



EL IMAGINARIO DEL SUPERVISOR ESCOLAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA

Francisca Susana Callejas Ángeles

Benemérita Escuela Nacional de Maestros
jfrancisca.susana@aefcm.gob.mx

Juan Gutiérrez García

Benemérita Escuela Nacional de Maestros
Juan.gutierrezg@aefcm.gob.mx

Área temática: Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: Vida cotidiana, contexto, agentes e interacción en la práctica docente

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

Esta investigación de tipo explicativa con un enfoque cualitativo, tiene como objetivo indagar cuál es el imaginario que tienen los docentes en formación (alumnos de educación normal) sobre la función supervisora en la construcción del proyecto de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) en donde se pretenden desarrollar comunidades de aprendizaje. Se seleccionó a los docentes en formación de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros de la Ciudad de México, ya que tienen poco más de un semestre participando en lo cotidiano de las escuelas, tiempo en el cual formulan creencias sobre lo que sucede en las escuelas, y así estableciendo un imaginario social sobre la relación entre los docentes y el supervisor; sobre todo el rol de este último. A través del diseño y aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas y entrevistas a 24 docentes en formación se concluyó que por un lado escuchan que la función del supervisor es dar órdenes y vigilar que se cumplan en los planteles y sobre todo realiza actividades administrativas; sin embargo, el imaginario que se tiene de él es de estar en las escuelas, ser un líder y acompañar a los directores y docentes. Por lo que existe una posibilidad de que quienes están a punto de ingresar como docentes a las escuelas primarias, generen un diálogo con el supervisor para mejorar su práctica de enseñanza y ser parte del proyecto de la NEM al construir una comunidad de aprendizaje.

Palabras clave: Formación docente, Imaginario social Supervisores.

Introducción

El papel del supervisor a principios de este siglo es determinante para el logro de las políticas educativas, y además para transformar las escuelas de educación básica con la intención de

impactar en las comunidades. Sin embargo, la carga administrativa y los trámites burocráticos que debe gestionar ocupan la mayor parte de su tiempo y el tiempo para visitar las escuelas es muy limitado. Pero el problema se agrava cuando al asistir a las escuelas, es considerado un agente externo que sólo vigila y sanciona en caso de no cumplirse la normatividad. Las voces en las escuelas, incluso de los padres de familia es mirar al supervisor como un mediador en caso de alguna problemática. Este mirar a la supervisión lo alejan de la comunidad; por lo que será importante indagar cómo los nuevos docentes (quienes están a punto de ingresar a las escuelas) pueden construirse un papel diferente del supervisor, como un acompañante para mejorar su función.

Para ello se inicia con algunas anotaciones teóricas sobre el imaginario social, que da cuenta de cómo los seres sociales este imaginario construye definiciones sobre aspectos relevantes y otras conceptuales sobre la función supervisora escolar, sobre todo los cambios últimos que ha tenido con respecto a la mejora de los aprendizajes en las escuelas y proponer comunidades educativas. En seguida se expone la metodología que se empleo para recuperar la información que de cuenta de ese imaginario de los docentes en formación; y que si bien escuchan referentes sobre la función, casi determinados, en ellos existe la posibilidad de que los supervisores pueden hacer un acompañamiento puntual hacia su práctica.

Desarrollo

Uno de los propósitos de la NEM es impactar en todos los ámbitos relacionados con la educación en el país; en cuanto a las escuelas uno de sus propósitos es construir una nueva cultura que permita analizar y reflexionar la realidad y en consecuencia transformarla para así, desarrollar una sociedad democrática y más justa. No obstante, cambiar la cultura en las escuelas es un reto complejo, ya que, durante muchos años estas culturas escolares, estáticas, beneficiaban a los gobiernos en turno. En las escuelas entran y salen alumnos, lo mismo que los docentes, pero la estructura está fija y no está prevista para modificarse. Existe una cotidianeidad muy marcada en cuanto al cumplimiento de las funciones, hay alguien que enseña y otros que aprenden; y otros, más que administran y dirigen.

Frente a ello, esta nueva escuela tiene como objetivo abonar hacia una sociedad justa, por lo que deberán realizarse cambios no sólo en el papel que cada gobierno tiene su propuesta, hoy la NEM, tiene el propósito de hacer cambios desde adentro y abrir esas culturas escolares cerradas.

