



**ANEP**

ADMINISTRACIÓN  
NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL



## **CIRCULAR N° 31/2023**

**Referente: Aprobar el nuevo rol de Inspector de acuerdo al perfil que surge del “Documento de actualización del perfil y rol funcional de Inspección en la Administración Nacional de Educación Pública”**

Res. N° 2798, Acta N° 34

Exp. 2022-25-1-005320

Fecha: 27/09/2023



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

**CIRCULAR N° 31/2023**

Por la presente Circular N° 31/2023, se comunica la Resolución N°2798, Acta N° 34 de fecha 27 de setiembre de 2023, que se transcribe a continuación;

**VISTO:** El Lineamiento Estratégico N°5 y el Objetivo Estratégico 5.3 del Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024 que refiere a transformar las funciones de supervisión en los distintos ámbitos educativos de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP);

**RESULTANDO:** I) que en dicho marco y con el fin de generar un nuevo perfil de supervisión para centros educativos, por Resolución N° 3464, Acta N°46 de fecha 28 de diciembre de 2023, complementada por Resolución N°476, Acta N°5 de fecha 1° de marzo de 2023 el Consejo Directivo Central (CODICEN) dispuso la creación de un grupo de trabajo con integrantes de la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas y las Direcciones Generales de Educación;

II) que el mismo remite a consideración del CODICEN el "*Documento de actualización del perfil y rol funcional de la Inspección en la Administración Nacional de Educación Pública*", el cual luce de fs. 108 a 136 de obrados y establece las funciones, responsabilidades y características del rol, trazando una hoja de ruta para su implementación;

**CONSIDERANDO:** I) que se define al inspector como quien ejerce la función de supervisión al centro educativo, asesorando, controlando y evaluando a los docentes con el objetivo de avanzar en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes;

II) que se trata de una tarea docente que plantea su abordaje desde una dimensión organizacional y administrativa, pero sobre todo la didáctico-pedagógica, promoviendo la autonomía de los centros y generando condiciones para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza poniendo foco en las prácticas educativas;

III) que tal como se desarrolla en el documento se entiende que el rol de inspector se debe guiar por principios rectores que

recogen la especificidad de su función, como lo son asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos, la centralidad del estudiante y sus aprendizajes, la colaboración y respeto en el ejercicio del cargo, y el acompañamiento de las comunidades educativas entre otras;

IV) que el inspector tendrá a su cargo la asistencia técnico-pedagógica vinculada a asesorar y acompañar en su desarrollo profesional a los docentes y directivos, así como los procesos de evaluación y la reflexión de las prácticas pedagógicas;

V) que asimismo constituye una responsabilidad del inspector velar por el funcionamiento del centro educativo, el seguimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, el clima escolar y la distribución de los recursos;

VI) que respecto de la implementación del nuevo perfil funcional se deberán adecuar en cada uno de los subsistemas educativos las disposiciones que se encuentran en el documento, definiendo las mismas según los grados correspondientes considerando sus particularidades internas, actualizando los procedimientos y protocolos del trabajo de inspectores;

VII) que entendiendo el rol como un importante agente dinamizador del cambio que habilita e impulsa la transformación institucional, el desarrollo profesional docente y el logro de los aprendizajes de los estudiantes, se entiende pertinente aprobar el nuevo perfil conceptualizado como un nuevo hito en la consecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024;

**ATENCIÓN:** a lo expuesto y a lo establecido en el artículo 60 de la Ley N° 18.437 del 12 de diciembre de 2008 en redacción dada por el artículo 153 de la Ley N° 19.889 de fecha 9 de julio de 2020;



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

**EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA, resuelve:**

1. Aprobar el nuevo rol del Inspector de acuerdo al perfil que surge del “Documento de actualización del perfil y rol funcional de la Inspección en la Administración Nacional de Educación Pública”, el cual luce de fs. 108 a 136 de obrados y forma parte de la presente resolución.

2. Encomendar a cada Dirección General de Educación incorporar en su ámbito las disposiciones que se encuentran en el documento definiendo las funciones específicas según los grados correspondientes y considerando las particularidades de cada desconcentrado, adecuando o actualizando los procedimientos y protocolos del trabajo de los inspectores.

Firmado: /Prof. Robert Silva García, Presidente

Dra. Virginia Cáceres Batalla, Secretaria General

**Por el Consejo Directivo Central.**

  
**Dra. Virginia Cáceres Batalla**  
**Secretaria General**  
**ANEP – CODICEN**

## Documento de actualización del perfil y rol funcional de la inspección en la ANEP

## Índice

I. Introducción .....	3
II. Aproximación histórica y conceptual .....	5
II.1. Evolución histórica del rol .....	5
II.2. Marco conceptual .....	8
III. Nuevo perfil y rol funcional del inspector .....	13
III.1. Definición del rol inspector .....	13
III.2. Principios rectores. Visión ética de la función .....	13
III.3. Objetivos del inspector .....	15
III.4. Funciones de la inspección.....	17
III.5. Responsabilidades del inspector .....	19
III.6. Competencias requeridas para la concreción de sus responsabilidades .....	20
IV. Mapa de ruta para la actualización del rol.....	21
V. Ficha técnica: resumen del perfil inspector .....	23
Referencias bibliográficas .....	26

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es de relevancia para el trabajo del equipo coordinador de este documento. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico, aclarando que todas las menciones en tal género en este texto representan siempre a hombres y mujeres (Resolución 3628/021, Acta n.º 43, Exp. 2022-25-1-000353, 8 de diciembre de 2021).

## I. Introducción

El presente documento contiene una propuesta de actualización de perfil y rol funcional de la Inspección para toda la ANEP.<sup>1</sup> A partir de él, se busca elaborar por primera vez un marco conceptual unificado para todos los subsistemas que defina y abarque a todos los inspectores del sistema educativo.

Ha sido elaborado por representantes de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP), de la Dirección General de Educación Secundaria (DGES), de la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP) y coordinado por representantes de la Unidad de Gestión de Centros Educativos de la Dirección Sectorial de Planificación Educativa - Codicen.

El *Documento de actualización del perfil y rol funcional de la inspección en la ANEP* conceptualiza el núcleo común del rol del inspector en nuestro país y procura actualizarlo para todos los inspectores del sistema educativo. Se utilizó como punto de partida la vasta experiencia y aprendizajes realizados por los diferentes subsistemas a lo largo de los años. Para la actualización de este rol se incorporaron sugerencias desde los diversos subsistemas y actores, normativa específica de los tres subsistemas involucrados de la ANEP e investigaciones realizadas en los últimos años sobre el impacto de los diferentes roles y funciones al servicio de los aprendizajes de los estudiantes.

A modo de resumen, se entiende que el rol de inspección es aquel que ejerce la función de supervisión al centro educativo, asesorando, controlando y evaluando a los docentes (en sus diferentes roles de docencia directa o indirecta) con el objetivo del logro de los aprendizajes establecidos para todos los estudiantes. Dado el contexto educativo actual,<sup>2</sup> se sugiere priorizar el asesoramiento acompañando de forma cercana a las comunidades educativas, promoviendo la dimensión pedagógica de su rol y el de los equipos de dirección (o direcciones) y retroalimentando las prácticas de enseñanza.

### Observaciones

En el documento se ha optado por aludir a las inspecciones de forma genérica y en relación con la función y no a los cargos específicos, sus diferentes niveles y diferenciaciones por área de trabajo. **Es por esta razón que, a modo de ejemplo para educación media, no se diferencian los roles**

---

<sup>1</sup> En virtud de lo dispuesto por el *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024* referente a «Fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje», en su objetivo estratégico 4.4 referido a «desarrollar y transformar las funciones de la supervisión». Luego, por Resolución n.º 3464/022 del 28 de diciembre de 2022, complementada por la Resolución n.º 690/023 del 22 de marzo de 2023, se encomendó un grupo de trabajo en ella dispuesto «elaborar una propuesta actualizada de perfil funcional de la Inspección para toda la ANEP, que permita luego la contextualización del rol a cada uno de los subsistemas siendo elevado posteriormente al Consejo Directivo Central para su consideración».

<sup>2</sup> Hay autores (Ravela et al., 2023) que refieren al siglo XXI (en contraposición con el siglo XX) como uno que transita entre paradigmas: i) de la uniformidad de los tiempos de aprendizaje a la diversidad, capacidad, ritmos e intereses; ii) del disciplinamiento impersonal a la construcción de subjetividades; iii) de los incentivos externos a las motivaciones intrínsecas; iv) de la evaluación centrada en calificaciones a la evaluación formativa.

de los inspectores de gestión de los de asignaturas, sino que se aborda el concepto y su función de forma genérica.

## II. Aproximación histórica y conceptual

### II.1. Evolución histórica del rol

La función de la supervisión educativa<sup>3</sup> ha evolucionado en el tiempo como respuesta a las demandas de los sistemas educativos y de las necesidades sociales, así como por la influencia de conceptualizaciones y marcos teóricos predominantes de cada momento histórico.

