

ENTRE ESPEJISMOS, REALIDADES DIVERGENTES Y REFLEJOS INVERSOS DEL SENTIDO DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA

JUAN MANUEL CABALLERO ARRIAGA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD TORREÓN

TEMÁTICA GENERAL: SUJETOS DE LA EDUCACIÓN

Resumen

En el siguiente documento se presentan los avances de investigación sobre las propuestas de la nueva gestión escolar y su relación con las trayectorias profesionales de los supervisores. Analizamos el doble discurso: primero el de una teoría de salvación en el gobierno de sí mismo del supervisor, producidos a partir de las condiciones y exigencias actuales, así como las construcciones históricas sobre los sentidos y concepciones como tales que ellos comparten. Segundo el de las prescripciones del gobierno de los otros, el dispositivo gubernamental que conlleva el propósito de definir al supervisor el sentido de su función y hacer en la escuela: el liderazgo, la autonomía, el trabajo conjunto y el acompañamiento a los docentes como pilares de la nueva gestión escolar. Un doble discurso que refleja una realidad de lo que se hace en la escuela inversa, plagada de voluntades individuales, posiciones autoritarias de control, el registro y el apegado a la norma como mecanismo de salvación del sistema.

Palabras clave: Sujetos, lectura, escritura, interacción educativa, educación básica.

INTRODUCCIÓN, IMÁGENES Y REFLEJOS INVERSOS DE LA PROPUESTA EDUCATIVA

Como casa de los espejos, donde la realidad se confunde, se multiplica y se diluye ante los *discursos* (Foucault, 1999) que promueven imágenes y propuestas en los trayectos que ha de recorrer la gestión y el propio supervisor. Genera una inquietud: cómo avanzar en un laberinto donde cada camino refleja a otros y donde cada uno pareciera conducir a una salida que liberara al sujeto cuando en la realidad confronta y trastoca los sentidos, formaciones y la subjetividad del supervisor.

Las políticas sobre gestión y la función supervisora en la educación primaria, son construidas a partir de las propuestas internacionales, entre los cuales están los formulados en el Foro Mundial sobre la Educación de Dakar, donde se planteara la urgencia de una reforma de la gestión de la

educación, que permita pasar de unas formas de gestión sumamente centralizadas, normalizadas y basadas en las órdenes a una adopción de decisiones, una aplicación y una supervisión más descentralizadas y participativas en los niveles inferiores de responsabilidad. “Estos procesos han de ser reforzados con un sistema de gestión de la información que recurra tanto a las nuevas tecnologías como a la participación de la comunidad para producir información” (UNESCO, 19, 2000). En la misma dirección, el Acuerdo de cooperación México – OCDE propuso redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia, así como proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar.

Las propuestas internacionales permearon el Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018. Uno de los ejes de la gestión, llama a Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima. Objetivos que se desprenden de las leyes reglamentarias, principalmente en el Acuerdo 717, que resume la normatividad y los lineamientos de los programas de gestión escolar donde se definen la función y responsabilidades de la supervisión escolar. Este dispositivo tiene como foco predominante *la calidad educativa*. El objetivo externo del quehacer educativo, y por tanto, como dijimos al principio, lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida - actual y futura - de los educandos y, de esta manera, a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad. (Schmelkes, 1995, 10). Concepto clave para comprender el lugar asignado al supervisor en su posición, nuevas condiciones y las dimensiones de realidad, sentidos y prácticas. A partir de este escenario contextual posibilita el análisis, la descripción comprensiva y la reconstrucción crítica una realidad confrontada a los paradigmas/normas que la condicionan.

