



## Hacia la reconstrucción del rol del Supervisor en la Provincia de Buenos Aires

Este documento tiene por objeto presentar a la comunidad de los Supervisores de la Provincia de Buenos Aires una serie de reflexiones y propuestas tendientes a la reconstrucción del rol de Supervisor en esta etapa. Posee los siguientes apartados:

- 1/ Continuidades y rupturas
- 2/ El Supervisor como mediador
- 3/ El Supervisor como pedagogo
- 4/ El Supervisor en el territorio
- 5/ La subjetividad del Supervisor
- 6/ El Supervisor como profesional

### 1/ CONTINUIDADES Y RUPTURAS

---

La función del supervisor se ha instituido a lo largo de la historia de nuestra educación como una función de control, ligada con la normalización y disciplinamiento de las conductas, con fuerte acento en los aspectos administrativos de la institución escolar. En los últimos años han existido desplazamientos acerca del sentido del rol. Sin embargo, el rol internalizado (e incluso esperado) tiene todavía que ver con aquella matriz. Pareciera que el supervisor o inspector se mueve en un territorio incierto e inseguro: por un lado, se proclama una transformación de su rol de controlador y disciplinador; por otro, su quehacer no encuentra marcos políticos y estratégicos definidos para hacer posible esa transformación.

Además, en los últimos años se han modificado las estructuras de supervisión en el Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires. Esto ha llevado a acrecentar cierta sensación de inestabilidad e inseguridad acerca de su rol asignado. Es cierto que hace unos años se experimentó una desvalorización de su rol.

Sin embargo, la gestión iniciada en diciembre de 2005 tiene la voluntad política de destacar la importancia de su tarea, además de resaltar la necesidad de mantener una nueva estructura de Supervisión. Para lo cual, en esta etapa, el reto es a reconstruir el rol de Supervisor. Y esto no es pensado como un proceso unilateral o arbitrario, sino como un desafío colectivo y participativo. Es decir, un proceso en el cual posee especial significación la voz y la palabra de los actores de los cuales se trata: los y las Supervisores/as.

Si se trata de iniciar un proceso participativo y colectivo de reconstrucción del rol del Supervisor en la Provincia de Buenos Aires, la estrategia es abrir un espacio de diálogo, animado por la reflexión crítica sobre la práctica y por la reflexividad que procura el autoanálisis sobre el ejercicio del rol, a la vez que la desnaturalización de los significados atribuidos a su tarea.

## 2/ EL SUPERVISOR COMO MEDIADOR

En primer lugar, consideramos que el Supervisor es un mediador. Un mediador entre dos zonas:

- La zona de decisión política de la gestión, en la cual se producen los principales lineamientos de política educativa para cada nivel, las estrategias para llevarlas adelante, y el conjunto de normativas, disposiciones, comunicaciones, documentos, etc. que las sostienen.
- La zona territorial de las instituciones, en la que emergen los estilos y los sellos distintivos de cada Institución, el trabajo curricular, las posiciones y quehaceres de diversos actores educativos, las relaciones interinstitucionales, los vínculos entre las Instituciones y la comunidad, etc.

El mediador no sólo es un intérprete de ambas zonas; también es un actor fundamental en el desarrollo de las relaciones entre ambas y un facilitador en la toma de decisiones. Como tal, el Supervisor es un movilizador, un activador de los procesos de crecimiento, de crítica y de cambio. En este sentido, el Supervisor es un funcionario cuya tarea posee una indudable dimensión política. Respecto de la zona de decisión política de la gestión, resulta central evaluar si cuando comunica los lineamientos y estrategias, las normativas o los documentos emanados de la superioridad, lo hace desde un lugar de sometimiento al poder de “los de arriba” (y en ese sentido “baja” las directivas), o si, en cambio, se ubica y asume su lugar como parte del Sistema que representa al comunicar acciones, decisiones o, inclusive, órdenes. Un mediador, en este sentido, no es alguien “extraño” que interpone su rol y su función en el medio entre dos zonas. Es alguien que contribuye al desarrollo de la política educativa desde dentro de la misma gestión. Por eso, también, es un portavoz imprescindible de las voces que se pronuncian y de las acciones que se desarrollan en el territorio de las instituciones particulares.

