



REICE. Revista Iberoamericana sobre

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación

E-ISSN: 1696-4713

rinace@uam.es

Red Iberoamericana de Investigación

Sobre Cambio y Eficacia Escolar

España

Reyzábal, M^a Victoria

La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja, Ética e Imprescindible

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 13,

núm. 4, 2015, pp. 21-33

Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55141403003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja, Ética e Imprescindible

Educational Supervision: a Complex, Ethical and Necessary Profession

M^a Victoria Reyzábal *

Instituto Superior de Promoción Educativa

Se realiza un recorrido extenso sobre el acceso, la formación inicial y permanente, las funciones y competencias de la supervisión educativa, desde el enfoque de su aplicación comprometida y ética. No es solo una mirada legal o técnica de la supervisión, sino especialmente relacionada con las implicaciones que su desempeño posee a lo largo de la práctica, tanto en la Administración como en su trabajo directo de visita a los centros docentes. El objetivo del trabajo, por tanto, es suscitar la reflexión social sobre la ética que debe presidir la acción supervisora, dada su relevancia para el funcionamiento de los sistemas educativos. La formación que poseen los supervisores y las responsabilidades que asumen en el desarrollo sistemático de calidad, suponen un compromiso modélico del que no se pueden distanciar, pues su actuación adecuada tiene un importante impacto en el quehacer diario de buen número de profesionales de la docencia, al igual que en la mejora de la calidad educativa, mediante su acción ante los directivos escolares. Se abordan, por tanto, temáticas que poseen gran relevancia a todos los niveles; en este caso, poniendo el énfasis en la responsabilidad de la supervisión como modelo ético de conducta dentro del sistema educativo.

Descriptores: Supervisión, Ética, Moral, Compromiso educativo, Formación de los supervisores.

This paper makes a wide route about the access, initial and permanent training, functions and competences of educational supervision from the approach of its ethical and compromised application. It's not just a legal or technical gaze of the supervision, but a glance specially related with the implications that its performance has in practice, both in Educational Administration as in the direct work of visiting schools. Both the training of supervisors as the responsibilities that they assume in the qualified systemic development, involve an exemplary commitment they can't neglect, as their appropriate action has an important impact on the daily work of a good number of teaching professionals, as well as in the improvement of educational quality, through the action they exert with the educational executives. Therefore, the article approaches topics highly relevant for contemporary society in all levels. In this occasion, the author makes special emphasis on the responsibility of supervision like model of ethical behavior within the educational system.

Keywords: Supervision, Ethics, Moral, Educational commitment, Training of supervisors.

*Contacto: mvreyzabal@gmail.com

ISSN: 1696-4713
www.rinace.net/reice/

Recibido: 5 de abril 2015
1^a Evaluación: 10 de mayo 2015
2^a Evaluación: 9 de julio 2015
Aceptado: 3 de agosto 2015

Introducción

Todo sistema, y más aún cuando es complejo, requiere una organización y sus correspondientes ajustes, guiados por la evaluación, con el fin de que no se paralice o degrade por diferentes circunstancias. En este campo, y aún en otros, la supervisión educativa o inspección de educación (son denominaciones equivalentes, en función de los diferentes países) cumple una función irrenunciable para que la educación de un país, una región e, incluso, un centro o institución local sepan qué funciona bien, qué puede mejorarse y qué conviene cambiar en aras de garantizar la calidad que exigen las familias y que esperan los ciudadanos, los cuales financian con sus impuestos este servicio público (o con las aportaciones familiares, los privados). Pero con ser básica esta tarea, no se agotan aquí las funciones de la supervisión, la cual también debe orientar estas mejoras, explicar y hacer cumplir las leyes y reglamentaciones oficiales, informar a la administración objetiva y constructivamente de la situación de la realidad que supervisa y, además, proponer alternativas desde su nivel de observador y conocedor cercano de la realidad, sabiendo que su aportación, siendo valiosa, no es vinculante (y, en ciertas circunstancias, ni aceptada).

Obviamente, para llevar a cabo esta tarea con acierto y ser respetado por los docentes, la supervisión debe contar con un cuerpo de profesionales altamente cualificados en aspectos pedagógicos, evaluativos, curriculares, metodológicos, organizativos y legislativos. De ninguna manera cumplirá bien su cometido un supervisor o supervisora ajeno al ámbito educativo, un mero especialista en alguna materia curricular por excelente que sea en su asignatura o un profesional comprometido con algún estamento que le impida la neutralidad en sus análisis y conclusiones. En este sentido, tal vez, las Universidades Pedagógicas u otras instituciones, como los Departamentos de Educación, deberían plantearse el diseñar y ofrecer una titulación adecuada para hacer de los profesores, directores o pedagogos interesados, buenos supervisores.

