



## LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO DETONANTE DEL LOGRO EDUCATIVO EN PREESCOLARES CON ALTA MOVILIDAD LABORAL

### **Jesús Mónica Santiago Ramírez**

*Secretaría de Educación y Cultura del estado de Sonora*  
santiagor.jesus@docente.sonora.edu.mx

### **Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante**

*Universidad Pedagógica Nacional Unidad 261*  
nopesque@hotmail.com

### **Alicia Lorena Rodríguez Márquez**

*Secretaría de Educación y Cultura del estado de Sonora*  
rodriguezma.alicia@docente.sonora.edu.mx



### Resumen

El estudio presenta prácticas de gestión educativa impulsadas por una supervisión de zona de educación preescolar con directoras que se desempeñan en contextos de alta movilidad laboral docente y directiva.

Es un estudio de caso único, holístico y descriptivo (Yin, 1984), como pregunta principal ¿Cuáles son las prácticas de gestión educativa impulsadas por la supervisora que los directivos implementan y consideran que han incrementado el logro educativo de los alumnos? Se parte de la premisa que la gestión educativa con base en metas estratégicas permite mejorar los aprendizajes de los alumnos aún en contextos de alta movilidad laboral (Farfán, Mero y Sáenz, 2016).

Se realizaron encuestas a las directoras y una entrevista a una directora, esta información se trianguló con los Programas Escolares de Mejora Continua (PEMC) de los jardines de niños y el plan de trabajo de la supervisión de zona escolar. La triangulación teórica se realizó con base en elementos de las prácticas de gestión educativa y cambio educativo. La evidencia recabada permite afirmar que, en contextos de alta movilidad y marginación, es posible el impulso a proyectos educativos de corta duración con metas específicas que prioricen el logro educativo de los alumnos, lo cual deriva en resultados positivos para la comunidad educativa en su conjunto. Para concretar esta posibilidad, se destaca el arraigo y preparación de la supervisora escolar, quien a través del acompañamiento constante a las directoras a su cargo genera una cultura de colaboración y cambio educativo en favor de estas comunidades.

**Palabras clave:** Gestión educativa, organización escolar, evaluación educativa, logro educativo y cambio educativo.

## Introducción

La zona escolar del caso es rural, mayormente agrícola, aunque también cuenta con tres comunidades pesqueras, ubicadas a una distancia aproximada de 60 kilómetros de la capital del estado, a excepción de tres escuelas localizadas a más de 100 km. Al ser comunidades cercanas a la ciudad, son elegidas por personal docente y directivo que reside en la ciudad para viajar diariamente y no desplazar su lugar de residencia a otra localidad. Esta situación determina escaso o nulo arraigo en las comunidades donde se ubican los jardines de niños, en donde cada inicio de ciclo escolar se incorpora nuevo personal. En el ciclo escolar actual 2022-2023, ocho de las diez direcciones están ocupadas por directoras efectivas que residen en la localidad donde laboran y el resto se traslada diariamente, lo cual ocasiona que los proyectos y metas académicas no se concreten positivamente en el mediano y largo plazo. En el caso de las educadoras 33 de las 48 educadoras viajan diariamente.

Los padres de familia son trabajadores de los campos agrícolas y pesqueros, algunos pertenecen a alguna etnia indígena proveniente del Sur del país u otro estado, tres escuelas cuentan con abuelos o algún miembro de la familia que no habla español o son analfabetos.

La zona escolar ha sido elegida para el estudio, ya que desde la llegada de la supervisora los resultados educativos de los alumnos en habilidades básicas han mejorado en un 10% sostenido por año escolar, asimismo ha disminuido de ocho a cuatro escuelas unitarias e incrementado de tres a seis directoras que residen en la población del jardín de niños que dirigen. Sin embargo, el principal desafío es apoyar a las directoras escolares para la generación y liderazgo de proyectos de trabajo a corto plazo que les permitan lograr aprendizajes en los alumnos. La gestión educativa en este contexto es difícil y se enfrenta a variadas problemáticas como: desconocimiento del contexto, integración del equipo de trabajo, precariedad en la infraestructura y materiales educativos, identificación de las necesidades, generación de estrategias para la organización escolar y el logro educativo. Esto representa para la zona escolar desafíos en la conformación y consolidación de equipos docentes y directivos que logren y sostengan el desarrollo de las escuelas y comunidades educativas que se atienden, aún con la alta movilidad laboral y bajas expectativas de aprendizaje de los alumnos por parte de los padres de familia y en algunos casos de los mismos docentes.

