



RETROSPECTIVA: RETOS PARA LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19

Nadia Gil Ruiz

Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México
ngilruiz76@gmail.com

Área temática: investigación de la investigación educativa

Línea temática: investigación educativa: agentes, su formación y redes

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

La pandemia de COVID-19 planteó un reto también para la educación, los sistemas educativos establecieron la enseñanza no presencial y se requirió innovar e introducir el aprendizaje digital. El Sistema Educativo Mexicano, ha enfrentado con sus medios el desafío, ofertando una propuesta educativa alternativa, a través de la generación de nuevos entornos de aprendizaje para los docentes y estudiantes, ligada principalmente a la programación televisiva. La labor del docente ha sido importante para brindar posibilidades de aprendizaje a los estudiantes, acompañados por el director del centro y el supervisor escolar. Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, utilizando para su ejecución un instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos aplicado a supervisores escolares. El propósito es identificar la profesionalidad que los supervisores escolares ejercieron durante la educación no presencial. Los resultados arrojaron que la supervisión educativa en el contexto de la educación no presencial y presencial debe ser de acompañamiento y asesoría, con énfasis el diálogo horizontal y trabajo colaborativo.

Palabras clave: pandemia, retos, supervisión, educación básica, docencia.

Desarrollo

El Sistema Educativo Mexicano está compuesto por los tipos: Básico, Medio Superior y Superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta. La educación de tipo básico está compuesta por los niveles Preescolar, Primaria y Secundaria. Al interior de las escuelas del nivel básico, la administración educativa se constituye a partir del director del plantel, primera autoridad y responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. El control administrativo y técnico-pedagógico de las primarias y secundarias es coordinado por las dependencias educativas de los gobiernos federal y estatal, a través de diversas instancias y por las autoridades escolares. Una figura clave para esta actividad es el supervisor escolar o inspector. La supervisión escolar es una función transcendental en la concreción de las políticas educativas, particularmente, en la organización y funcionamiento de las escuelas.

En el marco de la Nueva Escuela Mexicana, “la supervisión escolar se constituye en una pieza clave para asegurar que se brinde el servicio educativo, para que todas las niñas, los niños y adolescentes ejerzan su derecho a la educación y alcancen un desarrollo pleno” (SEP, 2020, p.65). Considerando su importante ubicación dentro de la estructura sistémica, al igual que la formación que avala su ejercicio en los profesionales que la conforman. Este servicio educativo implica la mejora del logro educativo como reto.

El logro educativo considera factores de diversas índoles que incluyen lo personal, contextual, académico, tecnológico e incluso de organización. En una modalidad de enseñanza y aprendizaje no presencial, difícilmente se pueden conjugar todos estos factores de forma idónea, para alcanzar las metas que una institución educativa se plantea.

Así lo señalan también Montecinos, Uribe y Volante (2020) una de las más graves consecuencias de la crisis sanitaria que trajo la pandemia del Coronavirus SARS-CoV-2, tiene que ver con el rezago educativo, ya que maestros y alumnos al estar confinados, en una gran cantidad de casos, perdieron la continuidad de trabajo al suspender las actividades presenciales. Se observa que las conexiones a internet no están al alcance de todos y en muchos casos acceder a través de un teléfono móvil no asegura condiciones para un sistema de gestión de aprendizajes virtual.

La supervisión escolar en el contexto de la pandemia por COVID 19

Desde marzo del 2020 inició un periodo de confinamiento, en que se apertura una modalidad no presencial de la educación, intentando sostener los procesos de enseñanza con los recursos disponibles. En el caso de México, aún no se había desarrollado una relación articulada entre los distintos recursos tecnológicos y la didáctica, no obstante, los docentes paulatinamente transitaron a escenarios de enseñanza virtuales. En este caso, el supervisor escolar también requiere transitar a una forma distinta de acompañamiento y asesoría a los colectivos docentes.

En congruencia con la implementación de la Nueva Escuela Mexicana, se asume en el ejercicio de la función supervisora, el valor de la educación como un derecho de todas las niñas, los niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar. Por lo tanto, el supervisor escolar deberá impulsar que en todas las escuelas se establezcan relaciones interpersonales armónicas y pacíficas, centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos. Es decir, una función centrada en el factor humano.

