

## LAS PROPUESTAS DE LOS SUPERVISORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA PARA MEJORAR SU FORMACIÓN. EL CASO DE VERACRUZ

---

GUADALUPE CAMPOS ZAPATA / REYNALDO CASTILLO AGUILAR / MARÍA DE LOURDES LULE GONZÁLEZ  
Universidad Pedagógica Veracruzana

**RESUMEN:** La función supervisora es un factor al que se le asigna la responsabilidad de garantizar la calidad del sistema educativo, sin embargo se encuentra con una serie de problemáticas entre las cuales destaca la falta de formación de los supervisores escolares. Con el propósito de identificar las propuestas que realiza este colectivo del nivel educativo de secundaria sobre su formación, a partir de las necesidades que considera que tienen para desempeñar con calidad sus funciones, se realizaron 23 entrevistas a profundidad a supervisores de diversas modalidades de secundaria (generales, técnicas y telesecundarias) y se llevaron a cabo 3 grupos de discusión con 5 supervisores cada uno. Los resultados se expresan en los ámbitos que desde su perspectiva deberían converger los esfuerzos y recursos institucionales de las entidades responsables de los procesos formativos para el mejoramiento de su desempeño, tales como los *contenidos*

(referidos a lo técnico-pedagógicos, las relaciones humanas, las tecnologías de la información y la comunicación y redes sociales), la *metodología de trabajo* (semi-presencial con acompañamiento y asesoría *in situ*), las *modalidades* (distribuida, presencial y en línea) el *facilitador* (supervisores que han desarrollado competencias a partir del ejercicio de su función y formación profesional y profesionistas reconocidos) y los *materiales de trabajo* (libros, materiales impresos e interactivos), se concluye con algunas recomendaciones para la capacitación continua y obligatoria para los supervisores, que surjan de criterios específicos considerando las necesidades de este colectivo, las particularidades de la modalidad de secundaria, condiciones socioculturales de las zonas escolares, tiempos y espacios.

**PALABRAS CLAVE:** Supervisores escolares, secundaria, formación del supervisor.

### Introducción

Los sistemas escolares constituyen actualmente una de las preocupaciones de los países comprometidos con políticas sociales que garanticen la calidad y la equidad de la educación. Uno de los factores que se ha evidenciado como elemento promotor de calidad en los sistemas educativos lo constituye el trabajo de los supervisores escolares.

Diversas investigaciones (Pozner, 2000; Fullan, 2002 ; Antúnez, 2000) destacan la importancia de este colectivo profesional como dispositivo que favorece la gestión escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje, por ejemplo, acceder de manera rápida a datos e informaciones actualizadas sobre todos los elementos de los sistemas escolares; llevar a cabo procesos de evaluación institucional en las escuelas; acompañar a directivos y docentes mediante procesos de asesoramiento pedagógico; difundir los lineamientos, preceptos, programas y proyectos que se establecen por las autoridades educativas; implementar proyectos de innovación y de mejora; promover el conocimiento y el intercambio de experiencias y buenas prácticas profesionales entre docentes, directivos y escuelas, etc.

En el caso de México, la Supervisión Escolar es uno de los aspectos menos atendidos en educación básica (Calvo, 2002; Zorrilla, 2002; Ezpeleta, 2001, 2003; Tapia, 2004). Las pocas acciones que se han emprendido, permiten reconocer que el apoyo y participación de los supervisores resulta fundamental para fortalecer la organización y el funcionamiento de las escuelas, para lo cual es necesaria una formación encaminada al desarrollo de competencias profesionales para dirigir y promover prácticas pertinentes en las zonas escolares con el fin de conseguir calidad en los procesos educativos.

Es en este escenario en el que se manifiestan las insuficiencias en el conocimiento de elementos teóricos y metodológicos de los supervisores para apoyar a las escuelas. Dichas carencias son debidas a que, en su mayoría, se promueve el acceso a la función supervisora sin una sólida y específica formación previa, por lo que este colectivo necesita formación y actualización profesional.

Con el fin de identificar las necesidades de formación de los supervisores escolares de educación primaria y secundaria, en el estado de Veracruz se llevó a cabo una investigación durante 2009 y 2010 con el propósito de establecer las bases de una oferta formativa. En el presente trabajo se da a conocer parte de los resultados obtenidos en la investigación realizada con los supervisores de secundaria, destacando las *propuestas* que los mismos supervisores realizan para mejorar su formación, por lo que el **objetivo** de esta parte de la investigación fue: conocer las propuestas de formación que realizan los supervisores escolares de secundaria de acuerdo a las necesidades que identifican para desempeñar con mejor calidad sus funciones.

