

LA GESTIÓN DE LOS INSPECTORES INTEGRALES DE LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DE MEDIACIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA. ANÁLISIS HISTÓRICO

LA GESTIÓN DE INSPECTORES INTEGRALES EN LA MEDIACIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

AUTORES: Rafael Antonio Aguilera López¹

Pedro Valiente Sandó²

Dora Caridad Peña Infante³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: pvaliente@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 10 - 11 - 2016

Fecha de aceptación: 14 - 12 - 2016

RESUMEN

El estudio histórico lógico que se muestra referente a la gestión mediadora de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación, se centra en la etapa revolucionaria. En este sentido, se tienen en cuenta tres periodos: 1. De reorganización de la supervisión educativa, con predominio de la función de control en el desempeño del inspector (1959-1974), 2. De fortalecimiento de la supervisión con un ejercicio más especializado del inspector, centrado en el control (1975-1990) y 3. De mayor precisión conceptual del contenido funcional de la supervisión educativa, con predominio del control y aumento creciente del papel del inspector como mediador (1991-2015). Para ello, se establecen como indicadores: a) El marco normativo y organizativo de la supervisión educativa, b) El contenido funcional de la supervisión y, c) El contenido de la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación. El análisis realizado permite identificar como tendencias generales, las siguientes: el marco normativo y organizativo de la supervisión educativa evoluciona hacia una concepción en la que se delimitan dos tipos de actividad supervisora: la inspección y el trabajo metodológico; el tránsito del contenido funcional de la gestión de los inspectores, desde un ejercicio integral en el que predomina la función de control, hacia un ejercicio más especializado donde el control sigue ocupando el lugar central y la mediación va siendo cada vez más creciente e importante, función que le es inherente y no ha sido declarada en la normativa.

¹ Licenciado en Educación en la especialidad de Matemática. Metodólogo Inspector de la Dirección Provincial de Educación Holguín, Cuba. E-mail: rafaelantonio@ho.rimed.cu

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor de Mérito de la Universidad de Holguín, Profesor Titular del Centro de Estudio de Gestión Organizacional, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín. Máster en Investigación Educativa. Profesor de Nivel Superior en la especialidad de Historia. Presidente del Tribunal Permanente de Ciencias Pedagógicas para la Región Oriental radicado en la Universidad de Holguín, Cuba.

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular del Departamento de Educación Primaria. Máster en Ciencias de la Educación. Licenciada en Educación en la especialidad de Matemática. Universidad de Holguín Sede "José de la Luz y Caballero", Cuba. E-mail: dinfante@feipa.uho.edu.cu

PALABRAS CLAVE: supervisión educativa; función de mediación; inspectores integrales.

THE MANAGEMENT OF INTEGRAL INSPECTORS FROM THE LOCAL EDUCATION DIRECTIONS IN THE EXERCISE OF THE MEDIATING FUNCTION OF THE EDUCATIONAL SUPERVISION. HISTORICAL ANALYSIS

ABSTRACT

The historic-logical study that is shown regarding the mediating management of the integral inspectors of the municipal education principals focuses on the revolutionary stage. In this sense, three periods are taken into account: 1. Reorganization of the educational supervision, with predominance of the control function in the performance of the inspector (1959-1974), 2. Strengthening supervision with a more specialized exercise (1975-1990), and 3. More conceptual precision of the functional content of educational supervision, with a predominance of control and an increasing role of the inspector as mediator (1991-2015). To this end, the following indicators are established: a) The normative and organizational framework of educational supervision, b) The functional content of supervision and, c) The content of the management of integral inspectors in the exercise of the mediating function. The analysis made possible to identifying as general tendencies the following: the normative and organizational framework of educational supervision evolves towards a conception in which two types of supervisory activity are delimited: the inspection and the methodological work; The transition from the functional content of the management of the inspectors, from an integral exercise in which the control function predominates, to a more specialized exercise where control continues to occupying the central place and the mediation is becoming increasingly important; function that is inherent to it, and which has not been declared in the regulations.

KEYWORDS: educational supervision; mediation function; integral inspectors.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la supervisión educativa o inspección escolar es considerada como una función determinante para los sistemas escolares, los estudios realizados por diferentes autores reflejan el análisis de este proceso como función administrativa y/o pedagógica, aunque todos coinciden en que su objetivo es el mejoramiento del sistema educativo.

Uno de los aspectos que ha marcado el desarrollo teórico en torno a la supervisión o la inspección es el relativo a la polémica terminológica que ha suscitado. Soler (1992) afirma: “Las diferencias entre ambas denominaciones se justifican por ser la supervisión una de las ciencias que se ocupa, de un modo u otro, de la educación, y la inspección una casuística de índole práctico. La inspección vendría a representar la práctica de la supervisión, o lo que es lo mismo, la inspección sería la supervisión llevada al terreno práctico”. (p.1)

Para Jiménez (1986), Pérez (2002), Fuentes, Salcedo y Basaco (2009), estos términos son análogos, complementarios, confluyentes en sus significados. Casanova (2015), que engloba bajo la denominación de supervisión educativa las funciones habituales en que se concreta la inspección: informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar, asume de este modo como sinónimos los términos supervisión e inspección.

La utilización de un término u otro (supervisión o inspección) está también relacionado con razones de orden "...histórico y cultural...". En Cuba, por ejemplo, a diferencia de la generalidad de los países latinoamericanos, donde a esta función inherente al proceso de dirección educacional se le denomina supervisión, el término que ha prevalecido ha sido el de inspección escolar. En el presente artículo se utilizará el término de supervisión educativa.

