

La necesidad del liderazgo académico del supervisor escolar ante la ofensiva de la función burocrática.

Mtro. Eduardo Mondragón Romero¹

02 de Julio de 2020.

Resumen

El presente documento plantea algunas ideas sobre la difícil tarea que ha representado la función de Supervisor Escolar, cuyo origen y funcionamiento estaban sustentados en los principios de vigilancia y control, sirviendo a intereses expuestos de la lógica de las políticas educativas en los marcos de la reproducción del sistema económico – político de nuestro país.

Dicha función ha sufrido varios intentos de reorientar su función en aras de abandonar una exacerbada carga burocrática y dirigirse sus acciones tendientes al acompañamiento académico de los colectivos escolares.

Los mecanismos de asignación a partir de la Reforma de 2013, se presentaron como un gran esfuerzo de colocar en esos espacios al personal mayormente idóneo, sin embargo los resultados no han sido los esperados y hoy tenemos de frente una nueva reforma después de un tiempo en el limbo de la cual parece no ofrecerá cambios sustanciales.

Palabras clave: Supervisor Escolar, Consejo Técnico Escolar, Acompañamiento Académico, Vigilancia y control.

Partiendo de la experiencia personal

Llegar a una reunión de directores en la década de 1990 – 2000 en la zona de secundaria en la zona centro del municipio de Ixtapaluca, representaba enfrentarse a todo un proceso ritual que parecía más una competencia por hacer resaltar la capacidad de organización del director

¹ *Maestro en Investigación de la Educación por el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, División Académica Chalco. Actualmente, Director Escolar en la Esc. Sec. Ofic. No. 0897 “EHECATZIN”, San Jerónimo Cuatro Vientos, Ixtapaluca, Estado de México.

y ver quién otorgaba la mejor atención y el mejor presente, dejando de lado la oportunidad de conocer las escuelas y el actuar del director en su ambiente de trabajo.

El ritual era llegar, ocupar el lugar que se te hubiera designado (este orden era en razón de la importancia que se concedía a los directores que conformaban la zona escolar), desayunar, descargar la agenda de trabajo (constituida por una cascada de circulares de información con indicación de cumplimiento y el cronograma de presentación de la evidencias solicitadas), con la cual cargabas físicamente en gruesas carpetas de varias decenas de hojas, para luego dar paso al almuerzo, las palabras de agradecimiento y el otorgamiento de un “pequeño” presente de parte del anfitrión. Esto consumía casi la jornada completa y ya no había oportunidad de regresar al turno correspondiente.

No se quiere negar de alguna forma la importancia de la comunicación cara a cara y el fomento de la “convivencia” a veces tan necesaria entre los directivos de las instituciones escolares, pero para otros, representaba una gran pérdida de tiempo y de recursos y que se dejaba de lado la valiosa oportunidad de que estas reuniones fueran espacios de acompañamiento y formación.

La supervisión creada para el control

Considero importante hacer evocación de que las figuras directivas y de supervisión no respondían inicialmente a interés académicos, respondían fervorosamente a intereses de control y reproducción del sistema político (Tapia y Zorrilla, 2008), es decir, lo que se buscaba era colocar al frente de los centros escolares a personas que respondieran a los intereses del grupo dominante y aseguraran la reproducción del orden social a través de las prácticas de supervisión y dirección de los espacios educativos.

La apertura a espacios de formación académica para los docentes y con ello a la posibilidad del acceso a marcos referenciales con distintas miradas, hacían cada vez más evidente el rol de las figuras de dirección y de supervisión y emergió un concepto que interpelaba las funciones de dichas figuras: liderazgo académico.

Si bien es cuestionable el origen de la categoría de liderazgo académico, su emergencia permitió comparar el ser con el deber ser de directores y supervisores. La tarea no era nada fácil, pues si bien, la única licenciatura que preparaba o capacitaba para ese tipo de funciones

era le Administración Educativa, muy pocos accedieron a este espacio de formación y quienes la cursaban como área de formación básica, difícilmente ocupaban dichos espacios. La forma de acceso a funciones de dirección y supervisión seguían fuertemente ligados a pago de favores políticos, compadrazgos o lazos consanguíneos, que distaban mucho de verificar la coherencia entre la formación y la función.