A escala internacional, Aguerrondo y Sampredo (2020) identifican tres etapas en la función de la supervisión.

- *La primera etapa* abarca desde el inicio de la escolarización hasta mediados del siglo XX, cuando el porte y la complejidad de los sistemas educativos era considerablemente menor y el acceso a la educación, de menor alcance. Como características principales de la función, las autoras identifican la inspección solitaria de los centros educativos y la revisión de aspectos administrativos y pedagógicos, incluyendo visitas constantes a las salas de clase.
- *La segunda etapa*, ubicada según las autoras desde mediados del siglo XX hasta su fin —y con el telón de fondo de la masificación y heterogeneidad de los sistemas educativos—, la función del supervisor cambia su foco de lo pedagógico hacia un perfil con mayor predominancia de los aspectos administrativos (Aguerrondo y Sampredo, 2020). Si bien la tarea continúa siendo fundamentalmente solitaria, ya no se desarrolla exclusivamente en los centros educativos, sino que pasa a desempeñarse espacialmente desde la 'centralidad' en mayor medida en espacios de oficinas, lejos del territorio. Como práctica que evidencia este giro en la función, se resalta el foco de la supervisión hacia las aristas administrativas de la tarea, alejándose del proceso de enseñanza.
- *La tercera etapa*, que inicia en el siglo XXI, se corresponde con una ola de reformas educativas (Aguerrondo y Sampredo, 2020) que surgen de la necesidad de transformar los sistemas educativos para que puedan responder a las demandas de una sociedad altamente compleja y globalizada. Este proceso ha trascendido la conceptualización sobre las inspecciones, identificando la necesidad de redefinir todos los roles vinculados a los centros educativos: docentes, directores y supervisores (Aguerrondo, 2009). Algunos autores de esta época llegan a sugerir que el rol de inspección es uno de los que más cambios requiere en su desempeño profesional, virando su foco del «posicionamiento de control basado en la aplicabilidad» de la norma hacia una «reconstrucción profesional sostenida en la gestión territorial» (Sánchez y Zorzoli, 2023).

Uruguay no ha escapado a esta situación y a lo largo de las últimas décadas, los distintos subsistemas de la educación obligatoria han producido documentos que abordan las funciones,

---

<sup>3</sup> Según el país, la función de supervisión puede ser desarrollada por diversos roles.

objetivos y tareas de la inspección educativa. Si bien ha habido numerosos avances, nos detendremos en los principales que ha tenido este rol en los últimos diez años.

La Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP), en la Circular n.º 4 (2014) de la Inspección Técnica, describe algunos de los cambios acelerados que ocurren en las sociedades actuales y la exigencia constante que llega a las instituciones escolares de adaptarse al siglo XXI. En el documento se concluye que también se deben cambiar las formas de supervisar las escuelas. La supervisión es considerada una profesión dentro de la profesión docente, y se enuncian algunos de sus pilares: «La colaboración, la cooperación, el respeto a la autonomía de los centros y de los docentes, el asesoramiento y el saber compartido, el acompañamiento y el control» (DGEIP, 2014a, p. 2). Por otra parte, en la circular también se plantea que los supervisores son parte de las políticas públicas y están muy ligados a la administración de la educación, es por ello que deben ser exigentes con el desarrollo y profundización de las prácticas docentes y con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

También en el 2014, en la Circular n.º 46 la DGEIP modifica el reglamento de supervisión docente, retomando la idea de los cambios vertiginosos de la sociedad y la exigencia de una supervisión que vele por los principios de calidad y equidad de la educación. Para lograr dichos principios se requiere que los inspectores asesoren, orienten y controlen. En esta circular se plantea la idea del inspector como un agente de cambio, promotor del progreso de la educación. Finalmente, se plantean algunos criterios para la supervisión «focalizada en centros con altos índices de vulnerabilidad socioeducativa y mayores demandas de apoyo técnico (...). Un apoyo a los establecimientos educacionales en su globalidad» (DGEIP, 2014b, p. 4).

A su vez, en enero del 2022, en la Circular n.º 2 la DGEIP aprobó el «Documento orientador para el desempeño del rol de los inspectores regionales», en el que los roles de inspección son definidos como responsables de la promoción de cambios que se traduzcan en una profundización en los aprendizajes de los estudiantes. En el documento se explicitan algunos de los cometidos del inspector regional:

1. Orientar y asesorar a las jurisdicciones departamentales con foco en el desarrollo del proceso educativo. La orientación y el asesoramiento están fuertemente vinculados a las políticas educativas.
2. Favorecer el desarrollo de una enseñanza de calidad y una adecuada profesionalización docente a través de la formación, investigación y el despliegue de innovaciones.
3. Desarrollar una supervisión anclada en lo local, que promueva estrategias que posibiliten una educación inclusiva y de calidad. Entre las acciones que se plantean para lograr este cometido aparece el desarrollo de la autoevaluación como estrategia para sistematizar, analizar, interpretar y alcanzar el logro de los resultados educativos previstos.
4. Asegurar el cumplimiento de disposiciones legales y normativa específica de la DGEIP.
5. Articular y coordinar con distintos niveles institucionales y sectoriales para asegurar trayectorias educativas completas y continuas.

La DGES, en la Circular n.º 3237 del 2014, plantea que la inspección docente tiene un papel fundamental como nexo entre las políticas educativas impulsadas a nivel central y su concreción en los centros. Se destaca también su rol de agente de cambio, que despliega su tarea con el foco puesto en los aprendizajes de los estudiantes y los docentes, teniendo presente a toda la institución y su contexto. La circular también refiere a que los cometidos técnico-pedagógicos de

la inspección implican dos dimensiones: gestión curricular y organizativa. Estas dos dimensiones están presentes de forma transversal en las funciones que despliega el supervisor:

1. Apoyo, orientación, coordinación y evaluación. Esta función se focaliza en los directores y docentes.
2. Formas de abordaje y desarrollo curricular: reflexión sobre las prácticas educativas. La función implica el trabajo con el centro educativo y en el centro educativo en relación con los aprendizajes de los estudiantes.
3. Orientación y evaluación de las instituciones en su conjunto. De forma complementaria a las funciones de acompañamiento, asesoramiento y evaluación, se plantea que el supervisor debe impulsar procesos de autoevaluación institucional acerca de las prácticas del centro, para impulsar el crecimiento profesional de toda la institución.

La DGETP, en la Resolución 2172 del 2020, modifica el perfil funcional del inspector coordinador, planteando entre sus cometidos asesorar, articular y evaluar todos los procesos técnico-pedagógicos vinculados a la tarea de los inspectores y referentes de las diferentes unidades curriculares. El inspector coordinador tiene un rol de articulador y diversas funciones, entre ellas, asesorar, evaluar y calificar a otros inspectores, velar por el cumplimiento de los lineamientos de la política educativa, visitar centros educativos, entre otras.

Posteriormente, en el año 2021 la DGETP aprobó el «Protocolo de Acompañamiento y Supervisión de los Centros de la Dirección General de Educación Técnico Profesional», que se enmarca en el *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024*. Allí se plantea que el inspector es «un agente impulsor de los procesos de cambio, por lo que el desafío de la función es articular el nivel institucional y el nivel político-educativo, constituyéndose en una posición estratégica, nexo entre los centros educativos y el nivel central» (DGETP, 2021, p. 5). En el protocolo se explicita la necesidad de un nuevo modelo de inspección para acompañar la transformación de la supervisión educativa. Dicho modelo se focaliza en la promoción del desarrollo educativo a través del trabajo colaborativo y multidisciplinario del cuerpo inspectivo, siendo este un garante de procesos educativos de calidad para todos los estudiantes. El protocolo aborda cinco aspectos de la supervisión educativa:

1. Perfil de la inspección, objetivos y actividades. Refiere al apoyo, orientación y supervisión de la gestión de los centros educativos y las prácticas de aula.
2. Sistema de indicadores educativos para la supervisión y apoyo a las instituciones. Se propone realizar un relevamiento de información —a partir de ciertos indicadores— de la situación del centro educativo.
3. Protocolo conjunto de visitas a los centros. Se sugiere la realización de una visita cuatrimestral de las inspecciones regionales junto a las inspecciones de asignatura, con foco en valorar la planificación de los proyectos educativos del centro.
4. Portafolio de inspecciones y tablero de gestión de centros.
5. Anexos con los instrumentos del protocolo conjunto de visitas.

Del presente capítulo se puede extraer que:

- Uruguay ha acompañado la tendencia internacional que tiende a actualizar el rol de las inspecciones. Esta situación ha alcanzado tanto a la DGEIP, a la DGES y a la DGETP.