Tamayo y Valiente (2011), definen la supervisión educativa como "un proceso pedagógico particular, inserto en el proceso de dirección educacional (...). Es un fenómeno de naturaleza consciente y en consecuencia el objeto de un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad, para un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan". (p.6)

Los autores de esta investigación asumen esta posición, al considerar que los rasgos que distinguen a esta definición sugieren sobre el contenido que ha de tener la labor de los inspectores integrales en el proceso de supervisión educativa. La interacción y participación consciente de los actores del proceso supervisor favorece la adquisición de modos de actuación por los supervisados; así como su preparación y crecimiento profesional y, con ello, la calidad del sistema educativo.

El estudio de la evolución histórica de la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa exige el examen de las funciones básicas que se atribuyen a esta última. Autores como Hierro (1974), Muñoz (1993), Pérez (2001), Soler (2003), Mogollón (2004), Casanova (2005), Valiente (2006), Martínez (2007), Fuentes, Salcedo y Basaco (2009) y Tamayo (2011), entre otros, identifican como funciones básicas de la supervisión educativa al control, la evaluación, el asesoramiento y la mediación, criterio que es compartido por los autores de la investigación.

En el presente estudio se profundiza en el contenido de la mediación, que aun cuando ha sido contenido tradicional de la actividad de los inspectores integrales, no ha sido suficientemente ponderada entre sus funciones básicas. Como señala Soler (2003): "la mediación ha formado parte de la práctica inspectora en todo momento a lo largo de su historia; sin embargo, en el elenco de funciones que la inspección de educación tiene reconocidas entre nosotros,

se echa en falta; paradójicamente, resulta ser la mediación la más ejercida –la Inspección está siempre en medio de los problemas”. (p.130)

En la literatura consultada sobre la función de mediación, se delimitan dos tendencias principales. La primera, ampliamente difundida, y sustentada en postulados de la mediación desde la perspectiva jurídica, define su contenido en la resolución de conflictos (Bessone, s/f; Six, 1990; Folberg y Taylor, 1997; Uranga, 1998; Torrego, 2000; Ortega y Del Rey, 2002; Pérez, M., 2002; Picard, 2002; Armas, 2003; Boqué, 2003; Soler, 2003; Vinyamata, 2003; Marsai, 2004; Tuvilla, 2004; Alzate, 2005; Fernández, 2006; Bermúdez y Pérez, L., 2007).

De acuerdo a lo planteado por (Six, 1990; Folberg y Taylor, 1997 y Alzate, 2005), la mediación se reconoce como un proceso, método, técnica o arte, que supone el cumplimiento de principios o reglas específicas como la imparcialidad, la neutralidad, la voluntariedad, igualdad entre las partes y disposición para cooperar, en un ambiente de amplia comunicación. El inspector, en su rol de mediador, actúa como un tercero imparcial y neutral.

La segunda tendencia, que no excluye de su contenido la resolución de conflictos, reconoce también a la mediación como una vía insustituible para que se produzca un flujo de información descendente y ascendente entre los diferentes niveles estructurales del sistema educativo y como un proceso facilitador del cambio en el que los implicados generen opciones y adopten decisiones participativas (Pérez, E., 1998; Pérez, M., 2002; Casanova, 2005 y Tamayo, 2011).

Esta última perspectiva amplía el contenido de la mediación en la acción supervisora y la convierte en una función que la transversaliza, aspecto que no está suficientemente resaltado en la literatura consultada, en la que no se hace una referencia explícita a la natural y necesaria articulación de la mediación con las restantes funciones que se reconocen como básicas a la supervisión: el control, el asesoramiento y la evaluación.

A partir del análisis realizado, los autores caracterizan la función de mediación en la supervisión como un proceso de interacción que, concebido conscientemente, se encamina a la previsión, la identificación, el tratamiento y la búsqueda de alternativas de solución de problemas (incluidos los conflictos) en las instituciones educativas; a la canalización de inquietudes, preocupaciones, quejas y recomendaciones nacidas en diferentes instancias del sistema educativo; y a la facilitación del flujo ascendente y descendente de información entre dichas instancias. Supone la creación de un clima favorable (participativo, colaborativo, distendido, motivador, comprometedor) y el logro de una comunicación adecuada (empática, asertiva), las que constituyen, a un tiempo, premisas y efectos de su realización. Se produce en vinculación con las restantes funciones básicas supervisoras (el control, el asesoramiento y la evaluación) y propicia que estas, entre sí, se articulen sistémicamente.

Otro asunto que resulta necesario precisar es el atinente a los agentes de la supervisión educativa cuya gestión, en el ejercicio de su función de mediación,

es objeto del estudio que se da a conocer en este trabajo: los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación.

El término de “inspector integral” se utiliza en la práctica para distinguir a aquellos “metodólogos inspectores” que laboran en las dependencias responsabilizadas con la organización de la inspección en este nivel estructural (Departamentos de Inspección), de los restantes agentes supervisores, a los que se denomina comúnmente “metodólogos”, con funciones especializadas en la atención de los diferentes niveles de educación, áreas de conocimiento u otras actividades específicas.

El estudio que se presenta en este artículo forma parte de una pesquisa de mayor alcance, encauzada a modelar la gestión de los inspectores integrales de las direcciones municipales de educación en el ejercicio de la función de mediación de la supervisión educativa, que se reconoce como objeto de investigación. Tuvo como objetivo específico determinar las principales tendencias que han marcado la evolución de este objeto durante la etapa revolucionaria del proceso histórico nacional (1959-2015), en la que se producen las transformaciones de mayor significación en el sistema de supervisión escolar, directa y más cercanamente asociadas con la problemática que se estudia.