El inspector tiene que colaborar con sus iguales y con sus superiores, trabajar con los maestros y directores sin confundirse con ellos, pues no debe dar clase ni dirigir el centro, sino indicar cómo debe llevarse a cabo metodológicamente y legislativamente de manera más eficaz y también tiene que ser capaz de interactuar con las familias, todo ello con la finalidad de que las instituciones a su cargo eduquen con la calidad deseada a la diversidad de sus alumnos. Para lo cual se necesita que las escuelas públicas (y no públicas) abran a su hora y cumplan puntualmente sus horarios, estén limpias, acepten a todo tipo de estudiantes sin marginar ni excluir a ninguno por razones ideológicas, religiosas, de nivel social, de capacidad, de etnia..., asumiendo así un modelo inclusivo que favorezca la concreción de una nación no fragmentada sino integrada, en la que todos tienen su lugar. El supervisor no es un policía, es un profesional que trabaja para que el sistema educativo mejore día a día y se actualice de acuerdo con los últimos avances educativos. Mirado desde esta perspectiva, resulta un asesor de las instituciones y un colaborador de la administración, a la cual tendrá rigurosamente informada de cómo se va dando el proceso pedagógico en el día a día y qué se necesita para renovarlo y mejorar el aprendizaje de todos y cada uno.

1. La Supervisión y su Visita a las Escuelas

Los inspectores ejercen su influencia directa sobre el sistema a través de las visitas que realizan a los centros docentes. En estas, los supervisores también resultan supervisados por la comunidad escolar, pues ponen a prueba su capacidad de trabajo, de coordinación de grupos, su competencia para resolver problemas, su capacidad de diálogo, su confiabilidad profesional...; en definitiva, en estas visitas, al supervisor revela su saber estar y gana o pierde la confianza de los profesores que pretende guiar. La autoridad no se impone, se conquista con el buen hacer. Por otra parte, un supervisor o supervisora con cierta experiencia solo con entrar en el recinto educativo ya detecta ciertos aspectos de su funcionamiento: está todo el mundo en su sitio de trabajo, deambulan por los pasillos, están limpios los distintos espacios, está localizable el director o directora... Por eso, las visitas *in situ* aportan información real y directa difícil de obtener por otros medios, es una forma privilegiada de que el supervisor se encuentre y reúna con todo el colectivo encargado de la educación en un centro escolar. No conviene olvidar que los supervisores, en su comienzo europeo, fueron “veedores”; hoy, para ejercer con solvencia este cometido, tienen que “mirar” o ver con los instrumentos adecuados, de manera que puedan interpretar lo que observan y compararlo con las observaciones de otros colegas, sin olvidar la globalidad del sistema.

Cuando el supervisor domina su profesión, los propios centros piden que les visite para cerrar con él las programaciones, las adecuaciones o adaptaciones curriculares, para que les acompañe en alguna reunión con familias o para revisar otros aspectos del funcionamiento de la escuela. La visita es una estrategia de contacto, de análisis de la realidad, de control, de asesoramiento y de evaluación, todo lo cual permite a la administración enjuiciar con datos rigurosos la educación real en función de los objetivos, recursos, instalaciones, programas, contextos, etc. Así el supervisor podrá velar por el cumplimiento de la normatividad y por la optimización del sistema educativo real y no el de los papeles.

Las visitas de supervisión a los centros deben ser oportunas, sistemáticas, estar rigurosamente preparadas y planificadas (asunto que debe tratarse, sector con el que hay que reunirse, documentos que conviene examinar, tiempo de duración) y posteriormente será útil redactar un informe en el que conste: 1^a) el centro visitado y la fecha de la visita; 2^a) la actuación llevada a cabo y las causas que la motivaron; 3^a) el resultado de la intervención; 4^a) las propuestas de futuro (figura 1).

Con objeto de que resulten beneficiosos para el sistema, los servicios de supervisión tienen que partir de las necesidades de hoy e, incluso, estando abiertos a las de mañana. La estructura y funcionamiento de muchos equipos de supervisión revelan que aún siguen aferrados al ayer, con funciones poco o nada definidas, elección no profesionalizada de su personal, permanencia en el puesto de trabajo más allá de las posibilidades de desempeño eficaz, carencia directiva y de organización del servicio, falta de fluidez comunicativa entre los integrantes, escasez de formación supervisora y de interés por hacer bien el trabajo; a veces, existe incluso cierto menosprecio o manipulación de la tarea supervisora por parte de las autoridades. Esto muestra los caminos que deben seguirse para hacer de la supervisión un estamento útil al sistema, entre los que conviene subrayar la necesidad de la formación pertinente como ya se ha mencionado antes. La misma debería ser obligatoria y condición previa para dedicarse a

este quehacer (por ejemplo en lo relacionado con la aplicación y tutelaje del Currículo Nacional). Evidentemente, el supervisor puede imponerse por la fuerza que le dé su cargo, pero ello no es recomendable ni positivo; la influencia del supervisor emana del reconocimiento de su autoridad y saber, salvo en casos extremos en los que le pueda resultar imprescindible obligar al cumplimiento de lo oficialmente establecido.

