gran interés para los padres y las madres en lo que se refiere la educación de sus hijos e hijas.

Fomentar la innovación y promover mejores prácticas en todos los niveles de los sistemas educativos: el ejemplo de Escocia.

Las y los inspectores de Su Majestad en Escocia llevan a cabo diversos tipos de inspecciones cuyo formato y objetivos son diferentes. Entre los objetivos apuntados se encuentra la promoción de mejores prácticas en todos los niveles del sistema educativo. ¿Cómo se puede poner esto en práctica en la realidad? Las y los inspectores de Su

Majestad en Escocia se comprometen a evaluar CON las escuelas, a través de la apertura y la transparencia, utilizando los criterios comunicados de antemano a las partes interesadas. Eso se basa en el interrogante "¿Hasta qué punto es bueno...?" que ha existido desde 1996. "¿Hasta qué punto es buena nuestra escuela?", por ejemplo, también integra la experiencia del alumnado. Asimismo, se promueve la autoevaluación.

Además, se ha determinado que el marco PRAISE (Purpose - Relationships - Awareness - Information gathering - Sharing information - Enabling) (Finalidad – Relaciones – Sensibilización – Compilación de información – Información compartida – Activación) es el fundamento principal de las mejores prácticas, y también ha desempeñado un papel importante en el "reto del logro escocés", que tiene por objeto aumentar los logros y reducir la brecha relacionada con la pobreza en ese ámbito.

Las y los inspectores señalan prácticas eficaces de las que otros pueden aprender y ofrecen orientación y asesoramiento para mejorarlas. Se elaboran apuntes de fácil acceso con objeto de permitir que esas prácticas eficaces se compartan fácilmente.

Se espera además que la creación de seis "colaboraciones" (que son similares a los órganos educativos regionales no oficiales) facilite la promoción de una mayor colaboración y asociación entre las escuelas.

Centrar las inspecciones en la calidad de la educación más que en el análisis de datos: OFSTED

Se podría argumentar que el caso de **OFSTED en Inglaterra** es un caso de evolución, no de revolución, de cambio gradual planificado más que de innovación experimental. OFSTED observó que el poder reglamentario de la inspección ha sido "temido" por las escuelas en el pasado. Eso ha dado lugar a efectos no deseados en los que un fuerte enfoque en el sistema de rendición de cuentas puede desviar a las escuelas de la verdadera esencia de la educación. Se ha observado que lo que los jóvenes aprenden a menudo ocupa un lugar secundario con respecto a la entrega de la información sobre su rendimiento. En efecto, la enseñanza dirigida al examen y las restricciones de los planes de estudios tienen un gran efecto negativo en el alumnado más desfavorecido y menos capaz.

Este análisis llevó a la OFSTED a renovar profundamente su marco de inspección con la esperanza de que, gracias a la evolución de sus prácticas de inspección, las y

los inspectores se centraran más en la calidad de la enseñanza. Este nuevo marco pretende ser un motor de mejora a través de una inspección y regulación inteligente, responsable y centrada, con especial atención a los valores fundamentales como el bienestar del alumnado, la responsabilidad y la transparencia. El enfoque estratégico se ha revisado haciendo un mayor hincapié en las publicaciones científicas para promover una mayor responsabilidad entre las partes interesadas.

Modificación de las prácticas de inspección para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

La **importancia del diálogo profesional** es una inquietud común entre los miembros de la SICI, aunque ese diálogo pueda adoptar diferentes formas en toda Europa. En Malta, se informa a los profesores una semana antes de una visita, con objeto de crear una mayor confianza entre las escuelas y el cuerpo de inspectores. Flandes y los Países Bajos han cambiado recientemente sus sistemas, tomando como objetivo la mejora del diálogo profesional. Los Países Bajos cambiaron su modelo por varias razones. Quieren subrayar la responsabilidad de las juntas escolares en lo que se refiere a la calidad de las escuelas. Estimular la ambición es un aspecto importante dentro de este nuevo modelo. Además, también se quiere incrementar la participación de las partes interesadas y mantener un mejor diálogo profesional.