Los directores y supervisores delegaban, en la mayoría de los casos, las funciones de acompañamiento académico, capacitación y formación a subalternos, llámense Auxiliares, Asesores, Subdirectores y/o docentes, en los cuales se reconocía la preparación académica y disposición para ser facilitadores, denominándolos “Líderes Académicos”, en la academia, la escuela o en la zona.

Las prácticas referidas anteriormente, fueron reproducidas como una estrategia que generaba regulares resultados, sobre todo cuando se trataba de la implementación de alguna política educativa en aras de las reformas que buscaban la transformación del sistema educativo.

Una estrategia que se creyó podía generar un proceso de formación colectiva fue la creación de los Consejos Técnicos Escolares que, a través de la formulación de Trayectos formativos, permitieran a los colectivos docentes diseñar procesos propios de formación y la misma forma gestionar los medios para acceder a ella. Supervisores y directores seguían delegando su función, pero ahora justificados en las decisiones colectivas.

El acompañamiento a los Consejos Técnicos Escolares

Ezpeleta (1991) puso de manifiesto que los Consejos Técnicos Escolares habían tomado formas rituales y el control era lo que seguía determinando el rumbo de la elaboración de los Trayectos formativos. El espacio creado para ser el unto de construcción académica se había desdibujado (Ezpeleta, 1991).

En 2008, dentro del Acuerdo para la Calidad Educativa, el Programa Escuelas de Calidad, promovió la estrategia de “Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar” (SEP, 2010). En él se hace un recorrido histórico que trazaba el surgimiento y configuración de los inspectores y supervisores escolares y, casi por impulso, vino a mi memoria la película

“Simitrio”², donde una “Señorita Inspectora” buscaba la destitución del profesor rural por su avanzada edad, importándole poco el que los pobladores amenazaran con lincharla, porque ella se asumía como encarnación del sistema educativo que vigilaba y ponía orden y todos debían obedecer.

Esta configuración del papel de las figuras de supervisión había perdurado desde ese tiempo, pero, con la intención de la Reforma Integral de la Educación Básica que comenzó en 2004 y finaliza con la publicación del Plan 2011, se buscaba dar un nuevo matiz a las figuras de Dirección y supervisión, tratando de despojarlos del papel burocrático y orientando a un papel mayormente académico, de acompañamiento de la formación, actualización y capacitación del personal dentro de su ámbito de influencia. El problema era que el principio de la delegación de tareas seguía vigente y la responsabilidad de directores y supervisores era la búsqueda de recursos humanos, dentro y fuera de la zona escolar, para cumplir con los procesos encomendados para la actualización y acompañamiento de los colectivos docentes.

Con el cambio de gobierno federal en 2012, las modificaciones en el sistema educativo no se hicieron esperar. La reforma estructural al sistema educativo mexicano venía con un gran sesgo de control en aras de recuperar la centralidad en la toma de decisiones que se había desdibujado en los 12 años anteriores.

Para el caso que nos atañe, la Reforma Educativa de 2013 (SEP, 2013), generó la dinámica de fortalecer el trabajo colegiado a través de los Consejos Técnicos Escolares que, dicho sea de paso, habían básicamente desaparecido de las prácticas formales, siendo parcialmente sustituidos por los Talleres Generales de Actualización y posteriormente por los Cursos Básicos de Formación Continua. Ahora se modificaban los principios rectores de la organización de los Consejos Técnicos Escolares y, entre los cambios más interesantes, aparecía el término de Autonomía de la Gestión y el papel intransferible de que Supervisores y Directores escolares eran los únicos responsables de la organización y conducción de los consejos. Esto, además de interesante, planteaba grandes retos y expectativas.