	SI	NO
1. ¿Se consiguieron los objetivos de la visita?		
Primer objetivo	_____	
Segundo objetivo	_____	
Tercer objetivo	_____	
2. ¿Fue acertada la estrategia de visita?		
2.1 En cuanto al número de inspectores que la realizaron	_____	
2.2 En cuanto a las personas con las que entraron en contacto.	_____	
2.3 En cuanto a las dependencias que se recorrieron	_____	
2.4 En cuanto al material utilizado	_____	
2.5 En cuanto a la fecha elegida	_____	
2.6 En cuanto al tiempo concedido (duración)	_____	
2.7 En cuanto a su planteamiento y desarrollo	_____	
3. Obstáculos encontrados durante la visita:	
4. Resultados conseguidos con esta visita:	
5. ¿Cree que el centro la ha considerado positiva	
¿Por qué?	
6. Modificaciones que habría que introducir en la próxima:	

Figura 1. Autoevaluación de la visita de supervisión

Fuente: Soler Fíerrez (1991, p. 79).

Según Dean (1997), las políticas de supervisión deben incluir los siguientes puntos:

Los objetivos de la inspección.

Los métodos de la inspección elegida.

El modo en que deberían ser seleccionadas las instituciones objeto de la inspección y la frecuencia de la misma.

Las personas que se van a implicar en la inspección.

La relación que se debe establecer con la institución inspeccionada.

Los aspectos de la institución que han de inspeccionarse y los datos que deberían buscarse.

La preparación necesaria para llevar a cabo la inspección, incluyendo la información de la que debería disponerse en la administración o ser requerida a la institución.

La forma en que deberían llevarse a cabo la inspección y el tutelaje, incluyendo cómo debería utilizarse el tiempo.

Las disposiciones que deberían hacerse para informar verbalmente inmediatamente después de una inspección.

La discusión que debería tener lugar una vez finalizada la inspección.

La presentación de informes a la institución y a los miembros del consejo escolar. (pp. 101-102)

Los componentes observables dentro de la escuela son múltiples y dependen de los aspectos que quieran abordarse; para ello, por ejemplo, pueden tenerse en cuenta los propios datos ofrecidos por el centro, entre los que cabe destacar los escritos del director o directora y del resto del personal, los trabajos de los alumnos seleccionados mediante elecciones aleatorias, la observación directa del desempeño del profesorado en el aula, la regularidad de su asistencia y puntualidad, la disciplina de los estudiantes, la riqueza de la interacción profesor/alumno, profesor/profesor, alumno/alumno, director/familias, etc., la comprobación de la aplicación del currículo en la práctica diaria, el perfil de la dirección, el clima escolar... En todos estos análisis, conviene recordar que las instituciones educativas son creadas para la formación de niños y adolescentes o jóvenes y no para asegurar puestos de trabajo vitalicios o hereditarios a docentes, directivos o supervisores como si mediante ellos se pretendiera la supervivencia de un régimen feudal, escasamente motivador y más preocupado por defender sus privilegios que por garantizar el nivel cultural del país.

Solo conociendo el desempeño profesional de docentes y directivos, el supervisor o las supervisora pueden asesorar y apoyar el trabajo de todos los implicados. Muchos maestros no han tenido la mejor formación posible y para que esta circunstancia no perjudique a sus alumnos conviene que con el trabajo o el apoyo del superior revise o profundice ciertos aspectos de su quehacer o incluso se vea la posibilidad de facilitar la ampliación de sus conocimientos por otras vías que les conduzca al mejoramiento de sus prácticas; lo mismo cabe decir de los directores, sin olvidar nunca la importancia de la autoformación, imprescindible para un educador. Los supervisores en este como en otros planos deben servir de puente a través de su función mediadora entre las escuelas y la administración para que todo el sistema funcione de forma coordinada y coherente, como una buena máquina de relojería.

Un buen profesor o un destacado director no necesariamente será un buen supervisor, pues las funciones son diferentes, además no puede ser más fiel a un sindicato o a un partido político, ni siquiera a una escuela, que a su deber de controlar con objetividad, mediar con eficacia, asesorar con profesionalidad y evaluar con rigor de manera constructiva. Su posible cercanía a los políticos de turno no puede alejarle de su deber para con la educación, por eso tendrá que ser leal con todos, pero sin perder la objetividad que se espera de él.