- Con diferentes matices, los tres subsistemas han comenzado a redefinir el modelo de supervisión educativa.
- El rol del inspector posee un lugar privilegiado para el asesoramiento de las comunidades educativas y para la promoción de buenas prácticas educativas, actuando como nexo entre el diseño y la implementación de las políticas educativas.
- Las funciones de orientación y asesoramiento son fundamentales en la tarea de los inspectores y se complementan las funciones de control y evaluación, particularmente con procesos de autoevaluación institucionales.
- Los procesos de cambio de la inspección evidencian diversas tensiones existentes en el proceso de profesionalización y especialización de los sistemas de supervisión. Estas se pueden resumir en las tensiones entre:
  - la politización y la profesionalización del rol,
  - la distribución del tiempo entre las tareas de tipo administrativo con relación a aquellas con mayor enfoque a lo didáctico-pedagógico,
  - el énfasis entre las diferentes dimensiones de evaluación, control y asesoramiento.

## II.2. Marco conceptual

Uruguay consagra, a través de sus diferentes instrumentos normativos,<sup>4</sup> el derecho a la educación y la obligación de hacerlo efectivo a todos los estudiantes,<sup>5</sup> entendiendo como una prioridad el logro efectivo de los aprendizajes previstos (ANEP, 2022a). En las últimas décadas la ANEP, a través de sus diversas instituciones y roles, ha desarrollado esfuerzos sostenidos y sistemáticos en ese sentido, aunque la evidencia disponible sobre indicadores claves —como resultados de aprendizaje, asistencia, trayecto y egreso (INEEd, 2021)— demuestra que aún es necesario continuar avanzando en el logro de los resultados del sistema educativo.

En la actualidad existe consenso en que el centro educativo es la unidad básica de los procesos para la mejora institucional (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011),<sup>6</sup> y estos tendrán mayor posibilidad de éxito y de perdurar en el tiempo si cuentan con el acompañamiento y asesoramiento (Aguerrondo y Sampedro, 2020) enfocado en garantizar el acceso a un proceso de aprendizaje de calidad, con equidad y desde la igualdad de oportunidades (ANEP, 2022a). Realizarlo en clave de derechos humanos implica considerar la singularidad de cada estudiante y las posibles barreras que encuentran para el aprendizaje y participación, y realizar las intervenciones que implica la tarea de supervisar considerando «a la diversidad de los estudiantes, mediante estrategias que permitan que todo el mundo se sienta valorado por igual» (Booth y Ainscow, 2015, p. 24). Entre las diferentes barreras posibles, existen algunas que son

---

<sup>4</sup> Artículo 70 de la Constitución, artículo 1 de la Ley 18437, Marco Curricular Nacional de la ANEP aprobado por Resolución n.º 1956/022 del 12 de agosto de 2022.

<sup>5</sup> Artículo 2 de la Ley 18437.

<sup>6</sup> Esta afirmación no pretende situar la responsabilidad del desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes a escala local exclusivamente, sino que el sistema educativo a nivel central garantice condiciones para que los centros puedan trabajar en garantizar los aprendizajes de los estudiantes. Para lograr un desarrollo educativo a gran escala se deben coordinar esfuerzos, responsabilidades y capacidades en tres niveles: los centros educativos, el nivel medio (en nuestro caso, la articulación con inspecciones) y el nivel central (Fullan y Quinn, 2015).

condiciones sociales básicas<sup>7</sup> cuya presencia es necesaria para que se desarrolle el aprendizaje escolar (Fanfani, 2007), y que para lograrlo se requiere una adecuada articulación entre diversas políticas, organizaciones del estado, y actores especializados. En estos casos, el actuar oportuno de estas instituciones, en adecuada coordinación con los Centros educativos y sus Inspectores, posibilita la intervención en situaciones de vulneración de derechos y fortalece el trabajo específico de las instituciones educativas.

Se entiende que todos los roles de actores educativos (docentes, directores, inspectores) tienen como foco fundamental el trabajo por el logro de aprendizajes de los estudiantes, considerando los diferentes estilos y ritmos de aprendizajes.<sup>8</sup> Sin perjuicio de lo anterior, el rol inspector posee además especificidades que se fundamentan a continuación:

*Asesorar a los hacedores de las políticas y acompañar a los centros educativos en su implementación, enlazando el lineamiento prescrito por la política con la realidad territorial (Harf y Azzerboni, 2022; Fullan y Quinn, 2015; Ravela et al., 2023; Sánchez y Zorzoli, 2023)*

El liderazgo de los inspectores permite incrementar la capacidad y la coherencia interna del sistema educativo (Fullan, 2015) a partir del conocimiento que estos poseen sobre buenas prácticas educativas, las políticas y programas, las innovaciones que se impulsan y el contacto con las necesidades de las instituciones y los contextos singulares en los que los centros llevan adelante su acción.

Su actuación se puede visualizar en tres dimensiones (Fullan y Quinn, 2015):

i) como **conectores del sistema educativo**, atendiendo la buena ejecución de las políticas y programas educativos públicos e identificando las necesidades que surgen de los diferentes contextos donde son implementados en territorio. Esto implica también facilitar y enlazar la comunicación entre los centros y el nivel central, así como fomentar la colaboración entre diferentes instituciones e incrementando la articulación y el desempeño en un entorno complejo (Hargreaves, 2023);

ii) como **agentes de cambio** para habilitar la buena implementación y el desarrollo de las innovaciones que permitan alcanzar una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes. Se trata de un rol especialista en la trasposición entre la macropolítica (en donde se

---

<sup>7</sup> El autor se refiere a «alimentación, abrigo, contención afectiva, salud» (p. 125) y las califica como «condiciones necesarias aunque no suficientes para que el aprendizaje tenga lugar y progrese de forma efectiva» (pp. 128-129).

<sup>8</sup> Esto incluye también velar por el hecho de que la organización de los centros educativos no sea un impedimento para que cada estudiante desarrolle su trayectoria académica de forma diversa (Terigi, 2021; Baquero, 2006).

definen los lineamientos de la política pública) y la micropolítica de las instituciones (Sánchez y Zorzoli, 2023), y

iii) como **líderes pedagógicos**, haciendo foco en el desarrollo de los aprendizajes de todos los estudiantes que se encuentran bajo su supervisión. Interpretan y asesoran los lineamientos para contextualizar su ejecución desde una perspectiva estratégica situacional, integrando las características de la comunidad educativa y considerando las posibles barreras que puedan existir para el logro de los objetivos planteados (Sánchez y Zorzoli, 2023).

*Impulsar y promover procesos de cambio y desarrollo sostenidos (Levin, 2008; Chapman, 2006, Muñoz, 2018; De Grauwe, 2008, Fullan et al., 2004)*

Un importante desafío para la continuidad en los procesos de cambio institucional es la rotación de los equipos y el bajo involucramiento de los docentes en ellos. La institución educativa podrá impulsar los procesos de cambios necesarios para avanzar el desarrollo de aprendizajes si es capaz de involucrar de forma sostenida a la comunidad educativa y lograr que estos se reflejen en las aulas de la institución (Gairín y Martín, 2015). En este sentido, es clave el rol de los diversos liderazgos como impulsor de los cambios y facilitador de las condiciones para lograrlos, desde una perspectiva pedagógica. El inspector desde su rol potencia el desarrollo y continuidad de los procesos de cambio (Nieto Gil, 2022), permitiendo a los centros incorporar su experticia técnica, su experiencia y la capacidad de tener una mirada más abarcativa, sin descuidar la integración, reflexión y diálogo con las miradas de los actores locales (Edelstein, 2011). Para lograrlo, será necesario constituirse como una persona con autoridad pedagógica<sup>9</sup> trabajando en el despliegue de un asesoramiento oportuno, pertinente y reconocido por los docentes y directores como forma de crecimiento profesional.

*Promover el desarrollo y la autonomía de los centros educativos*

Entendemos autonomía de centro como la facultad pedagógica que habilita a los colectivos docentes a la toma de decisiones para la contextualización de sus prácticas y formatos educativos, lo que permite, dependiendo del contexto situación, diferentes grados de flexibilización en beneficio de la diversidad de los estudiantes y del contexto educativo local del centro (ANEP, 2023). Implica un aumento de responsabilidades en el ámbito local (Adelman y Lemos, 2021) y posiciona al docente como un profesional transformador (Hargreaves, 2014) y hacedor de currículo (Díaz Barriga, 2014).

Partiendo del concepto de autonomía de centro como una facultad, se considera un aprendizaje del centro educativo en donde el asesoramiento de los inspectores puede cumplir un rol importante para la orientación sobre las diferentes decisiones en la órbita del ejercicio de la gestión pedagógica curricular, la gestión administrativa y la gestión profesional del aula. El tipo, formato e intensidad del asesoramiento dependerá del punto de partida y del contexto de cada centro educativo, buscando que, ante todo, sea la propia comunidad educativa la que desarrolle

---

<sup>9</sup> En el sentido propuesto por Emilio Tenti Fanfani (2004, p. 39): «La autoridad del maestro, condición necesaria del aprendizaje, no existe como cualidad innata de un individuo, sino que se expresa en una relación. Para decirlo con otras palabras, se trata de una construcción permanente en la que intervienen los dos términos del vínculo, y que varía según los contextos y las épocas».

la capacidad local de diseñar, implementar, monitorear y evaluar las prácticas pedagógicas y de gestión que mejor respondan a las necesidades y requerimientos de su estudiantado.