De acuerdo con Sánchez, et al. (2020) la buena voluntad de los docentes no es suficiente para afrontar los retos asociados a la migración de los procesos educativos a entornos virtuales, puesto que este proceso requiere que los docentes cuenten con una preparación especial y una capacitación continua que garantice el desarrollo de destrezas computacionales asociadas al diseño, implementación y distribución de recursos de aprendizaje digitales, adaptados a la modalidad educativa virtual, centrando el proceso educativo en el estudiante.

La función supervisora

La función supervisora a través del tiempo, ha mantenido desde su origen, las tareas de control, verificación y enlace de corte político, administrativo y laboral, sin embargo, es fundamental cambiar de perspectiva atendiendo a las circunstancias y demandas actuales.

De acuerdo con Martínez (2011) las tareas capitales de la supervisión son tres. La primera es mejorar las escuelas que tenga a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la de la labor social que realiza. Por otra parte, mejorar también constantemente la preparación cultural profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de la zona. También, promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa.

Con base en las tareas anteriores, se identifica que el supervisor verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo y del logro de los aprendizajes, esto a través de una función de vigilancia y acompañamiento. También las acciones que implementa el supervisor se inscriben en el marco normativo pues implica verificar que los directores de las escuelas a su cargo conozcan, apliquen y cumplan con la normatividad vigente en materia educativa. Por otra parte, implementan el servicio de asesoría que implica significa asesorar y asistir permanentemente al personal directivo,

La función supervisora también requiere de prácticas innovadoras en el ejercicio de su cargo en congruencia con los cambios educativos que se viven actualmente. Lo anterior es un factor necesario en el contexto actual, una gestión principalmente horizontal para desarrollar un trabajo colaborativo. Un trabajo que articula conocimiento y acción, ética y eficacia. Procesos que promueven nuevas posibilidades de la enseñanza y el aprendizaje con innovación permanente.

Cuando las circunstancias son extraordinarias e incluso de agitación, una alternativa es el modelo transformacional. En este caso, los líderes pretenden mejorar la conciencia que tienen las personas respecto a la importancia y el valor de determinados objetivos y la necesidad de lograrlos. Para ello, el líder crea una visión y procura compartirla con otras personas.

Liderazgo del Supervisor Escolar

La supervisión escolar forma parte del sistema educativo con la tarea principal de fortalecer a las instituciones educativas, que requiere como menciona Mogollón (2018) una fusión de condiciones de tipo personal como la empatía, la creatividad, iniciativa, capacidad de organización, imparcialidad, mentalidad abierta y científica, entusiasmo, habilidades de comunicación, etc. y condiciones técnicas que implican una sólida cultura general y pedagógica, saberes metodológicos, experiencia administrativa, dominio de estrategias didácticas en las diversas áreas y disciplinas, habilidades tecnológicas, de manejo de grupo, de recursos humanos y materiales, entre otros. Sin estas condiciones, difícilmente un supervisor cumplirá de forma eficiente con los distintos roles y tareas que tiene asignadas para mejorar la calidad del servicio educativo que brindan los planteles bajo su jurisdicción. La supervisión no puede ser improvisada, debe ser planificada y dirigida al logro de los propósitos educativos, de las metas escolares y con el objetivo el mejoramiento de la enseñanza y la calidad escolar.

El tipo de liderazgo que el supervisor ejerza se verá reflejado en el tipo de interacciones que prevalece en las comunidades escolares que atiende, Almazán (2011) señala que una buena supervisión escolar debe basarse en el liderazgo transformacional para que el supervisor sea un facilitador, guía y asesor del personal directivo y docente.

El líder transformacional

El líder transformacional es innovador, induce a los miembros de la organización escolar a adquirir nuevos conocimientos, permitiendo el desarrollo, descubrimiento y exploración de habilidades de cada uno, dando así la confianza para ejercer las actividades y retos que se presentan en las metas que se les adjudican, generando no sólo un buen desempeño, sino también un clima que permita al personal identificarse con el lugar de trabajo y con el trabajo que realiza, además de que reconozca el rol tan importante que desempeña al realizar sus actividades.

Lussier y Achua (2011) señalan que "...el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización...". El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones positivas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza y cooperación en las personas que los rodean.