Si los supervisores se prestan al servicio acrítico de los políticos, sindicalistas o jefes administrativos, perderán su prestigio como profesionales independientes y si defienden con falta de rigor exclusivamente los intereses docentes no mantendrán la confianza imprescindible para que sus informes sean tomados en cuenta. Difícil situación de

equilibrio esta que requiere personas maduras, éticas y capaces de anteponer el bien general al provecho propio.

2. Obediencia Constructiva y Responsabilidad Crítica

Malamente puede educar en valores -tarea tan necesaria en la actualidad- un docente que los violento o desatienda y difícilmente puede exigirlos el supervisor que los obvie o pervierta. Importa más que enseñar a sumar, a reconocer los ríos del país o, incluso, a escribir, favorecer la adquisición de valores, ya que de ellos deviene la irrenunciable formación, desde la escuela, de ciudadanos honestos, personas íntegras, profesionales dignos..., que puedan e intenten luchar contra la degradación cultural, la corrupción moral, la apatía laboral. Si el supervisor en su función de control debe garantizar el cumplimiento de las normas, de todas y no de aquellas que le vengan bien a sus maestros ni a él mismo, también tiene que mediar para que lleguen a la administración las carencias o los desajustes que puedan provocar las mismas. Para ello, no puede escudarse en la “obediencia debida”, justificación de un quehacer profesional servil y nada práctico a medio o largo plazo. Buscará así colaborar con la mejora de la práctica docente y los procesos de renovación educativa, asesorando e informando en ambas direcciones. Por otra parte, sus evaluaciones de los distintos sectores y componentes del sistema tendrán que orientarse a la constante adecuación del mismo a las demandas sociales en cuanto mejoramiento y actualización de la educación, manteniendo una actitud constructiva pero crítica, es decir, responsable. En esta línea, el supervisor o supervisora se cuidará de ser dialogante y estimulador para no generar incertidumbre ni desasosiego con su conducta y ello, aunque pocas veces reciba la recompensa del reconocimiento por su esmerado desempeño nada simple. Este hecho no debe desmotivarle ni convertirle en un criticón malhumorado ni en un adulador irresponsable. Para evitarlo conviene recordar que su tarea resulta altamente técnica y necesariamente ética.

3. Un Perfil para el Buen Supervisor

Múltiples cualidades deberían adornar la figura del supervisor. Evidentemente, como este es una persona más del sistema, podrá poseerlas en mayor o menor medida e, incluso, carecer de algunas de ellas, lo cual no impide exponer aquí algunas de aquellas que suelen resultar pertinentes como:

- que resulte confiable para la comunidad escolar y para la administración,
- que tenga claros sus objetivos profesionales,
- que sea maduro, equilibrado, prudente, cercano, asequible, coherente,
- que muestre deseos de ayudar, orientar y asesorar,
- que sea experto en los distintos campos de su quehacer profesional,
- que sea responsable, exigente consigo mismo, innovador, justo, objetivo, diplomático, democrático,
- que muestre estrategias para el trabajo en grupo, la motivación de los maestros, el diálogo con los padres...

- que no se muestre ansioso de los elogios de los superiores ni temeroso ante los jefes cuando presenta puntos de vista propios o distintos a los de la autoridad,
- que no actúe de manera autoritaria ni débil, ni dogmática, ni agresiva,
- que conozca bien la normativa, y
- que sea capaz de investigar, de evaluar y de orientar la formación de los docentes.

Bajo ninguna circunstancia, el supervisor dejará de decir la verdad de aquello que percibe, ya que su silencio u omisión podría facilitar la impunidad y así dificultar la calidad y universalidad educativa esperada; en este sentido, hay que aceptar que: “la responsabilidad, la autonomía y la libertad son lo mismo” (Camps, 1990, p. 55).

La ética como cimiento profesional

Todo profesional (y todo sujeto) debería realizar su tarea bajo coordenadas éticas, sin ellas desvirtúa los criterios de moral pública y corrompe la transparencia y eficacia administrativa. Esta ética le exige respetar y hacer respetar las leyes en su campo de gestión, aun en el caso de que no esté de acuerdo con alguna de ellas y luche por cambiarlas en otros ámbitos. No podemos realizar incorrectamente nuestro trabajo con el argumento de que nos pagan poco o no reconocen nuestro esfuerzo, sería como si un cirujano nos operara deficientemente escudándose en esas excusas.

