

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN DURANGO

ARACELI ESPARZA REYES / ARTURO GUZMÁN ARREDONDO.

Secretaría de Educación, Supervisión Escolar No. 22 /Centro de Actualización del Magisterio

RESUMEN: Los supervisores(as) escolares en Durango, constituyen un grupo directivo que al pasar del tiempo han sido obviados y desestimados en las funciones asignadas por la SEP (Secretaría de Educación Pública), en tanto las entidades federativas los han atendido de manera más o menos periódica, según planes y presencias gubernamentales.

Diferentes reformas educativas han sido implementadas y diferentes enfoques educativos se aproximan al actuar docente en los centros escolares; no así a la delimitación o definición de funciones supervisoras para lograr la consecución de los propósitos educativos que conjuntan al interior las

legalidades constitucionales e institucionales.

Es ahora tiempo de dar voz a un grupo directivo cuya acción principal, supervisar, queda supeditada a las condiciones de infraestructura, equipamiento y de academia que en la mayoría de las ocasiones resulta ser insuficiente. En esta investigación se da voz a un grupo de 50 supervisores(as) de diferentes niveles y modalidades de educación básica, mediante la técnica de grupos de enfoque a partir de seis líneas temáticas.

PALABRAS CLAVE: Supervisión. Situación. Propuesta. Actividad.

Introducción

En el presente educativo mexicano, resulta insoslayable el tema de la función supervisora; los resultados educativos que el país obtiene al interior de las organizaciones de que forma parte, dejan en claro las áreas de oportunidad que han quedado pendientes de retomar por parte de esta figura: el supervisor(a).

Si se entiende que en los centros escolares de antaño se ejerce una función en solitario, incluso sin la permanencia o insistencia en el logro por parte de los mismos directores de la institución, quienes en multicitados estudios aparecen con una carga extraordinaria de tareas, coincidiendo en que la multiplicidad de funciones saturan la mente del directivo (Esparza, 2009).

Corresponde al Supervisor de educación, como representante de la función de Estado (Tapia, 2011) que le fue otorgada por parte del sistema educativo, examinar el interior de

datos y temas que encierran los números. Le corresponde también la toma de decisiones para enfrentar las diversas problemáticas de proceso que se viven en los colegiados de escuela, entre y con los diferentes actores educativos, desde sus responsabilidades, tareas y propósitos en cuanto al alcance de mejores estándares para el logro educativo que esperan los contextos que viven de cerca los estragos de malas decisiones y acciones desvirtuadas que entorpecen el desarrollo integral de los asistentes.

Las funciones supervisoras han sido ignoradas y desde diversos contextos se ha atribuido la baja en la calidad de educación básica al ejercicio oportuno de esta figura (Calvo, 2002). Una condición necesaria para promover la atención y el apoyo al logro educativo es promover procesos de evaluación en las zonas escolares que permitan tener información específica respecto de las necesidades y apoyos que requieran los equipos docentes y directores (Castellano, 2006).

Ante la panorámica planteada, surge la decisión de realizar una investigación con base en el objetivo: *Conocer las funciones específicas y condiciones laborales en que se desempeñan los supervisores y supervisoras de educación básica en el Estado de Durango.*

Método

Bajo el enfoque cualitativo, que pretende ir más allá de lo que unas primeras impresiones puedan presentar, ha sido posible profundizar en el grueso de particularidades que presenta el desarrollo de la función supervisora en Durango, en seguimiento al desarrollo de seis grupos de enfoque.

La concepción de conocimiento vertida en cada acción y reflexión implicada fue la del conocimiento socialmente construido (inductivo, a partir de la generación de diálogos que atienden a un propósito contenido en las guías para dirigir las intervenciones de cada participante), al identificar la búsqueda por parte de los individuos de la comprensión del mundo en el cual viven y trabajan, siguiendo un proceso de construcción colectiva, en el cual está inmerso –por ser parte del grupo– el mismo investigador (Creswell & Plano Clark, 2007).

Se utilizó el método de la narrativa, que combina los puntos de vista de la vida de los participantes con los de la vida del investigador en una narrativa colaborativa (Clandinin &

Connelly, 2000, citado por Creswell & Plano Clark, 2007), ajustada al procedimiento de los grupos de enfoque como técnica esencial de obtención de la información.

El trabajo con los grupos de enfoque se denominó: “Encuentro de jefes(as) de sector y supervisores(as) de educación básica”; el propósito general anunciado fue: Conocer el estado actual que guarda la supervisión escolar en las escuelas de educación básica del Estado de Durango.