Desde la dimensión de las prácticas educativas de la supervisión se produce una imagen: Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes (SEP, 2016). Entre las categorías para definirla se localizan el liderazgo, trabajo colaborativo, autonomía de gestión y acompañamiento docente. Está claro que el supervisor tiene que ser el líder que impulsa a las escuelas a focalizarse en el aprendizaje promoviendo el cambio en el clima escolar y en otros factores para que ello sea posible. (SEP, 2013, 41). La asesoría y el acompañamiento a la escuela se basan en la profesionalización de los docentes y directivos de los planteles, desde el espacio escolar y como colectivos (SEP, 2011,70). La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones

orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo. (SEP, 2014, 6). Nociones abstraídas del paradigma dominante que fundamenta la dirección que lleve al supervisor a apropiarse de modos y formas de ser y hacer. El liderazgo efectivo requiere claridad, evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, juzgar cuidadosamente cuando tomar una decisión autónoma y cuando involucrar a otro, y reconocer la eficacia del papel de liderazgo (Sammons, 1998, 30). Constituyen los *dispositivos* (Foucault, 2002) de control, los medios que pretende moldear los modos y formas de ser de los supervisores, tanto de aquellos que permanecen como de quienes se incorporan en la función supervisora bajo estas condiciones contextuales.

DESARROLLO. LA METODOLOGÍA EN EL JUEGO DE REALIDADES, ILUSIONES Y REFLEJOS

Comprender las concepciones y sentidos de los impuestos por los otros y de los mismos supervisores en contraposición a la realidad de ambos sitúa una problemática que genera una serie de cuestionamientos: ¿Cómo se define el supervisor a sí mismo en relación a los sentidos impuestos desde los otros?, ¿Cómo se define a sí mismo en relación a sus propios sentidos? ¿Cómo el supervisor se expresa en la realidad ante los sentidos de otros y los propios?, y de mayor importancia ¿Cómo el supervisor puede liberarse de la confusión de los sentidos propios e impuestos por otros, para conformarse como sujeto?

Problemática que ha implicado varios retos entre los cuales está el doble discurso: por un lado, el producido desde la norma y el paradigma dominante de la función supervisora y por el otro lado está el discurso propio del supervisor sobre los sentidos de sí mismo y las construcciones socioculturales asumidas como propias del ser supervisor. Agregándose al doble discurso, está la realidad de las condiciones establecidas por el estado, un reflejo contrario a lo suscrito y prescrito en la norma y en la teoría que lo fundamenta, produciendo acciones contrarias o incluso completamente en una posición inversa al discurso del supervisor.

Es necesario recurrir para su análisis de esta realidad compleja; primero, una *observación de escenario* (Taylor, 1992) y la *observación participante* (Bertely, 2000) (Taylor, 1992), la primera estrategia como forma de observar el panorama general de las diversas situaciones que se relacionan con la función supervisora y la segunda forma de observación como medio de análisis de situaciones particularizadas en la práctica del supervisor. Ello se ve complementado con *entrevistas a profundidad*

(Taylor, 1992) con las que se permite registrar el discurso propio de los supervisores. También realizamos *análisis de archivo* (Rockwell, 2010) de las disposiciones: en los programas como discurso y en los oficios de archivo como directriz de la acción, permiten comprender la realidad en sus distintos *niveles de reconstrucción* (Bertely, 2000). Describir en un primer nivel la realidad bajo tres condicionantes: discurso, las acciones y los dispositivos de control. En un segundo nivel se reconstruye la realidad para comprender las implicaciones, condicionantes y posiciones relacionadas entre los sujetos: entre los otros y sí mismo. En un tercer nivel de análisis de la realidad, hacia una crítica de ella misma, de las condiciones que se establecen sobre ella, de los sentidos, intenciones y productos generados a partir de la misma, con el fin de buscar un cambio, una modificación de la realidad. Todo ello en un proceso de investigación cualitativo de carácter etnográfico (Taylor, 1992, Rodríguez, 1996). Esta contribución se formula en el marco de una investigación para reconstruir trayectorias de los supervisores y experiencias de asesoría y acompañamiento. Es una investigación en curso apoyada por el Fondo Sectorial CONACYT-SEP/SEB.