Es este tipo de líder el que promueve un cambio, logra asistir las necesidades individuales y colectivas, motiva a la creatividad y promueve una gestión flexible.

En la gestión directiva estratégica los supervisores se ocupan de conocer detalladamente la realidad del contexto de sus escuelas a cargo, con el propósito de diseñar y revisar permanentemente las estrategias de gestión directiva para alcanzar los resultados académicos

y sociales esperados. La gestión directiva se ocupa, además, del desarrollo de procesos de dirección estratégica que asegure el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, que responda a la misión y los objetivos institucionales.

Diseño de Investigación

Este estudio de orientación cualitativa, desde la mirada sociocultural ubica el contexto social como un factor determinante para el desarrollo integral de la persona en un ambiente laboral con modalidad presencial y no presencial.

El propósito es identificar la profesionalidad que los supervisores escolares ejercieron durante la educación no presencial. Para tal fin, se identifica la profesionalidad desde la perspectiva de Valdés (1997). La profesionalidad aparece como una cualidad inherente al sujeto, es decir constituye “un cúmulo de conocimientos, habilidad, experiencia, práctica o esfuerzo físico específico, que en la relación de trabajo resultan necesarios para realizar un tipo de actividad determinada”.

Los cuestionamientos que guiaron el estudio son: ¿Cuáles es la práctica que realizaron los supervisores escolares en el contexto de educación no presencial? Y ¿Cuáles son los retos que identifican para la supervisión escolar en el contexto actual? ¿Cuál es la percepción de la supervisión escolar necesaria, la nueva profesionalidad, desde la perspectiva del supervisor escolar?

Sujetos del estudio

Se consideró a 10 supervisores escolares de educación primaria de la Ciudad de México.

Instrumentos de recolección de datos

Se realizó entrevista estructurada a los 10 supervisores de la Ciudad de México que recupera las funciones de la supervisión escolar además de cuestionar la práctica profesional que realizaron en el contexto de educación no presencial. Indagando también cuáles serían los cambios y los retos que podrían ocurrir en la supervisión escolar.

Resultados

Se encontraron puntos de coincidencia entre los diez supervisores que participaron en el estudio con respecto a las tareas y el desempeño que requieren mostrar en el ejercicio de su función en el contexto de la educación no presencial. Para este reporte se comunica qué práctica profesional realizaron los supervisores y cuáles son los retos que identifican para su función.

Los retos que identifican para la supervisión escolar

Los entrevistados coincidieron en la dificultad de mantener el bienestar de la comunidad, en cuanto a conservar la salud física y emocional ante la pandemia por COVID 19, identifican que será el reto mayor y lo vislumbran a largo plazo, lo asocian a tiempos de crisis y de incertidumbre. Otro de los desafíos que identificaron es mantener el diálogo horizontal con sus directores y colectivos escolares, en este aspecto señalan que durante este contexto a distancia no apreciaron su función desde la verticalidad sino de trabajo conjunto. Entonces es el tercer reto que identifican, mantener el trabajo colaborativo. Otro de los retos que evidenciaron fue mantener el uso de las tecnologías digitales en la enseñanza, algunos supervisores incluso piensan que ocurrirá modalidad híbrida de enseñanza. Señalan los participantes que se debe buscar como equipo colaborativo de supervisión formas de comunicarse a distancia más continuas y eficientes para brindar acompañamiento ya que, debido a las circunstancias adversas, se requiere más apoyo emocional, tanto docentes como directivos. Tener una visión global de lo que sucede en las escuelas que integran la zona, buscar o sugerir soluciones a las problemáticas.

Este último aspecto resultó sumamente valioso para los directivos pues manifiestan aquellas tareas, acciones e incluso funciones que desde su percepción los supervisores deberían realizar.

La respuesta unánime de los supervisores coincide con lo expuesto por Smith y Riley (2012) ya que consideran que los atributos y habilidades de liderazgo requeridos de los líderes escolares en tiempos de crisis son fundamentalmente diferentes de los que generalmente se requieren como parte del entorno escolar considerado normal.

En tiempos de crisis, el liderazgo se enfoca a tratar de lidiar con eventos, emociones y consecuencias en el presente inmediato de manera que se minimice el daño personal y organizacional a la escuela y la comunidad escolar.

