

Número 33 | julio-diciembre, 2021

Instituto de Investigaciones en Educación | Universidad Veracruzana

Licencia Creative Commons (CC BY-NC 4.0) | ISSN 1970-5308

DOI: 10.25009/cpue.v0i33.2769

Reseña

## Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico

Tania C. Ruvalcaba Valdés<sup>a</sup>

**Recibido:** 3 de mayo de 2021

**Aceptado:** 5 de junio de 2021



*Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico.* México: Colofón, 225 p.  
ISBN: 978-607-8622-86-3.

Esta obra reconstruye las trayectorias de tres jefes de sector y diecisiete supervisores escolares de la Comarca Lagunera de Coahuila. Los autores analizan ordenamientos oficiales, dinámicas locales y formas de relación *sui generis*. En los relatos, los supervisores dan sentido a su propia experiencia, compartiendo modos de hacer y de ser particularmente significativos en las condiciones de realización de su trabajo. La obra contextualiza las constantes reestructuraciones del sistema educativo, las

<sup>a</sup> Correo electrónico de contacto: [taniac.ruvalcaba@gmail.com](mailto:taniac.ruvalcaba@gmail.com)

pautas marcadas para la apreciación social del trabajo docente, la gestión de recursos, así como las estrategias para resolver los múltiples requerimientos institucionales. En esa trama, las narrativas se enlazan visibilizando el compromiso de los supervisores con los niños, con las escuelas, y consigo mismos.

Jiménez y Caballero habían indagado previamente sobre la construcción de ser docente, también acerca de la participación comunitaria, explorando en ambos casos la realidad situada en la geografía rural y urbana de los municipios laguneros de Torreón, Francisco I. Madero y San Pedro de las Colonias. Los supervisores escolares como sujetos de investigación ofrecían la posibilidad de profundizar la comprensión de la producción subjetiva de aquellos en quienes las políticas vigentes cifran la responsabilidad del cambio. Se trata de un grupo de actores que encabezan la estructura vertical del nivel primario frente a directores, docentes, alumnos y padres de familia.

Sus narrativas desvelan una vida escolar agitada, abrumada por las numerosas tareas que desempeñan, intentando garantizar la normalidad mínima que exige el sistema educativo. Ellos refieren un contexto local determinado por lo político-sindical frente a lo pedagógico, así como el alarmante estado de la infraestructura institucional, sumado a la falta de recursos. A esto, se añade el constante choque entre padres de familia y los docentes urbanos, así como entre el personal joven frente al veterano. Otro elemento en la trama es la lucha constante por resolver problemas apremiantes, conservando la dignidad del puesto, y el amor por los niños. Por ellos, son capaces de realizar acciones para subsanar la falta de recursos e impulsar la mejora académica.

En cuanto a la estructura de la obra, el primer capítulo presenta la construcción del problema de investigación, así como la descripción de la perspectiva analítica. El segundo contiene el análisis de la implementación de distintos ordenamientos para configurar la profesión docente y la gestión escolar en las últimas décadas. El tercero concentra, mediante ejes temáticos, los testimonios recogidos en el trabajo de campo. En el último capítulo se puntualizan los hallazgos más notables, sin perder de vista la indagación narrativa, con la que se reconstruyeron experiencias y subjetividades, en circunstancias e itinerarios vitales. Dicho registro de actividades, saberes, pensamientos y experiencias, generó procesos de autorreflexión hacia la ética del propio sujeto. Todo este material sienta un referente para recuperar saberes que pudieran favorecer el relevo generacional en curso.

En la manufactura de la publicación, quisiera destacar lo improbable que parecía la colaboración entre la doctora Jiménez Lozano y el maestro Caballero Arriaga, quienes se encontraron en la documentación profunda de fuentes primarias y secundarias. La organización del proyecto estuvo animada desde la posibilidad de

crear una propuesta formativa para la gestión escolar. Tomando esto en cuenta, conocer la mirada de los supervisores constituyó una prioridad epistemológica. A la par, a nivel metodológico, se propone la indagación de sensibilidades y disposiciones desde sí mismos. En las aproximaciones analíticas, se colocan en tela de juicio las estructuras normativas, las condiciones de trabajo, destacando la subjetividad de los directores y de los asesores técnico-pedagógicos.

