

Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico

FRANCISCO HERNÁNDEZ ORTIZ*

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí – México

Recibido el 10-12-19; primera evaluación
el 06-05-20; aceptado el 25-06-20

1. COMENTARIOS

El libro *Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico* es una obra editada en el año 2018, la cual contiene 225 páginas, comprende tres capítulos y fue publicada por la Editorial Colofón, México. La autora es María de la Luz Jiménez Lozano, doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y de Juan Manuel Caballero Arriaga, maestro en Educación por la Universidad Pedagógica Nacional.

La obra da a conocer los resultados de una investigación en el campo de la gestión escolar, sobre el rol de los supervisores escolares de educación básica en el estado de Coahuila, México. Los datos empíricos demuestran las condiciones en las que realizan su práctica profesional en contextos sociales adversos, sobre todo de precariedad en las zonas rurales o marginadas.

En el primer capítulo *Nuevas configuraciones para la supervisión escolar*, los autores sitúan a la supervisión escolar en la estructura del sistema educativo y su relación con la escuela. Analizan el referente sociopolítico y educativo

* Doctor en Humanidades y Artes. Profesor-investigador en la División de Estudios de Posgrado de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí. Líneas de investigación: educación, historia, educación, formación docente y gestión escolar. Asesor en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 24-1. Miembro asociado del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). Investigador Nacional Nivel I, miembro del Sistema Nacional de Investigadores - CONACYT. México. Correo electrónico: fherandez@beceneslp.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0003-2014-2965>



del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992, enmarcado dentro del nuevo federalismo mexicano, bajo la titularidad de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Los temas relevantes que se discuten en este capítulo son que los supervisores deben dar apoyo pedagógico a los maestros, tener comunicación efectiva, colaborar con la escuela en los diferentes ámbitos de la gestión, elaborar diagnósticos, proporcionar seguimiento y evaluación para la mejora de los centros escolares, entregar informes frecuentes a las estructuras burocráticas de las secretarías de educación en cada uno de los estados y de la SEP.

Se analizan y describen las acciones de gestión que se han implementado en México durante las últimas dos décadas. Los autores argumentan con bibliografía especializada el interés del Estado por mejorar la calidad de la educación, la capacitación de los maestros, y la escuela como unidad del sistema educativo nacional. Abundan en la necesidad de transformar las prácticas de gestión, más democráticas, y la escuela como espacio de formación cultural y vínculo con la comunidad. Los actores de la escuela, alumnos, maestros, padres de familia, supervisores, autoridades educativas, constituyen un entramado de corresponsabilidad bajo la directriz del Estado.

Otra sección del capítulo abunda en la responsabilidad profesional que el Estado ha asignado a los supervisores escolares como responsables de la mejora de la calidad educativa. Se alude al *Programa Nacional de Educación*, donde la SEP plantea su política de mejora de la gestión de la escuela, ya que los diagnósticos educativos demostraron la necesidad de generar sinergias en la gestión escolar en el inicio de la primera década del nuevo milenio, eso implicó transformar los procesos de gestión y administración de la escuela.

Otra iniciativa política de la SEP para la mejora de la educación básica y la gestión escolar fue el *Compromiso social por una educación de calidad* en 2002. Al respecto, los autores analizan el sentido político de esta iniciativa, donde se reconoce a la educación como un asunto de todos, de corresponsabilidad por parte de cada uno de los actores educativos, la influencia de los contextos, de los procesos educativos y las particularidades de cada uno de los estados de la República, el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Se reitera la influencia de los contextos, los microespacios en donde se generan los procesos educativos, se da valor a la participación colaborativa, a la construcción de comunidades de aprendizaje que pueden mejorar y transformar la escuela.

La SEP concretamente en el campo de la gestión implementó la estrategia denominada: la *gestión con enfoque estratégico*. El propósito fue transformar las escuelas, valorar el liderazgo directivo y su participación en el colectivo

escolar. La concepción de la escuela como una organización que aprende y se transforma desde la participación de sus actores, subyace en esta estrategia implementada en las escuelas públicas de educación básica.

Los retos actuales de la gestión escolar son mejorar la calidad educativa, atender el cumplimiento de la jornada escolar, utilizar el tiempo escolar en el aprendizaje de los alumnos, buscar mecanismos para mejorar la infraestructura física, tecnológica, servicios, materiales y recursos humanos. Las políticas implementadas por la SEP para transformar a los centros escolares van acompañadas de recursos para la capacitación de los supervisores y directores de los centros educativos.