La relación existente entre el docente con la supervisión escolar se caracteriza por una relación vertical, esto obedeciendo a un modelo caracterizado por el control mismo en las escuelas. Sin embargo, la función de la supervisión de acompañamiento que se le ha dado desde finales del siglo XX, a la fecha no ha sido representativa en las escuelas; en cambio, las zonas escolares se

caracterizan por una función distante de las escuelas. De ahí que, si hay un modelo por generar comunidades de aprendizaje, la relación debe ser de horizontalidad.

Aunque al inicio de este siglo, se observan varias políticas que promueven un cambio en cuanto al rol del supervisor en las escuelas; en lo cotidiano estas prácticas son reducidas a lo administrativo; aun así, el reto estará en superar las visiones y nociones (AFSEDF, 2013) que se han creado y así transitar de un enfoque de control y vigilancia a uno pedagógico. Por ejemplo, fue hasta los años noventa del siglo XX que la autoridad educativa encomendó al supervisor actividades más de asesoría para la elaboración de los proyectos escolares, alejando las tareas administrativas de su función principal. Para iniciar el siglo XXI, ante el modelo de las escuelas de calidad, se buscó un mayor acercamiento de los supervisores como asesores pedagógicos en las escuelas, pero a su vez debía desprenderse de sus obligaciones burocráticas (Del Castillo, 2010).

En lo cotidiano quienes viven y construyen esa cultura, es el docente y los directivos. Las funciones de cada uno de ellos están relacionado íntimamente con el otro; así generar propuestas didácticas que busquen otros espacios o recursos, dependerá del apoyo o no del director, y éste del supervisor. De este último, dependerá el buen funcionamiento de las escuelas, y no sólo la gestión de recursos sino en la generación de ambientes libres de aprendizaje, basados en un ambiente de confianza para la creatividad. En cambio, un ambiente hostil o cerrado, la creatividad se apaga y cada uno de los actores realizan sus funciones con el objetivo de cumplir para no ser sancionados. Así los actores principales de las escuelas, docente, director y supervisor son determinantes para lograr el propósito por la NEM.

Entonces por un lado se tiene la idea de construir ambiente diferentes para ayudar la transformación social de la sociedad, y por el otro existe una cultura rígida de actores que están en constante tránsito y no permiten esos cambios o los simulan superficialmente pero en la estructura no hay.

Pero cómo se fortalece esta cultura de aquellos docentes que apenas están ingresando al plantel, el docente principiante tiene elementos para construir cambios apoyándose en los directivos. Hay muchos estudios sobre la relación docente director; pero cuál es esa relación entre docente y supervisor, y no sólo en lo cotidiano, sino en el imaginario del docente. ¿Por qué considerar a los docentes en formación y no a los docentes?, porque estos últimos están alejados de las prenociones que se construyen en las escuelas y generan una barrera entre escuelas y supervisor. El alcance de este estudio es aportar más elementos para considerar seriamente en las normales del país la relación de su función con la del supervisor en la construcción de una comunidad de aprendizaje que realmente logre una sociedad justa y democrática.

Si se establece que el supervisor es un elemento importante en la NEM, cómo el docente principiante empieza a relacionarse con el supervisor: ¿Cuál es la imagen que tiene de él? ¿puede considerarlo como un apoyo en su incipiente práctica docente?, ¿o lo ve como una autoridad sancionadora? Se toma como categoría el imaginario social de Durkheim, se realizaron preguntas abiertas a través de entrevistas y cuestionarios a un grupo de 23 docentes en formación de la BENM con relación a su imaginario del supervisor.

La zona escolar en educación primaria desempeña un rol determinante para la organización y funcionamiento de los planteles a su cargo, y esto dependerá del desempeño del supervisor, en cuanto al acompañamiento a la comunidad escolar, en especial a los directores y docentes.

Es común que la zona escolar represente para la comunidad autoridad y procesos administrativos, sin embargo, las funciones han desarrollado aspectos técnicos pedagógicos.

Supervisión escolar

Históricamente, la supervisión escolar en educación básica en México, ocupa un lugar determinante para el logro no sólo de reformas o políticas educativas, sino también promover proyectos de innovación y mejora de los aprendizajes de los alumnos, garantizando el derecho la educación de los alumnos de la zona a la cual pertenecen. Entre sus funciones está la de dar asesoría y acompañamiento a directivos y a los docentes. Sin embargo, en muchas ocasiones no sucede así, la zona escolar se ha visto superada por los aspectos administrativos, por tanto, en cuestiones pedagógicas se ha visto limitada en sus funciones (AFSEDF, 2013). El reto para la supervisión es lograr esa comunicación con sus escuelas a través del diálogo en las asesorías, el acompañamiento y el desarrollo del trabajo colegiado.