La moral pública de un pueblo se basa en la educación en sentido amplio, pues, como está ampliamente reconocido, no educan solo los maestros, también lo hace todo el sistema administrativo, los políticos que desempeñan cargos, los medios de comunicación, los intelectuales, etc. Cada uno de ellos en la medida que asume una conducta honesta, modélica, promueve la salud de esa moral colectiva y a la inversa. Esta es la verdadera prueba de fuego de las democracias, buena parte de ellas sumergidas hoy en conflictos de corrupción, mentiras y luchas inconfesas de poder. Por eso, la figura del supervisor, dando ejemplo de una ética nada acomodaticia, oxigena los estamentos por los que transita en su tarea diaria, ya que nadie enseña ni promueve lo que no es, por lo cual resulta exitoso predicar con el ejemplo. Por eso destaco este modelo de supervisión responsable, independiente y críticamente constructiva, que busca la satisfacción en el buen hacer.

La escuela pública, al igual que cualquier servicio público, no debe funcionar como púlpito o tribuna de adoctrinamiento, pues los valores que tiene que inculcar son los democráticos y universales, sin caer en ningún tipo de discriminación, ya que cada alumno o alumna es un bien en sí mismo, un sujeto de derechos y deberes comunes, que tiene que educarse para el consenso ciudadano pero también para el disenso crítico, pues ambas posturas son válidas y necesarias en una sociedad plural. Para dar ejemplo no solo vale decir cómo deben hacerse las cosas, sino realizarlas en coherencia con las teorías que se defienden y, si no funcionan, proponer otras posibles alternativas.

Si esperamos desarrollar la “virtud” aristotélica en los jóvenes, los adultos y especialmente los encargados de su educación tendremos que estar prontos a asumirla, sostenerla y exigirla. Así como la medicina posee su código deontológico, los educadores deberíamos respetar uno propio, basado en los principios que la democracia y la escuela inclusiva proclaman (al menos teóricamente) y los docentes manifiestan inculcar:

La actividad profesional del supervisor le exige analizar críticamente la realidad educativa cotidiana y el funcionamiento de las normas que rigen el sistema, de manera que ello le ayude a pensar en formas más justas y eficaces de organización. Si esto no fuera así, se derrocharía información y formación técnica y académica, además, fácilmente este profesional podría caer en el desencanto e incluso en el desconcierto acerca de los fines de su función. (Reyzábal, 1993, p. 101)

Actualmente, pocas cuestiones se aceptan como indiscutibles o inmodificables, por eso ninguna conducta autoritaria o dogmática beneficia al sistema. En la educación no sirven coacciones ni restricciones de autonomía, lo que se requiere es el diálogo para llevar adelante compromisos y acuerdos basados en la interacción con el fin de evitar subjetivismos extremos, aislamientos apáticos o enfrentamientos absurdos. El supervisor no puede claudicar en aquellos principios que sabe forman parte de su deber, como son la valoración del debate y el trabajo cooperativo, el respeto, la interpretación y la aplicación de las leyes y la huida de las prácticas demagógicas, meramente reproductivas, autoritarias o serviles.

4. Las Prácticas Profesionales de los Supervisores y los Objetivos de la Educación

Visto el perfil profesional del supervisor desde el paradigma que voy confeccionando, muchos de aquellos que aspiran a serlo por el afán de reposar, mandar o cobrar más, quedarían automáticamente excluidos; llegar a supervisor no puede ser una dádiva ni un premio a los favores prestados, a las afinidades de partido, religión o intereses, sino un reconocimiento de las competencias y conductas adecuadas, de manera que su acceso tendría que basarse en constataciones concretas de su desempeño y en una serie de pruebas competenciales, de forma que su tarea se encamine a garantizar los objetivos generales y específicos del sistema educativo, así como aquellos requerimientos que resulten necesarios para tal fin. Engañarse o engañar en estas cuestiones no parece una postura inteligente, pues una nación con educación de baja calidad no puede aspirar a ser económicamente competitiva, ni socialmente igualitaria, ni equitativa, ni siquiera profundamente feliz. Y esto nos afecta a todos.

Varios aspectos deben tomarse en cuenta a la hora de considerar la formación de los supervisores, como:

- El uso, el reconocimiento y la valoración de las aportaciones de la Pedagogía, las Didácticas, la Psicología, la Sociología, la Neurociencia y la Tecnología entre otras a lo largo de la Historia de la Educación.
- El asumir la existencia de conflictos interpersonales y grupales en la escuela y el dominar técnicas para la resolución de los mismos.
- La aceptación de la pluralidad de los grupos sociales en competencias, intereses, puntos de vista, etc., sin que ello justifique discriminaciones por razón de género, etnia, religión, nivel económico, necesidades especiales, etc.
- La defensa de los derechos humanos como logro irrenunciable de las democracias, condición para la paz y la justicia, denunciando las situaciones en que no se respeten.

