

PERFIL PROFESIONAL QUE DEBE TENER UN SUPERVISOR ESCOLAR DE EDUCACIÓN PRIMARIA DESDE SU PROPIA PERSPECTIVA

MARÍA GUADALUPE CAMPOS ZAPATA / MARÍA DE LOURDES LULE GONZÁLEZ

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 destacan las características de los profesores que ingresan a la función supervisora. Con el propósito de identificar el perfil que debería tener un supervisor escolar de educación primaria y necesidades de formación, se entrevistaron a 35 supervisores de educación primaria, 24 personalmente y 11 participaron en 3 grupos de discusión.

En cuanto a los rasgos del perfil que los supervisores deberían tener están los referidos a la personalidad, la gestión para el manejo y solución de conflictos, la asesoría técnica pedagógica, la coordinación de grupos, el asesoramiento académico y detección de necesidades de formación. De estas características y habilidades que deberían tener los supervisores, ellos mismos describen las necesidades de formación en tres áreas

sustanciales que tienen que ver con la función que realizan: aspectos técnicos pedagógicos, de legislación y administrativos. Aunque consideran la formación docente, fundamental para desempeñar adecuadamente los aspectos técnicos pedagógicos. Del mismo modo consideran indispensables ciertas características personales para enfrentar los retos que exige el trabajo en una supervisión escolar. Proponen que sean ellos los que determinen sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias y de ese modo crear un programa específico para supervisores con contenidos relacionados con: el desarrollo personal, cuestiones curriculares (reformas educativas actuales), administración y organización escolar, normatividad y legislación.

PALABRAS CLAVE: Supervisores escolares, perfil de supervisores, formación de supervisores escolares.

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 la 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, muy limitada o nula de las instituciones donde se formaron, por lo que este colectivo necesita formación y actualización profesional.

Con el fin de identificar, entre otros aspectos, el perfil que consideran debe tener un supervisor para insertarse en esta labor a fin de tomarlo en cuenta en los procesos de incorporación a la función supervisora, se llevó a cabo una investigación amplia para conocer las necesidades de formación de este colectivo profesional. Por razones de espacio, en este documento sólo se da a conocer el perfil profesional y personal que los

mismos supervisores consideran deberían tener para desempeñarse en esta función y algunas de las propuestas que los mismos supervisores realizan para mejorar su formación.

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 primaria. Las técnicas de recolección de datos fueron grupos de discusión y entrevistas en profundidad.

La muestra estuvo conformada por 35 supervisores de educación primaria (26 del género masculino y el resto femenino), con una antigüedad en el sector educativo que oscila entre los 6 y 65 años; en la función supervisora el promedio de años en el servicio se distribuye entre los 3 y los 41. Todos los informantes han sido docentes del nivel de primaria, algunos se desempeñaron como asesores técnico pedagógicos, y otros han sido directivos de escuelas primarias y/o laboraron en oficinas del sector educativo. 10 de ellos están adscritos en el subsistema federal y 25 al estatal, (la muestra es proporcional al número de supervisores por cada subsistema); 24 fueron entrevistados personalmente y 11 participaron en 3 grupos de discusión.

Después de las transcripciones de las entrevistas y las discusiones en los grupos focales, se procedió a establecer agrupaciones por categorías y las relaciones entre estas. En esta sección se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a supervisores escolares, así como en los grupos de discusión. Con el fin de sistematizar la información se agruparon en los seis rubros que emanan de las categorías construidas y los instrumentos utilizados en la investigación: *las tareas satisfactorias y no satisfactorias, la necesidad de la formación, la valoración de la oferta formativa, las propuestas para la mejora de la formación, lo que dice la experiencia y otras cuestiones*. De las anteriores se identifican las características del perfil que debería tener un supervisor y algunas necesidades de formación.

El perfil que debería tener el supervisor escolar

Los supervisores consideran que a través de los años han adquirido una gran experiencia que les permite hacer recomendaciones de algunos rasgos necesarios para desempeñarse en este campo. Por un lado, contar con diversos conocimientos del ámbito de la supervisión así como algunas capacidades personales tales como habilidades sociales y de negociación (dimensión personal). Consideran necesario que los supervisores continúen su formación (dimensión formativa) y recuperen la experiencia que obtuvieron en el ámbito educativo, ya sea como docentes o directivos.

En la dimensión personal los supervisores deben tener capacidad individual de reflexión, crítica y compromiso con la función que desempeñan y capacidad de interactuar con los demás de manera cordial pero firme con directivos, profesores y padres de familia [...] ser imparcial, no ser soberbio, tener buena relación con todos los que trabajan con uno, ser honesto, franco [...] en nombre del servicio educativo (ES1VC14).