Uno de los elementos más potentes para el desarrollo de la autonomía local es la consolidación de proyectos de centro, contruidos de forma abierta por la comunidad educativa con base en la negociación y el consenso (Pascual, 1998), que se instituye como una herramienta central de la gestión, y que contenga las priorizaciones curriculares y definiciones didáctico-pedagógicas que se han jerarquizado desde una perspectiva situada.

*Acompañar el desarrollo profesional de docentes en sus distintos roles (docencia directa, coordinadores, directores, entre otros)*

Se entiende el acompañamiento profesional principalmente en dos aspectos:

- Desarrollo de capacidades en el ámbito local: Los roles con función de supervisión poseen un lugar privilegiado para, a través del apoyo al director, promover una cultura organizacional y pedagógica donde se desarrolle la capacidad de problematizar y reflexionar sobre la pertinencia de las prácticas, la construcción de vínculos para reflexionar, hacer con otros y aprender de todos. Las organizaciones requieren espacios de reflexión y aprendizaje en los que los supervisores pueden brindar apoyo, supervisando la tarea pedagógica y administrativa (Gvirtz y Podestá, 2017).
- Desarrollar comunidades profesionales de práctica (Stoll et al., 2006; Harris y Jones, 2017): Un aspecto que se hace necesario promover desde los roles con función de supervisión, dado que investigaciones señalan el potencial impacto en el desarrollo profesional de los docentes y el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes (Rosenholtz, 1985), es el trabajo colaborativo entre los diferentes colectivos profesionales, tanto dentro del centro como con otras instituciones. Los centros educativos se vuelven más eficaces para alcanzar sus metas cuando los docentes se ven a sí mismos como parte de un equipo que trabaja para mejorar las experiencias educativas de sus estudiantes. El rol de la inspección es un agente privilegiado para fomentar el aprendizaje colaborativo entre docentes y también entre diversos centros (Rivas, 2014), promoviendo la circulación de buenas prácticas y experiencias, generando procesos de investigación acción, y alcanzando mayores niveles de eficacia colectiva (Hattie, 2016).

*Contribuir al clima de convivencia institucional*

Un clima de aula positivo es una de las variables que más influyen en los resultados educativos, en la asistencia a clases y en la motivación de los estudiantes (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2014; Casassus, 2008). Las instituciones educativas son lugares donde abundan las interacciones humanas de diferentes tipos mientras se transitan diversos procesos de enseñanza y aprendizaje (ANEP, 2015). Entre otros factores, el involucramiento de los referentes familiares y legales en los aprendizajes de los estudiantes posee un efecto positivo en los resultados educativos, la asistencia a clases, la conducta en aula y la adaptabilidad social (Romagnoli y Gallardo, 2007).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Se debe considerar especialmente las diferencias que existen entre el tipo de involucramiento de referentes legales dependiendo la edad de los estudiantes. Hay evidencia que sustenta el hecho de que, a

El rol del inspector posee un importante lugar para la promoción de acciones transversales que abarquen una mirada amplia y que, trascendiendo el aula, y en muchos casos el propio centro educativo, fomenten un estilo de relacionamiento desde un enfoque de derechos humanos, cultura de paz y ciudadanía democrática (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2011).

---

medida que van pasando los años y el estudiante avanza en su trayecto formativo, el involucramiento familiar disminuye y requiere de estrategias diferenciadas (Williams, citado en Desforges y Abouchaar, 2003).

## III. Nuevo perfil y rol funcional del inspector

### III.1. Definición del rol inspector

Este rol ejerce la función de supervisión al centro educativo, asesorando, controlando y evaluando a los docentes (en sus diferentes roles de docencia directa o indirecta) con el objetivo de avanzar en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes. A través de las diferentes técnicas de supervisión, el inspector interviene en el ámbito territorial desde una perspectiva estratégica situacional, interpretando los lineamientos de la política educativa y trasponiendo su aplicación para el logro de su concreción en los territorios educativos.<sup>11</sup> Se trata de una tarea docente que, promoviendo la autonomía de los centros educativos y generando condiciones para la el desarrollo de los procesos de enseñanza y el avance del centro educativo en su conjunto, pone su foco en las prácticas de enseñanza y los correspondientes aprendizajes considerando la dimensión organizacional y administrativa, pero sobre todo la didáctico-pedagógica. El rol de inspector opera como un importante agente dinamizador del cambio que habilita e impulsa el cambio institucional, el desarrollo profesional docente y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La tarea del inspector, sin desconocer la relación asimétrica que existe con directores y docentes, debe lograr el vínculo y encuadre necesario para una retroalimentación formativa efectiva (Anijovich y Cappelletti, 2020), así como lograr integrar y dialogar con la mirada de los actores locales en el análisis de las prácticas y estrategias pedagógico-didácticas que se despliegan. Supone también llevar adelante un trabajo coordinado con diversos equipos educativos: i) equipos de inspectores (superando la práctica de inspección individual); ii) equipos educativos de centros educativos considerados de forma individual; iii) equipos de varios centros educativos considerados en clave territorial; iv) diversos actores territoriales y recursos a diferentes niveles: zonales, departamentales, nacionales, etcétera; v) con otros actores educativos de los diversos subsistemas de la ANEP, así como también con otros miembros de las organizaciones y con otras instituciones que aporten insumos de interés educativo.

### III.2. Principios rectores. Visión ética de la función

Nuestro país posee una importante tradición en materia educativa, que se fortalece a partir de la vigencia plena de principios rectores de la educación nacional. Dichos principios se ubican en los cimientos del sistema educativo y encuentran su anclaje normativo en la Constitución y en diversas leyes (ANEP, 2020). Los principios de laicidad, gratuidad y obligatoriedad se encuentran enriquecidos por vastos desarrollos conceptuales y teóricos que encuadran la tarea educativa y la dotan de una profunda visión ética que es y debe ser considerada permanentemente por las instituciones educativas dentro y fuera de las aulas.

Sin perjuicio de lo establecido por la Ley 18437 en sus artículos 6 a 11, y en consonancia con lo prescripto por el *Marco Curricular Nacional* (ANEP, 2022a), se considera que el rol de inspector

---

<sup>11</sup> Se entiende fundamental la mirada del centro educativo como parte de un entorno que se abre en un diálogo entre lo identitario y la apertura a la cultura local (ANEP, 2014).

se debe guiar también por algunos principios rectores que recogen la especificidad de su función y se enuncian a continuación:

- Asegurar el derecho a la educación de todos los estudiantes.
- Centralidad del estudiante y aprendizajes.
- Colaboración y respeto en el ejercicio de la función.
- Acompañamiento y control de las comunidades educativas.
- Desarrollo y respeto de la autonomía de los centros educativos.
- Responsabilidad y rendición de cuentas.

#### Asegurar el derecho a la educación de todos los estudiantes

El marco ético que inspira el rol de los inspectores tiene como objetivo fundamental asegurar el derecho a la educación de todos los niños y jóvenes que asisten a las instituciones de educación formal del país. Todos los estudiantes, sin distinción alguna, son sujetos del derecho a la educación y este se hace efectivo si existen los aprendizajes que se encuentran previstos. Por tanto, la inspección debe promover y desplegar acciones en los centros educativos (y entre centros) —que aseguren la inclusión de todos los estudiantes en las aulas, contemplando los diferentes ritmos de aprendizaje— y trabajar para que no existan barreras para el aprendizaje y la participación.

#### Centralidad en el estudiante y sus aprendizajes

La inspección, mediante diferentes técnicas de supervisión, trabaja con docentes en sus distintos roles (docencia directa y docencia indirecta, como coordinadores, directores, entre otros) con el foco en asegurar el derecho a la educación de los estudiantes, que no solamente significa la posibilidad de acceder y permanecer en el sistema educativo, sino el logro de sus efectivos aprendizajes (ANEP, 2022a). Entendiendo a los estudiantes como sujetos activos de su educación,<sup>12</sup> desde la inspección se debe promover su participación,<sup>13</sup> integrando, siempre que así sea posible, las experiencias, las autoevaluaciones y los resultados de aprendizaje de los estudiantes en las evaluaciones e informes de la inspección.

#### Colaboración y respeto en el ejercicio de la función

La inspección trabaja colaborativamente y en un marco ético de respeto mutuo con los distintos actores del centro educativo: estudiantes, docentes, directores y referentes.<sup>14</sup> Con respecto a todos esos actores, la inspección promueve siempre el diálogo y los vínculos de confianza y, en relación con los profesionales de la educación, reconoce su trabajo efectivo, su progreso y sus logros.

