

VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR ESCOLAR DESDE LA PERSPECTIVA DEL DOCENTE EN EDUCACIÓN BÁSICA ¹

JUAN ANDRÉS ELÍAS HERNÁNDEZ

CELY CELENE RONQUILLO CHÁVEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

BEATRIZ ANGUIANO ESCOBAR

CENTRO CHIHUAHUENSE DE ESTUDIOS DE POSGRADO, UNIDAD JUÁREZ

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

El Modelo Educativo 2016 establece como una de sus condiciones mínimas, el fortalecimiento de la supervisión escolar, en correspondencia con las orientaciones que recientemente han ido modificando la conceptualización de la función del supervisor escolar, desde una perspectiva principalmente administrativa, a otra de carácter técnico-pedagógico. Frente a esta situación el trabajo actual del supervisor se debate entre estas dos visiones, exhibiendo deficiencias, así como avances a considerar y potenciar. Este documento da cuenta de una investigación que se planteó conocer la perspectiva de docentes y directivos del estado de Chihuahua, respecto al desempeño y competencias de los supervisores escolares; para ello se aplicó una encuesta exploratoria a 1496 docentes y directivos (1129 y 335 respectivamente), de 34 municipios del estado de Chihuahua, mediante un cuestionario que indagó sobre las funciones del supervisor, sus habilidades sociales y el modelo de gestión que desarrollan estos agentes educativos. Los resultados muestran, desde la perspectiva de docentes y directivos, un perfil del supervisor escolar hábil para el establecimiento de relaciones interpersonales y la comunicación unidireccional jerárquica, que asume el liderazgo en la gestión de los procesos; limitado en su capacidad para la atención y control de sus áreas supeditadas, y con deficiencias para construir gobernanza educativa local. La relevancia del estudio radica en que permite acceder de manera confiable a la perspectiva de docentes y directivos, y en que muestra un camino para el desarrollo de la función supervisora, trazando pautas de formación indispensables bajo el modelo educativo vigente.

Palabras clave: Supervisores escolares, evaluación del desempeño, gobernanza educativa local, gestión educativa.

INTRODUCCIÓN

El Modelo Educativo 2016 se presenta como la complementación de un tortuoso proceso de implantación de una perspectiva educativa, que ha venido a reconfigurar la organización y las dinámicas al interior del Sistema Educativo Nacional. Como parte de la propuesta se establece que uno de los principales ejes, es la construcción progresiva de capacidades para una mayor autonomía (SEP, 2016). Para esto, se habrá de garantizar el logro de tres condiciones mínimas: “el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de zona, la descarga administrativa y el fortalecimiento de la supervisión escolar” (SEP, 2016, p. 20). Cobra especial interés para este documento, el llamado a desarrollar y fortalecer los servicios de supervisión escolar, aspecto que ya se avizoraba como parte de las tendencias globales impulsadas por organismos internacionales:

Se le ha otorgado a la gestión de la supervisión escolar gran importancia, como estrategia educativa para la instrumentación de las reformas, seguimiento de acciones, impulso a las innovaciones, la descentralización educativa y el mejoramiento de la calidad de la educación (García y Zendejas, 2008, p. 11).

Ante este panorama, los supervisores escolares se sitúan en un espacio que permite enlazar la política educativa y el trabajo —e impacto— en el aula (Calvo, 2002, p. 22). De tal forma que se presentan como:

Observadores formativos, es decir, como apoyos externos que identifiquen las fortalezas y las áreas de oportunidad en las escuelas. Por ello, estas figuras deben desarrollar competencias de observación en el aula, con rigor técnico y profesionalismo ético, así como capacidades de supervisión con una orientación pedagógica y retroalimentación formativa específica, para que de ella deriven recomendaciones para la práctica en el aula y en las escuelas (SEP, 2016, p. 27).