- El rechazo del etnocentrismo y el dogmatismo como posturas erróneas e injustificables en la comunidad escolar y educativa en general.
- La valoración de las distintas funciones que correspondan a cada miembro del sistema.
- El rechazo de las conductas deshonestas, incívicas, consentidoras y manipuladoras.

El liderazgo del supervisor exige el dominio de estas competencias y el desarrollo de las actitudes correspondientes para garantizar con ellas un desempeño técnico y académico positivo, que refuerce su identidad ante los maestros y la administración y optimice sus esfuerzos educativos.

5. La Conducta Ética como Principio de la Supervisión

Como en todos los ámbitos nacionales, federales o autonómicos y locales (municipales), las escuelas y, dentro de ellas, las aulas tienen que funcionar como espacios democráticos en los que deben imperar las conductas éticas, ello también debe darse en los distintos departamentos, servicios, despachos y demás dependencias del sistema educativo, sitios en los que tendría que reinar la confianza y la colaboración mutua, nunca el recelo ni las zancadillas, permitiendo la discusión objetiva de los problemas e innovaciones y la consecución de las mejores soluciones. Esto ya se ha dicho, exige coherencia entre los discursos formales y morales y las conductas grupales e individuales, pues si el que tiene más poder no respeta los derechos de sus subordinados, revela prepotencia y no autoridad e inhibe la exposición y defensa de opiniones independientes o minoritarias que pueden resultar de gran significatividad, su aportación resultará contradictoria y hasta negativa. Una juventud moralmente sana crecerá a partir de una educación éticamente responsable y ello depende de las conductas de todos los implicados, entre los que resultan imprescindibles también las familias y no la aplicación del “Haz lo que yo digo, pero no lo que yo hago”. Dentro de este enfoque, el supervisor resulta una pieza clave.

El ansia desmedida del poseer, el poder de la violencia y la coacción, la constatación de la tolerancia ante el que no cumple con sus obligaciones, diluye la importancia del ser, el saber y el deber, y así lo perciben los estudiantes a través de su propia experiencia social, familiar y escolar. La falta de consecuencias de distintos actos irresponsables cuando no delictivos se incrusta en el modo de vida que los jóvenes aprenden. Por eso, la comunidad educativa y en ella el supervisor tiene que esforzarse para formar personas íntegras e integradas, correctas en su actuación con y hacia los otros. Solo las conductas éticas de los adultos pueden incentivar las de los jóvenes, todos lo sabemos pero parece no importarnos. Tarea del supervisor o supervisora deviene, por tanto, el velar para que esta atmósfera se respire en el centro. Educar es antes que nada socializar, por eso una máquina no puede educar sino cuanto mucho instruir o informar, de la misma manera una supervisión mecánica, acrítica, abúlica, distante no articula ni mejora el sistema, solo lo sobrevuela desde una autosuficiencia estéril cuando no dañina, no vale diluirse en el anonimato pasivo ni alimentar un egocentrismo enfermizo. La tarea supervisora exige tomar decisiones individuales y, a la vez, trabajar en equipo para homologar criterios de actuación.

6. El Supervisor, Profesional y Persona

Resulta bastante común que la administración desee un tipo de supervisor a su medida, los maestros otro, uno diferente los directores y los padres de familia, así como los compañeros. Pero ¿qué tipo de supervisor requiere una educación de calidad en el momento actual? Él mismo tiene idealizado un perfil que casi nunca puede concretar. ¿Qué les molesta a los supervisores? ¿Por qué se sienten minusvalorados, despreciados, poco tenidos en cuenta por la administración a la que sirven? ¿Por qué se inhiben en algunas ocasiones de exponer sus puntos de vista, su experiencia directa? ¿Por qué otros suponen que han llegado a un espacio de recreo? El conformismo, la resignación, la sumisión, el privilegio conducen a la “esclerosis intelectual”. Poco valorado, poco aprovechado en sus funciones (no solo de control, sino de mediación, asesoramiento, evaluación), el supervisor dormita o incordia más que engrasa los mecanismos del sistema, logra así que nadie lo aprecie y él mismo se siente un profesional poco profesionalizado.