Se ha investigado este tema en los Países Bajos. En Flandes, se ha criticado la falta de retroalimentación del sistema anterior. En consecuencia, las y los inspectores recibieron formación para responder mejor a las necesidades de las y los directores y el profesorado. Esta reforma ha tenido un efecto positivo. En Francia se introdujo recientemente una reforma que se basaba en el mismo espíritu: el profesorado, que recibe asesoramiento un mes antes de una visita, es evaluado en función de una serie de criterios que se comunican de antemano.

El consenso fue que cuanta más comunicación exista, más confianza habrá entre el profesorado, las escuelas y los cuerpos de inspectores. En algunos países, los informes se publican, a veces, parcialmente. En otros países, los informes no se publican en internet, lo que plantea dudas sobre su transparencia. La cuestión del incremento de la autonomía de las escuelas lleva a la necesidad de una evaluación e

inspección continuas (cualquiera que sea el término que utilicemos para definir nuestras visitas).

Se ha producido una evolución, más que una innovación, desde una función de control a una función de apoyo y asesoramiento. Las y los inspectores se convierten cada vez más en mediadores que ayudan a encontrar soluciones. Sin embargo, eso puede dar lugar a una especie de doble personalidad, es decir, la pregunta sobre si el cuerpo de inspectores tiene una función de asesoramiento o una función de control.

II Estrategias para fomentar la innovación y obstáculos a superar.³

II.1 Adopción de un enfoque a nivel de todo el sistema y cocreación con las partes interesadas

La **Inspección Regional de Madeira** tomó la iniciativa de añadir al título del taller las expresiones "cocreación" y "enfoque sistémico", que establecen claramente los dos principios básicos en los que se basa su estrategia.

La Inspección Regional de Educación (IRE) cumplió en 2019 tres años trabajando como departamento que depende directamente de la Secretaría Regional de Educación de Madeira. Su misión es garantizar la calidad de la educación de las y los niños y las y los estudiantes, con la perspectiva de ofrecer educación para todos, derechos humanos e inclusión.

Para que el cambio tenga éxito, la innovación debe aplicarse a gran escala y hacer que todos los agentes se impliquen. Madeira establece que hay que adoptar una serie de medidas fundamentales: la observación y el análisis de la planificación, la aplicación y evaluación de los resultados de aprendizaje del alumnado y la adopción de medidas de mejora. Esas medidas son el resultado del diagnóstico, de la planificación y de la implementación que realiza la escuela, y deben garantizar la igualdad de oportunidades y una mejor comprensión de los procesos de aplicación de las políticas educativas establecidas por el Estado. El objetivo es el de adoptar las mejoras prácticas que se planifiquen en estos procesos, en los resultados escolares. Su estrategia se basa en el ciclo de Deming: planificar-ejecutar-comprobar-actuar.

³ Para saber más sobre el taller de Funchal : <http://www.siciinspectores.eu/Activities/Workshops/Strategies-and-obstacles-for-innovation.-system-wi>

Este enfoque se desarrolla especialmente en dos proyectos sistémicos:

El desarrollo del aprendizaje, que tiene por objeto observar y analizar la planificación escolar, la aplicación y la evaluación del aprendizaje del alumnado; una evaluación del cambio reciente de la organización del año escolar, que tiene como objetivo recabar información sobre la forma en que se está implementando la escuela a tiempo completo en la educación básica.

En resumen, la recomendación de Madeira a las y los inspectores es la siguiente: "¡Dejen de comprobar listados! Impliquen a todas las partes interesadas y no se olviden del toque humano"

