

LOS SUPERVISORES OPINAN ACERCA DEL FUTURO DE SU FUNCIÓN

Cecilia Fierro *

Introducción

La reflexión sobre el papel que deberá jugar la escuela del nivel básico en el contexto de la transición democrática que estamos viviendo, enlaza, junto con muchas otras preguntas, la referida a la función supervisora: su qué y su para qué; el cómo y sus implicaciones de distinto orden. El cambio en esta función, reconocido como uno de los asuntos pendientes más importantes de la actual reforma educativa, cobra una especial importancia si se tiene en cuenta que en la estructura de organización actual del sistema educativo mexicano el cambio de la gestión escolar está ligado de muchas maneras a la reorientación del papel de los supervisores. La construcción histórica de su puesto de trabajo como enlace entre las escuelas y las autoridades educativas, así como su papel de vínculo con la organización sindical, los coloca en una posición estratégica para impulsar o frenar las propuestas de mejora dirigidas a los maestros y a las escuelas. Los intereses y compromisos corporativos derivados de esta doble posición de control burocrático y sindical han llevado a hacer de la supervisión en México una instancia que suele reconocerse como alejada de los problemas cotidianos que viven las escuelas, poco comprometida con el quehacer académico de los maestros y, en no pocos casos, francamente ajena a los esfuerzos por mejorar la calidad educativa. La importancia que se otorga en la actualidad a la innovación en la gestión escolar se relaciona, como hemos señalado, con diver-

sos esfuerzos dirigidos a fortalecer el perfil de la supervisión escolar mediante la capacitación, la reorganización, la dotación de recursos, la reorganización de la estructura de operación, entre otras acciones.

El presente artículo se basa en el reporte de resultados del proyecto "Perfil de funciones de la supervisión escolar para el sistema educativo de Guanajuato",¹ consistente en una consulta amplia al personal de supervisión del estado, realizada por la UIA León por encargo de la Secretaría de Educación de Guanajuato como parte del programa Supera, del cual uno de sus componentes es la reestructuración de funciones del puesto.² Un rasgo particular de este proyecto, además de la idea de trabajar en paralelo con cuatro líneas complementarias de acción, es el de otorgar un peso fundamental en la propuesta de reorientación de funciones al punto de vista de los propios actores de la supervisión. El objeto de la consulta es conocer cómo perfilan los supervisores las principales orientaciones y tareas que darán contenido a su función a partir de su relación con la escuela.

Considerando el interés que las opiniones y propuestas expresadas por este grupo de agentes puedan tener para la discusión y el análisis que sobre este tema se lleva a cabo en otros estados, el presente artículo reporta el proceso de elaboración y una parte de los resultados de dicho estudio,³ desarrollado por medio de dos vías: una revisión documental amplia de la naturaleza y orientación de la supervisión en la última década, considerando tanto la experiencia de otros países

* Responsable del Programa Institucional de Investigaciones en Educación de la Universidad Iberoamericana en León, Guanajuato. Maestra en investigación y desarrollo de la educación por la UIA-Santa Fe.



como la trayectoria que en México ha tenido dicha función.⁴ La otra vía consistió en llevar a cabo una consulta amplia al personal de supervisión de la entidad, con el propósito de construir una perspectiva del desarrollo de la función supervisión basada en la idea de los actores que atienden esta tarea. A esta última vía nos referiremos en adelante.

Interesados en recuperar de los supervisores la perspectiva de su puesto ante el quehacer de la escuela como centro del análisis, establecimos tres acercamientos sucesivos retomando algunos aspectos del enfoque prospectivo desarrollado por Miklos y Tello acerca de pensar cómo habrá de ser la educación en un lapso de 20 años: qué tiene que haber aportado a los niños y jóvenes la educación; qué procesos tiene que vivir la escuela para lograr las características que, según la opinión general del equipo de trabajo, tendrá la educación; describir las actividades que debe hacer el supervisor para asegurar que los procesos escolares orienten a lograr las características de la educación en los próximos años, y por último, describir los asuntos o aspectos que resulta indispensable atender para que

sea viable el desarrollo de la supervisión, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo presentes en distintos ámbitos: formación y capacitación, condiciones materiales y estructura organizativa del puesto.⁵

Las razones para elegir un acercamiento metodológico de tipo prospectivo en el caso de una consulta sobre reestructura del puesto como ésta, obedecieron básicamente al interés por tratar de descentrar la atención de los supervisores de los problemas más inmediatos que rodean su quehacer en el presente, como vía para incorporar ideas y propuestas novedosas en la imagen de su función, que si bien en este momento puedan considerarse como inviables, sean reconocidas como cambios necesarios. Como veremos más adelante, esto se logró sólo parcialmente, de modo que si bien la consulta permitió dibujar una función supervisora cuyas prioridades y tareas son distintas de las que hoy tenemos, su planteamiento permaneció supeditada a la crítica de las condiciones materiales, laborales, administrativas y formativas presentes, a las que se atribuye un papel importante en la configuración actual del puesto y de sus deficiencias.