Según Mondragón (2016), muchos Supervisores y Directores, no se sentían preparados ni cómodos para este cambio fundamental. Muchos, por que la presión burocrática los había

² Película mexicana de 1960, dirigida por Emilio Gómez Muriel.

dejado fuera de los procesos de actualización y ello les representaba desventajas al enfrentar la coordinación de los colectivos, pues dentro de ellos existían no sólo profesores con un mayor grado de escolaridad, sino desenvueltos en una nueva cultura de la innovación y la tecnología, y otros porque sentían que esa no era su función, encargados únicamente de vigilar las escuelas.

A lo expuesto anteriormente le sumamos que la Reforma Educativa de 2013 venía acompañada de un nuevo sistema de control, al que se denominó Evaluación del Desempeño Docente, cuyas reglas expuestas anticipaban serias consecuencias para quien, después de agotar las oportunidades ofrecidas, no acreditara el examen correspondiente. Este fenómeno hizo emerger una especie de temor que conminó a muchos directores y algunos supervisores a decantarse por iniciar el trámite de jubilación y con ello no exponerse a perder los privilegios laborales ya ganados.

Nuevos mecanismos de asignación de la función

Las nuevas plazas de supervisión, que otrora eran designadas directamente por acuerdo o direccionadas desde instancias educativas o sindicales, estaban ahora condicionadas por la presentación de un examen de oposición para poder ser otorgadas. Para muchos era injusto, para otros era la oportunidad de demostrar sus capacidades soterradas al no ser tomados en cuenta por no contar con “amigos” o “compadres” dentro de las estructuras educativas o sindicales.

Se quería garantizar, con ello, que las personas que cubrieran las plazas de dirección y supervisión tuvieran los conocimientos que se consideraban idóneos para desempeñar la función. Hubo casos acertados y otros no tanto. Sin embargo, un aspecto favorable es que se intentaba que el aspecto académico fuera atendido por sobre las actividades burocrático – administrativas.

La emergente figura de los Asesores Técnico Pedagógicos, tenía como finalidad de suministrar a los equipos de supervisión de un ente responsable de dirigir procesos de formación y acompañamiento de los colectivos docentes. Esta buena intención fue superada por la carga burocrática que ha caracterizado al subsistema educativo estatal en el cumplimiento de información referida a la realización de actividades de las diversas

campañas de diferentes instancias de gobierno y que utilizan al sistema educativo para dar cumplimiento, sea salud, prevención del delito, registro nacional de población, filantropía y asistencia social.

Reflexión final

Ante lo revisado, es cuestionable, todavía, el hecho de cuál es la tarea importante en la función del Supervisor ante los pendientes en materia educativa que existen en el trabajo cotidiano. Los cambios en la forma en que opera el sistema educativo se vuelven elementos en contra. Tal parece que los supervisores vuelven al viejo papel del control, no por voluntad, sino por prescripción. En ese sentido, no resulta sorprendente de que los esquemas de formación, actualización y capacitación sean propiamente dejados a la deriva y bajo una cuestionable autonomía de gestión cedida a los Consejo Técnicos Escolares.

También puede resultar esperanzador que los nuevos supervisores, emergidos de este proceso de asignación a la función, puedan desde una mirada diferente rescatar esta noble tarea de la formación docente y establecer procesos de acompañamiento que fortalezcan y los colectivos y hagan mejorar la labor educativa en sus zonas escolares.

Fuentes de Consulta

Ezpeleta, J. (1991) Sobre las funciones del Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria. México: DIE/Documento No. 20.

Mondragón, E. (2016). Entre pares y derivas (Tesis de Maestría), México: Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México - Chalco.

SEP (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. México: SEP.

SEP (2010). Un modelo de gestión para la supervisión escolar. México: SEP.

Tapia, G. y Zorrilla, M. (2008). Antecedentes de la supervisión escolar en México. In B. García, & L. Zendejas, Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas (pp. 99-152). México, D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