Las ventajas de hacer que las diferentes partes interesadas se sientan parte del proceso han sido ampliamente reconocidas, por ejemplo, mediante la construcción conjunta de pruebas (**Escocia, Comunidad Autónoma Vasca, Italia**). En **Escocia**, ese proceso incluye a las familias e incluso al alumnado. Cada vez es más frecuente que las y los inspectores realicen la inspección CON la escuela y los equipos docentes y no contra ellos. La importancia de acompañar a las escuelas es también un elemento importante de una estrategia que conduce al éxito. En muchas de las inspecciones que se llevan a cabo, en particular en las de **Madeira** y la **Comunidad Autónoma Vasca**, es necesario adoptar un enfoque a largo plazo para que las innovaciones tengan tiempo de arraigarse. Al acompañar a las escuelas en su camino hacia la autoevaluación, INVALSI (**Italia**) permite a los profesionales de la educación desarrollar nuevos conjuntos de aptitudes que les ayudarán a identificar los objetivos y a evaluar su progreso. Los cuerpos de inspectores pueden proporcionar un verdadero impulso; proporcionan un marco claro en el que pueda tener lugar la innovación. A través de la evaluación, pueden proporcionar a las escuelas una retroalimentación positiva. El papel de los cuerpos de inspectores, como observadores externos de las prácticas dentro de las escuelas, es el de resaltar los logros y sugerir áreas de desarrollo posterior que la escuela y sus agentes puedan abarcar a través de una mayor responsabilidad o incluso mediante el desarrollo de programas de formación específicos dentro de las escuelas (**Portugal continental**).

La forma en la que las y los inspectores incluyen la innovación en su marco de observación es un punto de atención. Algunos inspectores se preocupan por evitar un

enfoque único (**Comunidad Autónoma Vasca**), y acompañan y supervisan a las escuelas durante un período de tiempo más largo, lo que representa una práctica innovadora para ellos. En **Escocia**, los no profesionales (padres/madres y alumnado) pueden participar en el proceso de observación. **Italia** recurre a expertos universitarios en cuestiones educativas para que formen parte de equipos de tres personas que visitan las escuelas.

La observación de las prácticas en el aula ofrece un enfoque indirecto que ayuda a superar los obstáculos en el ámbito de la innovación. Sin embargo, en varias regiones, la observación en el aula no es una práctica común, aunque algunos inspectores están tratando de incluirla en su ámbito de trabajo. Temas que son más amplios y transversales parecen proporcionar dicho acceso, pero la observación de las prácticas de enseñanza dentro del aula sigue siendo poco frecuente, excepto en unos pocos países como Francia y Portugal continental.

Existe un enfoque más directo que consiste en capacitar a los profesionales de la educación y suministrarles las herramientas que necesitan, así como exponer lo que es la innovación a todas las partes interesadas y convencerles de sus bondades. Compartir buenas prácticas y transformarlas en prácticas para todo el sistema solo proporciona ventajas. Es importante mantener un diálogo regular con las escuelas (**Madeira, Comunidad Autónoma Vasca**) y ello puede fomentar la innovación.

II.2 Supervisión de la innovación y cambio de orientación en la evaluación

Pasar de una evaluación del alumnado basada en el conocimiento a desarrollar un conjunto de aptitudes que les permita ocupar más fácilmente su lugar en la sociedad moderna ha sido, claramente, una gran evolución dentro de los sistemas educativos en los últimos años. En Madeira, muchos de los participantes (**Comunidad Autónoma Vasca, Escocia, Madeira, Portugal continental, Italia y Luxemburgo**) hicieron hincapié en la necesidad de satisfacer las necesidades de la sociedad para mejorar los resultados del alumnado y aumentar sus niveles de conocimiento. La promoción del bienestar del alumnado (**Comunidad Autónoma Vasca, Madeira**) y una experiencia de aprendizaje más positiva, ya sea mediante la oferta de actividades extracurriculares

(**Madeira, Escocia**) o el replanteamiento de la disposición de las aulas (**Portugal continental**) para fomentar una mayor comunicación y el trabajo en equipo entre el alumnado también demostraron ser objetivos que valían la pena. La reducción de la brecha relacionada con la pobreza en el ámbito de los logros es una necesidad urgente que se plantea en **muchos países**. En **Escocia**, el apoyo generalizado en todo el espectro político, pero también dentro de la comunidad, tiene por objeto crear las condiciones necesarias que permitan al alumnado desfavorecido alcanzar su pleno potencial.