Del Castillo (2010) señala que las funciones del supervisor están centradas en 3 tres funciones: el *control y la evaluación*; el *asesoramiento y apoyo* a directores y maestros; y el último de *enlace* entre las escuelas y autoridades. Sin embargo, estas funciones están en desequilibrio, incluso por la misma autoridad, al priorizar más la función de control sobre las demás (Valenti, 2019).

La supervisión escolar, en México durante este siglo en particular ha ido de la mano ante los cambios generados por los gobiernos en turno en cuanto a la estrategia de gestión a implementar, como lo fue en su momento la planeación estratégica. Ya en estos últimos 10 años la función de la supervisión se ha ido construyendo para abandonar la función administrativa y de autoridad; y abonar más aspectos de asesoría y acompañamiento en los aspectos pedagógicos hacia el funcionamiento de las escuelas. En adelante, el supervisor poco a poco ha soltado esa función autoritaria para involucrarse en las escuelas como un apoyo fundamental para que los alumnos adquieran y mejoren sus aprendizajes.

Los supervisores deben garantizar que todos los alumnos accedan a una educación que responda a sus necesidades.

Par la NEM, lo deseable (USICAMM, 2022) en el docente es la mejora de su práctica, de ahí la importancia de la relación que tenga con sus autoridades, sobre todo la supervisión; se trata de esa relación se supere y exista un impacto del supervisor al docente. Una manera de fortalecer su práctica docente es a través del diálogo y reflexión de su práctica con sus colegas de escuela y zona escolar. Pero, cómo lograr ese diálogo e intercambio, si bien, las autoridades tendrán que dar el primer paso no siempre sucede así, y el encuentro común entre docente y la supervisión es por trámites administrativos o asuntos jurídicos.

De las creencias a lo imaginario

Si bien la experiencia genera estructuras para establecer una cultura en cada escuela, lo es también las creencias que se formulan los docentes hacia las acciones de los demás, sean los colegas o las autoridades. Las creencias de los docentes representan una estructura muy rígida que sólo puede abrirse cuando hay una crisis interna (Kuhn, 2001). Las creencias son un pilar de las estructuras que se establecen, no importando si se trata de docentes que tienen mucha experiencia o bien apenas están ingresando al servicio como es el caso de esta investigación. Estas creencias conforman un conjunto de proposiciones que permiten interpretar la realidad. Las creencias formulan un imaginario (García-Rodríguez, 2019) sobre lo que cada actor en la escuela debe cumplir, aun sin saber si realmente es su función, por ejemplo, un director sólo da órdenes que todos deben cumplir, es una creencia que se vuelve un lugar común. Este imaginario que se construye de lo individual a lo colectivo detiene todo proceso de cambio escolar.

Lo imaginario, no siempre fue una categoría epistemológica real sino que era considerado como una apreciación muy marcada por la subjetividad. En la actualidad, lo imaginario es un constructo social que puede dar una orientación clara. Considerar el imaginario en esta investigación fue determinante al explicar cómo un docente en formación, antes de ingresar a una escuela ya como docente trae una serie de creencias de cómo deben ser las relaciones con el supervisor escolar; el imaginario que se construye parte de lo individual y pasa a un grupo en común, que lo aceptan y lo interpreta como una realidad social.

Las entrevistas a los docentes en formación es por el primer acercamiento que se tiene en la escuela y la construcción que construyen con respecto a las figuras escolares; no sólo el director y docentes sino la supervisión. Se busca indagar sobre el imaginario que tiene el docente en formación en sus primeros encuentros con la cotidianidad de las escuelas. El imaginario de la función supervisora puede materializarse la actuación del futuro docente y no se limita sólo a una actuación en el salón de clases sino que vea más allá de los muros y contar con la posibilidad de proyectarse en la escuela y su comunidad.

Las preguntas abiertas fueron realizadas a los alumnos de cuarto grado de la Benemérita Escuela nacional de Maestros en la Ciudad de México, considerado su proximidad a ejercer su profesión por un lado y porque en el séptimo semestre llevan la asignatura planeación y gestión educativa. No obstante, la revisión de dicha asignatura está centrada en el desarrollo de un proyecto de gestión. En cuanto a los textos recomendados no se observa algún que señale la participación de la supervisión escolar, aunque existe la posibilidad que en el desarrollo de las sesiones los docentes de la asignatura puedan mencionar y describir el papel de la zona escolar dentro de la estructura de las autoridades escolares. El propósito principal es identificar el imaginario de los alumnos normalistas de cuarto grado sobre el papel del supervisor escolar, en cuanto a su práctica docente en el aula y en la escuela; con la intención de mejorar su práctica y ser parte del colectivo escolar. Se optó por un método explicativo, Ñaupas menciona

que el método explicativo en el enfoque cualitativo, no se pretende explicar los fenómenos como en el cuantitativo, sino de interpretarlos.