Entre el 20% y 30% de los 1, 248 alumnos que tiene la zona escolar, presentan movilidad durante el ciclo escolar según los registros de asistencia; ocasionado por la movilidad laboral de los padres de familia. Hay 48 docentes, diez directoras y diez intendentes, distribuidos en 14 escuelas de las cuales cuatro son unitarias. Con este panorama la supervisión de zona diseñó una estrategia para mejorar la organización escolar, estabilidad, arraigo y mejora en los aprendizajes de los alumnos.

El objetivo de la investigación fue documentar las prácticas de gestión educativa orientada a retos impulsada por la supervisión de zona para mejorar el logro de los aprendizajes de los alumnos. Las preguntas detonadoras fueron: ¿Cuáles son las prácticas de gestión

educativa impulsadas por la supervisora que los directivos implementan y consideran que han incrementado el logro educativo de los alumnos de acuerdo a las directoras? ¿Es posible sostener prácticas de gestión educativa orientadas a retos que generen sinergias positivas en las escuelas a pesar de la movilidad docente? ¿Cómo pueden lograrse resultados a corto plazo mediante la gestión educativa en las zonas de alta movilidad? ¿Cómo puede generarse un sistema de gestión educativa que brinde resultados positivos en el aprendizaje en contextos de alta movilidad?

Se parte de la premisa que la gestión educativa con base en metas genera sinergia positiva para el aprendizaje de los alumnos (Zambrano, 2019). De acuerdo a Rodríguez y Gairín (2015), la gestión educativa es un instrumento potente para la mejora de los aprendizajes de los alumnos; asimismo, Rico (2016) asegura que es deseable que las escuelas realicen la gestión educativa con independencia y orientada a sus objetivos y dispositivos con los que cuenta. En el mismo sentido, Farfán, Mero y Sáenz (2016) lo asocian a una organización estratégica de la gestión educativa por parte de los directores escolares.

Orientar la organización escolar en retos y metas claras de las necesidades de la comunidad escolar permite, según Zambrano (2019), incrementar en un 75.3% los resultados de aprendizaje de los alumnos, generados mayormente por procesos de innovación que la escuela realiza en consenso, generando motivación en su trabajo. Esta percepción es del 70.2% de los docentes y del 76.4% de los directivos.

La investigación se realizó de acuerdo a la metodología de estudio de caso único, holístico y descriptivo (Yin, 1984). Se aplicó una encuesta a las todas las directoras, entrevista a profundidad a una de ellas elegida al azar y se realizó el análisis con juicio de expertos (tres: una supervisora de educación primaria jubilada, una directora de educación secundaria y una supervisora de educación preescolar; todas con experiencia en investigación educativa) del Plan de trabajo de la supervisión de zona y los PEMC de las escuelas, con el fin de clarificar de acuerdo a Yin (1984), tanto el aspecto literal del lenguaje como la teoría.

El análisis teórico se llevó a cabo con las aportaciones de Leithwood (2009), sobre las principales prácticas de liderazgo: establecer directrices, desarrollar a las personas, rediseñar la organización y manejar el programa de estudios. Con base en ello se construyeron las siguientes categorías 1) Establecimiento de objetivos educativos en la escuela. 2) Desarrollo de las personas, con acciones de formación, asesoría y acompañamiento. 3) Organización de la escuela, estrategias, sistematización, instrumentos metodológicos de organización escolar de la directora. 4) Gestión del programa de estudio desde la dirección escolar, y 5) Comunicación efectiva con la comunidad educativa.

La metodología para el análisis de los datos se realizó a través de categorización abierta con triangulación teórica. Una vez concluido el análisis se realizó el *member checking* (Birt, Scott, Cavers, Campbell y Walter, 2016) con los participantes.

## Desarrollo

### *Prácticas de gestión educativa impulsadas por la supervisión escolar*

La supervisión escolar diseña un plan de trabajo anual cada ciclo escolar en el cual incluye las siguientes acciones: 1) Planeación de metas a corto plazo por escuela y por zona escolar. 2) Formación *in situ* de directoras y docentes con inducción al trabajo directivo o docente, el cual se continua a lo largo del ciclo escolar de acuerdo a las necesidades y a través de diversos dispositivos: reuniones técnicas, círculos de estudio, talleres, cápsulas informativas, recomendaciones sobre conferencias o eventos formativos externos de acuerdo a las necesidades para el logro de las metas establecidas de cada escuela. 3) Acciones para la integración de comunidad de práctica con directoras. Diariamente se comparte información, estrategias y diálogo sobre las acciones de gestión educativa a través de *WhatsApp*, llamadas telefónicas o entrevistas; y 4) Sistematización de la información de las escuelas. La información sobre el avance de las metas educativas, así como las principales acciones de gestión y académicas, se sistematizan a través de un *drive* de almacenamiento compartido, esto permite aminorar la carga administrativa de las escuelas.