DESARROLLO

Para la caracterización de la evolución histórica y la identificación de las tendencias más importantes presentes en la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la función de mediación, se precisan tres períodos, comprendidos entre 1959-1974, 1975-1990 y 1991-2015. La delimitación de estos períodos se realizó a partir de tomar como criterios: los principales momentos por los que ha transitado el desarrollo educacional en el país, a partir de 1959, y las transformaciones en la normativa sobre la inspección escolar que ha tenido lugar en estos momentos de desarrollo.

En función del cumplimiento del objetivo del estudio, se establecieron los indicadores siguientes: a) El marco normativo y organizativo de la supervisión educativa: su especificidad en la estructura municipal de educación; b) El contenido funcional de la supervisión que desarrolla la estructura municipal de educación, y; c) El contenido de la gestión de los inspectores integrales de la estructura municipal de educación: el ejercicio de la función de mediación.

Se tomaron como referentes trabajos que abordan como objeto a la supervisión educativa (López, 1939; Doyhenard, 1941; Rodríguez-Vivanco, 1941; Rodríguez-Remus, 1942; Almendros, 1952; Guerra, 1954; Pérez, 1998, 2002; y Tamayo, 2011), así como documentos normativos y metodológicos del Ministerio de Educación, entre los que se destacan las Indicaciones Metodológicas y de Organización establecidas por el organismo (MINED, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985) y las resoluciones ministeriales referidas a la inspección y al trabajo metodológico, emitidas en la etapa que se estudia.

Antecedentes del desarrollo de la supervisión educativa (inspección escolar) en las etapas colonial y neocolonial

Durante la etapa colonial el desarrollo de la inspección escolar estuvo estrechamente ligado al proceso de conformación del sistema educativo nacional, que no logró cristalizar durante este período histórico.

Los primeros intentos de la inspección escolar en Cuba se ubican en los años finales del siglo XVIII, a partir de la iniciativa de la Sociedad Económica de Amigos del País. Constituyeron hitos importantes de su desarrollo en la etapa colonial la promulgación por el gobierno español de las primeras leyes escolares de Cuba (1842, 1863, 1880), que intentaron organizar un sistema estatal para el ejercicio de esta función.

Como apunta Pérez (2002): “A pesar del nuevo plan de 1863, de la ley escolar de 1880 y de la promulgación de un reglamento de inspección en 1889, el más completo abandono caracteriza esta etapa de la inspección escolar en Cuba, pues solo por rara excepción alguno que otro inspector de juntas escolares se ocupaba de cumplir con sus deberes, realizando visitas para observar resultados. La inspección, en las pocas ocasiones que se realizaba, se redujo a una vigilancia externa de eficacia dudosa. El trabajo técnico de la función no se había concebido ni proyectado”. (p.19)

La intervención militar norteamericana (1899-1902) dio un importante impulso a la organización del sistema de supervisión escolar, a partir de la creación de las Juntas de Educación (Orden militar No. 226), que fueron los primeros organismos locales encargados de supervisar el trabajo escolar, y el establecimiento de los distritos escolares mediante la Orden Militar No. 368 de 1900.

En los años de la República Neocolonial (1902-1958), como parte de la organización del sistema nacional de educación, mediante la promulgación de leyes y otros documentos normativos (Ley escolar de julio de 1909, Circular No. 70 de 1914, el Reglamento General de Instrucción Primaria de 1922; Decreto-Ley del Presidente de la República de 1936, Reglamento General de Inspección de 1946), se modeló el sistema de inspección escolar y se crearon, como parte del mismo, los cuerpos de inspectores, en calidad de agentes especializados de la función.

Aun cuando autores cubanos, como Herminio Almendros y Martín Rodríguez Vivanco, produjeron importantes aportes al desarrollo teórico de la supervisión, y en la propia normativa se establecieron preceptos para favorecer una práctica supervisora en la que tuviera un lugar importante el asesoramiento, durante la etapa neocolonial esta siguió siendo eminentemente fiscalizadora, centrada en el control. La mediación, ejercida como parte del contenido laboral de los inspectores, no tuvo un reconocimiento explícito como función supervisora.

Periodo de 1959-1974: De reorganización de la supervisión educativa, con predominio de la función de control en el desempeño del inspector

En este período se establecieron las bases de la política educacional de la Revolución, que tuvo como objetivos durante estos años, según el Ministerio de Educación (1997), citado por González (2013), “dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales”. (p.17)

En este contexto se produjo la reorganización de la supervisión, como garante del funcionamiento óptimo del sistema educativo.

a) El marco normativo y organizativo de la supervisión educativa: su especificidad en la estructura municipal de educación.

La normativa y la organización de la supervisión durante estos años están contenidas en el conjunto de documentos jurídicos establecidos por el Gobierno Revolucionario mediante los cuales se iniciaron las modificaciones estructurales y funcionales del Sistema Nacional de Educación, muchos de los cuales son específicos para la supervisión educativa.

En relación con este indicador, las características más significativas que distinguen este período pueden resumirse en:

La generación de una amplia reglamentación referente a la inspección entre 1959 y 1964, que permitió la “reorganización de la función”, a los que siguieron unos años de “silencio legislativo” hasta 1975, al decir de Pérez (2002).

La normativa instituida abarcó tanto a la educación primaria como a la educación media (organizada a partir de la Ley 680 de 1959), e incluyó elementos referidos a: a) las responsabilidades de los diferentes niveles de la estructura del sistema educativo en el ejercicio de la inspección (Ley 76 de febrero de 1959 y Resolución 99 de febrero de 1964); b) los funcionarios responsabilizados con el ejercicio de la inspección en los diferentes niveles educativos (R/M 17479 de julio 1959 y 747 de marzo de 1961) y; c) las funciones de la inspección y de los funcionarios responsabilizados con su ejecución (R/M 505 de septiembre 1959).