En este sentido, la tarea que se le asigna a la supervisión escolar no es ni poca, ni fácil, sobre todo si se consideran las problemáticas identificadas a la luz de la investigación educativa, a saber: carencia de marcos normativos que regulen el trabajo de los supervisores, una fuerte tendencia a prácticas centradas en el control, insuficiente trabajo colegiado, desconocimiento de lineamientos normativos y fundamentos teóricos y metodológicos para la realización de su tarea; sobrecarga de

trabajo administrativo y de planteles a su cargo, además de una considerable dispersión geográfica de estos últimos, lo que se traduce en una limitada asesoría académica de docentes y directivos; organización, infraestructura y recursos disponibles insuficientes; procesos de capacitación descontextualizados y sin pertinencia, que priorizan el estudio de la normatividad por encima de la gestión de proyectos o el análisis del proceso de enseñanza-aprendizaje; y la carencia de condiciones para el impulso al trabajo colegiado y para la vinculación con la comunidad (Tapia y Zorrilla, en García y Zendejas, 2008).

En medio de este paisaje claroscuro, la conceptualización de la función del supervisor escolar ha mudado de una perspectiva mayormente administrativa, a otra de carácter técnico-pedagógico (Fuenlabrada y Weiss, 2006, en García y Zendejas, 2008, p. 21), sin establecer bases sólidas que la hagan asequible. Es así que el trabajo actual del supervisor se debate entre estas dos perspectivas y presenta deficiencias a superar, así como avances a considerar y potenciar.

La tarea del supervisor escolar se encuentra en una encrucijada formada por "...un conflictivo conjunto de expectativas...", acerca de su rol, basadas en un deseo histórico de que una misma persona cuente con las cualidades del administrador-tecnócrata y, a su vez, con las del profesionista que mejorará el distrito escolar (García y Zendejas, 2008, p. 41).

El presente documento se desprende de la investigación "Supervisores escolares: impactos, dilemas y perspectivas en la educación básica. Criterios para un balance inicial en el estado de Chihuahua", y se plantea responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la valoración que docentes y directivos realizan del trabajo y desempeño de la supervisión escolar en el Estado de Chihuahua? En sintonía con el objetivo general de la investigación, que es construir un diagnóstico que avance en la caracterización de las funciones de la supervisión escolar en la educación básica, se propone, en este ejercicio, identificar la perspectiva de docentes y directivos del estado de Chihuahua respecto al desempeño y las competencias de los supervisores escolares, a través de una encuesta que se generó, se validó y se aplicó en 34 municipios del estado.

DESARROLLO

Partiendo de que el sistema educativo puede entenderse como un conjunto de redes complejas interconectadas, y por tanto, relativamente interdependientes, en el que los actores sociales, y la propia escuela, se visualizan como una organización autónoma, coordinada y plural, se asume el concepto de *Gobernanza Educativa Local*, para observar una perspectiva de la dinámica que envuelve a la supervisión escolar bajo las condiciones actuales, pero sobre todo, para construir un horizonte por alcanzar.

El término *Gobernanza*, según Lynn, Heinrich y Hill (2000, como se citó en Del Castillo y Azuma, 2011), refiere a “los medios para lograr dirección, control y coordinación completa o parcial de individuos autónomos u organizaciones en nombre de intereses los cuales se unen para contribuir de manera conjunta a un logro” (p. 47). Asimismo, la gobernanza como “estado superior” requiere de ciertas condiciones para su desarrollo, entre las que destacan participación social, legitimidad democrática, autonomía, coordinación, toma de decisiones, y un marco regulador que haga factible la gobernabilidad; es en este punto que la labor del supervisor escolar cobra importancia, como mediador, gestor de conflictos y detonador del diálogo y del consenso al interior de la comunidad educativa.