Como mediador es un comunicador y su lealtad es doble: a la zona de decisión política de la gestión y a la zona territorial de las instituciones. Pero para ejercer ese poder de comunicador, necesita “leer” y comprender dos campos de significación no siempre armoniosos entre sí. Necesita comprender la trama de significados que se tejen en ambas zonas, como sustrato de la toma de decisiones y como organizador de diversas lógicas de la práctica.

Como mediador, entonces, necesita comprender cómo se construye el “sentido común” en el quehacer cotidiano de la gestión en sus distintos niveles. Y cómo ese sentido común opera tanto en las relaciones intersubjetivas como en formas de conocimiento “a la mano”, es decir, que en la práctica operan como naturalizadas e inmediatas en el momento de la acción.

Concebimos al Supervisor como un pedagogo. Se podría objetar que no todos los Supervisores y las Supervisoras poseen formación o conocimientos pedagógicos. Es cierto. Pero recurrimos a un significado básico y amplio de la “pedagogía”: el pedagogo es quien acompaña, facilita y anima procesos de crecimiento, de conocimiento, de desarrollo y de pronunciamiento subjetivo y colectivo.

Vivimos una época de crisis de sentido de las instituciones educativas en la sociedad. ¿Cuál es el sentido que hoy tienen las instituciones educativas para la sociedad toda? ¿Qué valor social poseen las trayectorias formativas? ¿Qué impactos producen en la vida productiva, en el mundo del trabajo, en el mejoramiento de la educación de todos los niveles? Estamos pensando y participando en la definición de una nueva Ley de Educación; sin embargo, no todo se resuelve a través de nuevas normas; existe un problema de legitimidad social y de consenso cultural que debemos considerar como central.

Estamos haciendo una apuesta política para reconstruir el sentido de la educación pública e institucionalizada en nuestra sociedad. En esa apuesta es central el papel que cumple el Supervisor como pedagogo, atendiendo a tres dimensiones de esa reconstrucción:

- La reconstrucción de las instituciones como “comunidades educativas”, no sólo en cuanto a la necesaria participación de los diferentes estamentos en el gobierno escolar, sino fundamentalmente en cuanto a la comunión de ideales y propósitos, a la construcción de un espíritu y un estilo común en las instituciones, a la percepción de que la institución es responsabilidad de todos.
- La reconstrucción del sentido de las instituciones educativas en la comunidad cercana y en la sociedad en general; cuestión que debe tender a la superación de los conflictos que existieran entre la institución y la comunidad; a una fluida comunicación con otras instituciones, organizaciones comunitarias y movimientos sociales; a una activación de procesos democratizadores del conocimiento más allá de los muros de la institución educativa; al reconocimiento de la comunidad como una “ciudad educadora” (no competidora, sino complementaria de nuestras acciones sistematizadas).

- La reconstrucción del placer subjetivo por la tarea educativa que nos toque, por la responsabilidad que tengamos en la amplia trama de la educación. Es cierto que los tiempos de crisis y deslegitimación, de sobreexigencia y malestar, atentan contra esa sensación necesaria de disfrute por la tarea; sin embargo, apostamos a que la educación vuelva a tener sentido como algo deseado, como algo soñado por los diversos actores y por la sociedad en general.

En este sentido, la supervisión es una función educativa y el/la Supervisor/a no sólo es un educador/a, sino que es un pedagogo/a. Incorporar la dimensión pedagógica a su rol es el primer paso a dar y esto supone todo un desafío y un cambio cualitativo que nuestra educación en pleno proceso de transformación y de resuperación de su sentido necesita. Pero se debe tener en cuenta que la dimensión pedagógica es una dimensión de construcción colectiva y de crecimiento para todos los actores institucionales en la que el Supervisor colabora desde su rol apoyándola, alentándola y promoviéndola.