Elegimos la modalidad de consulta abierta y combinamos el trabajo individual y de grupo. Utilizamos cinco formatos con una pregunta generadora cada uno de ellos, que fue debatida y reportada en grupos, referida a cada uno de los tres niveles de acercamiento que hemos abordado.

La selección de la muestra

Debido a la necesidad de recortar el universo garantizando la representación proporcional por municipio y por sede de supervisores ex federales y estatales, así como por nivel y función, se decidió trabajar con 50% del personal de supervisión del estado (aproximadamente 300 supervisores), con las ideas de manejar grupos por sede no mayores de 80 a 120 personas, contando a su vez con la posibilidad de formar grupos por nivel de 8 a 12 personas, asegurando la posibilidad de una amplia interacción entre ellos. Para ello se hizo una selección por cuotas en los siguientes términos: 60% ex federales y 40% ex estatales por cada nivel consultado: preescolar, primaria y secundaria; el universo completo de los jefes de sector;⁶ los jefes de enseñanza elegidos de manera representativa en el nivel de secundaria; presencia de los distintos municipios que conforman cada región; representación proporcional de escuelas urbanas y rurales, matutinas y vespertinas; en el caso de escuelas rurales, personal de escuelas unitarias o bidocentes, así como de organización completa; personal con menos de cinco años de antigüedad en el puesto y supervisores con más de diez años de ejercicio en el puesto.⁷

Metodología para sistematizar los resultados y analizar la información

Los cuestionarios de la consulta se capturaron y procesaron en una base de datos organizada por regiones (Salamanca, Dolores Hidalgo, Celaya, Guanajuato), niveles y modalidades (jefes de sector de Preescolar, primaria, secundaria, telesecundaria y educación especial). De las cinco regiones se recogieron, 818 cuestionarios.

A partir del análisis de los resultados iniciales de consulta generados en la primera región, se hizo una clasificación básica de respuestas posibles para cada formato. Esto es, se definieron grandes categorías, cada una con tipos de

respuesta que se ofrecen por formato y que corresponden a la pregunta o asunto formulado (ejemplo, valores: respeto, tolerancia, conciencia ecológica, etcétera). Los primeros grandes rubros de clasificación se fueron ampliando conforme se incluyeron los cuestionarios de las demás regiones. Una de las primeras dificultades enfrentadas fue descubrir que las respuestas no necesariamente respondían a lo solicitado y que sistemáticamente se vertían opiniones vinculadas con otros asuntos. Con el objeto de incluirlas y darles un peso en los resultados globales, se fue ampliando progresivamente el número de indicadores y se tomó la decisión de construir una base de datos organizada por temas que recuperara los distintos asuntos tratados, independientemente del formato de origen. Organizada de esta manera la base de datos, se tiene el universo total de las opiniones vertidas, y las reiteraciones tienen posibilidad de quedar registradas. Así, por ejemplo, si el tema "Recursos materiales de apoyo al trabajo de la supervisión" aparece en los cuatro formatos, cada una de estas referencias se registra como una opinión que ingresa a la base de datos.

La estructura de la base de datos permite obtener la frecuencia de cada respuesta posible, filtrada por formato, región, nivel, o de manera global por indicador, según convenga al análisis. Al término del procesamiento de todos los formatos, se habían creado 735 indicadores y se ingresaron 5,824 opiniones.