## Metodología

El estudio se llevó a cabo con una metodología de enfoque cualitativo (Taylor y Bogdan, 1987; Flick, 2004) bajo una perspectiva fenomenológica cuyo eje central son las visiones, percepciones, valoraciones e interpretaciones de los agentes implicados en la investigación: supervisores escolares de secundaria. Las técnicas de recolección de datos fueron grupos de discusión y entrevistas en profundidad.

La muestra estuvo conformada por 38 supervisores de educación secundaria (3 del género femenino y el resto masculino. 10 de secundarias generales, 8 de técnicas, 15 de telesecundaria y 4 de secundarias estatales, la muestra es proporcional al número de supervisores por cada modalidad); 23 fueron entrevistados y 15 distribuidos en 3 grupos de discusión. Después de las transcripciones de las entrevistas se procedió a establecer agrupaciones por categorías y las relaciones entre estas.

## Análisis de los resultados

Los resultados fueron sistematizados en seis apartados: tareas satisfactorias y no satisfactorias, necesidades de formación, valoración de la oferta formativa, propuestas para la mejora de la formación, lo que dice la experiencia y otras cuestiones. Por razones de espacio, sólo presentamos las propuestas para la mejora de la formación.

La información recuperada durante la investigación, hizo evidente la carencia de una oferta formativa específica para los supervisores escolares y la que existe, se da de manera desarticulada, en poco tiempo, centrada en la docencia, sin seguimiento sobre el impacto en sus funciones, con materiales obsoletos e impartida, salvo excepciones, por personas que desconocen la función supervisora, sin liderazgo académico y sin dominio de estrategias que favorezcan el trabajo cooperativo y colaborativo entre los participantes.

En términos específicos, las propuestas que hacen los supervisores escolares expresan los aspectos que las entidades responsables de los procesos formativos de este colectivo profesional, deben considerar para el diseño de un trayecto formativo encaminado al mejoramiento de su desempeño, tales como los contenidos, la metodología de trabajo, las modalidades, el facilitador y los materiales de trabajo.

En primer lugar, en cuanto a los **contenidos** se evidencia, por una parte, el interés de los supervisores por inscribir temáticas que contribuyan al mejoramiento de la función super-

visora sin distingo de la naturaleza de las mismas; es decir, de temáticas que resulten útiles y benéficas para la realización de sus acciones y actividades. Incluso, apuntan que éstas deben centrarse en la función precisa del supervisor, y “[...] enfocarse a ese campo de trabajo en las dimensiones organizativas, administrativas y curriculares, [de modo tal que] los contenidos deben estar enfocados hacia esas dimensiones.”

Desde una perspectiva básicamente pragmática, se percibe la necesidad de introducir contenidos que posibiliten la atención y resolución oportuna de los problemas que emergen en las escuelas. El argumento principal que sostiene este discurso, consiste en el hecho de que la función supervisora se enfrenta a una gran cantidad de actividades de distinto orden que suceden en la cotidianidad. De ahí que se muestra la preferencia de la mayoría de los supervisores por la incorporación y tratamiento, por diferentes vías, de contenidos que contribuyan a la realización de “una mejor acción de acompañamiento y seguimiento para la aplicación de planes y programas de estudio, así como los recursos auxiliares en la educación” Por otra parte, mencionan un amplio conjunto de temáticas ubicadas en dos dimensiones genéricas: la *técnico-pedagógica* y la *administrativa*.

En la primera dimensión, la *técnico-pedagógica*, las temáticas sugeridas se centran fundamentalmente en tres campos específicos: a) *gestión escolar*, b) *políticas educativas*, y c) *conocimiento disciplinar o temático*. En el *campo de la gestión escolar*, las temáticas que enfatizan son *planeación escolar*, *organización escolar* y *evaluación*, propiamente en contenidos de *tipo organizativos y administrativos*.

En el *campo de las políticas educativas* se concentran enunciaciones que aluden al tratamiento de tópicos que forman parte del discurso educativo propio de las políticas públicas vigentes en materia educativa, como es el caso de la *Reforma Educativa de 2006*, la *Reforma Integral de la Educación Básica* y la *Educación de Calidad*, en concomitancia con los aspectos que de estos puedan derivarse, tales como “[...] enfoques de las asignaturas, planes y programas de estudio, metodología y dosificación de contenidos”.