Su rol como pedagogo/a, es también el de facilitar un proceso de crecimiento, de conocimiento y de diálogo no sólo hacia el interior de los Servicios (considerando la vida y los actores institucionales), sino articulando las relaciones interinstitucionales e intersectoriales, favoreciendo el intercambio y el análisis común de experiencias y la construcción de proyectos compartidos.

En cuanto a la relación que establecen los Supervisores con los directivos de las Instituciones, el Supervisor es un pedagogo, ya que es el actor apropiado para aportar un acompañamiento que permita de manera especial a los equipos de conducción desplegar una mirada reflexiva sobre sus propias escuelas, que dé lugar a revisar supuestos, encuadres, teorías implícitas y que permita descubrir caminos alternativos de intervención y diseñar experiencias de transformación.

El proceso pedagógico, en su sentido más amplio, es un proceso de lectura y escritura de la experiencia, de la vida y del mundo. En él se forma la subjetividad y se forma el sujeto colectivo. El Supervisor como pedagogo debe acompañar y alentar espacios y acciones que permitan repensar colectivamente las prácticas, porque ese proceso contribuye a reconstruir

sentidos y significados. Supervisar implica trabajar con y desde (no “para” y “sobre”) grupos que han recibido, por variadas vías, informaciones múltiples, fragmentadas, desde las cuales los actores construyen su visión (su lectura) de la institución y desde las cuales intervienen en ella (la escriben). Es necesario que el Supervisor genere y habilite los espacios y los tiempos intra e interinstitucionales para socializar y compartir una imagen del futuro que se quiere crear; una imagen que no se crea de la nada o en el vacío, sino que se crea a partir de las identidades involucradas y de la identidad institucional. En este sentido, el Supervisor como pedagogo contribuye a la reconstrucción de la comunidad educativa, esa zona donde se articulan las identidades con los arcos de sueños colectivos.

También es el Supervisor como pedagogo quien debe alentar el proceso de desplazamiento desde una institución ejecutora, hacia una “institución inteligente”. La acción reducida a la ejecución de mandatos es una acción privada de la imaginación y la libertad creadora. La “escuela inteligente” – en cambio- no es una institución fría, sino que es aquella que hace de la institución un todo educativo, una unidad de aprendizaje constante, de toma de decisiones basadas en las buenas prácticas y en la inteligencia (en la lectura) de todos los actores. Frecuentemente, el ejercicio de la inteligencia institucional al servicio del bien común, hace que el malestar sea desplazado por el disfrute de la imaginación, la libertad y la creación común.

La tarea del Supervisor o Inspector no es ni controlar, ni dar informaciones o asesoramientos como un fragmento más en la vida institucional; es ayudar a pensar. Por eso, toda intervención del Supervisor lleva implícito el “hacer docencia”; toda intervención es una práctica de enseñanza y aprendizaje. En el caso contrario, los Supervisores se transforman en verdaderos obstáculos del crecimiento institucional y en agentes que encorsetan proyectos e iniciativas hacia la reconstrucción del sentido de la educación y de la comunidad educativa. Es esos casos, suelen generar una multiplicación del malestar en la cultura institucional.

En las épocas en que el Inspector “bajaba” a las instituciones con una misión controladora y disciplinadora, su tarea estaba garantizada por los informes y registros levantados en terreno, que frecuentemente servían para encausar o para habilitar la sanción normalizadora. La ruptura con ese modelo ha devenido en algunos problemas centrales de la gestión ligados a la Supervisión:

- Por un lado, en algunos casos, la ausencia del Supervisor en el territorio, o la falta de frecuencia en las visitas a las Instituciones;
- Eso implica, muchas veces, el escaso conocimiento de las problemáticas institucionales, lo que concluye en una imprevisibilidad en cuanto a cuestiones que podrían haber sido objeto de prevención;
- Además, lo esporádico de las visitas a territorio hacen que los Supervisores pierdan legitimidad y autoridad frente a los directivos ;
- La fluctuación entre cierto favoritismo hacia algunos establecimientos, o una actitud que francamente tiende a la sanción en otros, o un liso y llano abandono de otros tantos cuando sus condiciones devienen sumamente conflictivas;
- Por otra parte, la falta de producción de informes periódicos que lleguen a las Direcciones, ha producido una suerte de entropía que desfavorece el conocimiento y la comunicación, como rasgos distintivos de un sistema dinámico;
- Esto último implica, en muchos casos, ausencia de elementos para la evaluación y la calificación anual de los mismos Supervisores.