---

<sup>12</sup> Esto implica facilitar su participación en la toma de decisiones y en la posibilidad de ejercer sus derechos (INEEd, 2019)

<sup>13</sup> Artículos 9 y 48 de la Ley 18437.

<sup>14</sup> Se refiere a los referentes familiares o legales de los estudiantes menores de edad.

### Acompañamiento y control de las comunidades educativas

La inspección fomenta el desarrollo y el avance continuo de la educación del país, acompañando y colaborando con las comunidades educativas, con foco en el desarrollo de su propuesta y de manera articulada con las prioridades de la política educativa. En el marco de procesos de desarrollo continuo, la inspección impulsa y apoya la autoevaluación como una estrategia que puede asegurar el logro de los aprendizajes previstos en los ámbitos educativos.

De forma complementaria, la inspección identifica las propuestas y las prácticas educativas de baja calidad y asegura el asesoramiento y acompañamiento a esas instituciones para que puedan fortalecer sus prácticas, monitoreando su progreso.

### Desarrollo y respeto de la autonomía de los centros

La inspección tiene la potencialidad de, mediante el asesoramiento y orientación precisa y contextualizada, promover la autonomía de los centros y sus equipos docentes, valorando la diversidad de los contextos singulares. Este principio posee una faceta que implica un hacer que facilita recursos, instancias de formación, espacios de reflexión y, eventualmente, orientaciones concretas, y otra faceta de observación sin necesariamente una intervención en las decisiones de gestión pedagógica curricular o administrativa del propio centro educativo.

### Responsabilidad y rendición de cuentas

La inspección debe velar por que todos los estudiantes reciban una educación de calidad a partir del trabajo de los centros y de los docentes con los que trabaja en función de su rol. Debe ser capaz de informar en función de datos cuantitativos y cualitativos acerca del trabajo de docentes y directores que supervisan mediante el uso de las mejores fuentes de datos disponibles.

## III.3. Objetivos del inspector

Los objetivos de los inspectores de los distintos subsistemas de la educación obligatoria son:

- Velar por el derecho a la educación de todos los estudiantes.
- Promover más aprendizajes a través del desarrollo de competencias para la vida con foco en el centro educativo como unidad de análisis y reflexión.
- Promover una cultura inclusiva.
- Contribuir al desarrollo profesional de los docentes, directores y demás educadores que se desempeñan en los centros educativos.
- Apoyar el desarrollo, implementación y evaluación de políticas y programas educativos.

### *Velar por el derecho a la educación de todos los estudiantes*

Los inspectores se centran en acompañar a los colectivos profesionales que trabajan en las instituciones educativas de todo el país respetando los procesos singulares que allí ocurren en función de sus contextos particulares, para que todos los estudiantes reciban una educación de calidad con equidad. Se entiende, en ese sentido, que todos los esfuerzos que desarrolla el sistema educativo en su conjunto, los subsistemas y los inspectores, se focalizan en velar por el derecho a la educación y apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, brindando el necesario

soporte a los profesionales que trabajan en los centros educativos. El rol de la inspección, apalancado con un sistema de información suficiente e integral, puede convertirse en un dispositivo potente que apoye el desarrollo de aprendizajes en los centros educativos (Rivas, 2014).

*Promover más aprendizajes a través del desarrollo de competencias para la vida con foco en el centro educativo como unidad de análisis y reflexión*

La búsqueda del logro de los aprendizajes de los estudiantes implica posicionar la mirada de análisis del trabajo sistémico que realiza el centro educativo como un todo. De esta forma se considera importante que, a través del asesoramiento, control y evaluación de los docentes (en sus diferentes roles de docencia directa e indirecta), se vele por un funcionamiento integral del centro educativo en su totalidad en la definición que la normativa nacional establece al respecto.<sup>15</sup> Con independencia de los diferentes perfiles de inspector existentes en la ANEP, el rol inspector debe tener su foco de intervención hacia el centro educativo en su conjunto y en el territorio.<sup>16</sup>

*Promover una cultura inclusiva*

El liderazgo de los inspectores tiene por objetivo garantizar y lograr aprendizajes efectivos para todos los estudiantes, respetando la diversidad y promoviendo la equidad, la igualdad y la inclusión en el sistema educativo. Para esto será necesario un trabajo colaborativo —intra- e intercentros—, que respete los procesos singulares de cada uno en función de sus contextos particulares. En este sentido, existen múltiples acciones de diversas instituciones de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales que, en el marco de un trabajo en red, pueden fortalecer los procesos de articulación sistémica que contemplan el territorio como unidad de análisis e intervención (ANEP, 2020). Al respecto, cobra un lugar especial el trabajo en conjunto integrando a las Comisiones Descentralizadas y las Unidades Coordinadoras de Integración Educativa (UCDIEs) como estructuras fundamentales de soporte a nivel territorial.

*Contribuir al desarrollo profesional de los docentes, directores y demás educadores que se desempeñan en los centros educativos*

La inspección desde su rol debe contribuir al desarrollo de culturas colaborativas donde todos los miembros de la comunidad educativa desarrollen o profundicen su capacidad de problematizar y reflexionar acerca de las prácticas, fortalezcan los vínculos entre sí y transiten diferentes espacios de formación en servicio. El desarrollo profesional docente situado es una condición fundamental para el fortalecimiento de las comunidades educativas y la actualización profesional, así como el diseño e implementación de estrategias educativas potentes que incorporen las características del centro y su contexto. El inspector desde su rol puede, a través de diferentes estrategias, promover en los centros educativos culturas organizacionales y pedagógicas reflexivas que se piensen como una unidad organizacional, dialoguen con su realidad local y otras instituciones y así logren procesos educativos ajustados a las necesidades de cada centro.

---

<sup>15</sup> En el artículo 41 de la Ley 18437.

<sup>16</sup> Un elemento importante para dinamizar los procesos de cambio institucional son los procesos situados de autoevaluación de los centros educativos. Estos pueden ser entendidos como procesos de reflexión, discusión y acuerdo de toda la comunidad educativa, y pueden ser utilizados como punto de partida para la definición de procesos de avance (Nieto Gil, 2022).

### *Apoyar el diseño, implementación y evaluación de políticas y programas educativos*

El rol de inspector también tiene el objetivo de asesorar a los hacedores de las políticas públicas y, a su vez, apoyar y acompañar a los docentes en la contextualización e interpretación de los lineamientos, actuando como nexo principal entre las instituciones y las autoridades del sistema educativo. La experticia profesional y autoridad del cargo posiciona al inspector en un lugar importante para asesorar y acompañar en la contextualización que cualquier política educativa, por su carácter general y abstracto, requiere para una necesaria implementación contextualizada. Lo antedicho presupone una formación continua de los cuerpos inspectivos, así como también la cercanía, confianza profesional y escucha atenta con los actores territoriales de los centros para un profundo conocimiento del contexto local.

### III.4. Funciones de la inspección

Se entiende por funciones, como plantea Soler Fierrez (2005), las competencias específicas de una profesión o cargo, «cuyo ejercicio demanda, de quienes las ejercen, competencias específicas para la planificación, ejecución y evaluación de los procesos y resultados en los que han de intervenir» (p. 52). Dichas competencias implican la movilización de conocimientos y su articulación con habilidades y actitudes.

Si bien existe una fuerte interrelación entre las diferentes funciones del rol Inspector, a modo de descripción se propone distinguir entre:

- Asistencia técnico-pedagógica
- Administración, articulación y control
- Participación social comunitaria de los centros educativos
- Procesos de evaluación, autoevaluación y desarrollo continuo

#### *Asistencia técnico-pedagógica*

El inspector asesora y acompaña en su desarrollo profesional a los docentes y directivos en la profundización y el desarrollo de su práctica pedagógica, con foco en los aprendizajes de sus estudiantes y tomando al centro educativo como unidad de análisis.

Se entiende el asesoramiento como el proceso formativo que desarrolla la inspección para el avance de las prácticas docentes y directivas. Esta función supone aprender de la experiencia educativa mediante la identificación de potencialidades y dificultades. Para ello son necesarias las técnicas de observación y registro para el análisis de las prácticas, el diálogo sistemático, así como la formulación, el desarrollo y seguimiento de propuestas pedagógicas, brindando una retroalimentación continua y significativa.

La inspección también diseña, organiza y promueve espacios e instancias formativas que permitan a los docentes y directivos desarrollar las habilidades necesarias para contribuir al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, de tal forma que los estilos, métodos y estrategias que implementan los docentes permitan el aprendizaje de todos los estudiantes. Se promueve una cultura organizacional y pedagógica donde se desarrolle la capacidad de problematizar y reflexionar sobre la pertinencia de las prácticas, así como también la construcción de vínculos dentro de la comunidad educativa.