La estructura organizativa para el desarrollo de la supervisión abarcó todos los niveles de dirección del sistema nacional de educación, definidos en correspondencia con la organización político-administrativa existente en el país y la evolución que esta experimentó durante los años de este período. Por consiguiente, la estructura organizativa para la supervisión tenía dispositivos, con sus respectivos funcionarios, en el nivel central (Ministerio de Educación), el nivel provincial (departamentos o direcciones provinciales de educación), el nivel regional (departamentos regionales de educación) y el nivel municipal (departamentos o direcciones municipales de educación).

Durante los años de existencia de los departamentos regionales de educación (a partir de 1964), las direcciones municipales sólo estaban facultadas para la supervisión de las instituciones escolares de la educación primaria. Las

direcciones provinciales estaban encargadas de la supervisión de las instituciones de la educación media superior correspondientes a las enseñanzas preuniversitaria y tecnológica.

Los funcionarios responsabilizados con la supervisión en la instancia municipal eran los inspectores técnicos de primaria establecidos por la R/M 17479 de julio 1959, citada por (Pérez, 2002, p.22). En el nivel medio, durante los años en que los municipios tenían jurisdicción sobre las instituciones escolares del nivel, actuaban los inspectores de enseñanza media, de los que existían dos tipos: Inspectores de Cátedra o Grupos de Enseñanza e Inspectores de Administración Educacional. (R/M 747 de marzo de 1961, citada en Pérez, 2002, p.22). En los últimos años del período apareció la figura del asesor para tratar de distinguir un supervisor con una función menos fiscalizadora y más de ayuda.

b) El contenido funcional de la supervisión que desarrolla la estructura municipal de educación.

Las funciones de la supervisión declaradas en la normativa son las de control, asesoramiento y evaluación (R/M 505 de septiembre 1959, 747 de marzo de 1961 y 99 de febrero de 1964, citadas por Pérez, 2002). Se hace un énfasis especial en el enfoque orientador que debía tener la inspección, precisándose que "...los inspectores debían orientar a los maestros a como seleccionar, dosificar y organizar los contenidos de la educación" (Pérez, 2002, p.22). Como apunta este autor, aun cuando la normativa destacaba el acento orientador de la supervisión y se trataron de encontrar modalidades que lo propiciaran, como la "ayuda técnica", en la práctica esta mantuvo un carácter fiscalizador, y "...el magisterio continuó sintiendo la inspección más como vigilancia que como ayuda. Por eso en las asambleas que precedieron al Primer Congreso de Educación y Cultura (1971) los maestros se pronunciaron por una inspección de más ayuda y consejo y propusieron la aparición del asesor." (Pérez, 2002, p.23).

La necesidad de privilegiar una supervisión más centrada en la ayuda y la orientación condujo, en los últimos años del período, a la puesta en práctica de variantes en su desarrollo por las estructuras superiores a la escuela, como las llamadas visitas de control y ayuda "...que pretendían incorporar la función de asesoramiento al quehacer inspector" (Pérez, 2002, p.23). Asimismo, comienza a perfilarse el trabajo metodológico como modalidad de supervisión auténticamente cubana, que en esos años se definió como "actividad encaminada a superar la calificación profesional de los maestros, profesores y dirigentes de los centros docentes para garantizar el cumplimiento de las tareas planteadas ante el sistema de educación en una etapa de su desarrollo". (MINED, 1974, citado por Almaguer, 2010, p.4)

La función de mediación no se hace explícita en la normativa relativa a la supervisión, ni era percibida como contenido de la acción supervisora por los funcionarios encargados de su realización, aun cuando tenían una intervención

activa en la atención y solución de problemas y conflictos surgidos en las instituciones escolares.

- c) El contenido de la gestión de los inspectores integrales en la estructura municipal de educación: el ejercicio de la función de mediación.

La figura de los inspectores integrales como funcionarios encargados de la supervisión en la estructura municipal de educación no existía en el período que se analiza. El contenido de la gestión (funciones, roles, tareas, responsabilidades) que desarrollan los ocupantes del cargo que tiene esa denominación en la actualidad, era parte del que desplegaban los inspectores que actuaban en esta instancia: inspectores técnicos de primaria e inspectores de enseñanza media.

En tal sentido, durante el estudio se pudo precisar que los citados funcionarios tenían como contenido de su gestión: la inspección sistemática de los centros docentes para conocer y evaluar la marcha del proceso, el desenvolvimiento del aprovechamiento escolar de los estudiantes, visitar clases, participar activamente en la evaluación de los docentes y determinar sus necesidades de superación; además, responder por la buena marcha de las disciplinas que asesoran y controlan (Pérez, 1998, p.43).

Como *tendencia* que marca este período, se identifica que: aun cuando se llevaron a cabo acciones decisivas en la reorganización y fortalecimiento de la inspección escolar en las estructuras municipales de educación, y se declararon el control, el asesoramiento y la evaluación como su contenido funcional; en la gestión de los encargados de su realización práctica (inspectores y asesores) no se logró un equilibrio entre dichas funciones, siguió existiendo un predominio del control y, aunque como parte de esa gestión desplegaron tareas que conciernen a la mediación esta no se reconoció formalmente como una función que era inherente a su responsabilidad.