Debido a esto, resaltamos la importancia que tiene la presencia del Supervisor en el territorio, no debido a cuestiones eventuales o a problemáticas o conflictos emergentes, sino como una práctica organizada de manera sistemática. Esto aportará significativamente a la reconstrucción y relegitimación del rol del Supervisor en el terreno; pero también al conocimiento necesario acerca de la cultura, la gestión, los actores y los contextos institucionales, con vistas a la toma de decisiones y a la acción política educativa.

En cierto sentido, el Supervisor llega al terreno como un extranjero. Esto hace que deba abrir un espacio de comunicación que muchas veces tiene las características de un esfuerzo de escucha y comprensión y, luego, de

traducción de los lenguajes que circulan tanto en la institución como en el nivel central.

Aunque los términos “supervisión” o “inspección”, etimológicamente tienen relación con la mirada, con el sentido de la vista, el acercamiento al territorio debe caracterizarse, antes que nada, por la escucha atenta. El del Supervisor con la institución es un “encuentro dialógico”; un encuentro que no siempre es armonioso y transparente, sino que a veces puede ser conflictivo debido a diversas expectativas y significados históricos sobre el rol del inspector. Pero es un encuentro dialógico, donde el Supervisor debe confiar en la capacidad de diálogo que caracteriza a la comunicación intersubjetiva.

La escucha no es sólo una actitud espontánea; en el caso del Supervisor debe ser una práctica sistemática. Esto implica que deberá valerse de algunas técnicas propias de la etnografía para escuchar sistemáticamente, entre ellas: la observación participante, los “grupos focales” (reuniones grupales organizadas para dialogar sobre temáticas o problemáticas definidas), el relato de vida (de los actores institucionales), las entrevistas (que ponen en juego la escucha de voces diferentes), la participación en actos y eventos institucionales y comunitarios, el análisis de documentos escritos, la observación de clases, etc. Todas esas técnicas aportan elementos o indicios para reconstruir el “discurso institucional” (ya que la institución es una trama de significados que necesitamos leer y comprender). Frente a la institución, la escucha atenta significa esa escucha que tiende al cuidado y a la promoción del otro, de sus procesos de reflexión y transformación, de sus habilitaciones para pronunciar la palabra, para tomar decisiones y para actuar. Y es una escucha polifónica, donde las voces son múltiples y diversas, y donde el Supervisor debe lograr que ninguna voz sea acallada.

La tarea del Supervisor es la de ayudar a repensar las prácticas, a desnaturalizarlas, a problematizarlas desde la reflexión crítica y, a partir de esto, revalorizarlas o transformarlas. Leer la institución no debe ser algo solitario, sino un proceso en el cual el Supervisor se pone en colaboración con los actores institucionales. Es un proceso sistemático que permite y abre caminos para “escribir” la institución.



En esa tarea, el trabajo sistemático del Supervisor tiene que complementarse con el registro (como en el método etnográfico, donde el registro es un componente mayor). El Supervisor es, así, un investigador sociocultural e institucional-educativo, que alienta procesos de investigación tendiente a la intervención y la acción participante.

El registro no es sólo estructural y administrativo; también debe atender a:

- las situaciones y las trayectorias institucionales y de los actores;
- los argumentos que sustentan diferentes descripciones de la situación;
- las categorías que se ponen en juego al analizar e interpretar las problemáticas;
- la intencionalidad comunicativa (lo que se quiere decir y desde dónde es dicho);
- el macro normativo desde donde se explican las acciones;
- los modos de ejercer el poder en la institución (tanto formales como informales, en el nivel de las estrategias y de las tácticas);
- los conformismos, las negociaciones y las resistencias;
- los discursos que evalúan las acciones propias y ajenas y los juicios de valor que se manifiestan en la “lectura” de la institución, sus actores y sus conflictos.