Acompañar estos cambios trascendentales requiere una fuerte capacidad de innovación por parte de las escuelas y del profesorado, pero también por parte de las y los inspectores cuya responsabilidad es ayudar a que estos se produzcan. Su función tradicional de control sigue existiendo y continúa siendo necesaria, pero también deben ayudar a los sistemas educativos a hacer frente a los retos que se les presentan.

El cuerpo de inspectores de la **Comunidad Autónoma Vasca** trata de fomentar el logro de un sistema educativo de calidad, mediante el seguimiento, la evaluación y el asesoramiento a las escuelas y a otros elementos del sistema en aras de contribuir a su mejora. INVALSI, el Instituto Nacional de Evaluación de Enseñanza y Formación, se manifestó en cuanto al cambio radical que se necesita en **Italia** para abandonar el enfoque centralizado y descendente que se aplica en la actualidad, con el fin de mejorar la capacidad de las escuelas para mejorar sus competencias de autoevaluación, de modo que puedan identificar claramente los ejes estratégicos en los que deben trabajar y responder mejor a las necesidades del alumnado y de la sociedad. El cuerpo de inspectores de **Portugal continental** se centró en una mayor atención a la supervisión en los últimos años, que consiste en la observación y el apoyo regulares a la acción educativa, con objeto de obtener un mejor conocimiento de la aplicación de las medidas de política educativa, en particular la gestión de los planes de estudio.

La forma en que se realiza la evaluación puede, obviamente, tener un impacto muy importante en la capacidad del profesorado y las escuelas para innovar y asumir riesgos. El trabajo de Janet Looney sobre el vínculo entre la innovación y la evaluación subraya que "si bien es necesaria, la evaluación basada en exámenes de alto rendimiento a menudo actúa como un incentivo para enseñar o estudiar 'para el examen'. Puede limitar la asunción de riesgos por parte del profesorado, el alumnado, las madres y los padres, por ejemplo". El problema puede agravarse si un sistema de rendición de cuentas e incentivos utiliza los resultados de esos exámenes y pruebas

para evaluar al profesorado y a las escuelas. ¿Qué debería hacerse para garantizar que los sistemas utilizados para evaluar los sistemas educativos no repriman la asunción de riesgos inherentes a la innovación y fomenten las aptitudes de innovación en el alumnado?"⁴

El estudio propugna tres formas principales de combinar la evaluación y la innovación:

- Desarrollar una amplia gama de medidas de rendimiento tanto para el alumnado como para las escuelas.
- Repensar la alineación de las normas y evaluaciones.
- Medir el impacto de las evaluaciones en la enseñanza y el aprendizaje.

II.3 Obstáculos a superar

El apoyo a la innovación en las escuelas implica una serie de riesgos y retos para los evaluadores externos, porque puede parecer contradictorio con respecto a la misión histórica fundamental de las inspecciones, a saber, regular, promover la coherencia y la estabilidad, en lugar de la creatividad y la flexibilidad.

Desde el punto de vista de las escuelas, los recursos logísticos, tecnológicos y financieros fueron vistos como posibles obstáculos. Además, algunas innovaciones pueden ser percibidas como demasiado ambiciosas. Gestionar las expectativas de lo que la innovación puede lograr a corto plazo (**Escocia**) podría tener un efecto adverso en los objetivos a largo plazo de una determinada política educativa.

La innovación en los sistemas educativos invita a las diversas partes interesadas a cuestionar sus prácticas. Sin embargo, si existen visiones que compitan entre sí en el entorno escolar, esto también puede ser un obstáculo. La falta de comprensión de lo que está en juego, en ocasiones debido a una comunicación ineficaz de los objetivos o la ausencia de diálogo profesional, puede frenar la innovación.

La motivación del profesorado también puede contribuir a frenar la difusión de las prácticas innovadoras. Además, la falta de formación del profesorado para integrar la innovación en sus prácticas dentro del aula (**Luxemburgo**) puede ralentizar el proceso o incluso llevarlo a punto muerto.