Período de 1975-1990: De fortalecimiento de la supervisión con un ejercicio más especializado del inspector, centrado en el control

En este periodo tuvieron lugar acontecimientos trascendentes de la vida política del país, la celebración de los tres primeros congresos del Partido Comunista de Cuba en 1975, 1980 y 1986, la promulgación de la Constitución Socialista en 1976 y el establecimiento de una nueva división político-administrativa (1976), que tuvieron un impacto decisivo sobre la estructuración y funcionamiento del sistema nacional de educación. A partir de 1975 se puso en vigor el primer Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y fueron creados el Ministerio de Educación Superior (1976) y los Institutos Superiores Pedagógicos (1976). En estos años la Política Educacional estuvo dirigida a: alcanzar los más altos niveles cuantitativos en los servicios educacionales (en indicadores como la escolarización, la promoción, la retención escolar, la combinación del estudio y el trabajo) y la elevación de la calidad de la educación.

a) El marco normativo y organizativo de la supervisión educativa: su especificidad en la estructura municipal de educación

Los cambios en la normativa y la organización de la supervisión educativa, que están estrechamente asociados a los acontecimientos antes señalados, tuvieron además como referentes decisivos a la Ley 1323 de 1976 (Ley de Organización de la Administración Central del Estado), que generó un cambio trascendente en las relaciones entre el gobierno central y las provincias y municipios, y al Decreto 100 de marzo de 1982 (Reglamento de la Inspección Estatal) emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En este lapso, los documentos principales en que están planteadas la normativa y la organización de la supervisión dentro del sistema nacional de educación son los cinco reglamentos que establecieron el sistema de inspección (R/M 1/1977, 205/1977, 551/1978, 235/1982 y 590/1986 del MINED, citadas por Pérez, 2002) y otros dos que instituyeron el trabajo metodológico en el organismo (R/M 300/1979 y 290/1986, citadas por Almaguer, 2010).

La delimitación de la inspección y el trabajo metodológico como “dos líneas” en el desarrollo de la supervisión constituye una característica distintiva de este período. Como señala Pérez (2002): “Comienza aquí la separación de las funciones de la inspección que se habían mantenido unidas en toda la legislación precedente. El asesoramiento y la orientación se conciben como trabajo metodológico y la inspección solo como control y evaluación”. (Pérez 2002, p.24)

En el orden organizativo, a partir de la aplicación de lo establecido en Ley 1323 de 1976, en el año 1977 se establecieron las unidades encargadas de la inspección escolar: la Dirección de Inspección en el Organismo Central; los Departamentos de Inspección en las provincias y las Subdirecciones de Inspección en los municipios. Las últimas estaban integradas por un subdirector y un grupo de inspectores escolares cuya cifra variaba en correspondencia con las características del municipio; una parte de los inspectores estaban responsabilizados con la atención de un nivel de enseñanza o subsistema de educación y otros atendían la educación extraescolar y beca. Paralelamente surgieron las subdirecciones metodológicas, con los departamentos y secciones correspondientes, integradas por metodólogos-inspectores encargados de la supervisión técnico-metodológica de las diferentes educaciones. En el curso escolar 1982-1983 se produce una nueva modificación estructural que instituyó la creación de los departamentos de inspección en las direcciones provinciales y municipales de educación integrados por un jefe departamento y un grupo de inspectores, subordinados al dirigente máximo en esas instancias, que se mantiene en la actualidad.

b) El contenido funcional de la supervisión que desarrolla la estructura municipal de educación

A partir de la distinción establecida entre inspección y trabajo metodológico como “dos líneas” en el desarrollo de la supervisión educativa, resulta

necesario esclarecer que en el caso de la primera, a cargo de los inspectores que conformaban las subdirecciones y departamentos municipales de inspección, el contenido funcional de la acción supervisora estuvo dirigido al "...control y supervisión de la aplicación y el cumplimiento de las resoluciones y directrices del Partido, el Estado y el Gobierno en relación con la organización de los centros y el desarrollo del proceso docente educativo, así como de la efectividad del trabajo de dirección, el nivel de preparación de directores, maestros y profesores, el grado de desarrollo de habilidades y conocimientos adquiridos por los alumnos y la calidad de la enseñanza y la educación." (MINED, 1977, p.101)

En este periodo la inspección, como "línea" de la supervisión educativa, se centró en el control fiscalizador de los directivos y docentes, a pesar de existir una intención de ejercer en la práctica sus restantes funciones, la evaluación y el asesoramiento; es decir, la supervisión estuvo dirigida fundamentalmente al control de las funciones administrativas y en menor medida a la actividad técnico-metodológica.

El trabajo metodológico (la otra "línea" en que se delimitó la supervisión educativa) que durante estos años tuvo un amplio desarrollo y jugó un importante papel en la preparación de los docentes y directivos, enfatizó su contenido funcional en el asesoramiento, la orientación y la ayuda, sin dejar de interesarse por el control y la evaluación.

La normativa relativa a la supervisión sigue sin reconocer a la mediación como función que le es inherente y se subsume en el desarrollo de las funciones de control, evaluación y asesoramiento. Sin embargo, la propia normativa define dentro del contenido de la actividad supervisora de las estructuras municipales responsabilizadas con la inspección, conocer los resultados de la implementación de indicaciones emitidas por el Ministerio de Educación y cómo estas han sido transmitidas; así como la atención a las quejas, denuncias o sugerencias que lleguen a la dirección municipal por diferentes vías, siempre que se refieran a los centros docentes o al personal de educación. (MINED, 1977, 1978)

c) El contenido de la gestión de los inspectores integrales en la estructura municipal de educación: el ejercicio de la función de mediación.

