

## Notas para un análisis crítico\*

# Apoyo externo a los centros escolares

José Manuel Moreno.  
UNED, Madrid.

Los orígenes del sistema de apoyo externo –que englobaría a todos los servicios y profesionales que tienen establecido algún tipo de relación de asistencia o ayuda con los centros y el profesorado- y, con él, del asesoramiento, pueden identificarse en dos fenómenos clave de la evolución de los sistemas educativos. Por una parte, la propia expansión del sistema, la diversidad creciente de sus estructuras e instituciones, la diferenciación progresiva de responsables, expertos, y unidades burocráticas, todo ello a la vez causa y efecto de la heterogeneidad cada vez mayor del alumnado y de la correspondiente diversificación del curriculum escolar. Por otra, y más directamente relacionada con el asesoramiento propiamente dicho, la puesta en marcha, sobre todo a partir de los años sesenta, de políticas muy ambiciosas de reforma y cambio curricular. En la mayor parte de los casos, los recién creados servicios de asesoramiento, profundamente implicados en la puesta en marcha de todo tipo de reformas curriculares, entraron de lleno en la dinámica básica del desarrollo del curriculum, esto es, el *cambio y el control* del curriculum escolar.

### Longa manus

Así, el asesoramiento llegó a los centros para promover cambios, y al mismo tiempo para *controlar* que tales cambios efectivamente tenían lugar de la manera en que habían sido planeados. A diferencia de los instrumentos tradicionalmente utilizados por las administraciones para promover reformas (prescripciones legales, libros *blancos*, inspección escolar, cambios en las políticas de exámenes externos, cambios en el curriculum nacional, cambios en los procedimientos de selección del profesorado, etc.), el asesoramiento a profesores y centros, impuesto y estable, era tal vez el primer instrumento político claramente *invasivo* en relación con la práctica escolar (los demás *aparatos* citados, como la supervisión o inspección, son formalistas, no llegan a la práctica, tan sólo a la superficie burocrática de los centros, que es también muy importante, pero no tanto como la práctica cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje en las aulas). Diríamos que el asesoramiento externo, como instrumento político, comienza con la misión de ser la auténtica y renovada *longa manus* de la Administración.

El asesor externo se presentaba como depositario –y al mismo tiempo tanto guardián como dispensador- del conocimiento experto y debía utilizar la influencia o ascendente que tal condición le otorgaba para promover reformas y cambios en los centros a su cargo. El asesor había de ocupar un espacio hasta entonces vacío entre la prescripción y la acción y, lo que es aún más importante, también entre la teoría y la práctica. Una vez instalado en esta *tierra de nadie*, se trataba de activar un proceso social de trato y trabajo conjunto con colegas que iba a originar problemas de naturaleza muy ajena a la del conocimiento experto con el que el asesor venía pertrechado. A su favor, eso sí, la continua insistencia tanto por parte de

políticos como de investigadores en el sentido de que el apoyo externo era uno de los principales factores o indicadores de calidad de la educación.

### **Una labor socialmente compleja**

En su relativamente breve historia, el asesoramiento educativo ha ido abandonando los modelos hegemónicos en el apoyo externo en general; modelos esencialmente técnicos, basados en la figura del asesor como experto, en los que se establecía una relación con el profesorado del tipo doctor-paciente, o de *adquisición* de servicios por parte de éstos. Como escribió **Rodríguez Romero** (1996), el fracaso de estos modelos hizo necesario buscar formas “más seductoras” de asesoramiento; se hacía patente que lo que en principio aparentaba ser una actividad técnicamente *simple*, se caracterizaba sobre todo por ser *socialmente muy compleja*. Así, se ha evolucionado hacia un modelo de asesoramiento más centrado en los procesos que en los contenidos, donde el asesor es más facilitador que experto, siendo su misión la de crear competencia en el centro y no la de generar dependencia, todo ello en el marco de un contexto de asesoramiento en la que la relación entre conocimiento teórico y conocimiento práctico, entre teoría y práctica y entre teóricos y prácticos, ha sido revisada radicalmente.

### **El complejo entramado del apoyo externo a los centros educativos.**

#### *La institucionalización del apoyo y del asesoramiento.*

Ante la enorme variedad de modalidades y perfiles profesionales de apoyo que han ido proliferando, es posible que se tenga la impresión de una tal vez excesiva ubicuidad del apoyo externo en educación. Pero aún hay más. En efecto, no sólo hay muchos servicios y profesionales de apoyo externo, formalmente hablando, sino que también parece haber muchos otros reclamando para sí la función del apoyo a los profesores y los centros. Así, aparte de los que tradicionalmente se consideran como tales, también vienen identificándose con esta función departamentos universitarios, editoriales de libros de texto, agencias privadas de todo tipo, institutos de investigación y consultoría, sindicatos docentes, asociaciones y colegios profesionales, etc. Todos ellos apoyan, asesoran y ofrecen consultoría y formación; y siempre lo hacen invocando la calidad y la innovación, que vendrían a ser los dos *apellidos* que toda oferta de apoyo se da a sí misma para proclamar lo *rancio* de su *abolengo* y lo salvífico de su acción. Así, para empezar, puede afirmarse que hablar de un sistema de apoyo externo resulta ser una ingenua simplificación.