En algunos países también se ha observado una resistencia por parte de alumnado y de las madres y los padres a los cambios en las prácticas de enseñanza, y ello plantea

⁴ Looney, J. (2009), "Assessment and innovation in Education", OECD Education Working Papers, nº 24, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/222814543073>

la cuestión de cómo volver a involucrar al alumnado y a las familias en el sistema educativo. Los enfoques descendentes han demostrado tener graves limitaciones para fomentar las prácticas innovadoras (**Italia, Luxemburgo**) y, como tales, pueden causar más daños que beneficios.

El miedo al cambio obviamente es recurrente. De hecho, los profesionales de la educación se preguntan adónde podría llevarles el cambio (*terra incognita*). Ese temor ha tenido un impacto negativo en los resultados esperados del cambio de paradigma en **Luxemburgo**. Puede darse el caso de que se tenga miedo de no estar a la altura, siendo la falta de experiencia en autoevaluación (**Italia**) un buen ejemplo.

La identificación de la naturaleza de esos obstáculos y los posibles riesgos asociados al cambio es una condición esencial para el éxito de la supervisión de cualquier proyecto innovador. Muchos cuerpos de inspección (**Escocia, Luxemburgo, Madeira**) subrayaron la necesidad de establecer una misión clara y de contar con voluntad política, e incluso se llegó a plantear la cuestión de si la innovación es siempre algo bueno (**Madeira, Comunidad Autónoma Vasca**), lo que, naturalmente, nos lleva a la cuestión de su evaluación.

III. Incorporación de prácticas innovadoras en la inspección, la experiencia de otros países: práctica, retos, aprendizaje y repercusiones⁵



An Roinn Oideachais
agus Scileanna
Department of
Education and Skills

Irlanda está tratando de desarrollar la inspección de manera que apoye la práctica profesional en colaboración, valorando la colaboración profesional en los marcos de inspección, fomentando el liderazgo que fomente el trabajo en equipo, construyendo los métodos de inspección mediante la colaboración, centrándose en la práctica de la observación en lugar de confiar excesivamente en los datos, aprovechando al máximo el valor que puede añadir la inspección.

La creencia principal es que el factor más poderoso para garantizar el aprendizaje del alumnado es la calidad de la práctica individual y colectiva del profesorado y la forma en que el liderazgo escolar permite que esto suceda: la autoevaluación de la escuela y la inspección valoran la colaboración del profesorado y la participación del alumnado en la autoevaluación de la escuela.

La inspección persigue tanto la rendición de cuentas como la mejora de las escuelas.

Se hace hincapié en la observación en el aula y en el diálogo con los profesionales, evitando la excesiva dependencia de los resultados de pruebas y exámenes como única o principal medida de la eficacia de una escuela.

Los informes de inspección no incluyen datos estadísticos sobre el rendimiento académico que podrían dar lugar a la elaboración de tablas de clasificación; utilizan una amplia gama de lenguaje evaluativo y evitan pronunciar un único juicio global sobre la escuela.

El taller de Dublín se implementó para ayudar a definir cómo podrían ser los entornos de aprendizaje innovadores y cómo las y los inspectores podrían hacerlos realidad.

⁵ Para saber más : <http://www.sici-inspectorates.eu/Activities/Workshops/Embedding-Innovative-Inspection-Practice>

III.1 Creación de entornos de aprendizaje innovadores y permanentes.

El aprendizaje en el siglo XXI

- El aprendizaje como conocimiento, habilidades, actitudes y valores
 - El alumnado es cocreador del "contenido de la educación"
 - Dinámica de las organizaciones de aprendizaje
 - ¿Dónde se aprende?
- ¿Qué es la creatividad?
- | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------|
| Conocimiento disciplinario | Conocimiento interdisciplinario | Conocimiento práctico | Conocimiento |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------|
- Habilidades cognitivas y metacognitivas
Habilidades sociales y emocionales
Habilidades físicas y prácticas
- Habilidades
- Competencias Acción
- Actitudes y Valores
- OCDE Marco de Educación 2030

El aprendizaje en el siglo XXI y en el futuro requiere un entorno redefinido en el que las escuelas y los sistemas educativos:

- Hagan que el aprendizaje sea fundamental, fomenten el compromiso del alumnado.
- Sintonicen con las motivaciones del alumnado y comprendan la importancia de las emociones.
- Sean sumamente sensibles a las diferencias individuales, incluso antes de conocerlas.
- Exijan más al alumnado sin sobrecargarlo de trabajo.
- Utilicen evaluaciones coherentes con sus objetivos, haciendo hincapié en la retroalimentación formativa.
- Promuevan la conexión horizontal a través de actividades y las materias, dentro y fuera de las escuelas.