Esta población se escogió por conveniencia ya que son alumnos que se encuentran en su último año de licenciatura por lo que ya están inmersos en la vida cotidiana escolar y tienen conocimiento de la organización y funcionamiento de la escuela. Las entrevistas realizadas permitieron que los docentes en formación reflexionaran sobre sus respuestas. También suponemos que el alcance de la investigación es de tipo exploratorio, ya que el tema en sí, relación docente supervisor ha sido poco estudiada. Por lo general, ambos actores se estudian por separado o con otros propósitos, de ahí, que Hernández (2011), señala que esta clase de estudios se realiza cuando hay poca información

El cuestionario recoge la información sobre el imaginario de los futuros docentes hacia la función supervisora. Ofmara (2021) menciona que un cuestionario es un instrumento objetivo que recolecta información sobre las creencias y actitudes de las personas como su comportamiento y conocimiento; además se recupera información más detallada. Junto con las entrevistas se escogió un cuestionario con respuestas abiertas para que el alumno reflexionará sobre la función del supervisor y exponer las posibilidades o alcances sobre una relación más cercana; y fue autoaplicado a través de un formulario Google. Para su diseño se consultaron docentes y estudiantes normalistas sobre su percepción a las funciones directivas, sobre todo la del supervisor. Se abordaron en los ítems, los siguientes aspectos, el apoyo que debería recibir de la zona, el director y el docente, el imaginario del docente en formación al supervisor, lo que otros mencionan que son las funciones de la supervisión,

El apoyo que deben recibir por parte de la supervisión escolar, se agrupó en tres grupos: La mitad de los participantes piensan que el apoyo del supervisor se encuentra directamente con la escuela, acciones como mejorarla, resolver problemas del plantel que no pueda solucionarlo la dirección, atender carencias de la escuela, ser apoyo administrativo, e incluso atender problemas con un grado de dificultad mayor; también subrayan más un asesoramiento y orientador a la función directiva. Por último, algunos alumnos consideran un apoyo a la función docente, como orientador de actividades académicas, eje fundamental de la actualización magisterial, atender necesidades académicas y retroalimentar la práctica docente.

Ante el imaginario de la función del supervisor, se construyeron 5 categorías derivadas de sus respuestas. Vigilancia, gestor administrativo, Acompañamiento pedagógico y consultor. a. La función de vigilancia la consideran a que la zona debe observar las escuelas y *atender su funcionamiento*, b. gestor administrativo, debe *orientar y guiar* a la escuela para los trámites administrativos, así como gestionar

En cuanto lo que ha escuchado del supervisor, la mayoría señalan que realiza actividades administrativas, directamente con la escuela o escuelas; algunos refieren que la supervisión atiende asuntos pedagógicos y apoyo en los Consejos Técnicos Escolares y otros más señalan ambas actividades. Cabe destacar que ninguno menciona un apoyo directo hacia el docente. Las actividades de supervisión se quedan al director o bien al colectivo en las reuniones de consejo. También expusieron algunos rasgos del supervisor como una persona estricta, observar

el orden y que ejerce su autoridad. Sólo un docente cree que el supervisor puede aportar ideas para mejorar la escuela y ejercen una crítica constructiva. Un participante señaló que su primer encuentro con el supervisor fue entregando libros y participando en el festival navideño.

Al cuestionarles sobre los apoyos que debe recibir el director por parte de la supervisión, la mayoría de ellos centran el apoyo para resolver problemas complejos que el director no puede atender. También resalta el de ser un gestor para que la escuela cuente con materiales didácticos e infraestructura; así como gestionar los paseos extracurriculares. Y sobre todo apoye para el funcionamiento de la escuela. Sólo un participante mencionó que el supervisor puede apoyar al director en funciones académicas. Se observa que las funciones pedagógicas no están previstas en la relación supervisor y director, y en el presente modelo educativo el supervisor debe equilibrar las funciones administrativas con las pedagógicas; de esta manera el director esté en posibilidad de asesorar a sus docentes.