Implementar la organización escolar basada en metas, mejora de acuerdo a Muñoz (2019) en un 75.3 % los aprendizajes de los alumnos, además se incrementa e incentiva al personal de la escuela. La forma en que las directoras fijan la meta de aprendizaje de su escuela; así como la organización de las actividades con el equipo de trabajo representa un reto para ellas y la comunidad educativa en su conjunto. Autores como Cervera (2012) y Morocho (2010), sostienen que es imprescindible sostener relaciones horizontales o con poca distancia de poder entre el directivo y docentes que a su vez generen desafíos y recompensas profesionales. La principal dificultad que presentan los colectivos escolares en este rubro es “el involucramiento más allá del horario de clases, cuatro de cinco educadoras viajan diario en transporte público y dejan muchas actividades inconclusas” (Directora 3). “La asistencia regular de los alumnos es una problemática como escuela en la que se ha estado trabajando, pero no ha tenido los resultados esperados” (Directora 2).

Las directoras elaboran las metas de logro educativo en el PEMC de su escuela, incorporando en el ámbito “Aprovechamiento y asistencia de los alumnos” los indicadores: 1) Matrícula: número de alumnos inscritos 2) Asistencia: asistencia media semanal y mensual 3) Habilidades básicas de los alumnos: 3.1) Grado de desarrollo conceptual de las exploraciones matemáticas en preescolar; 3.2) Nivel de conceptualización de la escritura; y 3.3) Lectura; 4) Preinscripción de alumnos para el siguiente ciclo escolar.

De acuerdo a la información proporcionada por las directoras, el 100% afirma recibir asesoría y acompañamiento por parte de la supervisión escolar. “Me he sentido muy apoyada por supervisora y compañeras directivas. Tengo confianza al preguntar si se me presenta alguna situación” (Directora 1). “Lo que hemos revisado en la zona escolar me ha servido en lo personal y lo he llevado a la práctica con mi personal” (Directora 2).

Un 55% ha recibido asesoría y acompañamiento en el área de gestión educativa, el 77% en instrumentos metodológicos para la organización y funcionamiento de la escuela, el 88% en la elaboración y uso de instrumentos de evaluación de aprendizajes de los alumnos. El 33% afirma haber recibido orientación sobre modelos de gestión educativa y 44% en prácticas de gestión educativa.

### *Prácticas de gestión educativa que realizan las directoras con base en el impulso de la supervisión de zona*

La evidencia encontrada en los resultados de la encuesta, entrevista y análisis documental permite afirmar que se llevan a cabo las siguientes prácticas impulsadas por la supervisión: Establecimiento de metas y objetivos de la escuela; desarrollo de las docentes a través de la formación *in situ* a través de diferentes dispositivos; Organización y funcionamiento de la escuela con base en retos y metas; Apoyo y seguimiento de la gestión educativa que desarrolla el docente y finalmente, Acciones de comunicación con docentes y padres de familia.

### *Establecimiento de objetivos educativos de los alumnos claros y medibles*

Las directoras afirman utilizar estrategias para establecer los objetivos educativos de los alumnos con base en el perfil de egreso de la educación preescolar, con base en las habilidades básicas de los alumnos, evaluando con instrumentos comunes: nivel de conceptualización de la escritura de Ferreiro y Teberosky (1991), desarrollo conceptual de las exploraciones matemáticas en preescolar, (Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla, 2016) y; lectura con el apartado de lectura del Sistema de Alerta Temprana (SisAT), (SEP, 2018). La escuela fija una meta de acuerdo a los resultados de ciclos escolares anteriores. Esta actividad se observa en el PEMC con un seguimiento mensual y gráficas trimestrales.

### *Desarrollo las habilidades y conocimientos de las personas a mi cargo*

De nueve directoras, seis afirman realizar acciones para desarrollar a las personas a su cargo en las habilidades profesionales necesarias para su desempeño en los espacios educativos, consisten en asesorías y acompañamiento procedentes de las visitas de observación a la práctica educativa de las educadoras. Se comparten las prácticas exitosas y se realiza un plan de desarrollo individual para cada educadora. En el ámbito del PEMC correspondiente a Formación docente y directiva se presentan actividades de formación *in situ*, de todas las directoras analizadas.