El *Programa de Escuela de Calidad* y el *Programa Nacional de Mejoramiento de la Gestión Educativa*, respectivamente implementados en la última década, han incidido en la construcción de nuevas prácticas de gestión en los centros educativos, pero no impactaron en la totalidad de las escuelas del país. Los autores enuncian las reiteraciones discursivas de los funcionarios de la SEP de transformar las prácticas de gestión escolar; la necesidad del diagnóstico institucional, la definición de acciones específicas para mejorar la gestión, la participación del colectivo y la mejora de los servicios con que cuenta la escuela.

Los autores hacen un análisis documental de las funciones del supervisor, identifican las necesidades de reorientar sus tareas que han estado centradas en la administración para pasar a una intervención técnica pedagógica, de seguimiento al desempeño docente de los profesores de los centros educativos a su cargo, un acompañamiento a los noveles profesores. A lo anterior se añade el interés de la SEP de reivindicar el rol de los supervisores, reconociendo la función académica, sin olvidar las tareas administrativas, el funcionamiento de los consejos técnicos escolares y la orientación para la aplicación del plan y programas de estudio.

Los autores reconocen el avance en la gestión escolar a lo largo de dos décadas, aunque su evolución es lenta e imprecisa en los resultados de la mejora de las escuelas. La supervisión escolar efectiva sigue siendo un reto: hay brechas que atender en cuanto a capacitación y definición de estrategias efectivas de seguimiento para cada una de las escuelas a cargo de los supervisores escolares.

El segundo capítulo es *Trayectorias profesionales: narrar, compartir, valorar la experiencia*. Los autores sitúan el contexto de la investigación en la región de la Laguna en el estado de Coahuila. El universo fue de diez jefaturas de sector y 58 supervisiones. Los sectores escolares fueron cinco en el área urbana de Torreón, 5 en los municipios de Francisco I. Madero (1), San Pedro de

las Colonias (2), Matamoros (1) y Matamoros-Viesca (1). Concentran en tablas las cantidades de supervisiones, escuelas por sector, alumnos por sector de tres ciclos escolares. Cuantifican los años de servicio profesional de los supervisores, su antigüedad al frente de la supervisión.

El análisis refleja que la población de supervisores tiene entre 25 a 40 años de servicio en la educación, respecto a los años al frente de la supervisión hay quienes tienen más de veinte años y menos de un año. Los porcentajes señalados en las tablas muestran diferencias significativas en cada subgrupo según la distribución por las razones de años de servicio profesional y en la supervisión.

La información de los sujetos de investigación se complementa con los datos de la formación profesional, experiencia en la asesoría y acompañamiento a los profesores en las escuelas. Resalta desde la opinión de los profesores encuestados algunos datos sobresalientes: sobrecarga administrativa y falta de asesores técnicos que apoyen a la supervisión.

Los autores analizaron los datos obtenidos de los supervisores encuestados, agruparon y categorizaron las tareas esenciales que realizan: *informativa-conativa* se refiere a actividades informativas, burocráticas e instrumentales que van desde acciones administrativas y pedagógicas; de *conocimiento práctico* son las actividades de orientación técnico-pedagógico a maestros y directivos, con un carácter totalmente pedagógico; *colegiada* se refiere al trabajo entre pares, el que se da en los consejos técnicos escolares. Los investigadores rescatan de los supervisores información sobre las condiciones de espacio donde realizan su función profesional, falta de recursos, actividades de índole diversa que le resta tiempo a la actividad profesional, como actividad política o comisiones y en otros casos las distancias entre las escuelas.

Desde las narrativas de los supervisores, los autores recuperaron los significados y representaciones que tiene cada uno de su función profesional en la estructura educativa. La subjetividad subyace en los comentarios de los docentes, está mediada por su formación docente, la trayectoria en la educación básica, la experiencia en diversos contextos y tipos de escuela en donde han laborado antes de hacerse cargo de la supervisión escolar.