La *Figura 1* muestra la evidente *superpoblación* del llamado sistema de apoyo externo. Sin duda que tanto la ubicuidad como la multiplicación de fuentes de apoyo son exponentes de la confianza y las expectativas que se han puesto en tal función. En una palabra, de su éxito (al menos político). Además, se trata de una función que, formal o informalmente, puede desempeñar cualquier instancia relacionada con el sistema educativo. Pero lo más importante, la ubicuidad y el éxito del apoyo externo son el más claro reflejo de la creciente y multiforme presión hacia el cambio a que se ve impelida la escuela; y al mismo tiempo, de la tendencia a controlar, influir y regular la dirección o direcciones que tal cambio pueda tomar.

## Asesoramiento para la innovación

Dejando a un lado a las modalidades que en la *Figura 1* hemos situado en la periferia del apoyo externo, el asesoramiento para la innovación y la mejora de los centros, ha sido *el último en llegar* y ocupar un espacio en el sistema de apoyo externo. Y bien puede decirse, además, que es el principal *responsable* del éxito de la función de apoyo, esto es, de su expansión y de su atractivo. En efecto, la influencia de los principios y supuestos más renovadores del asesoramiento han hecho que otras prácticas de apoyo hayan ido convergiendo, tanto en sus funciones como en sus estrategias, hacia aquél. Desde el punto de vista de prácticas de apoyo como la supervisión, la orientación y la formación, con una tradición fuertemente burocrática y de relación jerárquica con el profesorado, los principios del asesoramiento parecían proporcionar la más presentable cobertura para su regeneración en una línea más democrática (o, al menos más *seductora*, como venimos diciendo). Así, las más cercanas, orientación y formación, han evolucionado decididamente en los últimos años hacia los principios y rasgos característicos del asesoramiento; las más alejadas, como la supervisión, o los institutos y organismos de investigación y evaluación, se han limitado a incorporar en sus discursos la retórica del asesoramiento, pues, como se ha dicho, resulta la más atractiva, la más correcta políticamente hablando, en una palabra, de nuevo, la más seductora de cara al profesorado y la comunidad escolar en general. La retórica y la cultura del asesoramiento proporcionan a estas instancias una plataforma renovada sobre la que continuar desempeñando su papel supervisor, controlador y regulador. En definitiva, el asesoramiento, último en llegar, ha *encendido la luz* de la regeneración del apoyo externo. Aunque, como se ve, no es asesoramiento todo lo que reluce.

Esta convergencia generalizada del apoyo hacia los principios, presupuestos y estrategias del asesoramiento puede, lógicamente, interpretarse de muchas maneras. Mirando tan sólo su *valor facial*, estaríamos ante la confirmación de la reconsideración del papel de los centros y del profesorado en los procesos de desarrollo e innovación curricular; un papel que implica profundos cambios en la distribución del poder y de la toma de decisiones en educación. Otras lecturas, no tan complacientes, pondrían el énfasis en que, dada la cada vez mayor competencia en el recién creado mercado de servicios de apoyo externo, los discursos de tales servicios incorporan mensajes aduladores hacia centros y profesorado, al fin y al cabo los clientes principales en dicho mercado, y a quienes por tanto hay que seducir, persuadir y mimar. En todo caso, tal vez puedan darse por buenas ambas visiones. Y, desde luego, lo que parece indudable es la fuerte presión que la entrada en escena del asesoramiento ha supuesto de cara a la (auto)revisión de prácticas hasta entonces muy resistentes y encastilladas en sus tradiciones, como por ejemplo la orientación o la supervisión.

## Dotar de poder al profesorado

Los rasgos más críticos del apoyo externo en nuestro sistema educativo – marginalidad, celularismo, sobrecarga de funciones, sobrerregulación, baja credibilidad y predominio del carácter impuesto – tienen en común el estar relacionados con la dificultad aun no resuelta para configurar una identidad profesional definida del apoyo en educación. Además, por supuesto, de factores en teoría más coyunturales, como su estrecha conexión con la difusión e implantación de la Reforma LOGSE y con el proceso descentralizador de transferencia de competencias educativas a las Comunidades Autónomas. La reconstrucción del sistema de apoyo externo en nuestro país, en torno a los principios y las prácticas del asesoramiento educativo, requiere en primer término modelos y propuestas viables de formación específica de los asesores, que sean capaces de añadir a su especialización disciplinar competencias

clave relativas a los procesos de asesoramiento. Cuando se trata de asesorar en procesos de innovación y mejora, las funciones y tareas del asesoramiento se centran en la creación de capacidad interna en los centros, en dotar de poder al profesorado. Además, habrá que avanzar en la coordinación del sistema, la flexibilidad y adaptabilidad de la oferta de apoyo, la desregulación y reducción de la sobrecarga de funciones, y la mayor implicación del apoyo externo en los procesos de diseño y desarrollo curricular en los centros.

\* NOTA: Este artículo procede de un texto más amplio del autor sobre apoyo y asesoramiento externo a centros, que con el título de "Desarrollo del currículum, renovación pedagógica y asesoramiento", se publicará en 1999 en **Escudero, J.M.** (Coord.) (1999): Diseño, desarrollo e innovación del currículum, Barcelona, Síntesis (Capítulo 3.4).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**Rodríguez Romero, M.M.** (1996): *El asesoramiento en educación*, Aljibe, Archidona.