Para identificar la perspectiva de docentes y directivos del estado de Chihuahua respecto al desempeño y las competencias de los supervisores escolares, se aplicó una encuesta exploratoria a 1496 docentes y directivos (1129 y 335 respectivamente), de 34 municipios del estado de Chihuahua, agrupados en siete regiones con sede en: Ciudad Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Madera, Cuauhtémoc y Guachochi; algunas de las características de los participantes son: el 72.8% de las participantes fueron de sexo femenino, 519 del subsistema federal, 828 del estatal, y 116 del privado; 436 de preescolar, 690 de primaria, y 325 de secundaria; con edades entre 21 y 60 años; 97.1% de ellos con licenciatura, 34.9% con maestría, 2.0% con doctorado.

El instrumento (cuestionario) se construyó en tres apartados: a) datos sociodemográficos, b) funciones del supervisor, y c) habilidades sociales y modelo de gestión. El segundo apartado, “Funciones del supervisor” (Tabla 1), refiere a actividades vinculadas al aseguramiento de la normalidad mínima, gestión de recursos, y el desarrollo de proyectos, programas y planes educativos; actividades para el desarrollo de un clima organizacional armónico, para el fomento de la autonomía de gestión, el trabajo colaborativo y la participación de la comunidad educativa y de otros sectores; la comunicación entre los diversos niveles de gestión educativa, el asesoramiento de los distintos agentes y sus correspondientes estrategias de mejora, la auto y coevaluación al interior de los colectivos escolares, y finalmente, el impulso de una cultura de transparencia y rendición de cuentas. El tercer apartado “Habilidades sociales y modelo de gestión” (Tabla 2), incorpora habilidades para la comunicación e interacción, para la mediación y resolución de conflictos, y para la construcción de liderazgos compartidos; desarrollo de diagnósticos sistemáticos, diseño participativo de propuestas

coherentes y creativas, gestión de procesos, y la implementación, monitoreo y evaluación de estrategias, proyectos y programas educativos.

La validación de la encuesta fue estimada a través de pruebas de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. Un instrumento de esta naturaleza para evaluar la supervisión escolar con una fiabilidad aceptable o un alfa de Cronbach mayor a 0.7 (George y Mallery, 2003), proporcionaría retroalimentación sobre puntos fuertes y áreas en las que se pueden enfocar los esfuerzos para mejorar esta práctica. Por ello, un objetivo primordial de este trabajo fue construir dicho instrumento, de manera que permitiera la aproximación a este fenómeno. El análisis de la consistencia interna del instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.98. La evaluación de este coeficiente es calificada como excelente, por lo que el instrumento es válido y confiable para identificar la percepción que docentes y directivos poseen en relación al desempeño y las competencias de los supervisores escolares.

Tanto la validación del instrumento, como el análisis de la información, se realizaron a través del paquete estadístico SPSS versión 24.0.

La reforma educativa actual ha dado pasos consistentes respecto a dos de las condiciones necesarias para alcanzar la gobernanza educativa local. En primera instancia, el acceso a la función de supervisión, ha transitado de procesos que incorporaban “previo acuerdo con la representación sindical, bajo criterios escalafonarios y sin tomar en cuenta la preparación de los docentes” (Tapia y Zorrilla, 2008, en García y Zendejas, 2008, p. 137), a condiciones de ingreso a la función mediante concurso de oposición, lo cual es sin duda un paso hacia la legitimidad democrática. El segundo aspecto en el que se han realizado esfuerzos es el desarrollo de un marco regulador que haga factible la gobernabilidad. Ambas condiciones presentan deficiencias que la cotidianidad y la propia investigación educativa ya empiezan a denotar, no obstante, se conciben como elementos ineludibles para aspirar a mejores prácticas.

Dicho lo anterior, a continuación se analizan algunos de los hallazgos del estudio, con relación a las condiciones necesarias para la construcción de una gobernanza educativa local, en específico sobre el impulso a la participación social, la autonomía y la coordinación para la toma de decisiones. El 21.9% de los participantes opina que el supervisor escolar no promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia; el 20.2% que nunca propone, ni promueve estrategias de colaboración entre las escuelas y hacia la propia comunidad; y el 13.5% que no desarrolla estrategias de vinculación de los colectivos escolares con instituciones, organismos o dependencias externas. Para estos docentes el supervisor escolar mantiene una fractura entre la escuela y su contexto, limitando la posibilidad de una mayor participación de distintos actores en la dinámica escolar, en demérito del enriquecimiento del currículo y de la construcción de redes de colaboración robustas.