Se integraron seis grupos de enfoque con 8 a 10 integrantes cada uno. Siguiendo los protocolos sugeridos por la técnica de grupos de enfoque, en sesiones de aproximadamente dos horas con cada grupo, se abordaron los siguientes temas:

- a) Fortalecimiento de la función supervisora, para conocer las estrategias que se practican para ejercer una función supervisora fortalecida.
- b) Planeación estratégica, para diferenciar las formas de conceptualizar e intervenir en procesos de la función supervisora a través de la planeación.
- c) Profesionalización de supervisores, con la intención de conocer las necesidades de formación profesional de los supervisores(as) y jefes(as) de sector.
- d) Desconcentración de servicios administrativos y control escolar, para conocer bondades y posibilidades de la desconcentración de servicios administrativos y control escolar que domina la supervisión escolar.
- e) Construcción y equipamiento de edificios, con el propósito de conocer las condiciones de infraestructura y equipamiento en que se desempeñan las funciones supervisoras.
- f) Apoyo tecnológico, para conocer las herramientas de apoyo y ejercicio tecnológico de que disponen los supervisores(as) y jefes(as) de sector de educación básica.

Análisis de la información

Para analizar la información, se usó la técnica de tabla larga, clasificando las opiniones y el desarrollo de los temas de una manera cuidadosa y sistemática, pretendiendo incorporar cada una de las aportaciones a las temáticas relevantes para el acopio, clasificación y análisis de la información.

En los grupos de enfoque fue posible identificar las necesidades, destacar la simplicidad de las propuestas y rescatar fortalezas de las aportaciones de los participantes.

En la *función supervisora* se reitera la falta de apoyo en infraestructura, equipamiento y materiales; también se hace mención de que a través de algunos estudios se ha llegado a la conclusión de que de un total aproximado de 200 acciones que realiza un supervisor, tienen poca o nula relación con su tarea profesional.

Los supervisores mencionan que existe poca vinculación entre la función supervisora y la administración educativa central, haciendo manifiesta una disfuncionalidad, mala distribución y desequilibrio de la supervisión escolar entre los subsistemas de educación básica. También se mencionaron problemas con los servicios de salud, la complejidad para el trámite de licencias médicas, la desvinculación de niveles educativos, la falta de liderazgo pedagógico y la falta de instrumentos de selección de personal.

A partir de las situaciones problemáticas planteadas por los supervisores, los propios grupos de enfoque generaron las siguientes propuestas:

- a) Contar con un respaldo de capacitación al momento de acceder al cargo.
- b) Fortalecer la supervisión con equipos de apoyo suficientes.
- c) Revisar los manuales actuales y elaborar uno acorde a las necesidades.
- d) Apoyar institucionalmente para aplicar la normatividad.
- e) Rescatar lo valioso del trabajo colegiado.
- f) Equilibrar los aspectos administrativos y pedagógicos de la función supervisora.
- g) Entrar a un nuevo modelo de gestión, incluyendo a las autoridades educativas.
- h) Regular la incidencia de otras dependencias en las escuelas.
- i) Reorganizar zonas y sectores escolares.
- j) Revisar plantillas de personal.
- k) Regionalizar sueldos.

- l) Atender prioritariamente cuatro programas: Reforma Integral de la Educación Básica, Programa Escuelas de Calidad, Participación social y Programa Nacional de Lectura.
- m) Valorar el desempeño profesional.
- n) Respetar la estructura organizacional.

Al abordar el tema de la *planeación estratégica*, los participantes manifiestan la necesidad de unificar criterios y conocer más a profundidad sobre el contenido; que las cargas administrativas evitan dar seguimiento a las planeaciones, además de poco tiempo y recursos, perdiéndose el seguimiento por la falta de vinculación con otras instancias educativas. Se plantean las siguientes propuestas:

- a) Fortalecer el trabajo en equipo para realizar la planeación estratégica.
- b) Usar el modelo de gestión escolar.
- c) Actualizar la normatividad y los manuales por los propios supervisores.
- d) Apoyar una supervisión de calidad.
- e) Contar con recursos y apoyos técnicos.
- f) Elaborar instrumentos de evaluación y seguimiento con criterios unificados.

En el tema de *profesionalización de los supervisores*, se sugiere que todo personal adscrito a oficinas de supervisión escolar ha de asumir su responsabilidad, conocer y dominar los programas, enfoques, metodologías y teorías, los aspectos normativos, temas de asesoría, seguimiento y evaluación de las actividades. Como propuestas se mencionan:

- a) Elegir al personal de apoyo.
- b) Actualizar la normatividad para ascensos.
- c) Capacitar permanentemente por parte de la supervisión.
- d) Contar con equipamiento tecnológico.
- e) Difundir los proyectos de capacitación.

- f) Implementar cursos de inducción a asesores técnico-pedagógicos, directores y supervisores.
- g) Definir el perfil profesional del asesor técnico-pedagógico.