El accionar de los inspectores integrales estaba dirigido a: velar por que se cumplan las Resoluciones del Partido y Gobierno relacionadas con las cuestiones de la Educación, Indicaciones Generales, Metodológicas y de Organización, reglamentos, resoluciones, circulares, disposiciones y otros documentos normativos del Ministerio de Educación. Su atención en la práctica supervisora estaba centrada en lo administrativo y en menor medida en lo didáctico y pedagógico; su acción supervisora era, fundamentalmente, de control, como se infiere del estudio de los documentos normativos que establecían sus funciones como agentes de la supervisión educativa. (MINED, 1977, 1978).

Además, ofrecían atención a las quejas, denuncias o sugerencias que llegaban a la dirección municipal por diferentes vías, siempre que se referían a los centros docentes o al personal de educación; revisaban los planes de trabajo de los centros, desarrollaban visitas sistemáticas a estos; realizaban contactos y entrevistas con directores de centros para transmitir determinadas orientaciones o recibir información. Muchas de estas tareas aluden al contenido de la función mediadora que, como se señaló antes, no se reconoce explícitamente en la normativa sobre la inspección de esta etapa.

A partir del análisis anterior se identifica como *tendencia* que tipifica el periodo, la siguiente: aunque se produjo un fortalecimiento del ejercicio de la supervisión en las direcciones municipales de educación, que incluyó la delimitación de dos “líneas” (la inspección y el trabajo metodológico) que enfatizaban de manera específica en algunas de sus funciones y una amplia precisión del contenido de la labor de los inspectores, en su gestión prevaleció el ejercicio de la función de control y, en menor medida, el asesoramiento y la evaluación. La función de mediación, que siguió sin estar declarada en la normativa, es cada vez más perceptible en su acción supervisora.

Periodo de 1991 - 2015: De mayor precisión conceptual del contenido funcional de la supervisión educativa, con predominio del control y aumento creciente del papel del inspector como mediador

En los años 90 del pasado siglo, los primeros de este tercer período del estudio, el país hubo de enfrentar el momento más crítico de la etapa revolucionaria, en lo que se conoce como el “período especial en tiempo de paz”, a consecuencia del derrumbe del socialismo en Europa del Este y la desintegración de la Unión Soviética. Los años iniciales del nuevo siglo, a partir de los cuales comenzó una lenta recuperación, estuvieron marcados por la “Batalla de Ideas” y una de sus direcciones principales, la “Batalla por la Educación y la Cultura”, que tuvieron un impacto significativo sobre la educación y definieron como su objetivo estratégico: el logro de una cultura general integral por todo el pueblo.

Más recientemente, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016), aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, delinearon los objetivos principales de la política educacional para la nueva etapa histórica, en la que el país lleva cabo una profunda actualización de su modelo económico, sin renunciar al proyecto de construir el socialismo.

a) El marco normativo y organizativo de la supervisión educativa: su especificidad en la estructura municipal de educación

El período que se inicia en 1991 y llega hasta 2015, se caracteriza por la promulgación de una considerable cifra de documentos normativos relativos a la inspección, como “línea” de la supervisión focalizada, esencialmente, en el control.

Durante estos años, el MINED emitió 12 resoluciones que reglamentaron la práctica inspectora: 551/1978, 235/1982, 590/1986, 435/1991, 25/1996, 159/1996, 90/1999, 250/1999, 70/2001, 80/2001, 120/2008 y 239/2010, en muchas de las cuales se pone en evidencia el reforzamiento de su carácter fiscalizador. Un ejemplo de ello se aprecia en lo estatuido por la R/M 250/1999, en la que se precisa que los controles que se realicen a los centros, dependencias e instalaciones durante las visitas de inspección se ejecutarán solo por los inspectores, sin la participación de dirigentes o funcionarios del nivel que es inspeccionado.

En este mismo orden, la R/M 239/2010 se propuso "...fortalecer la actividad mediante una mayor exigencia, profesionalidad y rigor en el control a las disposiciones legales que regulan el cumplimiento de la política educativa y como una contribución para preservar la disciplina social y el control interno en el Ministerio de Educación" (MINED, 2010, p.3). La vasta normativa tocante a la inspección sigue, durante estos años, sin hacer un reconocimiento explícito a la función de mediación.

Una característica significativa relacionada con la organización de la inspección, vigente entre 1996 y 2010, fue el establecimiento de reglamentaciones específicas (R/M 25/1996, 159/1996, 90/1999, 250/1999, 70/2001, 80/2001, 120/2008 y 239/2010) para la inspección a los centros escolares por las direcciones municipales de educación y para la inspección de las estructuras intermedias (direcciones provinciales y municipales) y las universidades pedagógicas por las estructuras superiores a estas (organismo central del MINED y direcciones provinciales de educación).

En la otra "línea" de la supervisión, más enfocada en el asesoramiento, la orientación y la ayuda, representada en el período anterior por el trabajo metodológico, también se producen cambios importantes. Durante la década de los años 90, con la intención de hacer frente al creciente malestar generado por el exceso de controles de que eran objeto los docentes, se instituyó el llamado "Entrenamiento Metodológico Conjunto" (EMC) que tenía entre sus procedimientos más importantes a la demostración por parte de quienes desarrollaban la supervisión.

El EMC, que fue declarado como "el método y el estilo de trabajo" en el MINED, desplazó, y casi hizo desaparecer al trabajo metodológico basado en la concepción que se estableció durante toda la década anterior. Varias resoluciones y cartas circulares emitidas durante estos años destacan el lugar del EMC y orientan sobre los modos y el contenido de su realización (R/M 85/99, Carta Circular No. 01/2000, R/M 106/2004 y la Carta Circular No. 10/2005).