EL MUNDO A TRAVÉS DEL ESPEJO

De las ilusiones y reflejos inversos de la salvación

La realidad de las propuestas de gestión, en particular de las referidas a la supervisión escolar nos enfrenta a una casa de espejos, plagadas de múltiples reflejos, ilusiones y simulaciones que confunden los sentidos, las concepciones y funciones sobre el supervisor. Desde el *gobierno de los otros* (Foucault, 2009) se producen un *dispositivo* (Foucault, 2002), el medio para gobernar al sujeto de una forma y un modo de ser, presente en la norma y en los paradigmas dominantes que la sustentan, lo describen al supervisor como sujeto líder para la toma de decisiones, que guía a los docentes a su cargo en la consecución de los objetivos, que los acompaña en el desarrollo de su práctica docente, brindándoles herramientas de mejora y posee una autonomía para decidir sobre las acciones que ha de desarrollar en su función en la mejora de la calidad educativa. *En cuanto la función que yo tengo en mi mente porque yo en mi mente lo primero es el desarrollo de aprendizajes, la atención directa al alumno y que el alumno aprenda, eso es mi objetivo primordial y mi propósito de tanto mi función directora como la supervisión; en cambio creo que veo al maestro como que eso no es su principal objetivo, por eso es lo que pienso: Ay, no me están viendo como lo que yo busco que es que el alumno aprenda. (Entrevista 20160425155500)*

Un discurso entramado en una *política general de la verdad* (Foucault, 1999) que busca la salvación de los demás. Una actividad precisa y específicamente pastoral, ha desarrollado la idea de que cada individuo, cualesquiera que sean su edad, su estatuto, y esto de un extremo al otro de su vida y hasta en el detalle de sus acciones, debía ser gobernado y debía dejarse gobernar, es decir, dirigir hacia su salvación, por alguien a quien le liga una relación global y al mismo tiempo meticulosa, detallada de obediencia. Y esta operación de dirección hacia la salvación en una relación de obediencia a alguien debe hacerse en una triple relación con la verdad: verdad entendida como dogma; verdad también en la medida en que esta dirección implica un cierto modo de conocimiento particular e individualizaste de los individuos y por último, en la medida en que esta dirección se despliega como una técnica reflexiva que comparta unas reglas generales, unos conocimientos particulares, unos preceptos, unos métodos de examen, de confesiones, de entrevistas, etc. (Foucault, 1995, 6)

Una descripción enmarcada en la llamada nueva gestión escolar, que sin embargo, en la realidad superficial solo simula llevarlo a cabo, un intento de aparentar ser igual a lo descrito pero en la profundidad produce múltiples reflejos algunos completamente opuestos o invertido al sentido de las propuestas dadas: por un lado se pregona la cualidad de liderazgo en conjunto, el espacio y tiempo para el acompañamiento y la autonomía de gestión, pero por otro lado se exige al supervisor, una autoridad de control sobre sus docentes, con una carga administrativa y de registro de documentos despojándolos de tiempo para otras prácticas y siendo dirigidos desde arriba en la llamada autonomía de gestión. *Antes tenía un grupo de adultos maestros que eran 6, ahora tengo a mi cargo 44 por lo menos docentes frente a grupo, entonces imagínate el pensamiento de guiar, conducir y a veces controlar porque nosotros en la supervisiones, controlar es una de nuestras funciones. Entonces controlar a 44 no es lo mismo que controlar a 6. Entrevista 20160425155500*

En el otro extremo, está *el gobierno de sí mismo* (Foucault. 2009) del supervisor, quien ante la doble exigencia del discurso y del dispositivo de control de los otros, y ante tales condicionantes, busca ser un reflejo de imágenes en las que se precisa la función supervisora. Es tal la exigencia, tan abrumadoras las condicionantes contextuales y la sujeción a su propio habitus como supervisor, que se entraman en un juego de verdades, ilusiones y reflejos inversos en busca de la salvación como sujetos, un propio dispositivo utilizado para guiar al sujeto de acuerdo a mismos, el dispositivo se transforma en una herramienta de poder para direccionar el rumbo que toman los sujetos. Operando

de forma independiente al utilizado por el gobierno de los otros. Distintos dispositivos situados uno frente a otro, utilizados en la gestión de los otros y el gobierno de sí mismo, para llegar a configurar al sujeto, pero independientes y situados en extremos opuestos según la racionalidad detrás de ellos. *Tenemos la impresión de que los distintos dispositivos operan con relativa autonomía entre sí y movilizan fuerzas y sentidos específicos que escapan a la autoconsciencia de los actores. (Furlán, 1992, 142).*