Respecto al diálogo horizontal, Ayala (2014) señala que una organización educativa, que se desarrolla sobre una estructura horizontal, es aquella que se fundamenta en las buenas relaciones con sus miembros, delegando responsabilidad y participación protagónica en el proceso. Las relaciones entre supervisor y supervisado son funcionales y no jerárquicas. La estructura horizontal se manifiesta cuando no existe una organización física y presencial sino desde la virtualidad se gestionan los procesos.

Por otra parte, para Santos (2006) la horizontalidad es una situación psíquica y social, interior y exterior al sujeto, en la cual ningún hombre anula la libre expresión de otro, de manera que todos puedan manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, si no, más bien un apoyo para el propio crecimiento. Desde luego, para que esto ocurra ha de darse una cierta igualdad de derecho entre los individuos, siendo preciso que el supervisor educativo adopte un liderazgo democrático.

En suma, se requiere de un liderazgo efectivo que lo lleve a visualizar que el contexto actual abre también la oportunidad de resignificar a la escuela como un espacio privilegiado para la enseñanza y los aprendizajes, de consolidar el trabajo colaborativo.

Cómo gestionaron los supervisores en la educación no presencial

Para entender y analizar cómo las crisis impactan en una institución educativa o incluso en cualquier otra organización y cómo se requiere que sea un liderazgo capaz para enfrentarlas, Smith et al (2012) identifican que primero se debe entender qué es una crisis, la cual, en sus términos más universales, se trata de una situación urgente que requiere una acción inmediata y decisiva por parte de una organización, en particular, los líderes de esta.

En general, las crisis se caracterizan por elementos como la ambigüedad en sus causas, efectos y en las formas de resolverlas.

El liderazgo en tiempos de crisis se trata de lidiar con eventos, emociones y consecuencias en el presente inmediato de manera que se minimice el daño personal y organizacional a la escuela y la comunidad escolar. Si bien podría parecer complejo definir la naturaleza del liderazgo necesario para que las escuelas enfrenten con éxito las crisis que inevitablemente encontrarán y de las cuales aprenderán, el liderazgo de tipo transformacional puede ejercerse de tal forma que incida positivamente según lo requiera cada situación.

Los supervisores tomaron decisiones inmediatas, señalaron que incluso sin información oficial y con base en el contexto de cada escuela. Fue necesario involucrarse en la gestión de las escuelas, se requirió su presencia en las reuniones de los colectivos escolares, señalaron que tuvieron más reuniones con su Consejo Técnico de zona escolar que las asignadas oficialmente. Identifican que este canal de comunicación coadyuvó a contar con distintas alternativas de solución a las problemáticas presentadas. Los entrevistados observaron que la crisis fue una oportunidad para el cambio en las formas de comunicación y en las prácticas docentes, en la disposición de los docentes y directivos a la asesoría y el aprendizaje entre pares.

Lo anterior, coincide con la “inteligencia de liderazgo” como un atributo en la gestión eficaz de las crisis. Existirían tres formas de inteligencia de liderazgo: procedimental (manejo de la crisis en base a principios conocidos y utilizados previamente), intuitiva (habilidad para lidiar con crisis que son mayoritariamente nuevas, pero que pueden haber ocurrido parcialmente en el pasado) y creativa (habilidad para lidiar con crisis enteramente nuevas). Los líderes con inteligencia creativa son capaces de operar más allá de los procedimientos y prácticas ya establecidos en la organización.

El desafío es cómo desarrollar estos atributos y habilidades de liderazgo transformacional y de crisis necesarias en un supervisor escolar como líder escolar, para la toma de decisiones que muestren claridad y certeza, de modo que puedan infundir confianza y certidumbre en la organización y de asegurar vías de comunicación claras para minimizar los efectos adversos.

En suma, desde la perspectiva de los directivos, son urgentes tres tareas básicas ante el contexto de crisis que se vive por la pandemia COVID 19. a) Anticipar el cambio, esto significa que el supervisor es capaz de tomar decisiones con base en los futuros escenarios posibles, esto significa colocarse en prospectiva. b) Gestionar el cambio, significa que el supervisor escolar plantea una gestión escolar basada en el cambio. c) Crear estrategias que permitan garantizar

el servicio educativo. el supervisor escolar será capaz de apoyar a los colectivos y directores en la búsqueda, selección, implementación de estrategias para dar respuesta a las necesidades del contexto.