Organización de la información

En la primera etapa los indicadores generados fueron reagrupándose en grandes categorías para posibilitar su análisis. Una vez concluida la etapa inicial de análisis de la información y dadas las dimensiones de la base de datos, excesivamente grande, se hizo un trabajo exhaustivo de reclasificación con la finalidad de compactarla lo más posible, reduciéndola prácticamente a la mitad de su tamaño original. Asimismo, se re trabajaron los campos temáticos construidos a partir del material empírico, aglutinando varios de ellos de acuerdo con una estructura ordenadora apoyada por el marco de referencia teórico construido para el análisis.⁸

Gráfica 1
Núcleo de la consulta: funciones de la supervisión



La base de datos original es totalmente abierta porque los cuestionarios no tenían ninguna estructura y los temas se mencionaron en cualquier orden. Esta estructura abierta dificulta mucho el uso de la información, por lo que el archivo se transformó en una segunda base que contiene un solo indicador por registro, lo que permite clasificarla.⁹

El procesamiento

Se diseñaron programas para la captura y el procesamiento de información por cuestionario, nivel, región y estado.

El criterio base para el procesamiento de la información fue tratar de recuperar cuantitativamente —a partir de la diversidad de indicadores— cualitativamente las distintas posturas asumidas durante la consulta. La opción que ofrece la base de datos para agrupar y procesar los indicadores en forma diversa da oportunidad de realizar búsquedas casi en función de cualquier tipo de criterio.

Por último se prepararon pequeños reportes generales por sede, basados en los registros de observación de mesa realizados, y complementados con un registro general de observación.

A continuación presentamos los resultados referidos a las funciones de la supervisión que se

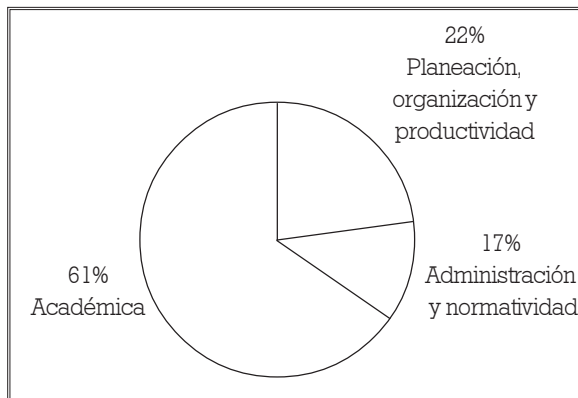
manifiestan como prioritarias, así como los resultados en relación con el perfil del puesto de supervisor y del jefe de sector.¹⁰

Funciones de la supervisión

El tema central de la consulta, en el cual el personal de supervisión describe las funciones que considera deberá llevar a cabo para apoyar mejor los procesos que ha de vivir la escuela, se construye a partir del ordenamiento sucesivo de todas las referencias expresadas en este sentido en categorías que, sin ser demasiado generales, permitieran obtener una cierta concentración de la información a la vez que respetaran lo más posible la literalidad en la forma de nombrar y describir las distintas tareas propuestas. De acuerdo con los porcentajes que representan, las funciones de la supervisión pueden verse en la gráfica 1. A continuación se describe cada una de éstas de acuerdo con los contenidos de las tareas a las que se refiere.¹¹

1. *Asesoría académica a escuelas, directores y maestros*. Esta tarea puede definirse a partir de la expresión “el supervisor orienta y apoya la labor pedagógica.” Y tal como se señala, recupera las propuestas que tienen que ver con fortalecer el

Gráfica 2
Concentrado de funciones de la supervisión



papel del supervisor como un agente que apoya a las escuelas, remite a los maestros y directores en las tareas académicas que desempeñan. Esta formulación genérica, remite a contenidos específicos, tales como: "supervisa el trabajo de las escuelas en torno a la práctica docente, la metodología y los criterios de evaluación"; "asesora a los maestros en el aspecto técnico-pedagógico"; "promueve constante innovación académica e investigación educativa" y "supervisa, apoya y controla la realización de proyectos escolares".

2. *Administración, control normativo y gestión de recursos*. Esta segunda tarea, cuya importancia proporcional está muy cerca de la anterior, como lo muestra la gráfica 1, concentra el conjunto de referencias sobre la función supervisión. Respecto de esta tarea encontramos que las alusiones más importantes se definen a partir de expresiones como: "verifica y gestiona para que la escuela cuente con apoyos bibliográficos, didácticos, mobiliario e infraestructura adecuados"; "detecta necesidades de escuelas, directivos y docentes, para su gestión". Estas dos funciones, vistas de conjunto como la detección y la gestión de apoyos para la escuela, ocupan prácticamente la mitad de las opiniones sobre el tema.