Si se considera que ya el asunto ha sido advertido desde otras esferas de la indagación (Calvo, 2002), se advierte el reconocimiento propio de esa adolescencia relacionada con la falta del desempeño en la promoción del trabajo pedagógico escolar.

Del tema de la *desconcentración de servicios educativos* y control escolar, resultan las siguientes propuestas:

- a) Implementar una organización interinstitucional para evitar la saturación de la función administrativa del equipo de supervisión.
- b) Establecer mecanismos de control administrativo, obviando tiempo y esfuerzos, y evitando la duplicidad de la información.
- c) Prever la asignación de recursos humanos para cubrir las vacantes e incidencias de licencias médicas.
- d) Desconcentrar los servicios implica contar con los recursos humanos necesarios, equipamiento, capacitación e infraestructura adecuada.
- e) Realizar una planeación estratégica que permita calendarizar todas las actividades de todos los subsistemas de educación básica.
- f) Potenciar el uso adecuado de las tecnologías de la información en los procesos administrativos.

En los temas de *infraestructura, equipamiento y apoyos tecnológicos*, se identifican las siguientes propuestas:

- a) Construir y dar mantenimiento a espacios para oficina y anexos dignos de la función supervisora.
- b) Dotar de recursos y medios.
- c) Depurar y organizar la información requerida durante el ciclo escolar.
- d) Crear sistemas de información con uso de las tecnologías.

- e) Designar vehículos en función de las necesidades educativas.
- f) Dotar tecnología y actualizarla.
- g) Crear redes de comunicación.
- h) Actualizar a los supervisores en el manejo de las tecnologías de la información.
- i) Dotar de mobiliario y equipo que permitan la concreción de la tarea en condiciones adecuadas.
- j) Revisar la credibilidad de los actores de la supervisión.
- k) Implementar modelos de supervisión en contextos diferenciados.
- l) Asumir los compromisos en la tarea supervisora.
- m) Dedicar más tiempo a las tareas pedagógicas.
- n) Mejorar la actitud positiva para prestar el servicio.
- o) Redefinir y recuperar la supervisión.
- p) Generar altas expectativas en el entorno y practicar el buen desempeño escolar.

Hallazgos

Del diagnóstico en general, las líneas sugerentes e intermitentes que emergen de las aportaciones de cada participante pueden ser sintetizadas en los siguientes rubros que requieren de atención inmediata, evitando en lo posible olvidar que la estrategia seleccionada estará asociada a procesos donde se vaya enseñando y dirigiendo a los centros escolares de acuerdo con sus prioridades estratégicamente ubicadas (Tapia, 2011):

- a) De infraestructura y equipamiento. Se adolece de espacios dignos, mobiliario apropiado y equipos tecnológicos actualizados.
- b) Falta de equilibrio en la distribución de sectores y zonas escolares en el Estado.
- c) Inexistencia de manuales actualizados sobre el ejercicio de la función supervisora.

- d) Normatividad obsoleta para respaldar el ejercicio legal.
- e) Necesidad de una formación y capacitación propia de las funciones supervisoras.
- f) Actualización de la función supervisora en virtud de los nuevos enfoques y conceptos de aprendizaje, enseñanza y gestión.
- g) Ausencia de una simplificación administrativa que libere tiempo para el desempeño de actividades académicas.
- h) Saturación de programas y proyectos que llegan a los centros escolares sin finalidades y propósitos claros.
- i) Incipiente e insuficiente vinculación entre niveles y subsistemas de la educación básica.

Se destaca la proliferación de temas en áreas de infraestructura y problemas de saturación administrativa, así como de asuntos relacionados con conflictos de orden laboral. Ligeramente se asoman temas de formación, actualización o de gestión de la labor del supervisor(a) para el mejoramiento de los resultados educativos; asumiendo que pudieran afectar de forma directa y positiva a las tareas sustantivas; se plantea la importancia de una supervisión cercana a la escuela.

Se identifica una instancia poco eficaz (Castellano, 2006) para responder a las particularidades de los centros escolares. Resulta impostergable dirigir la acción de la gestión educativa e institucional hacia la reconceptualización de la función supervisora en ese tránsito del cuadro de funciones administrativas a un cuadro de funciones pedagógicas que incorporen y sitúen en su dimensión real el tópico de la administración de servicios y tareas.

La supervisión escolar ha ido funcionando centenariamente en condiciones poco favorables, conceptualizada desde diferentes visiones adoptadas por los modelos educativos en turno (Tapia, 2011).

En la actualidad, los equipos de supervisión asignados por zona escolar, laboran de acuerdo con lineamientos institucionales establecidos por autoridades inmediatas, cuyas funciones se orientan hacia el cumplimiento y sostenimiento de los diferentes programas y proyectos que se operan desde la instancia correspondiente, evitando de manera cons-

ciente o inconsciente la programación de actividades con una visión de conjunto (Castellano, 2006).