Conclusiones

Los supervisores escolares a partir de la suspensión de actividades presenciales enfrentaron diversos desafíos que implican la apropiación de competencias directivas a partir de un enfoque transformacional para mantener una gestión institucional atenta a las múltiples demandas. Se encontró que los directivos escolares requieren desarrollar competencias no sólo de tipo conductual (transversales), también requieren competencias más enfocadas a lo funcional (Técnicas). Las primeras se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales, por ejemplo, para generar el trabajo en equipo entre los docentes y por otra parte, competencias funcionales que se refieren al conocimiento, habilidad, destreza que debe ser movilizadas para lograr los objetivos, tienen correspondencia con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y quehacer pedagógico, por ejemplo cuando brindan orientación y apoyo a los docentes.

Los retos y cambios de rutinas han sido una oportunidad para iniciativas de efectividad escolar basadas en nuevas formas de trabajo que requieren responsabilidad individual y colectiva en función a objetivos y prioridades compartidas, en donde la planeación estratégica y evaluación de la calidad educativa son fuentes cotidianas de crecimiento y transformación.

Como Labastida (2020) establece, en los momentos difíciles es cuando un buen líder puede demostrar todo su potencial, capacidad y determinación. En la actualidad los supervisores escolares requieren de competencias que tienen que ver con diversos atributos que los expertos plantean: confianza, comprensión, colaboración y comunicación, aunado al aprendizaje y preparación continua. Entonces, se requiere un modelo de gestión con especial énfasis en el liderazgo entendido como una acción personal que genera un clima adecuado y focalizado en las expectativas de la comunidad educativa. Se requiere potenciar las capacidades profesionales de supervisores. y no sólo ser considerados reproductores de guías y actividades prescritas, no sólo ser subordinados pues poseen un cúmulo de experiencias, creatividad e iniciativa. La asesoría y el acompañamiento de la supervisión son dos acciones que demandan los docentes para el desarrollo de buenas prácticas por lo que, a partir de lo encontrado en este estudio, se visualiza que lo idóneo transite hacia un liderazgo transformacional sostenido.

El supervisor con el directivo escolar y el colectivo docente deberán establecer una relación basada en el respeto y en un diálogo horizontal y profesional, pueden enfocarse juntos a la mejora de logros educativos.

Referencias

- Ayala, C. M. (2014). *Manual de Supervisión Educativa*. M.E. República Dominicana: Editorial Santo Domingo
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª. Ed. --). México D.F.: Cengage Learning.
- Martínez, O. A. (2011) *Cuaderno Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo*. México: Secretaría de Educación Pública
- Mogollón G. A. (2018). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n20/2-20-5.pdf>
- Montecinos, C., Uribe, M., Volante, P. (2020). Propuestas Educación Mesa Social Covid-19. *Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis*. Santiago de Chile.
- Murano L. D. A. (2020). *Liderazgo, desarrollando una cultura de grandeza*. ITESM. México.
- Sánchez M. M., Martínez H. A. M., Torres C. R., de Agüero S. M. M., Hernández R. A. K., Benavides L. M. A., Jaimes V. C. A., Rendón, C. V. J. (2020, mayo- junio). Retos educativos durante la pandemia de covid-19: una encuesta a profesores de la UNAM. *Revista Digital Universitaria*. Recuperado de <https://www.revista.unam.mx/prensa/retos-educativos-durante-la-pandemia-de-covid-19-una-encuesta-a-profesores-de-la-unam/>
- Santos, G. M., (2006, septiembre). La horizontalidad de las relaciones humanas y la tolerancia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162006000300006 Secretaría de Educación Pública. (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnico-pedagógica, directivo y supervisión escolar*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2020). *Programa Sectorial de Educación*. México.
- Smith, L., Riley, D. (2012) Liderazgo escolar en tiempo de crisis. *Liderazgo y gestión escolar*, 32 (1), 57-71. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ955188>
- Valdés, V. B. (1997). *La profesionalidad del trabajador en el contrato laboral*. España: Trotta.