La exigencia de los otros, del sistema permea la dirección que toma el sujeto, porque el dispositivo lo reconoce y premia o lo desvaloriza y castiga al incumplir lo que se pide de él: ser autoridad, ejercer control y servir al sistema, aunque tenga que estar fuera o en contra del discurso en sus acciones, todo motivado por la premisa de obtener el camino hacia la salvación del gobierno de los otros. En el gobierno de sí mismo y en el reflejo hacia sí de este, está condicionado por el *habitus*² (Bourdieu, 2007) del supervisor. El *habitus* como representaciones propias a cada sujeto se conforma en medio de la apropiación práctica, de una forma de vida que está presente, en su conjunto, generan imágenes que usan como pautas para mediar las acciones que emprenden, con el propósito de producir coherencia entre sus abstracciones y la realidad que están produciendo.

A veces el sistema educativo nos tiene más centralizados en cuanto a la situación administrativa, en parte de eso nos controlan mucho y no les puedo quedar mal y mi zona no puede quedar mal, ser la última o no entregar documentación así si me piden una firma para mí no tiene caso pero yo no me puedo quedar atrás, y así sea el maestro de la última escuela y yo tengo que solucionar para que esa firma llegue. Entrevista 20160425155500

Agregándose además a las condiciones el camino de la salvación que ha producido para sí mismo el sujeto. Es decir buscando salvar el estatus, la posición, sus prácticas y su concepción históricamente construida como una autoridad que se relaciona o actúa de tal modo o forma con los demás a su cargo, acepta el discurso de los otros como suyo, pero también las exigencias y deberes fuera este, produciendo acciones que reflejan una multiplicidad de escenarios que pueden estar en una posición contraria al propio discurso.

Entre tropiezos y quiebres: mediando entre el gobierno de uno mismo y el de los otros

La realidad es completamente distinta a una encrucijada sin salida, como toda casa de espejo tiene una entrada y una salida, en un trayecto lleno de tropiezos, de retrocesos para buscar salir de ella. El sujeto no permanece en el mismo reflejo de forma estática, sino está en un permanente movimiento entre las tensiones y exigencias del gobierno de los otros y las formas o modos como se constituye como sujeto. Los sujetos lejos de reproducir un reflejo tal cual del discurso que les acontecen, avanzan en una *mediación*¹ (Hegel, 1985) cultural, política y económicamente sus producciones, acciones y concesiones a fin de producir una representación compatible con las necesidades del sistema y con ellos mismos. Cada uno de los sujetos avanza por su propio camino, tropezando con sus propios reflejos, volviendo sobre sus pasos para seguir avanzando, produciendo quiebres en su propia concepción y sentido como sujeto, en sus conocimientos, prácticas y en su realidad misma.

PER: Que gano con tener una computadora que para empezar es de las viejitas que ya no funciona entonces yo tengo que cargar mi laptop para donde yo vaya, te digo que soy todóloga porque yo me encargo de las funciones administrativas pedagógicas, entonces yo hago de todo, no tengo apoyo, ni asesor ni administrativo; pero no me quejo, no me quejo porque así nací y así ingresé al servicio de la supervisión no sé lo que es tener ese apoyo, entonces tampoco me quejo porque tengo un jefe que lo sabe las condiciones de mi zona y él trata de darme el mayor apoyo. Entrevista 20160425155500

Mediación particular de cada sujeto, donde el peso del gobierno de los otros y de sí mismo puestos en la balanza de sus acciones difiere de unos a otros, por que las verdades son interpretadas de forma subjetiva.