### *Administración, articulación y control*

Esta función implica la coordinación de los diversos actores educativos, los espacios, los recursos y el uso del tiempo escolar orientado a generar las condiciones para que todos los estudiantes logren aprender efectivamente. Se entiende primordial en este punto: (i) el uso de información de los diversos sistemas informáticos disponibles para la toma de decisiones a nivel de centro, así como también para el asesoramiento a las autoridades educativas; (ii) asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, orientando en función de las políticas educativas actuales, e interpretando los lineamientos prescritos de forma contextualizada para el logro de su concreción en los territorios educativos; (iii) promover una adecuada comunicación que enlace y permita a los centros educativos estar actualizados sobre las novedades en un entorno complejo.

### *Participación social comunitaria de los centros educativos*

Los inspectores promueven en los equipos inspectivos, directivos y docentes la integración y participación<sup>17</sup> de los referentes legales de los estudiantes y de otros actores de la comunidad para alcanzar acuerdos que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes en la institución y desde el hogar. Supone también la articulación y trabajo en red con otras organizaciones en clave de articulación territorial, posibilitando un mejor aprovechamiento de los recursos existentes y posibilitando también el traspaso de experiencias y aprendizajes que permitan nutrirse del conocimiento generado por otros.

### *Procesos de evaluación,<sup>18</sup> autoevaluación y desarrollo continuo*

Una de las funciones prioritarias en la gestión, en tanto garante de los aprendizajes y del desarrollo profesional de los docentes y demás supervisados, consiste en el seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión de los centros educativos. La evaluación se realiza a través de visitas apoyadas en un sistema integrado de dimensiones e indicadores. Estos son establecidos centralmente en torno a procesos educativos, clima escolar, resultados de aprendizaje, gestión del centro (funcionamiento y organización).

Los inspectores impulsan y asesoran en el desarrollo de procesos institucionales de revisión y análisis de prácticas en los centros educativos, posibilitando la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa e incorporando los resultados educativos como indicador para monitorear desde el ámbito local. Especialmente se entiende importante la revisión de las acciones realizadas considerando los ámbitos gestión pedagógica y curricular, clima y convivencia escolar, así como también el vínculo con los referentes legales de los estudiantes y el entorno territorial del centro educativo. Se sugiere al respecto integrar la autoevaluación<sup>19</sup> como

---

<sup>17</sup> La Ley 18437 establece en su artículo 9 la participación como principio fundamental de la educación, y concebida como un derecho civil y político básico para todos los actores del sistema educativo (estudiantes, referentes familiares, docentes y comunidad en general) (INEEd, 2019).

<sup>18</sup> Esta función se desarrolla sin perjuicio de lo dispuesto en los estatutos de funcionarios en relación con la tarea de calificación de docentes y no docentes (según corresponda).

<sup>19</sup> Al respecto, se sugiere la utilización de la «Herramienta de apoyo para la autoevaluación de centros educativos» desarrollada por ANEP (2022b), por lo que los insumos provenientes de esta son relevantes para el diseño de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo de los inspectores al acompañar a los centros y a los directores y docentes que en ellos trabajan.

punto de partida fundamental para el desarrollo de planes de mejora contextualizados a la realidad y necesidades de los centros, sus docentes y estudiantes. De esta forma se permite una valoración colectiva del funcionamiento y de las metas trazadas por cada centro a partir del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades.

### III.5. Responsabilidades del inspector

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 3 del Estatuto del Funcionario Docente (ANEP, 2022c), son responsabilidades del inspector:

- Velar por un funcionamiento del centro educativo enfocado en el logro de trayectorias educativas completas y continuas y de aprendizajes esperados de todos los estudiantes.
- Asesorar a los equipos inspectivos, directivos y docentes en el desarrollo y profundización de sus prácticas pedagógicas a través de diversas técnicas de supervisión educativa, especialmente mediante la retroalimentación formativa frecuente de sus prácticas.
- Promover acciones que habiliten un clima escolar positivo para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes. Se tendrán en cuenta las realidades locales, sus fortalezas y desafíos, contemplando los diversos modos de convivir y articulando con diversos actores e instituciones.
- Diseñar, organizar y promover el desarrollo de instancias formativas para equipos inspectivos, directivos y docentes con la finalidad de fortalecer el desarrollo de prácticas pedagógicas que contemplen estilos, métodos y estrategias que atiendan las diferentes formas de aprender.
- Promover una cultura de centro donde se desarrolle la capacidad de reflexionar sobre las prácticas pedagógicas y su impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Propiciar la autonomía de los centros y sus equipos docentes buscando que se desarrolle a escala local la capacidad de diseñar, implementar, monitorear y evaluar, las prácticas pedagógicas y de gestión que mejor respondan a las necesidades y requerimientos de los estudiantes. Especialmente, apoyar la consolidación de proyectos de centro, que contenga las prioritizaciones curriculares y definiciones didáctico-pedagógicas que se hayan jerarquizado desde una perspectiva situada.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y de las políticas educativas dispuestas, en consideración a los diferentes escenarios educativos.
- Desarrollar una comunicación fluida con los centros educativos, que asegure que directivos, docentes y demás actores institucionales, se encuentren actualizados en el conocimiento y comprensión de la normativa vigente y las orientaciones de la política educativa.
- Impulsar la participación de estudiantes, referentes legales<sup>20</sup> y otros miembros de la comunidad en los centros educativos, promoviendo el desarrollo de la dimensión comunitaria de la institución.
- Colaborar con el diseño, implementación y coordinación de acciones con otros actores territoriales, de diferentes niveles y subsistemas de la ANEP, así como en la articulación sistémica con otras instituciones que se encuentren trabajando a nivel territorial.

---

<sup>20</sup> Referentes familiares o legales de los estudiantes menores de edad.

### III.6. Competencias requeridas para la concreción de sus responsabilidades

- Demuestra y actúa con sólida formación pedagógica y didáctica en los diferentes ámbitos de su competencia.
- Conoce en profundidad el sistema educativo y las políticas educativas del país.
- Opera con solvencia los procesos administrativos y la reglamentación específica de cada subsistema, así como la normativa general de la ANEP.
- Utiliza habilidades de comunicación clara, directa y efectiva para el correcto desarrollo de sus actividades y la promoción del trabajo en equipo.
- Despliega habilidades para la observación y retroalimentación formativa de directivos y docentes, a través de un relacionamiento empático y de vínculos de confianza profesional con los diversos actores educativos.
- Promueve el liderazgo de forma distribuida en los centros educativos integrando, en la medida de lo posible, la participación de estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad educativa.
- Colabora con la construcción de equipos en los centros educativos impulsando su desarrollo y aportando a su estabilidad y continuidad en el tiempo.
- Colabora en la gestión de los conflictos promoviendo y potenciando soluciones de manera asertiva y constructiva, aportando una mirada integradora y objetiva a la situación.
- Promover procesos de reflexión sobre las prácticas docentes contemplando la diversidad de docentes velando por el desarrollo profesional docente y de los aprendizajes de los estudiantes.
- Utiliza las TIC para registrar y dar seguimiento de acciones inherentes a su práctica profesional, en su contexto y el de los centros educativos.

## IV. Mapa de ruta para la actualización del rol

Se entiende importante combinar estrategias de involucramiento, comunicación y sensibilización para el logro de una adecuada transición hacia el nuevo perfil funcional. Al respecto, durante el 2023 se elaborará un plan de implementación del nuevo rol, que incluya una clara comunicación sobre el alcance y pasos a seguir para alcanzar el objetivo estratégico 4.4 referido a «desarrollar y transformar las funciones de la supervisión».<sup>21</sup> Se entiende fundamental la participación activa de los actuales inspectores del sistema educativo para, basado en el presente documento, desarrollar e implementar todas las facetas del nuevo rol.

El plan de implementación del nuevo perfil funcional deberá desarrollar las siguientes dimensiones:

Actualización de la normativa interna de los subsistemas: Para la concreción de este nuevo perfil y rol funcional para los inspectores, es fundamental la actualización y armonización de la normativa interna a los énfasis y lineamientos expresados en este documento. En concreto se solicita:

- Incorporar en cada uno de los subsistemas las disposiciones que se encuentran en el presente documento (contemplando los principios, objetivos, funciones y responsabilidades del rol), definiendo las funciones específicas según los grados correspondientes y considerando las particularidades de cada desconcentrado.
- Adecuar o actualizar los procedimientos y protocolos del trabajo de inspectores, especialmente aquellos que se encuentren vinculados a las visitas a los centros educativos, observación y retroalimentación con directivos y docentes.
- Desarrollo de inducción, formación inicial y continua para el rol: Se entiende que el rol de inspector es un rol docente con necesidades específicas y que requiere el desarrollo de habilidades y el conocimiento académico de aspectos que permitan sustentar su tarea. Se necesita:
  - Implementar cada dos años un programa de formación de inspectores que contemple las necesidades de formación específicas del rol.
  - Establecer un plan de inducción para los nuevos inspectores que incluya un período de acompañamiento entre pares.
  - Establecer la necesidad de la actualización en la formación de todos los inspectores en funciones con una nueva formación, al menos, cada diez años.
- Implementación y comunicación del nuevo perfil funcional:
  - Realizar sesiones informativas para presentar el nuevo rol en detalle, que incluyan espacios con grupos de discusión donde los inspectores puedan expresar sus inquietudes, ideas y expectativas con respecto al nuevo rol.
  - Habilitar instancias de reflexión para la contextualización del presente documento a cada subsistema: mediante diferentes instrumentos y herramientas se buscará recabar opinión y sugerencias sobre cómo podrían adaptarse al nuevo rol, utilizando los resultados para la adaptación de la normativa interna de cada desconcentrado.