Otro conjunto de tareas en este campo están señaladas a partir de la función "verifica": "la aplicación de normas con flexibilidad"; "el mejor aprovechamiento de los recursos"; "los expedientes de docentes"; "documentación, avance programático, actas del órgano colegiado y uso

de libros de texto", etcétera. Tenemos así que la función "administración, control normativo y gestión de recursos" se descompone básicamente en tres tipos de tareas: detectar y gestionar apoyos para la escuela, verificar o supervisar procesos administrativos y normativos, y sistematizar las tareas propias de la supervisión. Esta función de alguna manera representa el núcleo más fuerte de tareas de la supervisión, de acuerdo con la orientación actual del puesto.

3. *Formación y capacitación*. Esta función ocupa el tercer lugar en importancia. Como su nombre lo señala, alude a la función de la supervisión como instancia que detecta necesidades de formación, les da una estructura, apoya su gestión y participa directamente en las actividades de formación. La expresión utilizada en alrededor de la mitad de las referencias al respecto queda como sigue: "detecta las necesidades de capacitación del personal, elabora programa y gestiona actualización permanente". A ésta le sigue una expresión que básicamente afirma lo mismo que la anterior, sólo que con un sentido más genérico: "fomentar actualización de directivos y docentes". Si se integran ambas, expresiones representan tres cuartas partes de la función "formación". Es interesante observar que la supervisión no se percibe como una instancia que simplemente gestiona la atención de estas necesidades de formación, sino que asume un papel activo alrededor de ellas, tal como lo ilustran las expresiones siguientes: "apoya las funciones del director, capacitándolo y respetando sus iniciativas", o bien: "diseña e imparte cursos para el personal de las escuelas".

4. *Seguimiento y evaluación de actores y procesos educativos*. Esta función, que desagrega otra de las tareas académicas con las que se define el cargo, consiste en participar en la función evaluadora del quehacer de la escuela y de los agentes. La expresión tipo está formulada así: "evaluación permanente, sistemática, retroalimentadora, cuantitativa y cualitativa de los procesos". Otras formulaciones: "evaluación y retroalimentación sistemática del proceso enseñanza-aprendizaje" o "evaluación del proceso en general", prácticamente idéntica a la anterior, de modo que sumadas equivalen a más de la mitad de las referencias.

Las opiniones sobre evaluación, referida ésta directamente a proyectos pedagógicos, para retroalimentarlos, ocupan en conjunto una tercera parte de las opiniones: “evaluar estrategias y acciones aplicadas a nivel zona y sector para retroalimentar proyectos oportunamente”; “evaluación de proyectos técnico-pedagógicos y reorientación de los mismos”. En tercer lugar tenemos la referencia a evaluar a los actores: “evaluación del desempeño de los actores educativos”, con un índice abajo de 10%

5. *Acompañamiento y vinculación*. Según las referencias dadas esta función presenta la misma importancia que la que le sigue. Bajo la función “acompañamiento y vinculación” se organizan las expresiones que aluden a las tareas de “visitar frecuentemente los planteles” —con más de la tercera parte de las referencias— “vincular la escuela a la comunidad” —que sigue en número de referencias— y, en tercer lugar, “mantiene permanente comunicación y conocimiento de su comunidad educativa”. El resto de las referencias, con porcentaje más bajos, aluden a las funciones de coordinar y orientar las asociaciones de padres de familia, de los consejos de participación social y de eventos extraescolares como concursos, festivales, etcétera.

6. *Promoción, asesoría y evaluación del trabajo colegiado*. Alude al conjunto de tareas relacionadas con impulsar, acompañar, asesorar y evaluar el trabajo que realizan principalmente los consejos técnicos escolares. La mitad de las referencias hablan de como “participación y promoción del órgano colegiado”, o bien de acciones que equivalen a lo mismo: “participa y asesora en el órgano colegiado de la escuela”. Estas opiniones suman casi tres cuartas partes de las correspondientes a esta función. Y hay una referencia más general: “el supervisor debe motivar y ser capaz de fomentar el trabajo en equipo entre directores y docentes”; “coordina el trabajo en equipo con el director”; “evaluación en y del trabajo colegiado”, etcétera.