De allí que el registro debería también organizarse contemplando dispositivos de identificación de creencias y supuestos, de vivencias de distintos roles, de dificultades resueltas y no resueltas, de caminos alternativos, etc. En este sentido, el Supervisor no sólo contribuye significativamente al proceso de investigación educativa, sino que se posiciona en un lugar de liderazgo transformador. Un liderazgo donde pronunciar la palabra signifique comprometerse con la palabra, ya que uno de los momentos de crisis del liderazgo está en el decir y desdecirse, en empeñar la palabra y luego correrse del compromiso, dejando al interlocutor sin seguridad ni sostén.

El registro del Supervisor construye y devuelve una imagen panorámica de la institución en su contexto. Es central como producción de conocimiento y como esquema de prevención. El examen cuidadoso y crítico de

la institución como un todo educativo, significa organizar la percepción de lo que dice la institución a través de lo que dicen sus actores, y también de lo que no dicen, de lo que está escrito en los documentos, las carteleras o la folletería, y lo que cuentan las paredes, los bancos, los baños, las cosas. Es decir, a través de lo que comunica la institución como un todo educativo; también en esas formas de comunicación se forman los sujetos y las subjetividades.

Preferimos no hacer hincapié en un mero “control de gestión”, tan emparentado con los lenguajes empresariales que invadieron al lenguaje pedagógico. Proponemos la construcción de un Espacio de reflexión donde el Supervisor juega un papel central. Un Espacio entendido de la siguiente manera:

- Como vinculado a la observación permanente (no eventual ni coyuntural) de los espacios públicos educativos, del ejercicio de los derechos a la educación y de los procesos de conducción, enseñanza-aprendizaje y de vinculación entre la institución y la comunidad e interinstitucional.
- Como un núcleo de estudios sistemático y constante de relevamiento, análisis, interpretación e intervención en la amplia problemática de la educación.
- Como un espacio de reflexión y producción colectiva de alternativas de gestión (evaluando el sentido que poseen hoy las instituciones educativas en el contexto de la sociedad provincial y los impactos que en ella produce).
- Como orientado a promover y aportar elementos para una reflexión crítica sobre la educación en la Provincia de Buenos Aires.
- Como espacio donde se ponen de relieve tanto la diversidad como los elementos comunes de lo que en la actualidad significa el proceso educativo de cada nivel en la Provincia y sus modos de relación con la cultura, con los procesos productivos, con la política, con los otros subsistemas educativos y, en fin, con la multiplicidad y pluralidad de acontecimientos sociales.

En consecuencia el Espacio de Reflexión debe entenderse como un contribuyente a la producción de sentidos y como un generador de rutas posibles basadas en el conocimiento de la situación, que a su vez incorpora

múltiples y diversas miradas que hoy existen en la Región y que constituyen el pensamiento y la acción educativa en la Provincia. Por otra parte, ese Espacio debe comprenderse como un equipo de trabajo de la comunidad de los Supervisores de la Provincia, que permita debatir y prevenir, promover y acompañar, procesos de mejoramiento de la gestión educativa en diferentes niveles.

Para ello, se hace necesario:

- a) un sistema de circulación de registros institucionales integrales (que abarquen la cultura, la gestión, los actores y los contextos, y que se van enriqueciendo en proceso) cuyo formato y periodicidad deberíamos discutir y construir con los Supervisores;
- b) una producción periódica de registros de visitas a los servicios .

## 5/ LA SUBJETIVIDAD DEL SUPERVISOR

¿Por qué en algunos casos suele ser tan dificultoso ubicarse en estos nuevos significados y quehaceres del rol del Supervisor? Acaso podría responderse que se debe a una falta de capacitación para la tarea. Es posible que esa sea una variable contribuyente para explicarnos la situación. Sin embargo, nosotros creemos que se debe a la persistencia y a la resistente dureza de una práctica internalizada en distintos momentos de su vida educativa y de diferentes formas.