Respecto a la autonomía de gestión, el 25.8% de los participantes considera que el supervisor no fomenta esta capacidad o lo hace de manera limitada. El 12% afirma que no acompaña la construcción de la ruta de mejora, y el 20.6% que no apoya ni acompaña a los docentes y directivos en la construcción de sus planes individuales de mejora. Los Consejos Técnicos Escolares representan la principal estrategia para el desarrollo de la autonomía de gestión, se esperaría por lo tanto que desde la supervisión escolar se impulsara esta tarea, de ahí que los resultados, aun cuando mayoritariamente positivos, muestren un aspecto a analizar e incidir.

La coordinación para la toma de decisiones es otra de las áreas en las que la supervisión escolar tiene un papel trascendente. Resalta por tanto que las competencias vinculadas con la toma de decisiones, como un ejercicio sistemático y fundamentado, hayan arrojado las puntuaciones más bajas. Desde la perspectiva de los docentes, las principales áreas a desarrollar en la supervisión son: las competencias para el desarrollo de diagnósticos sistemáticos en torno a problemáticas sentidas (3.86 de promedio, en escala de 1 a 5), la capacidad para innovar y construir estrategias creativas en favor de los procesos educativos (3.8), y las competencias para la determinación de procesos de monitoreo y evaluación de estrategias, proyectos y programas educativos (3.88). (Ver tabla 3). La afirmación de García (2008) se mantiene vigente:

A pesar de los intentos de re-diseñar la supervisión escolar, de sus funciones, de los criterios a partir de los que se ejerce, del perfil de los agentes que la desempeñan, en el contexto de la reforma del sistema educativo mexicano de la década de 1990, persiste desempeñando funciones tradicionales de control burocrático-administrativo, por ejemplo, el control, verificación y cumplimiento de las normas educativas, la implantación del currículo y contenidos de carácter nacional (p. 12).

Los resultados obtenidos muestran también, que desde la visión de docentes y directivos, el rol tradicional de la supervisión escolar (control burocrático-administrativo), se muestra deficiente. Sólo el 43.1% afirma que el supervisor visita por lo menos una vez al mes las escuelas; sólo el 69.5% opina que el supervisor los mantiene informados sobre las indicaciones de la autoridad educativa; y el 17.8% considera que no promueve ejercicios de auto y coevaluación al interior de los colectivos escolares. Finalmente, se enfatizan tres aspectos: el primero de ellos, es que el 32.6% de los participantes aseguran que el supervisor no entrega informes abiertos a la comunidad en donde transparente su ejercicio, esto a la luz de la gobernanza educativa local limita la capacidad de las redes para posicionarse como interlocutores y construir procesos dialógicos horizontales. El segundo aspecto a

denotar es que el 20.8% de los participantes opina que la supervisión no promueve la inclusión educativa mediante estrategias concretas, ni gestiona apoyos externos para la construcción colectiva de una cultura de inclusión educativa (23.8%).

Por último, se muestra que las principales competencias de los supervisores escolares refieren a su capacidad para la comunicación e interacción, y para la gestión de procesos: la habilidad para establecer relaciones interpersonales, con base en los valores de respeto, solidaridad y confianza se puntuó en 4.12 (en escala de 1 a 5), la competencia para la comunicación asertiva (efectiva y afectivamente) en 4.01; y la competencia para la gestión de procesos (Planeación, organización y dirección) en 4.04. (Ver tabla 3).