Dentro de esta dimensión también recomiendan ser un profesionalista responsable, que ame su profesión, sepa comunicarse, ser conciliador, práctico, asertivo, tolerante y valore el trabajo de los demás, por ejemplo uno de ellos habla que debe ser “un verdadero ser humano para entender las necesidades de los maestros y de los niños” (ES1VC17); otro lo menciona con respecto al aspecto laboral [...] tomar conciencia de cuál es nuestra función “dar mucho de nosotros mismos” (ES2NC2).

También, los supervisores resaltan la idea de ser un profesionalista, un connotado maestro que tenga una buena preparación profesional con estudios de posgrado. Sin embargo, rescatan la importancia de ganarse la autoridad moral a través del trabajo, ya que el tener “papelitos” (títulos, diplomas) no la garantiza.

Dejar de pensar que por ser supervisor se tiene autoridad formal, sólo porque tienes un papel que te acredite como tal, o por haber cursado posgrados, [...] la autoridad moral se logra con el trabajo, con el respeto que te ganas de los demás... y eso cuesta mucho trabajo, hay que trabajarlo...con mucha responsabilidad y mucho entusiasmo (ES2VC3).

Además se requiere saber escuchar y ser organizado con los tiempos, definir claramente lo que se pretende asesorar, coordinar y enriquecer el trabajo que se realiza en las escuelas.

La capacidad de relación con los demás, de acercarse a los agentes de la educación es otra de las competencias que debería tener alguien que quiera ser supervisor, la cual requiere conocer su zona escolar, a sus directores, maestros y sus problemáticas, esto conlleva a considerar al supervisor como alguien que puede apoyarlos y ayudarlos porque muestra este conocimiento y preocupación, se acerca a ellos, es propositivo y gestor de sus necesidades. Los supervisores lo manifiestan diciendo: “que sea participe de los problemas inherentes a la educación en todas las escuelas que tenga asignadas” (ES1VC17); “estar muy pegado a la escuela, es decir a la realidad educativa” (ES2VC5); “analizar cuáles son sus inquietudes, cuáles son sus necesidades” (ES2NC2;

Saber de las necesidades de los demás... aprender a compartir experiencias y problemas, para que los directores sientan la confianza de ir a compartir todo lo que está pasando (ES2VC3).

Aunque también consideran que a partir de ese conocimiento pueden apoyarse de aquellos más comprometidos que han demostrado calidad en el trabajo que desempeñan.

Conocer a los compañeros maestros, acercarse a aquellos que dan resultados en el trabajo que desempeñamos... ir insertando alguna estrategia con los apoyos técnicos y con aquellos directores que se ve que tienen responsabilidad, que tienen liderazgo (ES2NC6).

Y al gestionar, realizar trámites, solucionar problemas puedan ganarse el respeto de las autoridades educativas:

Aprender a gestionar hacia arriba, es decir hacia la superioridad, de tal manera que pudiera ganarse un lugar y el respeto dentro de la estructura de la Dirección General en la Secretaría de Educación (ES2VC5).

Por otro lado, consideran que si alguien sustituye a un supervisor, es necesario partir del trabajo que realizó el antecesor, darle continuidad si es necesario “con el sello personal”,

pues no se puede partir de la nada ni dejar actividades, trámites, etc. inconclusos: “se generan muchos problemas si no se tiene información de lo que se hizo anteriormente [...] tener información de las escuelas [...] los pendientes”. (ES2NC7)

Los supervisores mencionan que en cuanto a la dimensión formativa en el ámbito profesional, referida a conocimientos, un supervisor debe conocer los planes y programas recientes, por ejemplo en estos momentos la Reforma Integral de la Educación Básica, aunque piensan que no deben: “seguir plan y programa al pie de la letra por lo extenso que es, porque tenemos que ver las necesidades de los alumnos”. (ES2NC6)

También tienen que contar con conocimientos sobre la organización de la escuela, realizar trámites administrativos, los enfoques de las diferentes disciplinas, etc. “debemos estar siempre al día” (ES1VC13); “ir conociendo los planes y programas de estudio, saber y entender lo que tiene que hacerse en las escuelas... principalmente en el ámbito académico”. (ES1VC14)

En cuanto al ámbito administrativo, enfatizan: “Aprender a levantar actas administrativas... lo más complicado... es un proceso que culmina en el jurídico y la dependencia capacita pero no puedes aplicar una receta”. (ES2VC10)

Y al conocimiento sobre la legislación y normatividad educativas:

Conocer la ley que es el soporte y la base del estado [...] en qué consiste el Artículo Tercero... la Ley General de Educación [...] porque de eso depende que podamos enfrentar nuestra actividad [...] que estemos seguros de lo que estamos haciendo (ES1VC14).

A manera de conclusión

En cuanto a los rasgos del perfil que deben tener los supervisores se pueden identificar los siguientes, respecto a:

- a) la personalidad del supervisor escolar: empático, conciliador, práctico, asertivo, tolerante que valore el trabajo de los demás, comprometido con su trabajo y ganarse la autoridad moral gracias al trabajo que desempeña y no por los estudios formales que realiza;

- b) la gestión para el manejo y solución de conflictos, la rendición y transparencia de cuentas; y
- c) la asesoría técnica pedagógica, la coordinación de grupos, el asesoramiento académico, detección de necesidades de formación, entre otras.