En los últimos años se ha ido produciendo un renacer del trabajo metodológico, que retoma las mejores experiencias del último lustro de los años 70 y la década de los 80 del pasado siglo, lo que se ha reflejado en la normativa que se ha emitido al respecto (R/M 119/2008, 150/2010 y 200/2014).

En el orden organizativo, se fortalecen los dispositivos estructurales de la inspección escolar: la dirección de inspección en el organismo central; los departamentos o grupos de inspección en las direcciones provinciales y municipales de educación. El número de inspectores que conforman los grupos municipales es variable con la complejidad territorial.

b) El contenido funcional de la supervisión que desarrolla la estructura municipal de educación.

Aun cuando en la normativa se reconocen sus funciones de asesoramiento y evaluación, como se señaló antes, el contenido principal de las estructuras municipales encargadas de desarrollar la supervisión, en la “línea” que se identifica como “inspección” sigue estando centrado en el control. Al respecto, en el Reglamento de la Inspección Escolar establecido por la Resolución Ministerial 250/1999, se instituye como su propósito esencial “... controlar las acciones que garantizan el cumplimiento en los centros de la política educacional que se aplica por las educaciones municipales y se materializa en ellos, mediante las direcciones principales del trabajo, objetivos estatales, prioridades, planes y programas de estudios y demás disposiciones e indicaciones contenidas en los documentos normativos y metodológicos” (MINED, 1999, p.2).

Más recientemente, el Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación (RM 239/2010), define la inspección como “... la actividad fundamental para el control del cumplimiento de las disposiciones y normas jurídicas vigentes dentro de su propio sistema o en el ejercicio de su función rectora, así como el asesoramiento y evaluación del cumplimiento de la política educacional trazada por el Ministerio de Educación en todas las esferas de su trabajo y niveles de dirección” (MINED, 2010, pp.3-4). En este documento se alerta sobre la necesidad de que el control se realice con el más absoluto respeto al trabajo de los demás, dentro de un clima favorable que propicie el compromiso de transformar la realidad, y reconozca con justeza los resultados del trabajo, cuando son merecedores de ello.

Aun cuando la función de mediación continúa sin estar declarada en los reglamentos establecidos por el Ministerio de Educación, es también un componente importante del contenido funcional de estas estructuras, que se ocupan de la realización de tareas que conciernen a dicha función.

El EMC y el Trabajo Metodológico, que representan la otra “línea” que se delimitó en la supervisión educativa desde el período anterior, tuvieron como contenido funcional principal el asesoramiento, la orientación y la ayuda, sin dejar de atender al control y la evaluación.

c) El contenido de la gestión de los inspectores integrales en la estructura municipal de educación: el ejercicio de la función de mediación.

En correspondencia con el contenido funcional de las estructuras municipales encargadas de la inspección, la gestión de los inspectores integrales a esta

instancia ha estado centrada básicamente en el control, como se aprecia en la normativa existente al respecto, en la que se puntualiza entre sus atribuciones, funciones y deberes principales:

- Verificar por disposición del director municipal el cumplimiento de las indicaciones dictadas por el mismo. (MINED, 1999, 2010)
- “Organizar, participar y cumplir con las visitas de control gubernamental que se planifiquen”. (MINED, 2010, p.19)
- “Participar en el sistema de preparación para las visitas de ayuda metodológicas u otras, definiendo la responsabilidad individual de cada inspector en el trabajo conjunto por educaciones, como una vías de actualización y objetividad en el control”. (MINED, 2010, p.19)
- “Dar seguimiento a los resultados de las inspecciones”. (MINED, 2010, p.19)

Junto al control, su gestión también ha tenido como prioridad el cumplimiento de deberes, atribuciones y funciones que conciernen a la mediación como función supervisora, lo que puede deducirse de lo expresado en los reglamentos de Inspección Escolar de 1999 (RM 250/1999) y del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación de 2010 (RM 239/2010), en los que se señala que como parte de su actividad deben:

- Mantener una información actualizada, sistematizada y global que exprese el estado del trabajo en cada uno de los centros en sus principales indicadores (MINED, 1999, 2010).
- “Constatar el estado de opinión que se derive de las indicaciones más sobresalientes, así como las formas en que han sido transmitidas e instrumentadas por los diferentes niveles”. (MINED, 2010, p.19).
- Registrar, tramitar y controlar todo lo relacionado con las quejas, sugerencias y denuncias que se reciban de la población; efectuar las comprobaciones e investigaciones que correspondan y recomendar las medidas que procedan respecto a ellas; velar por que se dé respuesta a los promoventes en el plazo que establece la Ley y mantener informado al respecto al director municipal (MINED, 1999, 2010).
- Registrar, investigar e informar las incidencias ocurridas en los centros docentes que afecten la integridad física, psíquica o moral de los alumnos y trabajadores, así como las de carácter económico que dañan la actividad educacional. (MINED, 1999, 2010).

Como *tendencia* del periodo, se señala que se aprecia una mayor precisión conceptual del contenido funcional de la supervisión, en el que se reconoce el control como la función rectora y se mantiene la delimitación de las dos “líneas” en la concepción de la supervisión (la inspección y el trabajo metodológico). En el contenido funcional de la gestión de los inspectores prevalece el control y el ejercicio de la mediación va siendo cada vez más creciente e importante, aun

cuando esta función no se declara explícitamente en la abundante normativa que sobre la supervisión se produjo en estos años.