Conclusiones

El resultado de la presente investigación muestra un ambiente de desesperación que se vive al interior de sus centros de trabajo, argumentando de manera concluyente que:

No hay posibilidad de mejorar la calidad de la educación si no se ejerce una función supervisora que garantice a los educandos el desarrollo de las competencias básicas a las que hace referencia el plan y programas de estudio de educación primaria (Rodríguez, 2011).

Las diversas maneras de expresión usadas por los participantes, hacen virar la atención hacia esas frases dichas de manera contundente y que envuelven de complejidad la verdadera tarea supervisora; que en muchos casos no se alcanza a apreciar por algunos de los involucrados de manera puntual, por estar fijando su atención en asuntos de tipo material que ocultan el verdadero meollo de la cuestión.

Algunas frases que ilustran lo anterior son: “realizamos las funciones en situaciones críticas”, “se piden perfiles a docentes, directores, supervisores, jefes de sector; y a los jefes de oficinas o departamentos, no”, “existen problemas de desautoridad a los supervisores por parte de estancias superiores”, “tenemos una función supervisora abandonada por las autoridades”, “debe ser cuidada la selección de alumnos que ingresan a las normales”, “se ha perdido la filosofía de la escuela rural mexicana”, “el problema real en la supervisión es la falta de identidad del supervisor”, “existe confusión de funciones”.

La problemática narrada se orienta a puntualizaciones cercanas a las líneas de desarrollo estatal:

- a) Crear un organismo colegiado de educación que realice evaluaciones periódicas de los centros, de los maestros, del alumnado y del funcionamiento de la administración.
- b) Reducir cargas administrativas.
- c) Fortalecer la infraestructura de los centros escolares y las oficinas de supervisión.
- d) Establecer un sistema de rendición de cuentas (Rodríguez, 2011).

Algunos supervisores proponen acciones que corresponde realizar directamente a su desempeño. Se intenta participar positivamente en cualquier cambio cuyo origen y finalidad sea mejorar las condiciones que vive en la actualidad la función supervisora, una función que se obvia y que actúa como enlace de los asuntos administrativos que exige la Secretaría de Educación.

Cualquier propuesta en beneficio de la definición de roles y del impacto en los resultados de aprendizaje por parte de jefes, jefas de sector, supervisores y supervisoras de educación básica será bienvenida y apoyada con participaciones ávidas de encontrar cauces óptimos y plétóricos de propuesta y acción.

El camino ha de ser redireccionado hacia la institucionalización de la gestión en la Secretaría de Educación del Estado a partir del reconocimiento, trabajo y actuación de los supervisores en los diferentes niveles y modalidades de educación básica, partiendo de la idea del aprendizaje en conjunto, en el afán de reencontrarse con la versión de convertirse en el anhelo realizado de ser verdaderos promotores del cambio (Antúnez, 2004).

Es indispensable iniciar el cambio educativo a partir de reconsiderar la situación actual que guarda la función supervisora; retomando la información vertida a través de la puesta en marcha de los grupos de enfoque, considerando que si bien se adolece de infraestructura, habrán de enfrentarse cotidianeidades que aspiran a convertirse en verdaderos obstáculos para la impresión del elemento cualitativo en la función.

En décadas relacionadas con diferentes intentos de reforma de la educación básica, se ha venido asociando el factor calidad con el desempeño de los supervisores (Calvo, 2002). Queda previsto en los resultados de estos grupos que ha de emprenderse una labor titánica y simultánea para generar movimiento profundo, desde los anclajes institucionales, desde permanencias académicas tradicionales, desde visiones recortadas y complejas, desde incipientes prácticas gestoras, desde dinámicas poco favorecedoras para el logro educativo, desde el confort en que el supervisor se ha posicionado por decisión propia o institucional.

Referencias

Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.

- Calvo Pontón, B, Zorrilla Fierro, M., Tapia García, G. & Conde Flores, S. (2002). *Tendencias en supervisión escolar. La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. UNESCO: IIEP.
- Castellano Pérez Ernesto, Guerrero Araiza Cuauhtémoc (Coords.) (2006). Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar. México: SEP
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, U.S.A.: Sage Publications.
- Esparza Reyes, A. (2009). *Los directores(as) y su formación profesional*. Durango, México: Tesis doctoral, Instituto Universitario Anglo Español.
- Rodríguez Aristigui, J. (2011). *La supervisión escolar en el logro académico de los educandos*. Durango, México: Manuscrito.
- Tapia, G. (2011). *La supervisión escolar que necesitamos*. Conferencia magistral, Aguascalientes, Ags., Departamento de Educación Universidad Iberoamericana León.