Los supervisores escolares describen los contextos y las relaciones con otros sujetos y se reconocen como enlace entre el sistema educativo, sus agentes, entre la estructura educativa y la escuela. Los casos de los profesores Román, José Guadalupe, Salvador y Pedro son ejemplos de trayectorias docentes mediadas por las circunstancias del contexto sociopolítico, su formación y las situaciones que los llevaron a convertirse en director, supervisor y jefe de sector. Cada profesor en su narrativa expresa el origen de su formación

profesional, su trayectoria, las vicisitudes de la docencia, el ascenso, la capacitación, la actualización, y la experiencia o conocimiento pedagógico construido. En las narraciones se va describiendo el trabajo de las escuelas en cada época o momento histórico desde lo vivido por cada uno de los supervisores en su ejercicio profesional, jefes de sector e inspectores que ascendieron por la experiencia, preparación y los años en el servicio. Otros casos representativos son los de Diego y Marco y las maestras Juanita y Mayela, que escalaron por el concurso del escalafón, etc.

El tercer capítulo es *Supervisores escolares: sensibilidades que salvan*. A manera de colofón, los autores reconocen la importancia del jefe de sector y del supervisor en el contexto de la reforma educativa. Desde la voz de los sujetos de la investigación, coinciden que el reduccionismo de su función es atribuible a la carga administrativa, y esto limita el asesoramiento pedagógico y la transformación de los procesos educativos en las escuelas. Aunque sus tareas profesionales son aconsejar, guiar y orientar sobre el trabajo en la escuela, promover, organizar y dirigir para capacitar al profesorado, e impulsar actividades colaborativas que generen aprendizaje, estas son endebles. Una conclusión a la que llegan los autores es que las rutas trazadas en sus itinerarios, como los modos de pensar la supervisión y ser supervisores, expresan procesos históricos, políticos e institucionales marcadas por circunstancias y dinámicas que les produjeron.

2. CONCLUSIONES

El texto *Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico* es una contribución al estado de conocimiento que hacen los autores, producto de la investigación en el campo de la gestión. Es un tema relevante porque ayuda a comprender la complejidad de la estructura educativa y el papel estratégico que tienen los supervisores escolares y jefes de sector en el servicio educativo bajo la responsabilidad del Estado Mexicano. Las narrativas de los profesores son voces que describen el rol que desempeñan, su relación con la escuela, con la estructura educativa y el contexto.

Las narrativas corroboran cómo se reproducen las prácticas educativas y de gestión, mediadas por sus actores y el contexto. Lo histórico, la tradición, lo cotidiano y las exigencias de las reformas educativas se entremezclan en la acción profesional de los supervisores.

Narran su experiencia profesional como base para la comprensión de los procesos educativos que se viven en las escuelas, y discurren un conocimiento pedagógico construido a lo largo de los años como maestros de grupo en

diversas escuelas y contextos. Esta experiencia les permite situar los problemas de la escuela dentro de la complejidad del contexto, los profesores, los padres de familia, los alumnos, los programas, las autoridades educativas y las políticas educativas.

El trabajo *in situ* del supervisor, desde su propia narración, demuestra lo importante de su función cualitativa en la acción pedagógica: orientar a profesores, directores y apoyar a los alumnos. Un seguimiento del aprendizaje de los alumnos y del logro de los indicadores educativos de la escuela son temas reiterados en sus discursos, siempre vulnerada su actuación profesional por la carga administrativa provocada por la burocracia no solo educativa, sino desde distintas dependencias públicas que han considerado a la escuela como el receptáculo de programas de una inmensidad de políticas públicas. Esto ha quedado demostrado por otros estudios que restan el tiempo efectivo al aprendizaje de los alumnos y a la tarea central de la escuela que es el aprendizaje de los estudiantes.

Desde las perspectivas teóricas de la gestión escolar, contrastando con lo que se recupera de las narrativas de los supervisores y desde el análisis documental de los autores de esta obra, es pertinente aseverar que efectivamente una parte de los supervisores se mueve desde la perspectiva técnica, determinada por la estructura administrativa, concentradora de datos estadísticos, formatos, etc., que absorbe una cantidad de tiempo; impera una concepción de escuela, como unidad administrativa. Otra perspectiva de gestión que subyace a la acción profesional de los supervisores es la cultural, donde cada escuela tiene historia, cultura, contexto, y los intereses e historias personales de sus actores, padres de familia, maestros, alumnos y el entorno determinan una infinidad de situaciones. Y la última perspectiva teórica es la micropolítica, donde el supervisor busca apoyar a los actores educativos de la escuela para resolver los problemas o conflictos, mediando y conciliando, desmembrando intereses de poder que afectan a la escuela y a los procesos educativos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Jiménez, M. (2018). *Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico*. México: Colofón.