Un asunto a resolver en el proceso de escritura fue el de la estructura del libro. En lugar de presentar un relato etnográfico como en trabajos anteriores, los autores optaron por publicar las narraciones íntegras. De esta forma, la reinterpretación, la toma de posiciones, quedan como tarea asignada al lector. Esto no quiere decir que haya una evasión de un compromiso académico o ético de los autores, sino que han buscado liberar al relato de un análisis teórico, evitando el señalamiento de los sujetos escolares en un contexto nacional de confrontación y descrédito del trabajo magisterial. Aquí, sobran voces que acusan e imponen, sin haber traspasado las bardas de las escuelas, careciendo de una mirada cercana que escuche los sentires de una amplia gama de posicionamientos. La decisión de los autores cobra sentido ante las menciones de las dinámicas de participación sindical, en una región que se caracteriza por el enorme poder político y económico de un gremio magisterial que lucra con la venta de plazas, de interinatos, de ascensos. Estos hechos se muestran repetidas veces en testimonios que, como jueces o partes, evidencian la normalización de una relación perversa entre el Estado y los sindicatos en nuestra época. El libro también habla de la contraparte: las luchas, los logros, los compromisos que devuelven la esperanza y que alientan a seguir buscando soluciones al rezago educativo, a la reconstrucción del tejido social, a las condiciones de ingreso y ascenso al sistema educativo.

Los personajes que aparecen en la obra son clave para la socialización de la normativa escolar, así como para el impulso de la gestión, y el acompañamiento pedagógico. Son el núcleo de las políticas educativas a lo largo del trayecto histórico narrado, cuyo último tramo menciona la Escuela al Centro, junto con los nuevos dispositivos administrativos que multiplican las funciones de los supervisores escolares. Ellos deben fragmentarse en tareas que la Secretaría de Educación Pública define como “administrativas, laborales, técnico-pedagógicas, de información, comunicación, enlace, supervisión, control, seguimiento y evaluación; asimismo, de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas” (Jiménez y Caballero, 2018, p. 32). Son más de dieciocho funciones a desempeñar sin un equipo de trabajo, ni presupuesto, ni oficina –lo que estaría en manos de cualquier administrador de una empresa–: ¿qué no es el modelo gerencial el que se desea imponer?

Un asunto común en los relatos es que los supervisores se ven así mismos como “*todólogos*”. Además de la amplitud de sus tareas establecidas oficialmente, existen

otras no escritas que desempeñan, tales como recoger nóminas. Al respecto, Marco opina: “Incluso cargamos la leche, los libros, lo de Cruz Roja, tal parece que somos como un embudo y ahí nos vacían todo, y lo que debemos hacer, no lo hacemos” (p. 115); añade que recogen zapatos y uniformes, fiscalizan el trabajo de directivos y docentes, obedecen:

nos traen muy ocupados con la cuestión administrativa. Cada día más cuestiones administrativas. Hoy, cuando abrí el aparato tenía: 65 mensajes. Esa es mi ocupación principal ahora. Leer y responder mensajes. Correr a buscar la información o enviar otros mensajes para que los directores la busquen (p. 115).

Estas disposiciones contradicen el impulso a la autonomía de cada escuela porque como lo menciona Juan Antonio, “está enmarcada, acotada por el marco legal” (p. 208). El contexto social es otro limitante, ya que en ocasiones les brinda aún más tareas, como las de investigar a pederastas de la colonia, o ajustar los tiempos del ciclo escolar a los de siembra y recolección, en poblaciones rurales migrantes cada vez más escasas.

Otro asunto que podemos desprender de la enorme lista de tareas que desempeñan los supervisores, es la multiplicidad de mandos que terminan desdibujando la línea de autoridad, o el propósito a seguir:

tenemos muchos jefes y todos nos piden documentos, [...] son muchos requerimientos, son muchas dependencias que, a través de servicios educativos, o de jefatura de sector, del coordinador regional, nos requieren información, bajarla y enviarla (p. 121).

Para los supervisores de los municipios y comunidades fuera de Torreón, Coahuila, la dificultad estriba en ir a la ciudad para una o dos horas de reuniones que “no empiezan a tiempo, siempre tardan y entonces ya se perdió la mañana” (p. 115). Además, en ocasiones son en vano pues requieren de una a dos horas de traslado, donde el resultado es: “Venga por papelería, devuélvala llena con firmas, recoja esta otras, tenemos una reunión, y así cada semana” (p. 81). Estas oficinas centrales que los convocan, parecieran desconocer la distancia. La misma omisión aplica en las condiciones de los sitios de trabajo: quienes han logrado ubicarse en una oficina, deben usar sus propios recursos —y en ocasiones, mano de obra— para pintarlas, enyesarlas, poner lámparas o aire acondicionado. Por lo general, los supervisores compran sus computadoras e impresoras; las colocan en el automóvil, a manera de cubículo de trabajo. A falta de luz o señal de Internet, deben inscribirse o enviar reportes desde negocios que rentan el acceso al ciberespacio, o desde el pie de carretera, que es donde acceden a la web.