### *Diseño de la organización de la escuela que permite el adecuado funcionamiento*

Con respecto a la organización de la escuela, las directoras afirman que elaboran el PEMC, en el cual se establecen los objetivos y metas a lograr en el ciclo escolar, esto se realiza con base en un diagnóstico. Dicho programa brinda una planeación anual de la cual se deriva una planeación mensual y semanal de acciones educativas generales de la escuela y plan semanal de la directora. Para el seguimiento de estas acciones se establecen comisiones de trabajo y se registran los avances a través de los instrumentos de evaluación comunes en el caso de los indicadores orientados a metas y se elaboran instrumentos de seguimiento para las necesidades propias de cada una de las escuelas.

El trabajo del ciclo escolar en mi escuela lo organizo tomando en cuenta las normas ya establecidas, la estructura de la institución y las prácticas educativas. Para lo anterior se cuenta con el Programa Escolar de Mejora Continua en donde a partir de un diagnóstico se detectan las necesidades por atender, se organizan los objetivos, metas y acciones de mejora para resolver problemas escolares y fortalecer el aprendizaje. (Directora 5).

### *Seguimiento oportuno y sistemático del programa de estudios que realizan los docentes*

El monitoreo de las metas se lleva a cabo a través de un calendario. Cada escuela realiza su temporalidad de las actividades para cada una de las metas y reporta sus avances de manera mensual en las reuniones de Consejo Técnico Escolar. Semanalmente las directoras realizan una revisión de las planeaciones, contabilizan la asistencia de los alumnos, realizan gráficas de asistencia y participación de los alumnos. De manera trimestral se valoran los avances en los aprendizajes y habilidades de los alumnos a través de los instrumentos de evaluación comunes en la zona escolar.

Utilizo principalmente el monitoreo para el seguimiento al avance de los estudiantes a través de los medios de comunicación establecidos con ellos y con los padres de familia, para comunicarles cuáles son sus dificultades, cómo desarrollaron las actividades, qué aprendizajes han desarrollado, qué otras ayudas o soportes requieren (Directora 3).

### *Comunicación efectiva con docentes y miembros de la comunidad educativa*

Siete de nueve directoras implementan estrategias para generar una comunicación efectiva con los docentes, tales como creación de grupo de *WhatsApp*, establecimiento de calendario mensual de actividades, reuniones técnicas semanales y visitas a las aulas.

Mantener una organización de la escuela que permita el adecuado funcionamiento. Soy puntual con lo que se debe realizar y tratar de hacer lo mejor posible para ofrecer un servicio de calidad. También el mantener una comunicación efectiva con el personal a mi cargo así como con los padres de familia (Directora 6).

## Conclusiones

*¿Qué elementos del contexto escolar son indispensables para generar y mantener prácticas de gestión directiva orientadas a la mejora del logro escolar?*

En contextos complejos, cambiantes, de alta marginalidad y movilidad de directivos, docentes y familias, como los que corresponden a los jardines de niños de la zona escolar que se presenta en este estudio, es posible el logro educativo en los estudiantes y la formación *in situ* de directores y docentes cuando permanecen algunos elementos que favorecen las prácticas de gestión directiva, en este caso la supervisión escolar, quien conoce el contexto escolar y realiza la gestión para favorecer el desempeño de las directoras a su cargo.

En el caso investigado, hay elementos que se ubicaron con un impacto positivo para la generación de prácticas de gestión educativa capaces de alcanzar una mejora en los aprendizajes. Estos elementos son: una supervisión con arraigo y con la capacidad para formar *in situ* al personal a su cargo; asesoría y acompañamiento con base en prácticas de gestión sistemáticas y orientadas a metas; y personal directivo con la preparación académica que permite un aprendizaje acelerado sobre la forma de atender a la planta docente, padres de familia y estudiantes.

### *Supervisión escolar con formación académica y arraigo*

La mayor parte del personal de los jardines seguirá presentando alta movilidad del personal docente y directivo. A pesar de esto, la presencia de personajes educativos clave marca la diferencia. En esta investigación, se localiza la figura de la supervisora escolar, con una formación académica que cuenta con conocimiento amplio sobre educación y específicamente en educación preescolar; cambio educativo, formación docente y directiva; además, cuenta con disposición y sensibilidad para apoyar a las directoras a resolver las complejas problemáticas educativas y sociales de las comunidades. Esto y otras variables contextuales, más el impulso a sus iniciativas, ha motivado a educadoras en su promoción a directoras para arraigarse en la zona escolar, se cuenta con tres directoras en esa condición.