En esos entornos, el aprendizaje realmente eficaz se entiende como una actividad social y la enseñanza rompe su tradicional aislamiento para establecer conversaciones profesionales estimulantes que se perciben como valiosas oportunidades de desarrollo profesional.

III.2 Los cuerpos de inspectores pueden fomentar entornos innovadores mostrando el camino con sus propios métodos.

El profesorado suele reproducir un modelo con el que está familiarizado y las inspecciones pueden ayudar a provocar la innovación mostrando otro modelo e innovando por sí mismos.

En toda Europa se están desarrollando diferentes **tipos de modelos de inspección**. Suecia destacó su enfoque temático. Gales habló de su modelo en el que las y los compañeros también participan en el proceso de inspección, lo que permite un desarrollo profesional mucho mayor. También se insistió en la importancia de tener en cuenta la voz del alumnado. A menudo se entrevista al alumnado al margen del profesorado (no sólo sobre las prácticas de enseñanza, sino también sobre el papel de la inspección). En Irlanda, las y los inspectores participan en grupos de discusión de estudiantes durante las evaluaciones de toda la escuela; los cuestionarios del alumnado también se difunden y analizan junto con los cuestionarios del profesorado y de las familias durante la evaluación global de la escuela.

Muchos asistentes destacaron la autoevaluación y el **empoderamiento de las escuelas** para que cuenten con el conjunto de habilidades necesarias para hacerlo, con el objetivo de identificar los ejes de mejora. Inglaterra cuestionó un enfoque basado únicamente en datos, ya que muchos inspectores subrayan la necesidad de basar su trabajo en las pruebas recopiladas durante una visita o mediante las observaciones realizadas.

En este taller se subrayó **la importancia de la comunicación y de la creación de un entorno de confianza**. Algunos miembros de la Asociación, como Suecia y Portugal continental, apuntaron que solicitan las opiniones de las familias, de los grupos de discusión. La delegación de Islandia habló de su función de "intermediarios del conocimiento", que consiste en compartir información e ideas con todas las partes interesadas del sistema, es decir, el proceso de **compartir la propiedad del proceso de evaluación** con todas las partes interesadas.

La inspección irlandesa dio varios ejemplos inspiradores de cómo se ha pasado del modelo tradicional al diseño de formas colaborativas de realizar inspecciones, abandonando un enfoque centrado en el profesorado y avanzando hacia la observación y la evaluación de la experiencia de aprendizaje.

Los dos diagramas siguientes ilustran la evolución del modelo tradicional de inspección que incluyen una importante etapa de consulta de las partes interesadas e integración de sus aportaciones y retroalimentación en los informes.

En el caso que se presenta describe el modelo de inspecciones realizadas sobre el desarrollo de la protección y salvaguarda de la infancia.

Desarrollo de la inspección tradicional

Las y los inspectores identifican la prioridad	Las y los inspectores hacen propuestas	Publican las propuestas y consultan	Ensaya en escuelas	Se modifica el modelo	Se implementa en el sistema escolar
--	--	-------------------------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------------------

Desarrollo de inspecciones de protección y salvaguarda de la infancia

Las y los inspectores identifican la prioridad	CONSULTAN CON COLABORADORES	FASE DE ESCUCHA Y DE INVESTIGACIÓN EN LAS ESCUELAS	Las y los inspectores elaboran los primeros borradores de propuestas	CONSULTAN CON COLABORADORES	Ensaya en las escuelas	SE REDISEÑA EL MODELO	ENSAYO EN ESCUELAS	Se modifica y finaliza	Se implementa en el sistema escolar
--	------------------------------------	---	--	------------------------------------	------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------------------------

Protección y salvaguarda de la infancia e inspecciones

Marco publicado	Inspección inicial	Inspección final
<i>El informe inicial y el final se publicaron simultáneamente</i>	Informe inicial	Informe final

Las enseñanzas extraídas son que el conocimiento de las escuelas puede ser útil para diseñar buenos enfoques de evaluación; que acercarse a ellas con preguntas

compartidas en lugar de soluciones reduce la ansiedad y los consiguientes riesgos; que la adopción de un enfoque de colaboración profunda afianza la comprensión de las y los inspectores sobre lo que están evaluando y de cómo se percibe su trabajo.