Ante este perfil mencionado por los supervisores plantean hacer procesos de selección que tomen en cuenta estos perfiles y plantean propuestas de formación tomando en cuenta tanto esas características y que al ingresar a la función sin ellas o sólo algunas, es necesario que las instituciones formadoras y actualizadoras tomen en cuenta.

Este colectivo sugiere “diseñar efectivamente un espacio que apoye a la formación para ser supervisor [...] porque muchos maestros no saben que significa ser supervisor” (GDSC02).

Por otro lado enfatizan la importancia de considerar la diversidad contextual en la que operan los supervisores:

Tenemos diferentes tipos de escuelas: urbanas, rurales, tenemos escuelas con aspectos bilingües o socioeconómicamente distintas y eso le da a la visión supervisora otro enfoque..., para ser supervisores del medio rural o del medio urbano, vamos a tener que buscar por nuestras propias iniciativas cómo formarnos porque no lo toman en cuenta... (GDSC02).

El desconocer los diversos campos de acción de los supervisores, en un estado como Veracruz, con una geografía muy dispersa comparado con otros, dificulta cualquier proyecto de capacitación y aleja la posibilidad de que estos profesionales se formen partiendo desde el marco de sus propias necesidades contextuales.

Por lo anterior, los supervisores insisten en que se conozcan sus necesidades de formación, por ejemplo mediante foros donde se consideren sus propuestas “conocer lo que realmente necesitamos, lo que sugerimos...” (ES2NC2) y de este modo crear un programa específico para supervisores: “con cursos consistentes, bien trazados, bien delineado y tomar lo mejor que puede haber de algunos autores actuales pero sin olvidar los que nos han dado las bases” (ES1VC14).

Además, reclaman apoyos en cuanto a tiempos para actualizarse y tener un reconocimiento por ello, de esta forma piensan que estarían más motivados porque tendrían posibilidades de obtener mayores ingresos al ascender escalafonariamente, así lo expresan dos de los supervisores entrevistados: “que nos paguen los cursos [...] aunque por nuestra cuenta corra los materiales, los traslados y el hospedaje” (ES1NC16) “ahorita en la actualidad ya el recurso económico es difícil pero cuando menos saber que cuentas con los viáticos... no será gran cosa pero hay una motivación” (ES1VC17).

Acorde con esos rasgos que mencionan sobre el perfil del supervisor, plantean para el ejercicio de la función mejorar la formación de los supervisores en contenidos relacionados con: el desarrollo personal, cuestiones curriculares (reformas educativas actuales), administración y organización escolar, normatividad y legislación).

En lo relativo con el *desarrollo personal*, los supervisores enfatizan la importancia de capacitarlos en el manejo de conflictos y de la ansiedad, uno de los contenidos que sugieren es el concerniente a la psicología y muy concretamente del desarrollo humano, para conocerse más a sí mismo y mejorar las relaciones con los demás. Para la mayoría de los supervisores, los conocimientos que les aporta la psicología les ayudaría en el sentido de tener más elementos para comprender a los maestros, a los estudiantes y los factores relacionales que intervienen en los procesos educativos

Por otro lado, consideran primordial estar bien formados en *cuestiones curriculares*, su preocupación actual está centrada en la nueva reforma educativa de la cual se perciben con un gran desconocimiento, pero además, piensan que deberían tener mayor información sobre lo que es el currículo y no verlos como simples aplicadores.

Aunado a lo anterior es importante para ellos formarse tanto en *cuestiones técnico pedagógicas* como manejo del grupo y “saber metodología” para estructurar cursos:

Otro de los contenidos que los supervisores sugieren tiene que ver con la *administración y organización escolar*. La formación en contenidos actuales sobre la *normatividad y legislación*, es algo que proponen los supervisores para mejorar sus funciones, esto está referido al manejo de manuales de procedimientos, manuales de

funciones, acuerdos, leyes, artículos, etc., que les permita saber aplicar y usar en situaciones problemáticas.

Además los supervisores aluden a la importancia de saber organizar el tiempo, así como de evaluación, de organización, de atención a problemas, y algunos aspectos que refuercen la personalidad de servidor público, mismos que se describen como el ejercicio del liderazgo, partiendo de que en la supervisión se presentan una serie de problemas. Así se considera importante que se aborden teorías alternativas no sólo de la supervisión, sino también aquellas vinculadas con técnicas de negociación y mediación para poder enfrentarse a diversos conflictos.

Agradecimientos

Este trabajo reporta parcialmente los resultados de la investigación desarrollada en la Universidad Pedagógica Veracruzana, 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 Antúnez y al Dr. Paulino Carnicero su dirección y asesoría.

Bibliografía

Antúnez, 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: IPE-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: IPE-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.