El conocimiento que la supervisora tiene de las particularidades de las escuelas de la zona le permite proporcionar orientación e información a cada nueva directora que llega, lo cual acorta la curva de aprendizaje para realizar prácticas de gestión educativas en el corto plazo.

Su formación y experiencia son fundamentales para generar comunidades de práctica con las directoras, a las cuales lidera para que se apoyen entre ellas, integren los consejos técnicos de sus respectivas escuelas y establezcan dinámicas de trabajo que favorezcan el quehacer docente.

#### *Asesoría y acompañamiento hacia el logro educativo*

El plan de trabajo de la supervisión evidencia acciones generales que se llevan a cabo para la asesoría y el acompañamiento entre las cuales destacan procesos de inducción a la dirección escolar, donde se abordan procesos administrativos, normativos, laborales, académicos y de gestión educativa. Se realizan dos visitas semanales a las escuelas con base en calendarios para realizar observación de clase y de clima escolar, dos reuniones mensuales con directoras con carácter informativo y formativo, al menos una entrevista a la semana con directoras de acuerdo al calendario y necesidades de las escuelas y un proceso formativo intenso con talleres o asesorías durante el primer semestre del ciclo escolar. Esto permite sentar bases para el desarrollo de la gestión de las escuelas, especialmente en las comunidades que han tenido mayor movilidad laboral o cambio de directora ya que, de acuerdo a Sánchez y Delgado (2020), la gestión educativa es una herramienta que potencia el aprendizaje de los alumnos.

#### *Personal directivo con preparación académica que facilita su propio aprendizaje*

Una situación que destaca en esta zona escolar es la formación permanente del personal directivo a través de actividades que promueve la supervisora. Esta acción formativa *in situ* parte de una sólida formación inicial en educación preescolar. A partir de esta ventaja se desarrolla un programa formativo permanente que inicia con un “Curso de inducción a la función directiva” y que continúa durante todo el ciclo escolar con una jornada de liderazgo, lo que permite que las directoras desarrollen nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su gestión. De acuerdo a López, Sánchez, Altopedi y Rodríguez (2018), tienen mayor impacto formativo de largo aliento la experiencia y los dispositivos de formación informales en comparación con los talleres o cursos por expertos. En este sentido, Veluz (2020) afirma que al realizarse acciones de formación situada se facilita para el docente o directivo conectar la teoría y la práctica en el contexto que se desempeña.

La estrategia y prácticas analizadas ubican la gestión educativa como un detonante para la excelencia educativa, ya que permite organizar la vida académica en pro de la mejora de los aprendizajes. Se concluye que el trabajo docente es fundamental y un *sine qua non* de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas; sin embargo, para que éste sea mejor y realmente no deje a nadie fuera, es importante que quienes realizan las tareas de gestión se ubiquen más allá de la simple operación de las escuelas y, de manera estratégica, se atiendan las variables que por años siguen incidiendo en la baja calidad de la educación que se brinda a los alumnos y que, en algunos casos, se complican aún más por las condiciones personales y laborales de los docentes y directivos.

## Referencias

- Birt L, Scott S, Cavers D, Campbell C, Walter F. Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? *QualitativeHealthResearch*. 2016; 26 (13):1802-1811. doi:10.1177/1049732316654870
- Cervera, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Perú [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis doctorales.UNMSM. Recuperado en 28 abril del 2023 <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2365>
- Farfán, A., Mero, O. y Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dom. Cien*. Vol. 2, núm4, pp. 179 -190, Ecuador. Recuperado el 27 abril del 2023 de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Ferreiro, E. y Teberosky, A. (1991). *Los sistemas de escritura en el desarrollo del niño*. Editorial Siglo XXI editores: México D.F.
- López, J., Sánchez, M., Altopiedi, M., & Rodríguez, N. (2018). Formación de directivos escolares mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y el análisis de la práctica. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*. 22 (1), 481- 500.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación FundaciónChile: Chile.
- Morocho, L. M. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de La Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 29 de abril del 2023 de <https://bit.ly/3a61t2F>
- Rodríguez, D., y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista Educación*, 24 (46), 73-90. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, vol. 12, núm.1, 2016, pp. 55-70 Universidad La Gran Colombia a Quindío, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413744648005.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2018). *El Manual Exploración de habilidades básicas en lectura, escritura y conteo. Herramienta para la escuela. Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica*: Ciudad de México.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 41-70.

- Yin, Robert K. (1984). Case study research: design and methods, applied social research methods series, Newbury Park, C.A. Sage. Anexo
- Zambrano, L. A. M. (2019). La gestión basada en retos: Una perspectiva hacia la innovación educativa. *REFCaIE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 7(1), 75-86.