En el *campo del conocimiento disciplinar*, ante las situaciones problemáticas que en el ejercicio de su función enfrentan con frecuencia, los supervisores enfatizan la necesidad de inscribir *contenidos actuales* de carácter filosófico y psicopedagógico.

En la segunda dimensión, la *administrativa*, los discursos de los supervisores expresan la necesidad de incorporar contenidos que les posibiliten aprendizajes para el mejoramiento

de su desempeño desde la perspectiva del *servicio público*. En esta dimensión, los discursos de los supervisores revelan temáticas significativas para el ejercicio de su función como las siguientes: *relaciones humanas*, por la necesidad de mejorar el trato entre sus propios compañeros y *normatividad, liderazgo y legislación educativa*, con mayor reiteración en razón de que, aun contando con la norma, desconocen cómo aplicarla. Dentro de esta dimensión destacan la aplicación de las *tecnologías de la información y comunicación*, el *manejo de redes* y de *redes sociales*.

En segundo lugar, en lo que respecta a la **metodología de impartición**, la mayoría de los supervisores prefieren que los procesos de formación para el mejoramiento de la función supervisora se realicen de manera *constante* y de modo *intensivo*. Apuntan que la capacitación no debe reducirse a períodos cortos y limitados de tiempo. Asimismo, reconocen que un sistema escolarizado no sería adecuado para los procesos de educación continua de los supervisores en servicio, y que particularmente sería difícil regularizar a todos los que están en la función directiva.

En tercer lugar, respecto a las **modalidades de formación**, prefieren el *modelo de trabajo presencial* que el *modelo de trabajo en línea*, ya sea en la modalidad de taller, curso, seminario y/o diplomado. Y si bien no se percibe una polarización de las preferencias respecto a ambos modelos, algunos de los supervisores comentan que “*es necesario continuar la capacitación en línea*”, aun sabiendo que carecen de los recursos tecnológicos e informáticos para actividades y procesos técnico-administrativos, técnico-pedagógicos y/o formativos en línea.

En relación con las preferencias de los supervisores por el *modelo de trabajo presencial*, se identifica que éstas son ligeramente más recurrentes, y que la base de esta preferencia radica en el argumento de que el *modelo de trabajo en línea* les resulta poco apropiado en razón de que la mayoría de los supervisores son personas que tienen poco contacto con las tecnologías de la información y comunicación a pesar de tener muchos años de servicio.

Algunos supervisores reconocen la importancia de migrar del *modelo de trabajo presencial* hacia el *modelo de trabajo en línea*, y otros muestran interés por incorporarse a procesos de educación continua mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, sin que esto suponga soslayar el trabajo en modo presencial que se lleva a cabo en talleres y cursos.

Asimismo, la mayoría de ellos señalan que para el mejoramiento de los procesos de formación de la función supervisora debe tenerse en cuenta la importancia que implica contar con modelos de formación bajo un *esquema de seguimiento*.

En cuarto lugar, en lo que refiere al **facilitador**, es decir a las personas que tienen a su cargo la responsabilidad de conducir, coordinar y/o dirigir las acciones de los procesos de capacitación para el mejoramiento de la función supervisora, la mayoría de los supervisores coincide en que éstos sean personas con conocimiento en el área educativa, y que de preferencia sean docentes, además de ser profesionistas reconocidos por su formación, conocimiento de la problemática educativa y específica del ámbito de la supervisión y capacidad para organizar grupos de aprendizaje cooperativos y colaborativos. El atributo principal que enfatizan del facilitador es el de tener liderazgo y consideran que algunos de los mismos supervisores pueden ofrecer asesoría, acompañamiento y seguimiento porque han desarrollado competencias a partir del ejercicio de su función y formación profesional.

En quinto lugar, en lo que refiere a los **materiales de apoyo** para el mejoramiento de los procesos de formación de los supervisores, se percibe escaso interés por la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en sus procesos de formación continua, principalmente porque aún no cuentan con las competencias digitales necesarias para la realización de estas actividades u otras más sencillas. Un supervisor comenta, por ejemplo, *“que él y sus compañeros generalmente no entran a la era de la información”* porque *“...les da flojera o porque al sólo ver la computadora ya les vence el cansancio.”*

En este sentido, los supervisores señalan que, para las acciones formativas bajo el modelo de trabajo presencial, el uso de la televisión o internet es prescindible; es mucho mejor hablar de libros, materiales impresos, material interactivo. Pero si éstas se realizan exclusivamente a distancia, entonces no debe faltar el uso de estos recursos.