7. *Planeación y organización*. Resulto muy cercana a las dos anteriores en número de referencias como lo muestra la gráfica 1. Se configura con las palabras clave: “planea, organiza, promueve”, aludiendo a una función referida a apoyar la planeación del trabajo en la escuela y el de

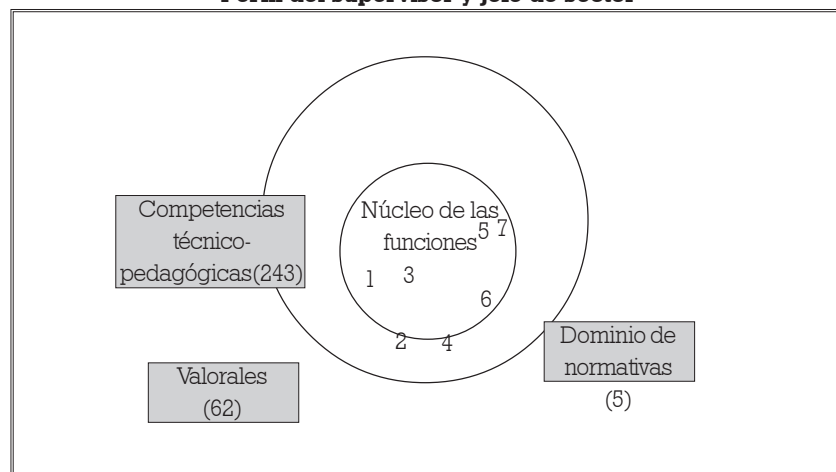
los agentes, más como animación o promoción que como tarea de control normativo. La palabra “supervisa” se asocia con la de “apoya”, así se hace referencia a la realización de “proyectos escolares”, de ahí que se la desagregue de las de control normativo. “Supervisa, apoya y controla la realización de proyectos escolares”; “planea y organiza actividades en proyecto anual con directores y personal de apoyo”; “promueve que todos los involucrados planeen su trabajo, buscando consenso”; “planea, tomando en cuenta experiencias de docentes, planes anteriores e iniciativas exitosas”. Esta función recupera el papel del supervisor como organizador y promotor del dinamismo académico en las escuelas.

Si vemos en conjunto la manera en que son definidas las funciones de la supervisión, integrando tres bloques tenemos que las funciones académicas deberán ocupar, de acuerdo con la opinión de los supervisores, la mayor parte de su tiempo y atención (61%). Le siguen las de planeación y vinculación (22%), y en tercer lugar las referidas a la administración, el control normativo y la gestión de recursos (véase la gráfica 2).¹²

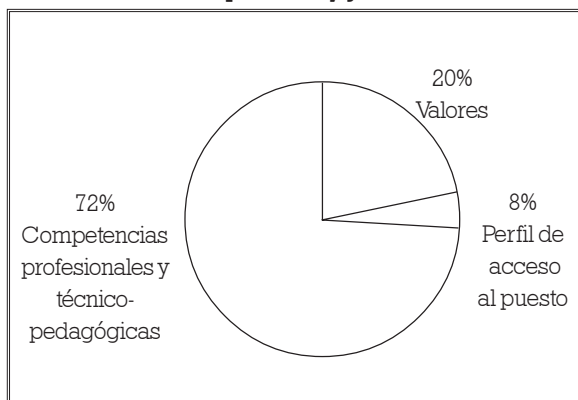
Perfil del supervisor y jefe de sector

Este pequeño capítulo de alguna manera redondea y completa los comentarios respecto de la funciones de la supervisión. Ésta ahora se analizará desde el punto de vista de las características que han de tener quienes desempeñan este puesto (véase las gráficas 3 y 4).

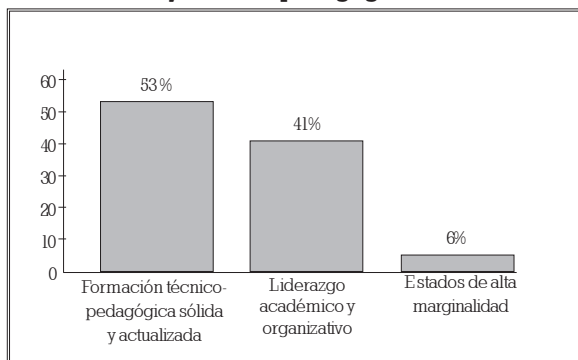
Gráfica 3
Perfil del supervisor y jefe de sector