CONCLUSIONES

En términos generales el profesorado y personal directivo encuestado, manifiestan un desempeño aceptable y un despliegue satisfactorio de competencias por parte de los supervisores escolares. Asimismo, los resultados —aun cuando parciales—, permiten delinear la figura del supervisor escolar desde la óptica de docentes y directivos. Se perfila un supervisor hábil para el establecimiento de relaciones interpersonales y la comunicación unidireccional jerárquica, que asume un rol de liderazgo en la gestión de los procesos; limitado en su capacidad para la atención y control de sus áreas supeditadas, y con un largo trecho por recorrer en el camino de la gobernanza educativa local, sobre todo con relación al impulso de la participación social, la autonomía de gestión, y la mediación y coordinación para el desarrollo de procesos de toma de decisiones fundamentada y participativa.

Este estudio adquiere relevancia científica en virtud de que permite acceder de manera confiable a la perspectiva de docentes y directivos respecto al desempeño y competencias de los supervisores escolares; y relevancia social, en medida que muestra un camino para el desarrollo de la función supervisora y traza pautas de formación indispensables bajo el modelo educativo vigente.

NOTAS

¹ Este trabajo forma parte de las actividades consideradas en el proyecto de investigación “Supervisores escolares: impactos, dilemas y perspectivas en la educación básica. Criterios para un balance inicial en el estado de Chihuahua”, financiado por CONACYT (No. 229152). Participan como responsable técnica la Dra. Evangelina Cervantes Holguín, y como parte del equipo coordinador de investigación en las distintas regiones: Mtro. Juan Andrés Elías Hernández, Dr. Pavel Roel Gutiérrez Sandoval, Dr. Ramón Leonardo Hernández Collazo, Mtra. Lylia Ana Morales Sifuentes, Dr. Rafael García Sánchez, y la Dra. Lourdes Elizabeth Carrillo Vargas, además de un valioso equipo de trabajo compuesto por investigadores y becarios del Estado de Chihuahua.

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ítems del apartado “Funciones del supervisor”

Funciones del supervisor
Su supervisor(a) visita de manera habitual las escuelas para verificar que se cumpla la normatividad mínima.
Su supervisor(a) informa de manera permanente a las escuelas sobre las indicaciones de la autoridad educativa.
Su supervisor(a) realiza visitas de seguimiento para verificar que las indicaciones de la autoridad educativa están siendo atendidas.
Su supervisor(a) gestiona para atender las necesidades de las escuelas ante las autoridades educativas.
Su supervisor(a) realiza estrategias que permiten a las escuelas crear una cultura institucional que prioriza el aprendizaje.
Su supervisor(a) lleva a cabo acciones que fomentan un clima organizacional armónico abierto a la comunicación e innovación.
Su supervisor(a) fomenta la autonomía de gestión, impulsando la toma de decisiones y el respeto por la libre determinación.
Su supervisor(a) impulsa actividades de trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar.
Su supervisor(a) acompaña a los directores escolares en la propuesta de actividades que fomentan la participación y colaboración.
Su supervisor(a) facilita la resolución colaborativa de problemas en las escuelas y en la zona.
Considera que su supervisor(a) asesora a directivos en aspectos técnico-administrativos.
Considera que su supervisor(a) asesora a docentes en aspectos técnico-pedagógicos.
Su supervisor(a) gestiona apoyos externos para los docentes. (Cursos, talleres, recursos humanos de apoyo o asesoría, etc.)
Su supervisor(a) promueve ejercicios de auto y coevaluación al interior de los colectivos escolares.
Su supervisor(a) acompaña la construcción de la Ruta de mejora.
Su supervisor(a) participa en las reuniones de Consejo Técnico.
Su supervisor(a) apoya y acompaña a los docentes y directivos en la construcción de sus planes individuales de mejora.
Su supervisor(a) verifica el uso adecuado del tiempo en la escuela y el aula.
Su supervisor(a) ejecuta sanciones dentro del marco legal ante situaciones que transgreden la normatividad mínima.
Su supervisor(a) promueve la vinculación de las escuelas con instituciones, organismos y dependencias, en favor de la calidad educativa.
Su supervisor(a) gestiona la dotación de materiales y recursos a las escuelas.