## Conclusiones

Es imprescindible que los programas formativos existentes sean evaluados, para valorar la pertinencia y la transferencia posible de lo estudiado, a las acciones concretas que llevan a cabo los supervisores al intervenir en las problemáticas de las escuelas de la zona escolar. Lo cual deberá ser el punto de partida para el diseño de opciones formativas, pensadas en una lógica de acompañamiento académico y seguimiento permanente, que permita valorar la utilidad y aplicabilidad de los contenidos.

Es importante definir criterios específicos para orientar la oferta formativa, tales como el tiempo de realización, lugar, metodología de trabajo, características y necesidades de los supervisores – noveles y veteranos– considerando la modalidad de secundaria en la que se desempeñan. Además, de ofrecer programas con un trayecto formativo que evite duplicaciones o contradicciones con el enfoque que prevalece en la función supervisora.

La inmediatez de los problemas a los que se enfrentan los supervisores escolares, conlleva a concebir que un curso generado en el accionismo sea exitoso, relegando el análisis y reflexión. Por ello es necesario considerar en la formación y profesionalización de los supervisores escolares, una visión de la transdisciplinareidad, facilitando con ello la inclusión de otras disciplinas, reconociendo los aportes que pueden brindar a la función supervisora, además de acabar con la visión endogámica y estéril, de desvalorizar lo teórico.

El trayecto formativo que se construya al atender las necesidades de formación de este colectivo docente, deberá recuperar lo mejor que ofrecen las modalidades de estudio presencial y en línea, para generar ambientes de aprendizaje distribuido, es decir, combinando el trabajo en línea y presencial en las escuelas. El asesoramiento y el acompañamiento *in situ* será el puente entre la teoría y la práctica en condiciones reales de trabajo, respondiendo con ello, a las demandas recurrentes de los supervisores en cuanto al aprendizaje práctico y funcional.

Los formadores de los supervisores escolares deben poseer habilidades y capacidades específicas, es necesario reconocer a los supervisores que han desarrollado competencias a partir del ejercicio de su función y que pueden ser considerados para formar a sus pares; además de valorar la participación de expertos de instituciones de educación superior en temáticas específicas propias del nivel educativo y de la función supervisora. Es importante reconocer que existen prácticas exitosas de los supervisores escolares relacionadas con el mejoramiento del rendimiento académico tanto de los profesores como de los estudiantes. Documentar estas prácticas permitiría recuperarlas como recursos para promover aprendizajes en otros supervisores, así como reconocer prácticas de gestión para el cambio y la innovación que favorezcan un clima de trabajo colegiado comprometido con la calidad de la educación y la solución de problemas.

Es un imperativo político, ético y pedagógico, la capacitación continua y obligatoria para los supervisores, a partir de programas formativos que surjan de criterios específicos considerando las necesidades de este colectivo —perfil profesional, tiempo en la función,

entre otras—, las particularidades de la modalidad de secundaria, condiciones socioculturales de las zonas escolares, tiempos y espacios. Además, los programas deberán ser evaluados para valorar su pertinencia y transferencia.

## Referencias

Antúñez, S. (2000) *Claves para la organización de centros escolares: hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona: Horsori

Calvo, B. (2002) *La supervisión escolar de la educación básica en México: prácticas, desafíos y reformas*. París: IIPE-UNESCO

Ezpeleta, J. (2001) Sobre el cambio de la supervisión. *Educación 2001 Revista de educación moderna para una sociedad democrática*. No. 89, pp. 46-49

Ezpeleta, J. (2003) Reseña “La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas de Beatriz Calvo Pontón” *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, No. 18, Vol. 8, pp. 567-574

Flick, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata

Fullan, M. (2002) *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro

Pozner, P. (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*.

Módulo 2. Buenos Aires: IIPE-UNESCO

Tapia, G. (2004) *La supervisión escolar. Perspectivas de reforma e innovación en el marco de la reforma educativa mexicana*. Tesis de maestría, Universidad de Guanajuato, Instituto de Investigaciones en Educación.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Zorrilla, M. (2002) Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación básica. *Visión educativa*. Secretaría de Educación y Cultura. Sonora, México.

## Agradecimientos

Este trabajo reporta parcialmente los resultados de la investigación desarrollada conjuntamente con la Universidad Autónoma de Nayarit, Innovación y Asesoría Educativa del D. F., bajo la coordinación de la Universidad de Barcelona, financiado por la AECID REF. A/019899/08 del Proyecto *Formación de los Supervisores de Educación Primaria y Secundaria en México: Análisis de necesidades*. Agradecemos al Dr. Serafín Antúñez y Dr. Paulino Carnicero su dirección y asesoría.