CONCLUSIONES

El análisis anteriormente realizado permitió identificar como *tendencias generales* que durante la etapa revolucionaria han marcado la evolución de la gestión de los inspectores integrales en el ejercicio de la supervisión educativa en las direcciones municipales de educación, con énfasis en su función mediadora, las siguientes:

- La transición progresiva del marco normativo y organizativo de la supervisión educativa de la estructura municipal de educación, que ha ido siendo cada vez más preciso y evolucionó hacia una concepción en la que se delimitan dos tipos de actividad supervisora: la inspección y el trabajo metodológico.
- En la práctica de la supervisión ha predominado el control, aun cuando desde la perspectiva normativo-conceptual el asesoramiento y la evaluación se han reconocido también como funciones principales y la mediación no se ha declarado como función que le es inherente.
- El contenido funcional de la gestión de los inspectores transitó desde un ejercicio integral en el que predominó la función de control, hacia un ejercicio especializado en el que el control sigue ocupando el lugar central y la mediación va siendo cada vez más creciente e importante.

BIBLIOGRAFÍA

Almendros, H. (1952). *La Inspección Escolar. Exposición crítica de su proceso en Cuba*. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

Camejo, D. (1998). *El trabajo de inspección en la preparación integral del maestro rural de montaña*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en: Planeamiento, administración y supervisión de sistemas educativos, IPLAC, La Habana.

Doyhenard, A. (1941). *La inspección Escolar en Cuba*. Tesis UH.

Fuentes, O., Salcedo, I. y Basaco, L. (2009). *Organización escolar y supervisión educativa; necesidades de la Dirección Educacional*. Curso 21 Evento Internacional Pedagogía '09. La Habana: Sello Editor Educación Cubana. MINED. ISBN: 978-959-18-0429-7

Guerra, R. (1918). *La función del inspector*. Revista Cuba Pedagógica No. 12. La Habana.

Guerra, R. (1954). *Fundación del Sistema de Escuelas Públicas de Cuba, 1900-1901*, Editorial Lex. La Habana.

Guerra, R. (1954). *La Educación Primaria en el Siglo XX*. La Habana.

López, R. (1939). *Historia de la Inspección Escolar en Cuba*. Tesis UH.

Ministerio de Educación (1975). Indicaciones Metodológicas y de Organización para el Desarrollo del Trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 75/76. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1976). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1976-1977. Libro 5: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1977). Aspectos normativos fundamentales para el trabajo de inspectores, metodólogos-inspectores y colaboradores de las provincias y municipios, R. M. 205/77. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1977). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1977-1978. Libro 5: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1977). La inspección. Funciones de los órganos de inspección. En: II Seminario a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos) Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1978). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1978-1979. Libro 5: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1978). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1978). Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos). Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1979). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1979-1980. Libro 5: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Modificaciones. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1980). Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos). Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1981). El perfeccionamiento del trabajo de inspección en el Sistema Nacional de Educación. En: Seminario a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos) Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1981). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1981-1982. Libro 5: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Modificaciones. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1982). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1983-1985. Libro 5:

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Modificaciones II. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1982). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1982). Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos). Curso 1982-1983. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1983). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1983-1984. Libro 7: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marxismo-Leninismo. Educación Extraescolar y Becas. Inspección. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1983). La inspección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Su Metodología. En: Seminario a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación (documentos normativos y metodológicos) Ministerio de Educación. Curso 1983-1984. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1986). Reglamento del Sistema de Inspección en el Ministerio de Educación, R. M. 590/ 86. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1986a). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Cursos 1986-1987 y 1987-88. Tomo I: Trabajo técnico –docente. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1987). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1987-1988. Trabajo técnico docente y administrativo. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1989). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación. Curso 1989-1990. Trabajo técnico docente y administrativo. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación (1991). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, R. M. 435/91. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1996a). Reglamento de la Inspección Escolar, R. M. 159/96. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1996b). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, R. M. 25/96. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1999a). Reglamento de la Inspección Escolar, R. M. 250/99. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (1999b). Reglamento del Sistema de Inspección, R. M. 90/99. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2001a). Reglamento de la Inspección Escolar, R. M. 80/2001. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2001b). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, R. M. 70/2001. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2008). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, R. M. 120/08. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2010). La inspección escolar y su rol en el perfeccionamiento del sistema educacional. Tema V. En: Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2010-2011. MINED, Imprenta "Federico Engels" Ciudad de la Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2010a). Reglamento del Sistema de Inspección del Ministerio de Educación, R. M. 239/2010. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2010b). Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011, R. M. 150/2010. La Habana, Cuba.

Ministerio de Educación (2014). Reglamento de Trabajo Metodológico, R. M. 200/2014. Ciudad de La Habana.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Sobre la aprobación de los metodólogos inspectores en las direcciones municipales y provinciales de educación y en el organismo central. Carta al Ministro de Educación. La Habana.

Pérez, E. (1995). La Inspección Escolar en Cuba. Breve reseña histórica. Revista Ciencias de la Educación. Número 163 Madrid. España (julio-septiembre).

Pérez, E. (1998). Estudio del desarrollo histórico de la inspección escolar en Cuba. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, IPLAC. La Habana.

Pérez, E. (2002). Historia de la inspección escolar en Cuba. Resumen de la Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, Ciudad de la Habana.

Rodríguez-Remus, J. (1942). Organización de la inspección de las Escuelas Cívico Rurales. Tesis UH.

Rodríguez-Vivanco, M. (1941). Técnica de la Inspección Escolar. Editora Cultural La Habana.

Tamayo, A. (2011). La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, UCP "José de Luz y Caballero", Holguín.

Tamayo, A. y Valiente, P. (2011). La Supervisión Educativa: fundamentos epistemológicos de un modelo teórico de su dirección. Revista Ciencias Holguín, Año XVII, Abril-junio, 2011.