FRAV: El nuevo planteamiento con esto de la reforma con los estándares de desempeño del supervisor y los parámetros de desempeño te indican hoy como un acompañamiento, una carga más académica de la función supervisora, una carga más académica. Pero de todos modos dicen que “en el pecado llevamos la penitencia” y en la parte fiscalizadora pues también va implícita en este proceso pero ya lo que lleva más peso es el acompañamiento académico y la mejora de los aprendizajes en cada uno de los estudiantes; sí, dejar de lado que para que esas condiciones se den pues la parte del control se tiene que seguir ejerciendo porque no puedes dejar del arbitrio de los maestros o de los

directores muchas cosas, esa parte de control aunque ya no tiene un peso específico sigue prevaleciendo en la práctica como un requisito indispensable para otro profesor. Entrevista 20160425162612

Un juego de verdades de las formas de salvación y los sentidos de la función del sujeto que se entraman en un proceso de mediación, primero entre las tensiones y exigencias del gobierno de los otros, que define a través de los dispositivos, los modos y formas de ser del sujeto, para dirigirlo en una gubernamentalidad establecida y en segundo está el sujeto reuniendo significaciones, oponiéndose a sí mismo y relacionando la realidad desde su propia experiencia subjetiva, para volver sobre sus pasos y avanzar de forma distinta, en un camino propio y particular, en un ir y venir, para constituirse a Sí mismos.

Salir de espejo: La crítica como mecanismo de liberación

La salvación como tal se imbrica al miedo como estrategia de poder del gobierno de los otros, miedo a la desolación, a perder la posición frente a los demás, a confundir los múltiples reflejos y realidades, a no seguir avanzando y en especial a ignorar las formas de constituirse como sujeto, con sentidos propios. Esto produce la necesidad de ser gobernado, dirigido, definido y por sobre todo ser salvado de la realidad misma.

A partir de estas condiciones, además de la mediación de sí mismo y del reflejo inverso, nace la necesidad de no ser gobernado a través del miedo y en última instancia a través de las promesas de salvación de los dispositivos del gobierno de los otros. En un sentido más subjetivo y profundo se busca liberar de las ataduras de la salvación en la conformación de los sentidos de la función supervisora y de sus acciones. Donde el logro es posible por medio de una mediación que asuma una actitud crítica. Una "actitud crítica" que Foucault remonta a los comienzos de la Edad Moderna y en oposición a las exigencias de una gubernamentalidad pastoral (dirigir por la verdad la conducta de los individuos) (Gros, 2009, 381). La crítica es, entonces, desde este punto de vista, frente al gobierno y a la obediencia que exige, oponer unos derechos universales e imprescriptibles a los cuales todo gobierno, sea cual sea, se trate del monarca, del magistrado, del educador, del padre de familia, deberá someterse. (Foucault, 1995, 7) En una revisión, estableciendo los límites, es encontrar una

medida justa entre los otros y uno mismo, con el propósito de transformarse para escapar e ir más allá, libre del miedo de los múltiples reflejos que no le permiten avanzar y constituirse como sujeto.

CONCLUSIONES

El trayecto de la configuración del sujeto y del sentido en sus modos y formas de ser, se resumen en tres cuestiones fundamentales: las verdades de salvación, la mediación entre los otros y sí mismo y la crítica como media liberación. Las verdades ufanas de la salvación que pretenden dirigir el camino del sujeto por medio de la imposición del dispositivo, buscando dirigir los modos y formas de ser y hacer del sujeto. Imposición que se produce al ser empujado por las condiciones de una exigencia de transformación, abandono en la superficialidad de las formas y modos de ser por la nueva gestión, busca ser profesional de un modo prescriptivo, en las normas: leyes, programas y en lo que se dice y no se dice, englobadas en la contradicción del gobierno de los otros. Salvación que el sujeto acepta, se resiga, niega o contradice para proteger su sentido histórico-social sobre función, que han construido de forma particular en las vivencias de sus trayectos y su gobierno de sí mismos. Ante las condiciones, cada sujeto media poniendo en la balanza el peso de los otros y de uno mismo, emergiendo los modos particulares en que ellos buscan formarse y reconstruirse como sujetos, donde la realidad impone sus verdades más allá del discurso de las legitimaciones y la esperanza puedes ser fundada a través de una crítica que libere al sujeto de la salvación de los otros y se dirija al cuidado de sí mismo.