Hablamos aquí de “subjetividad” como esa zona donde se articulan el yo que “lee y escribe”, con el yo que “es leído y escrito”; donde el yo está siempre inscripto en la trama de un “nosotros”. Por un lado, un yo autónomo, capaz de “leer y escribir” autónomamente; pero, por otro, un yo sometido y configurado por “lecturas y escrituras” de otros, de discursos que sostienen un orden establecido, de estructuras que determinan al yo.

En la formación de su subjetividad, los Supervisores traen consigo (como una especie de carga) las representaciones propias y ajenas sobre su rol y su tarea. A lo largo de su vida docente se han identificado o se han distinguido de “formas de ser Inspector”; han visto a otros serlo, los han criticado o han asentido e, incluso, sufrido sus formas de intervención. La subjetivación o internalización del rol ha tenido más que ver con identifi-

caciones imaginarias y con el rol asignado (siempre variable) por las diferentes gestiones, que con las características del supuesto rol transformador que se pretende. En esa subjetivación, siempre se vivencia la tensión entre los aspectos formales del rol establecidos y definidos por el Sistema, y los aspectos del rol construidos informalmente en la tarea cotidiana. De esta manera, el Supervisor fluctúa entre la autonomía y el conflicto en la relación que establece con otros.

Frecuentemente, el Supervisor ha pasado de la sensación de poseer el poder, a la de cierta insignificancia y desvalorización de su tarea. Sin embargo, en tiempos recientes el poder del Supervisor estuvo basado en la sumisión (que se vive al “bajar”, con una sensación de poder sobre el territorio, las directivas de las autoridades). Aunque se tuviera cierta sensación de poder, dentro de una estructura previa y rígidamente estructurada, la contribución del actor es menor, y la responsabilidad por los actos es casi inexistente.

Los Supervisores frecuentemente experimentan una sensación de inseguridad. Inseguridad frente a la información y las formas de su circulación, indispensables para la toma de decisiones. Inseguridad debido a la sensación de ausencia de respaldo. Inseguridad por la falta de elementos respecto de los lineamientos y los proyectos Político Educativos. Inseguridad respecto de algunos aspectos de los cuales los Supervisores se encuentran faltos de capacitación para llevar adelante la tarea. Inseguridad producida por el desconocimiento en tiempo y forma sobre acciones que encara la gestión. Todas estas inseguridades atentan contra la autonomía, la oportunidad en la toma de decisiones y la prevención de problemas y conflictos que emergen en el territorio.

La autonomía en el rol del Supervisor requiere de reflexividad; esto es, de un permanente trabajo de reflexión crítica sobre su propia práctica y sobre su propio rol. Una reflexividad que implica des-aprender el rol asignado y asumido, para re-aprender un rol transformador. En este sentido, alentamos un posicionamiento que articula dialécticamente acción y reflexión, y que se orienta alrededor de dos interrogantes:

- ¿cuál es la lectura de la realidad que hace el Supervisor?... la lectura no sólo de la institución en sus diversas dimensiones, sino de su

propia experiencia y de su vida en el Sistema Educativo. Una lectura crítica sobre el rol que se relaciona o está avalada por una larga acumulación crítica en la propia biografía docente: críticas a otros, al Sistema, a los Inspectores, etc.

- ¿cuál es la “escritura” de la realidad que hace el Supervisor?... la “escritura” o la intervención en las instituciones, pero también la memoria de formas de intervención en las prácticas que vivió en el Sistema. Basado en su propia acumulación crítica, el Supervisor ha imaginado formas de hacer, modos de actuar y pensar; ahora es el momento de “escribir” en cuanto transformar; el momento de crear e imaginar alternativas y ponerlas en práctica; tiempo de creatividad e innovación respecto del rol, y no ya de reproducción de lo conocido o establecido.