---

<sup>21</sup> Referido al *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024* de la ANEP.

- Crear materiales visuales, infografías y presentaciones en línea, que favorezcan la comprensión del nuevo rol y sus implicancias.
- Desarrollar instancias de formación en las áreas que se identifiquen necesarias para el desarrollo del nuevo rol, priorizando a los inspectores actuales, donde tengan la posibilidad de apropiarse del nuevo rol y cómo integrarse en él de manera efectiva.
- Potenciar el desarrollo o uso de herramientas para la optimización y dinamización del trabajo administrativo: diseñar, actualizar o promover el uso de herramientas informáticas que permitan el manejo de información para la toma de decisiones informada, minimizando el trabajo administrativo, mediante la automatización de registros y reportes.

## V. Ficha técnica: resumen del perfil inspector

**Denominación del cargo:** Inspector

**Descripción:**

Este rol ejerce la función de supervisión al centro educativo, asesorando, controlando y evaluando a los docentes (en sus diferentes roles de docencia directa o indirecta) con el objetivo de avanzar en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes. El inspector interviene en el ámbito territorial desde una perspectiva estratégica situacional, interpretando los lineamientos de la política educativa y trasponiendo su aplicación para el logro de su concreción en los territorios educativos. Se trata de una tarea docente que, promoviendo la autonomía de los centros educativos y generando condiciones para el desarrollo de los procesos de enseñanza y el avance del centro educativo en su conjunto, pone su foco en las prácticas de enseñanza y los correspondientes aprendizajes considerando la dimensión organizacional y administrativa, pero sobre todo la didáctico-pedagógica.

**Principios rectores:<sup>22</sup>**

- Asegurar el derecho a la educación de todos los estudiantes.
- Centralidad del estudiante y aprendizajes.
- Colaboración y respeto en el ejercicio de la función.
- Acompañamiento y control de las comunidades educativas.
- Desarrollo y respeto de la autonomía de los centros educativos.
- Responsabilidad y rendición de cuentas.

**Objetivos del cargo:**

- Velar por el derecho a la educación de todos los estudiantes.
- Promover más aprendizajes a través del desarrollo de competencias para la vida con foco en el centro educativo como unidad de análisis y reflexión.
- Promover una cultura inclusiva.
- Contribuir al desarrollo profesional de los docentes, directores y demás educadores que se desempeñan en los centros educativos.
- Apoyar el desarrollo, implementación y evaluación de políticas y programas educativos.

**Funciones específicas:**

- Asistencia técnico-pedagógica
- Administración, articulación y control
- Participación social comunitaria de los centros educativos
- Procesos de evaluación, autoevaluación y desarrollo continuo

---

<sup>22</sup> Sin perjuicio de lo establecido por la Ley 18437 en sus artículos 6 a 11, y en consonancia con lo prescripto por el Marco Curricular Nacional.

### Responsabilidades del Inspector:<sup>23</sup>

- Velar por un funcionamiento del centro educativo enfocado en el logro de trayectorias educativas completas y continuas, y aprendizajes esperados de todos los estudiantes.
- Asesorar a los equipos inspectivos, directivos y docentes en el desarrollo y profundización de sus prácticas pedagógicas a través de diversas técnicas de supervisión educativa, especialmente mediante la retroalimentación formativa frecuente de sus prácticas.
- Promover acciones que habiliten un clima escolar positivo para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes. Se tendrán en cuenta las realidades locales, sus fortalezas y desafíos, contemplando los diversos modos de convivir y articulando con diversos actores e instituciones.
- Diseñar, organizar y promover el desarrollo de instancias formativas para equipos inspectivos, directivos y docentes con la finalidad de fortalecer el desarrollo de prácticas pedagógicas que contemplen estilos, métodos y estrategias que atiendan las diferentes formas de aprender.
- Promover una cultura de centro donde se desarrolle la capacidad de reflexionar sobre las prácticas pedagógicas y su impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes
- Propiciar la autonomía de los centros y sus equipos docentes buscando que se desarrolle a escala local la capacidad de diseñar, implementar, monitorear y evaluar, las prácticas pedagógicas y de gestión que mejor respondan a las necesidades y requerimientos de los estudiantes. Especialmente, apoyar la consolidación de proyectos de centro, que contenga las priorizaciones curriculares y definiciones didáctico-pedagógicas que se hayan jerarquizado desde una perspectiva situada.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y políticas educativas dispuestas, en consideración a los diferentes escenarios educativos.
- Desarrollar una comunicación fluida con los centros educativos, que asegure que directivos, docentes y demás actores institucionales, se encuentren actualizados en el conocimiento y comprensión de la normativa vigente y las orientaciones de la política educativa.
- Impulsar la participación de estudiantes, referentes legales<sup>24</sup> y otros miembros de la comunidad en los centros educativos, promoviendo el desarrollo de la dimensión comunitaria de la institución.
- Colaborar con el diseño, implementación y coordinación de acciones con otros actores territoriales, de diferentes niveles, y subsistemas de la ANEP, así como en clave de también articulación sistémica con otras instituciones que se encuentren trabajando a nivel territorial.

### Competencias requeridas para la concreción de sus responsabilidades

- Demuestra y actúa con sólida formación pedagógica y didáctica en los diferentes ámbitos de su competencia.
- Conoce en profundidad el sistema educativo y las políticas educativas del país.
- Opera con solvencia los procesos administrativos y la reglamentación específica de cada subsistema, así como la normativa general de la ANEP.

---

<sup>23</sup> Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 3 del Estatuto del Funcionario Docente.

<sup>24</sup> Se refiere a los referentes familiares o legales de los estudiantes menores de edad.

- Utiliza habilidades de comunicación clara, directa y efectiva para el correcto desarrollo de sus actividades y la promoción del trabajo en equipo.
- Despliega habilidades para la observación y retroalimentación formativa de directivos y docentes, a través de un relacionamiento empático y de vínculos de confianza profesional con los diversos actores educativos
- Promueve el liderazgo en forma distribuida en los Centros Educativos integrando, en la medida de lo posible, la participación de estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad educativa.
- Colabora con la construcción de equipos en los centros educativos impulsando su desarrollo y aportando a su estabilidad y continuidad en el tiempo.
- Colabora en la gestión de los conflictos promoviendo y potenciando soluciones de manera asertiva y constructiva, aportando una mirada integradora y objetiva a la situación.
- Promover procesos de reflexión sobre las prácticas docentes contemplando la diversidad de docentes velando por el desarrollo profesional docente y de los aprendizajes de los estudiantes
- Utiliza las TIC para registrar y dar seguimiento de acciones inherentes a su práctica profesional, en su contexto y el de los centros educativos.

## Referencias bibliográficas

- Adelman, M. y Lemos, R. (2021). *Gestión para el aprendizaje: Medición y fortalecimiento de la gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. World Bank Publications.
- Aguerrondo, I. (2009). Introducción. En G. Del Castillo Alemán y A. Azuma Hiruma. *La reforma y las políticas educativas: Impacto en la supervisión escolar* (pp. 23-38). Flacso.
- Aguerrondo, I. y Sampedro, R. (2020). *La supervisión educativa en un mundo cambiante: bases para la redefinición del rol desde el marco AIE-UCA*. Kapelusz.
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2014). *Fortalecimiento y autonomía de las comunidades educativas: aportes para la transformación de la educación pública en Uruguay*. Grupo Magro Editores.
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP] - Consejo Directivo Central [Codicen]. (2015). *Mapa de Ruta de Promoción de la Convivencia para Instituciones de Educación Media*. Montevideo: ANEP - Codicen [https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/libros-digitales/mapa\\_ruta\\_promocin\\_de\\_la\\_convivencia\\_mayo\\_2015.pdf](https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/libros-digitales/mapa_ruta_promocin_de_la_convivencia_mayo_2015.pdf)
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2020). *Resumen Ejecutivo. Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024*. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2023/noticias/febrero/230222/RESUMEN%20Plan%20de%20desarrollo%20educativo%202020-24%20v2023.pdf>
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2022a). *Marco Curricular Nacional*. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/Marco-Curricular-Nacional-2022/MCN%20%20Agosto%202022%20v13.pdf>
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2022b). *Herramienta de apoyo para la autoevaluación de centros educativos*. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2022/campanas/transformacion/Herramienta%20de%20apoyo%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20de%20centros%20educativos%20v3.pdf>
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2022c). *Estatuto del Funcionario Docente*. Ordenanza n.º 45. [https://www.dgeip.edu.uy/documentos/normativa/codicen/2022/EstatutodelFuncionarioDOCENTE\\_2022.pdf](https://www.dgeip.edu.uy/documentos/normativa/codicen/2022/EstatutodelFuncionarioDOCENTE_2022.pdf)
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2023). *Orientaciones para el abordaje. Autonomía Curricular*. [https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/te-programas/2023/finales/Orientaciones%20-%20Autonom%CC%81a%20curricular\\_final.pdf](https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/te-programas/2023/finales/Orientaciones%20-%20Autonom%CC%81a%20curricular_final.pdf)
- Anijovich, R., y Cappelletti, G. (2020). La retroalimentación formativa: Una oportunidad para mejorar los aprendizajes y la enseñanza. *Revista Docencia Universitaria*, 21(1), 81-96.
- Baquero, R. (2006). *Sujetos y aprendizaje*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, Argentina.