Al supervisor, como venimos constatando, se le exigen amplias y contrastadas capacidades que, si es responsable y comprometido, le exponen a muchas presiones, pues representa a una administración que no siempre le respalda; se espera que domine con fluidez la normativa, que esté ampliamente informado, que actúe con diplomacia pero con energía, que controle y amoneste sin generar tensiones..., los jefes pueden pedirle que sea dócil, los directores su amiguate, los sindicatos su vocero, los padres su defensor. Sin embargo, si es un profesional honesto y riguroso dirá lo que tenga que decir y actuará en consecuencia, sabiendo que vale más por lo que es, que por los roles que otros desean que represente. Este tipo de técnico educativo dignificará la supervisión y a la inversa, aunque como a cualquiera le guste el reconocimiento de su trabajo individual.

Cada cual aporta su saber hacer dentro del sistema educativo en aras de lograr su buen funcionamiento, pero comprendiendo que los jóvenes profesionales tienen que irse incorporando para revitalizarlo y reformularlo; los supervisores más antiguos y experimentados pueden servir de referente a los noveles y, en el caso de que se llevara a cabo, para apoyar con su experiencia el diseño y la ejecución de la carrera que hemos mencionado antes, ya que la supervisión requiere de conocimientos generales y específicos, propios de varios campos científicos.

7. La Pedagogía como Eje de la Función Supervisora

Las demandas sociales de la educación no pueden dejar de lado los necesarios lineamientos pedagógicos del sistema. Reducir la supervisión a la mera transmisión administrativa o a la respuesta a reclamaciones colectivas sería privarla de su *vademécum* de acción. Los distintos sectores sociales tienen cada uno sus legítimos intereses, pero la educación, sin menospreciarlos, no puede guiarse por ninguno de ellos sin intentar ofrecer una formación que debe servir sí para el presente, pero especialmente para el futuro. En este sentido, será la Pedagogía la que aporte la reflexión sobre modelos curriculares, métodos de enseñanza y de aprendizaje, formas de inclusión, diseño de las carreras de formación docente, etc. Si el supervisor es un pedagogo formado evitará improvisaciones en la escuela, garantizará que los planes se cumplan, que las instituciones funcionen, que los objetivos se alcancen, que las innovaciones una vez

evaluadas se implanten con el fin de garantizar la educación de calidad en esta sociedad del conocimiento.

A su vez, será la Pedagogía la que enmarque la función técnica de asesoramiento y evaluación del supervisor o supervisora en la escuela, ofreciendo de manera programática y científica los paradigmas generales. Cada supervisor no puede ser especialista en las áreas o materias curriculares, pero sí en las cuestiones comunes que las convierten en caminos para llevar a los estudiantes a las metas deseadas. El saber pedagógico es la base del desempeño supervisor, aunque su solo dominio no resulte suficiente por las propias características de acción de este técnico al que se le requieren competencias pluridisciplinarias.

8. Maestría o Estudios Específicos para la Formación Supervisora

Si partimos de que los saberes y destrezas que requiere una supervisión eficaz en la educación de hoy, no son aportadas en su totalidad por ninguna carrera académica ni se garantizan solamente a través de la práctica en los diferentes niveles educativos, resulta fácil concluir que el educador que desee ser supervisor deberá completar un currículum académico que le facilite la autonomía de acción en base a las propuestas oficiales, que le aporte conocimientos jurídicos básicos para interpretar las normas y saber aplicarlas, que integre y armonice los diversos campos epistemológicos necesarios para coordinar exigencias específicas dentro de marcos generales, que sintetice y aúne principios, avances y enfoques nuevos, que tome en cuenta distintos caminos para planificar, administrar, orientar y gestionar la enseñanza, que aplique de manera activa teorías útiles ya probadas sobre la realidad, que fije criterios de evaluación continua y formativa y que fomente la evaluación interna de la escuela (Casanova, 2007).

Teniendo en cuenta que la educación es la llave de la riqueza cultural y económica de los pueblos y que el supervisor juega en ella un papel destacable, su apropiada formación deviene esencial y esta debe partir de las funciones que la supervisión tiene o puede llegar a tener, descartando fantasías y manifestaciones más o menos etéreas. Sus conocimientos no pueden ser simplemente sumativos (cuántos alumnos se matrículan y cuántos abandonan, cuántos no promocionan al curso siguiente...), sino estar integrados y partir de opciones teórico-prácticas. La supervisión no legisla pero puede asesorar acerca de la conveniencia y rendimiento de ciertas leyes, no prescribe las competencias de maestros o directores pero debe controlarlas, no educa a los alumnos pero tiene que garantizarles el funcionamiento de la escuela, no imparte justicia pero asume la obligación de denunciar las injusticias, no dirige la escuela pero asesora al director o directora... Para todo ello, no sirven los conocimientos inconexos o fragmentados, ni las experiencias aisladas, ni las morales particulares ajena a un sistema laico o respetuoso de las creencias personales de enseñanza. Por otro lado, todo saber supervisor se tendrá que concretar en el nivel o modalidad correspondiente: preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, universidad, educación de personas adultas..., aportando nexos procesuales entre cada etapa.