NOTAS

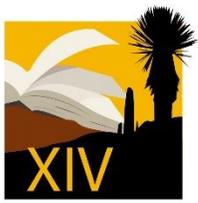
¹En el pensamiento Hegeliano, la mediación tiene que ver con el movimiento del sujeto en su permanente camino, en su desenvolvimiento, hacia su constitución como tal. Es el ser, oponiéndose a sí mismo, se piensa y, desde este pensamiento, vuelve sobre sí enriquecido con un conocimiento propio.

²Bourdieu define al habitus como él sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente reguladas y regulares sin ser el producto de

la obediencia a reglas, y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.

REFERENCIAS

- Bertely, B. M. (2000). "Investigación etnográfica en escuelas y salones de clase. La entrada al campo", en *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar* (p. 1-13). México, Paidós.
- Bourdieu, P. (2007). *Estructuras, habitus, practicas*. En: *El sentido práctico* (1° ed.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Argentina.
- Foucault, M. (1995). ¿Qué es la crítica? (Crítica y Aufklärung). En *Revista Daimon, revista de filosofía*. Editorial Ediciones de la Universidad de Murcia (Editum). España. Vol. (11). (5-25). Recuperado de <http://revistas.um.es/daimon/article/view/7261/7021>.
- Foucault, M. (1999). *Verdad y Poder*. En *Estrategias de poder, Obras esenciales, (Vol. 2)*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona y Editorial Paidós, SAICF, Defensa, 599 - Buenos Aires.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión* (1° ed.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Argentina.
- Foucault, M. (2009). *El gobierno de sí y de los otros: curso en el Collège de France: 1982 1983* (1° ed.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Furlán, A., Landesmann, M. & Pasillas, M. A. (1992). *La gestión pedagógica, Polémicas y casos, en La gestión pedagógica de la escuela* (p. 117-137). Impresión S. R. V. Impresos S. A. Santiago, Chile.
- Gros F. (2009). *Situación del curso*. En *El gobierno de sí y de los otros: curso en el Collège de France: 1982-1983*. (1° ed. p. 379 -394). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica,
- Hegel G. W. F. (1985). "Prologo". En *Fenomenología del Espíritu*. (p. 7 - 47) Fondo De Cultura Económica. Ediciones F.C.E. España, S. A.
- Rockwell, E. (2009). *La etnografía en el Archivo, en La experiencia etnográfica*. (p. 1-47). Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Rodríguez, G. (1996). "El análisis de los datos" en *Metodología de la investigación cualitativa*. (p. 1-30). Editorial Aljibe, Granada.



- Sammons, P. (1998). Características clave de las escuelas efectivas, Serie: Cuadernos de la (p. 25-56). Biblioteca de Actualización del Maestro. México, SEP
- Schmelkes, S. (1995). "La calidad educativa mira hacia afuera", en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. (p. 7-14). México, Recuperado de:
<http://www.setab.gob.mx/php/documentos/tecte13-14/schmelkes.pdf>
- Secretaria de Educación Pública (2011). "Características del Plan de Estudios 2011. Educación Básica" en: Plan de estudios 2011. (p. 25-89). Educación básica, México, SEP.
- Secretaria de Educación Pública (2014). Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, México, SEP.
- Taylor, S.J. & Bogdan. (1992). "Ir hacia la gente", "Preparación del trabajo de campo". En Introducción a los métodos cualitativos". (p. 1-30). Barcelona. Editorial Paidós.