La pregunta central de esta investigación era indagar sobre la función de la supervisión escolar, y la mayoría de los participantes señalaron que su función consiste en asistir, visitar, observar, evalúa y verificar lo que sucede en la escuela, lo que hay, sus necesidades y carencias. Este imaginario sitúa al supervisor no en la oficina sino en las escuelas; que coincide con la idea de que para saber cómo se viven las escuelas haya que estar ahí y no conocerlas a través de un informe o imágenes.

El liderazgo, ser orientador y guía es parte del imaginario docente hacia el supervisor. Esta expectativa es de suma importancia porque abre la posibilidad de un encuentro académico para mejorar la práctica docente a través de las acciones del supervisor. Este acercamiento a través del diálogo es una condición necesaria para que le logren cambios y mejoras tanto en lo institucional como en lo pedagógico.

Por último, algunos participantes consideraron que el supervisor debe ser un retroalimentador que no sólo supervise, vigile o sancione; sino que además de hacerlo, colabore para mejorar el papel del docente. Un participante señaló la importancia del supervisor al revisar las planeaciones, hacer comentarios y retroalimentarlos.

Sucede entonces que ven en lo cotidiano en las escuelas a un supervisor encargado del buen funcionamiento del plantel, sobre todo en la parte administrativa, incluso varios repetían la palabra autoridad relacionada con sancionar; pero en el imaginario suponen que la función de la supervisión es estar en las escuelas como un apoyo, líder para el director como para los docentes. Esto coincide con las propuestas asignadas a la supervisión: "Las visitas a las aulas, son los principales soportes del trabajo pedagógico de los directivos, pues ahí es posible observar las formas de enseñanza, la interacción entre el docente y los alumnos, y los ambientes de aprendizaje que caracterizan a las escuelas (Antonio, 2012).

Conclusiones

Donde se presenten los hallazgos del estudio en relación con las preguntas y objetivos del mismo. También se deberá incluir una reflexión sobre la relevancia científica y social del conocimiento generado.

Habrà que repensar el plan de estudios de los futuros docentes, donde existan espacios que posibiliten un diàlogo del docente con la supervisi3n escolar; con el prop3sito de que el docente, descarte la idea de que està solo en la escuela y que la experiencia es el ùnico impulsor para hacer cambios en su pràctica; por el contrario se trata de que vea en la escuela un espacio colectivo entre autoridades y él, y que provoque mejoras en su pràctica profesional.

La posibilidad de una comunidad de aprendizaje en una zona escolar està en que todos los integrantes, docentes y autoridades hagan espacios de colaboraci3n; en donde cada uno tiene que aportar, las autoridades por un lado y por el otro los docentes no importando si se tiene diez, veinte o un a1o de experiencia, predomina una responsabilidad colectiva que permite la innovaci3n sin temor a sufrir represalias; se trata de que predomine una relaci3n de horizontalidad acad3mica.

Referencias

- Antonio, L. (2012). Aprender de la experiencia... propia y ajena. *La supervisi3n escolar en el Distrito Federal. Relatos, trayectos y sentidos*. AFSEDF pp. 15-33.
- AFSEDF (2013). *Gesti3n y liderazgo. Apuntes para la mejora escolar*. SEP
- Arribas, L. (2006). El imaginario social como paradigma del conocimiento sociol3gico. *Revista de Investigaciones Pol3ticas y Sociol3gicas*, 5(1), 13-23
- Bisquerra, R. coord. (2004). *Metodolog3a de la investigaci3n educativa*. La muralla.
- Castillo, Gloria (2010). *La reforma y las pol3ticas educativas*. AFSEDF.
- Creswell, J. (2003). *Dise1o de investigaci3n. Enfoques cualitativo, cuantitativo y con m3todos mixtos*. Sage.
- Garc3a-Rodr3guez, G. (2019). Aproximaciones al concepto de imaginario social. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 19 (37), pp.31-42. Doi: 10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a08
- Kuhn, T. (2001). *La estructura de las revoluciones cient3ficas*. FCE
- 1aupas, H. (2014) *Metodolog3a de la investigaci3n cuantitativa-cualitativa y redacci3n de la tesis*. Ediciones de la U.
- USICAMM (2022). *Marco para la excelencia en la ense1anza y la gesti3n escolar en educaci3n Bàsica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, t3cnico docente, de*

asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf

Valenti, G. (coord.) (2019). *Nueva cultura educativa*. FLACSO

Zúñiga, Ofmara (2021). *Habilidades de investigación en el posgrado: estrategias metodológicas*. UAEM.