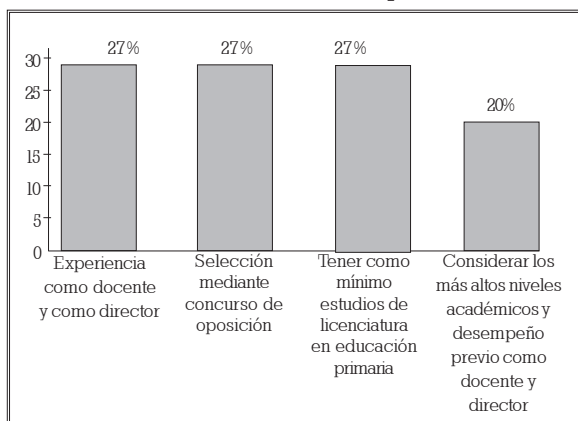
Gráfica 4
Perfil del supervisor y jefe de sector



Gráfica 5
Competencias profesionales y técnico-pedagógicas



Gráfica 6
Criterios de acceso al puesto



Si consideramos que una afirmación central que se explicita a propósito de las funciones de la supervisión es la de resituar las tareas académicas como una parte fundamental y prioritaria del puesto de supervisor, no resulta extraño que del

conjunto de opiniones a propósito del perfil de este (335 opiniones), más de dos terceras partes hagan referencia a las competencias técnico-pedagógicas que se requieren (73%). En segundo lugar están los señalamientos sobre cuestiones valorales de la práctica de supervisión (19%) y sólo representan 8% de las referencias al dominio de normativas que se presume son las cuestiones que actualmente son prioritarias en la agenda de la supervisión.

Las referencias a propósito de competencias profesionales no son muy explícitas. Simplemente se hace notar la importancia de contar con una "formación técnico-pedagógica sólida y actualizada", así como de un "liderazgo académico y organizativo", tal como lo vemos en la gráfica referida. Esto significa que más que tener una idea precisa de cuál es el contenido académico particular que se requiere dominar para ejercer la función supervisión, se señala que los supervisores ocupan un lugar importante —lo cual prácticamente completa la premisa con el resto de las opiniones sobre este punto— como condición para ejercer un "liderazgo académico y organizativo". Una de las opiniones textuales afirma que "el puesto no da la autoridad moral". De acuerdo con la consulta, ésta tiene dos fuentes: la académica y la consistencia o compromiso profesional.

Si analizamos el contenido de las opiniones emitidas a propósito de "competencias profesionales", encontramos que además de la referencia hacia la disposición y necesidad de que se encuentre permanentemente actualizado, se precisa que ésta contempla cuatro aspectos: el conocimiento de los fundamentos psico-pedagógicos de planes y programas, el manejo de nuevas tecnologías en computación y comunicaciones, liderazgo y capacidad para organizar e integrar al personal, y dominio de la normatividad.

Este último conjunto de opiniones incorpora la propuesta de los concursos de oposición como mecanismo de acceso al puesto, así como el desempeño académico previo, dos asuntos relacionados con capacidad y calidad profesional, a la experiencia previa como docente y los estudios de nivel licenciatura. Estos planteamientos resultan novedosos respecto de los mecanismos actuales de acceso al cargo, que son básicamente de orden político (véase la gráfica 6).

Balance provisional sobre funciones, perfil y criterios para acceder al puesto

Los resultados presentados respecto de las funciones de la supervisión y en relación al perfil del puesto permiten reconocer algunas tendencias de opinión que podríamos también interpretar como “preocupaciones” o bien como visiones o proyectos a futuro compartidos.

En primer lugar tenemos una afirmación clara que vista desde cualquiera de los filtros aplicados por región, nivel y cuestionario aparece en más de la mitad de las opiniones. La podemos formular como sigue: *la supervisión se ocupa, si no exclusivamente, sí de manera prioritaria, de atender asuntos de orden académico relacionados con el trabajo que directores y maestros realizan en las escuelas.*

Esto puede interpretarse como una aspiración que se comparte, a la vez que como la principal crítica expresada tácitamente respecto de las tareas que ocupan la agenda de la supervisión, en la cual la atención prioritaria está relacionada más con tareas de orden administrativo-normativo que del académico.

En segundo lugar tenemos una supervisión que se caracteriza por el liderazgo que ejerce respecto de los demás agentes y figuras que rodean a la escuela. Este liderazgo añade dos fuentes de legitimidad a la administrativa y la política que actualmente confluyen para su nombramiento y ratificación en el cargo, y son justamente la académica, que los lleva a visualizarse como animadores, organizadores, apoyos para la planeación y evaluación del trabajo escolar, por una parte, y, por la otra, como agentes cuyo desempeño, cercanía con las escuelas y gestiones para mejor atender los problemas y necesidades que en ella se presentan les reporta un ascendiente moral frente a directores y maestros.