III.3 La incorporación de la innovación requiere un enfoque a varios niveles.

- Evaluar: ¿es el cambio realmente innovador? ¿Qué elemento nuevo introduce, a qué necesidades responde? ¿Forma parte de un objetivo y un plan más amplio o es una iniciativa aislada? ¿Es posible medir su efecto cuantitativa o cualitativamente? Durante su discurso inaugural, Claire Shewbridge, Jefa de Proyecto de Gobernanza Estratégica de la Educación, Dirección de Educación y Competencias de la OCDE, demostró que una cultura de la evaluación -tanto interna como externa- es importante a la hora de promover la innovación en las prácticas de inspección, para así lograr el cambio y la mejora en todos los niveles del sistema educativo dentro de un panorama educativo cambiante.
- Compartir la práctica: se ha subrayado la importancia del trabajo en colaboración y es una condición verdaderamente necesaria para el éxito. En Francia, el Ministerio de Educación organiza un día de la innovación en el que las escuelas y el profesorado de todo el país se reúnen para presentar su proyecto. Se celebran muchas otras iniciativas similares, como el día de la innovación en el País Vasco. Compartir las experiencias y las lecciones aprendidas forma parte, por supuesto, del proceso, pero no implica necesariamente reproducir la misma innovación en contextos diferentes. El arraigo en un determinado contexto puede ser más importante que la exportación de un determinado experimento en otras condiciones no necesariamente preparadas o que sean favorables.
- Cuestionar el sistema para determinar si las innovaciones son sostenibles, y en/bajo qué condiciones.
- Buscar el apoyo de la comunidad en general y de la clase política: las y los inspectores son funcionarios que contribuyen a la concepción y al desarrollo de reformas y prioridades; están en la posición adecuada para mediar entre los

profesionales y los administradores, y para construir un argumento en favor de un cambio sostenible y aceptable.

- Trabajar con otros organismos del Ministerio de Educación y colaborar con otros actores fuera del ámbito educativo.
- Desarrollar los vínculos entre la investigación y la práctica en el aula con el fin de evaluar las prácticas innovadoras y fomentar la creatividad y la innovación en el aprendizaje del alumnado. Podemos inspirarnos en el equipo de investigación de la OCDE que sigue creciendo y en los académicos y en una serie de iniciativas tomadas para poner en práctica los resultados.

Conclusión

Las y los inspectores forman parte de un sistema de gobierno mucho más amplio en el que interactúan con muchos otros actores que influyen en la elaboración y aplicación de políticas. Su lugar en esta compleja organización es muy específico y privilegiado, lo que les permite dialogar tanto con los responsables de las políticas como con los profesionales. Las y los inspectores también gozan de la legitimidad que les confiere su experiencia, su profesionalidad y la independencia de su juicio.

Gracias a esa posición única, las y los inspectores pueden ser una fuerza impulsora sólida para iniciar, evaluar e incorporar innovaciones para asegurar el éxito de todas las partes interesadas, pero especialmente del alumnado.

Con el fin de cumplir este papel de la manera más eficiente, necesitan actuar en diferentes niveles:

- Interactuar con otras partes interesadas para que se comprenda mejor el papel de la inspección y se compartan las conclusiones de sus observaciones y conocimientos especializados para influir en las políticas.
- Fomentar la confianza, el diálogo y el compromiso con los líderes escolares y el profesorado, sabiendo que la innovación no puede forzarse, sino que debe ser aceptada y asumida como propia por cada persona implicada en todos los niveles.
- Desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar este papel clave y llevar a cabo su misión.