Nuestra convicción, y nuestra propuesta, es que la dialéctica acción/reflexión/acción es también dialógica; esto es, hablamos de un proceso de trabajo en equipo. Nuestra convicción y nuestra propuesta es que la autonomía en el ejercicio del rol de Supervisor se logra trabajando en equipo, con otros. Con centralidad en el equipo de Supervisores, hablamos también de un trabajo en equipo con las autoridades y con las Instituciones. Por eso, necesitamos crear un espacio permanente de diálogo, de reflexión crítica, de reflexividad, de apropiación de conocimientos y herramientas para la toma de decisiones y la acción, entendido como un espacio de capacitación permanente donde el equipo de Supervisores trabaje en conjunto con la Dirección General.

## 6/ EL SUPERVISOR COMO PROFESIONAL

La autonomía en la tarea tiene que ver con la jerarquización del rol del Supervisor. El paulatino proceso de dejerarquización ha tenido indudablemente que ver con cuestiones de índole política, de incertidumbre e inseguridad respecto de la información, la toma de decisiones y la acción. Pero también se ha debido a cierta incapacidad para el cuestionamiento del rol internalizado y para el reposicionamiento constructivo y autónomo del mismo Supervisor. Estamos convencidos, en cambio, que la jerarquización de los Supervisores sólo se logra a través de ubicar al Supervi-

sor como un profesional, lo que necesariamente se corresponde con que él o ella misma se asuma como tal.

La jerarquización que alentamos se sostiene en:

- La construcción de su papel como mediador entre la zona de gestión política provincial y la zona territorial de las Instituciones.
- La reconstrucción de la dimensión pedagógica de su rol, que conjuga la investigación sistemática y la intervención constructiva en el terreno.
- La promoción de la autonomía sobre la base de la reflexividad y el trabajo en equipo.
- La legitimación de su tarea en la medida en que su presencia sea la de un sujeto que aliente el diálogo y la toma de decisiones encaminadas al crecimiento institucional.
- El reconocimiento de su rol en cuanto se asuma a sí mismo y adquiera las características de un profesional educativo especializado, capaz de ejercer un liderazgo transformador.
- La construcción de un rol de asesoramiento y no sólo de inspección, pasando del perfil burocrático al perfil experto; acompañando la vida de las instituciones y no sólo bajando las políticas de la gestión de turno.

Incluso si pensáramos en términos de “control de gestión”, el Supervisor debe desarrollar una acción profesional basada en una escucha y una mirada profesional; donde el “control de gestión” no signifique ni el favoritismo hacia algunas instituciones, ni la sanción rápida y fácil hacia otras, ni mucho menos el abandono hacia las más conflictivas. La Supervisión, como profesión, es una práctica autónoma específica, centrada en el trabajo con el conocimiento, en la investigación institucional-educativa, en la mirada y la intervención pedagógica institucional, en la gestión relacionada con los procesos de formación, en la capacidad de trabajo en red. No es menor el valor, en este caso, del conocimiento en profundidad de la legislación escolar (leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, disposiciones, comunicaciones); ese es un saber profesional básico del Supervisor. Sin embargo, los Supervisores no son meros administradores del Sistema; su profesionalidad posee un alcance político-pedagógico en la medida en

que se constituyen en garantes del derecho a la educación y del deber de hacerlo en condiciones de calidad y equidad.

El Supervisor, en definitiva, en cuanto profesional es un enseñante colectivo institucional. Acaso para lograr esta situación se haga necesario ofrecer capacitación a los Supervisores y las Supervisoras con las siguientes finalidades:

- que puedan activar la gestión de la información necesaria para la puesta en marcha de los programas y las políticas provinciales y para acompañar la organización institucional;
- que sean capaces de abordar los conflictos en las relaciones interpersonales y grupales y las problemáticas en las instituciones educativas, ya sea anticipándose al surgimiento de las mismas o acompañando a la conducción y a la institución en la resolución de las situaciones ya producidas;
- que desarrollen una mirada y una escucha sistemática y reflexiva sobre las situaciones institucionales, promoviendo, desde el aporte externo, una reflexión crítica sobre la cultura y los climas institucionales;
- que sean aptos para hacer una lectura del tejido institucional en cuanto a la cultura, la gestión, los actores y los contextos, que los ubique en la situación de escuchas y orientadores en el diálogo, y no en una relación jerárquica que se arrogue la exclusividad del saber.