Su supervisor(a) verifica la distribución y el mantenimiento de las distintas herramientas educativas.

Su supervisor(a) desarrolla estrategias para la capacitación en el uso de recursos, por parte del colectivo escolar.

Su supervisor(a) acompaña y asesora a los docentes en la atención diferenciada a los alumnos con sus necesidades educativas.

Su supervisor(a) promueve la inclusión educativa, mediante estrategias concretas.

Su supervisor(a) gestiona apoyos externos para la construcción colectiva de una cultura de inclusión educativa.

Su supervisor(a) promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia.

Su supervisor(a) entrega informes abiertos a la comunidad en donde transparenta su ejercicio, mostrando sus actividades, metas y logros.

Su supervisor(a) realiza actividades que promueven la transparencia y rendición de cuentas.

Su supervisor(a) propone y promueve estrategias de colaboración entre las escuelas y la comunidad.

Tabla 2. Ítems del apartado “Habilidades sociales y modelo de gestión”

Habilidades sociales y modelo de gestión
Competencia para comunicarme de forma asertiva (efectiva y afectivamente).
Capacidad para la gestión de conflictos.
Habilidad para establecer relaciones interpersonales, con base en los valores de respeto, solidaridad y confianza.
Capacidad para la negociación y la mediación.
Disposición y capacidad para el establecimiento de liderazgos compartidos.
Competencias para la gestión de procesos (Planeación, organización y dirección).
Competencias para el desarrollo de diagnósticos sistemáticos en torno a problemáticas sentidas.
Competencias para el diseño participativo de propuestas coherentes de acción educativa.
Determinación de estrategias de monitoreo y evaluación de estrategias, proyectos y programas educativos.
Capacidad para Innovar y construir estrategias creativas en favor de los procesos educativos.

Tabla No. 3. Valoración de las competencias del supervisor escolar.

Competencia	Media Escala de 1 a 5	Mediana	Moda	Desviación estándar
--------------------	------------------------------	----------------	-------------	----------------------------

Competencia para comunicarme de forma asertiva (efectiva y afectivamente).	4.01	4.00	5	1.140
Capacidad para la Gestión de conflictos.	3.90	4.00	5	1.174
Habilidad para establecer relaciones interpersonales, con base en los valores de respeto, solidaridad y confianza.	4.12	5.00	5	1.131
Capacidad para la negociación y la mediación.	3.99	4.00	5	1.153
Disposición y capacidad para el establecimiento de liderazgos compartidos.	3.97	4.00	5	1.180
Competencias para la gestión de procesos (Planeación, organización y dirección).	4.04	4.00	5	1.132
Competencias para el desarrollo de diagnósticos sistemáticos en torno a problemáticas sentidas.	3.86	4.00	5	1.188
Competencias para el diseño participativo de propuestas coherentes de acción educativa.	3.93	4.00	5	1.168
Determinación de estrategias de monitoreo y evaluación de estrategias, proyectos y programas educativos.	3.88	4.00	5	1.171
Capacidad para Innovar y construir estrategias creativas en favor de los procesos educativos.	3.80	4.00	5	1.228

REFERENCIAS

- Calvo, B., Zorrilla, M., & Conde, S. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. Paris, Francia: IIPE.
- Del Castillo, G., & Azuma, A. (2011). *Gobernanza local y educación. La supervisión escolar*. D. F., México: FLACSO.
- García, B., & Zendejas, L. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. D. F., México: INEE.
- García, I. (2008). *La configuración de la supervisión escolar de la educación básica en el contexto de la reestructuración del sistema educativo mexicano y de la emergencia de sub-sistemas educativos estatales débilmente acoplados. El caso de estudio de Guanajuato, México*. D. F., México: FLACSO.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- SEP. (2016). *El modelo educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la reforma educativa*. México: SEP.