La supervisión deberá estar preparada para la consolidación, la crítica objetiva, el cambio necesario y la dinamización de las mejoras. Parece que las reformas educativas no prosperan adecuadamente sin una supervisión comprometida ontológica y

epistemológicamente. Ya en el *Symposium Europeo sobre Inspección* (1985) se definió esta como “aquella institución mediante la cual el Estado, a través de un órgano técnico, profesionalizado y estable, comprueba cómo se realiza el proceso educativo en cada una de las instituciones escolares” (p. 33); esto vale para la función de control de los supervisores, pues, como ya afirmara Gil de Zárate en el siglo XIX (1855) “Sin ellos, la Administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar” (p. 301). Para Casanova (1993) su objetivo es el sistema educativo en toda su amplitud.

La sociedad del conocimiento de la que tanto hablamos, no es más que un anhelo sin concreción en proyecto alguno, pero eso no impide que la educación deba tender hacia ella. Como en el deporte, una cosa son los deportistas de élite y otra si la población en general hace deporte o al menos desarrolla cierto tipo de prácticas físicas saludables. De una manera o de otra, todas las naciones tienen sus intelectuales, científicos, artistas, pensadores, deportistas, sin embargo lo importante consiste en lograr que la población pueda acercarse a esa realidad, participar de ella en la medida de lo posible y disfrutarla.

Resulta lamentable que en el ámbito cultural reproduzcamos las amplísimas diferencias de clase, las devastadoras distancias existentes entre los muy pobres y los inmensamente ricos, estas polaridades escasamente enmendadas por las democracias burguesas mantienen su distancia especialmente en países como los iberoamericanos, aunque también en Europa, donde las capas superiores destacan por el disfrute, no solo económico, sino de los avances científicos y tecnológicos (en medicina, por ejemplo), pedagógicos (en escuelas y universidades de alto nivel), legales a través del acceso privilegiado a la justicia (mediante abogados de primer orden), en relaciones con los líderes políticos con quienes comparten intereses, empresas, ocios... Contra estos y otros hechos comprobados y comprobables, solo puede actuar la educación encargada de minimizar los desequilibrios y luchar por la equidad, brindando igualdad de oportunidades, nivelando los derechos y deberes de cada uno mediante una escolarización universal que impida el analfabetismo o los aprendizajes raquíticos, y en ello y para ello, la supervisión debería aparecer como garante de la calidad de la escuela pública, la escuela de todos, logrando que cada centro vaya más allá de lo dado, de lo probadamente insuficiente, de lo tradicionalmente rutinario, incorporando las tecnologías de la información para establecer redes de apoyo, de intercambio de experiencias, de recursos y de reflexiones y, esencialmente, ofreciendo a cada estudiante la mejor formación posible. En este quehacer, la ética profesional no es un componente más, sino la base de todos los otros y por su abandono nos pueden pedir cuentas.

Referencias

- Camps, V. (1990). *Virtudes públicas*. Madrid: Espasa Calpe.
- Casanova, M.A. (1993). La evaluación institucional para la mejora y la formación del profesorado en los niveles no universitarios. *Revista Complutense*, 4, 169-185.
- Casanova, M.A. (2007). *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid: La Muralla.
- Chomsky, N. (2003). *La (des)educación*. Barcelona: Crítica.
- Dean, J. (1997). *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*. Madrid: La Muralla.

- Duzchatky, S. y Birgin, A. (2007). *Dónde está la escuela. Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia*. Buenos Aires: Manantial.
- Gil de Zárate, A. (1855). *De la instrucción pública en España*. Madrid: Imprenta del Colegio de Sordomudos.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros innovadores*. Madrid: Morata.
- Macintyre, A. (1988). *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica.
- Pavón Scarsoglio, A. (2010). *La supervisión educativa para la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: La Muralla.
- Ramo Traver, Z. (1999). *¿Para qué los inspectores?* Barcelona: Praxis.
- Reyzábal, M.V. (1993). La inspección, entre la “obediencia debida” y la responsabilidad crítica. En E. Soler Fiérrez (Coord.), *Fundamentos de supervisión educativa* (pp. 95-110). Madrid: La Muralla.
- Savater, F. (1989). *Ética como amor propio*. Madrid: Mondadori.
- Soler Fiérrez, E. (1991). *La visita de inspección*. Madrid: La Muralla.
- Soler Fiérrez, E. (Coord.). (1993). *Fundamentos de supervisión educativa*. Madrid: La Muralla.
- VV. AA. (1993). *Ética laica y sociedad pluralista*. Madrid: Popular.