- Booth, T. y Ainscow, M. (2015). *Guía para la educación inclusiva. Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares*. OEI / FUHEM. <https://downgalicia.org/wp-content/uploads/2018/01/Guia-para-la-Educacion-Inclusiva.pdf>
- Casassus, J. (2008). Aprendizajes, emociones y clima de aula. *Revista de Pedagogía Crítica Paulo Freire*, (6), 81-95.
- Chapman, C. (2006). *Improving schools through external intervention*. Continuum.
- Uruguay. (1967). Constitución de la República. Artículo 70. <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967>
- De Grauwe, A. (2008). *School supervision: a tool for standardization or for equity?* Simposio de IIEP Directions in educational planning, París, Francia, 3-4 de julio de 2008.
- Dirección General de Educación Inicial y Primaria [DGEIP]. (2014a). Circular n.º 4 de 2014. Acuerdo Nacional de Inspectores Nacionales y Departamentales. ANEP.
- Dirección General de Educación Inicial y Primaria [DGEIP]. (2014b). Circular n.º 46 de 2014. Reglamento de supervisión docente. 5 de junio 2014. ANEP.
- Dirección General de Educación Inicial y Primaria [DGEIP]. (2022). Circular n.º 2 de 2022. Documento orientador para el desempeño del rol de inspector.
- Dirección General de Educación Secundaria [DGES]. (2014). Circular n.º 3237 de 2014. Organigrama y Reglamento para el funcionamiento de Inspección Docente. Dirección General de Educación Secundaria.
- Dirección General de Educación Técnico Profesional [DGETP]. (2020). Resolución n.º 2172 de 2020. Perfil funcional del Inspector Coordinador del Consejo de Formación Técnico Profesional. ANEP.
- Dirección General de Educación Técnico Profesional [DGETP]. (2021). Resolución n.º 2787 de 2021. Protocolo de acompañamiento y supervisión a los centros de la Dirección General de Educación Técnico Profesional, para inspecciones. ANEP.
- Desforges, C. y Abouchaar, A. (2003). *The impact of parental involvement, parental support and family education on pupil achievement and adjustment: A literature review*. DfES publications. [https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/documents/impact\\_of\\_parental\\_involvement/the\\_impact\\_of\\_parental\\_involvement.pdf](https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/documents/impact_of_parental_involvement/the_impact_of_parental_involvement.pdf)
- Díaz Barriga, Á. (2014). Construcción de programas de estudio en la perspectiva del enfoque de desarrollo de competencias. *Perfiles educativos*, 36(143), 142-162.
- Edelstein, G. (2011). *Formar y formarse en la enseñanza*. Paidós.
- Fanfani, E. T. (2004). Viejas y nuevas formas de autoridad docente. *Revista Todavía*, (7), 39-43. [https://storage.googleapis.com/osde\\_fundacion\\_produccion/f388bad1-0089-4128-b549-c986086f87f9\\_1679430875231.pdf](https://storage.googleapis.com/osde_fundacion_produccion/f388bad1-0089-4128-b549-c986086f87f9_1679430875231.pdf)
- Fanfani, E. T. (2007). *La escuela y la cuestión social: ensayos de sociología de la educación*. Siglo veintiuno editores.

- Fullan, M., Rolheiser, C., Mascall, B. y Edge, K. (2004). Accomplishing Large Scale reform: A Tri-Level Proposition. En F. Hernández y I. F. Goodson (eds.). *Social Geographies of Educational Change* (pp. 1-13). Springer. <http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-%20Social%20Geographies%20of%20Educational%20Change.pdf>
- Fullan, M. y Quinn J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts and systems*. Corwin Press.
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar* 47(1), 31-50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836003>
- Gairín, J. y Martín Bris, M. (2015). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. *Tendencias Pedagógicas*, 9, 21-44. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1839>
- Gvirtz, S. y Podestá, M. (2017). *El rol del supervisor en la mejora escolar*. Aique.
- Hargreaves, A. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Morata.
- Hargreaves, A. (2023). *Leadership From the Middle. The Beating Heart of Educational Transformation*. Routledge.
- Harf, R. y Azzerboni, D. R. (2022). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa. Un diálogo entre supervisores y directivos*. (1.ª ed. digital). Noveduc.
- Harris, A. y Jones, M. S. (2017). Professional Learning Communities: A Strategy for School and System Improvement? *Wales Journal of Education* 19(1), 16-38. <https://doi.org/10.16922/wje.19.1.2>
- Hattie, J. (2016). *Third Visible Learning Annual Conference: Mindframes and maximizers*. Collective Teacher Efficacy. Washington, D. C., 11 de julio de 2016.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2011). *X Informe Interamericano de la Educación en Derechos Humanos. Un estudio en 19 países. Desarrollo en las políticas de convivencia y seguridad escolar con enfoque de derechos*. IIDH. <https://repositorio.iidh.ed.cr/items/a8b201c9-23d0-4f4f-b628-47f400f475f2>
- INEEd. (2019). *Aristas. Marco de convivencia, participación y derechos humanos en tercero de educación media*. Montevideo: INEEEd.
- INEEd. (2021). *Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020. Resumen Ejecutivo*. <https://www.ineed.edu.uy/images/ieeuy/2019-2020/Informe-estado-educacion-Uruguay-2019-2020-Resumen-ejecutivo.pdf>
- Levin, B. (2008). *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Harvard Education Press. <https://www.proquest.com/docview/1727368132>
- Uruguay. (2008). Ley 18437. Ley General de Educación. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18437-2008>

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España. (2014). *Talis 2013. Estudio internacional de la enseñanza y aprendizaje* (Informe español). [https://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014\\_es.pdf](https://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014_es.pdf)
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (Argentina). (2019). *Evaluación Educativa: la construcción de una política federal 2016-2019*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/evaluacioneducativa\\_laconstrucciondeunapoliticafederal.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/evaluacioneducativa_laconstrucciondeunapoliticafederal.pdf)
- Muñoz, G. (2018). *Estudio exploratorio sobre modelos internacionales de formación de directores y supervisores: un análisis en clave comparada*. IPE-Unesco. <https://siteal.iiep.unesco.org/investigacion/1566/estudio-exploratorio-modelos-internacionales-formacion-directores-supervisores>
- Nieto Gil, J. M. (2022). *Supervisión e inspección educativas. Evolución, funciones y estrategias*. Pirámide.
- Pascual, E. (1998). Racionalidades en la producción curricular y el proyecto curricular. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana*, 23(2), 13-72.
- Ravela, P., Picaroni, B. y Loureiro, G. (2023). *Construir un vitral. El acompañamiento pedagógico como herramienta de transformación*. Grupo Magro.
- Rivas, A. (2014). *Revivir las aulas: Un libro para cambiar la educación*. Debate.
- Romagnoli, C. y Gallardo, G. (2007). Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes. Pontificia Universidad Católica de Chile. VALORAS.
- Rosenholtz, S. (1985). Effective Schools: Interpreting the Evidence. *American Journal of Education*, 93(3), 352-388. <https://www.jstor.org/stable/1085385?origin=JSTOR-pdf>
- Sánchez, S., y Zorzoli, N. (2023). *El Proyecto Educativo de Supervisión (PES): Una herramienta de gestión para directivos y supervisores. El oficio de la intervención*. Noveduc.
- Soler Fiérrez, E. (2005). Funciones, técnicas, formas y estilos de supervisión. *Actualidades Pedagógicas*, (46), 51-74.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. y Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Terigi, F. (2021). Trayectorias escolares e inclusión educativa: iniciales del enfoque individual al desafío para las políticas educativas. En A. Marchesi, R. Blanco y L. Hernández (coords.). *Avances y desafíos de la educación inclusiva en Iberoamérica*. OEI.