Las carencias relatadas muestran un abandono institucional que se combina con la violencia social, es decir, con las amenazas, golpes, o tiroteos que también han tenido que sortear. La dinámica de ataques también proviene de algunos padres de familia de las ciudades, quienes son capaces de agredir verbalmente al personal, o de acosarlos a través de los medios de comunicación, culpándolos de las carencias estructurales. En estas situaciones, los supervisores contienen, aconsejan, encaran. Los más longevos, han acumulado una serie de experiencias como docentes, directivos, y parte de la estructura sindical. Este bagaje les servirá para enfrentar las contingencias, temiendo que quienes hayan accedido al puesto por concesión sindical o por el examen de oposición, sean incapaces de enfrentar problemas políticos o incluso, pedagógicos. Esta idea la comparten los supervisores nuevos, quienes saben que su éxito en la prueba de oposición no va acompañado de las herramientas necesarias para dominar las funciones del puesto.

La descalificación hacia los nuevos nombramientos llega hasta los docentes, quienes son acusados de no dejar el celular, de una ausencia de humildad —no vienen de normales rurales ni han trabajado en comunidades alejadas—, de comprar planeaciones, y de abusar de permisos para faltar. Pese a ello, hay consenso: los jóvenes tienen un contrato precario, sin base, que, en el mejor de los casos, será compensado por un sueldo extraordinario en escuelas de jornada ampliada.

Los relatos también nos llevan a un registro de aliento, de compromiso y trabajo colaborativo. Diego ejemplifica este punto, a través del Tutorial para padres de familia, un proyecto que diseñó para impulsar la lecto-escritura en comunidad, mostrando el afecto que tiene por los educandos, el cual se expresa en palabras como las que siguen:


Quando voy a las escuelas a dar seguimiento a la lectura, salen los niños, me abrazan y me saludan; están esperando que yo lea con ellos [...], no sólo los valoro [...], he logrado que lean más bonito que yo. Se invierte mucho tiempo, atiando uno por uno y no lo voy a dejar (p. 112).

El compromiso expresa un acercamiento y amor hacia los niños que se muestra en todos los relatos. En ellos también se habla de comunidades rurales, así como de ciudades donde se han construido fuertes vínculos de convivencia; espacios donde se reconoce la “actitud y sentido de la responsabilidad, de gente buena, noble, que todavía respeta y valora al docente” (p.200). En esta cercanía, varios supervisores han dejado huella en los directivos que luego fungirán como relevo, ofreciéndoles acompañamiento o el ejemplo que no tuvieron de sus padres. En otras palabras, han ido tejiendo una comunidad a favor de los niños, acercando la ayuda de empresas, superando barreras ideológicas. La unidad evita la deserción escolar, activa la participación social, impulsa la creación de infraestructura, y mejora los indicadores

académicos. Juanita por ejemplo, expone el caso de algunas primarias que “ofrecen apoyo de trabajo a algunos padres, transporte, útiles escolares, a veces uniformes deportivos [...]”, también a los niños “los traen y los llevan a sus casas” (p.124). Todo esto nos muestra que existen colectivos docentes que no escatiman en apoyar a familias en desventaja, incluso con sus propios medios.

Con seguridad, son varias las aportaciones que podemos desprender de la lectura. La primera se dirige a los aprendices de docentes: el libro les permitirá comprender que su trabajo no se limitará al aula, sino que deberá ampliarse con su participación social y sindical. Así mismo, les dará material para indagar sobre las trayectorias de sus compañeros de mayor edad, generando una plataforma de comunicación de algo inexistente: el diálogo intergeneracional entre los profesionales de la educación. Se trata entonces, de superar el desconocimiento, así como la desconfianza; de transmitir una serie de valores y saberes acumulados sobre el logro académico, o la comunidad profesional.

Para el profesional educativo, el material ofrece estrategias de sobrevivencia y de ascenso dentro del magisterio, también asuntos puntuales para la intervención escolar. Así mismo, brinda la oportunidad de conocer la perspectiva de distintos actores dentro de la estructura vertical, advirtiendo las posibilidades de cada puesto, sus retos, y visiones en común. Además, al docente-investigador le permitirá problematizar sobre temas de interés, anticipando el método de abordaje, o planificando el trabajo de campo basándose en la experiencia documentada.

El libro también crea el espacio para implicarnos, ampliando nuestro juicio, un hecho necesario si consideramos las palabras de Manuel: “Los maestros tenemos una formación para obedecer. Actuamos por una indicación” (p. 202), lo que plantea la oportunidad de pensar tanto individualmente como en conjunto, reafirmando nuestro derecho a reinventar los espacios fragmentados, los cuales siguen condenando al magisterio a la desvalorización moral y económica. 

## Referencias

Jiménez Lozano, M. L. y Caballero Arriaga, M. (2018). *Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico*. México: Colofón, 225