Un tercer rasgo que se relaciona estrechamente con los anteriores tiene que ver con la manera de ejercer el puesto: *la supervisión se asume como una función que se desarrolla con alto sentido de colegialidad, a la vez que tiene como una de sus tareas principales la de apoyar la organización y el funcionamiento de los cuerpos colegiados en los distintos niveles del sistema: escuela, zona, sector.*

El asunto de impulsar al trabajo colegiado aparece como señalamiento de la forma en que deben operar las escuelas, al igual que con referencia a las funciones de la supervisión. El núcleo de tareas que componen ésta coloca a los supervisores como agentes que desempeñan un papel importante en el impulso, la asesoría y el acompañamiento del trabajo colegiado de las escuelas. Una referencia muy importante que se destaca una y otra vez tiene que ver con la *necesidad de llevar a cabo esta función de acompañamiento con actitudes que propicien la participación y el compromiso por parte de los agentes y no como un ejercicio vertical de autoridad basado en “fiscalizar o vigilar”.* Se reconoce, pues, la necesidad de avanzar hacia formas más democráticas de organización de la gestión escolar, en las cuales el papel tradicional del supervisor se modifica.

El proceso de regionalización de los servicios educativos conlleva la redefinición de las tareas de la función supervisión, así como la reflexión sobre la mejor forma de establecer su articulación con distintas instancias centrales y coordinaciones de las delegaciones regionales. Las reflexiones sobre el necesario fortalecimiento de la función académica que desempeñan los supervisores, mismas que se presentan junto a señalamientos sobre criterios de acceso y perfil del puesto, quedan planteadas como dos cuestiones necesariamente ligadas a la revisión de las funciones de supervisión.

Estructura organizativa del puesto y vinculación con otras instancias

El segundo gran grupo de referencias lo constituye la visión sobre la estructura de organización de la tarea. El conjunto abarca 1,941 opiniones emitidas, que se distribuyen como sigue, de acuerdo con su frecuencia (véase la gráfica 7):

1. *Suficiencia de recursos.* De todo el conjunto de asuntos que corresponden al puesto, prácticamente la mitad están dedicados a plantear el tipo de apoyos considerados indispensables para el ejercicio de esta labor .

Al hablar de recursos se implican los siguientes:

- *Humanos*. Principalmente auxiliares administrativos y académicos para la supervisión. Adicionalmente se hace referencia a todo un conjunto de personal de apoyo, que va desde intendentes, equipo interdisciplinario, maestros de áreas especiales como música, educación física, educación artística y educación tecnológica.
- *Materiales*. La mitad de las referencias a recursos se dirigen a recursos materiales. Este rubro contempla cuestiones como: oficina en buenas condiciones y mobiliario de trabajo adecuado, equipo de cómputo, acceso a *internet* y *software* para apoyar procesos administrativos de la supervisión: teléfono, fax, correo electrónico, vehículo para trasladarse a las escuelas, etcétera.
- *Financieros*. Casi la quinta parte de referencias generales aluden a los recursos financieros, tales como mejores salarios, sistema de estímulos, recursos para mantenimiento, equipo de oficina y pago de servicios, viáticos, etcétera.
- *Pedagógicos*. Ubicamos aquí a los recursos pedagógicos como material didáctico, apoyo bibliográfico, bibliotecas escolares, etcétera.

2. *Descarga y flexibilidad administrativa*. Después de los recursos aparece este tema en segundo lugar de importancia, con una enorme diferencia, como se observa en la gráfica 7. Este punto puede formularse como: *establecer una relación distinta con las instancias centrales de la administración de la educación, que permita a la supervisión optimizar su tiempo y realizar su tarea con un sentido principalmente académico*. Otra manera de expresarlo sería: *una relación distinta de la supervisión con las autoridades, en aras de descargar el puesto de lo accesorio para atender los prioritarios*.

Veamos las referencias que dan contenido a esta línea de opinión:

- La flexibilización de trámites burocráticos en aras de reducirlos, para que se evite la saturación de actividades administrativas del supervisor: "el supervisor no debe convertirse en simple vehículo de relación administrativa".

- Que las actividades académicas de la supervisión sean consideradas como lo prioritario respecto de otras que se le encomiendan.
- Que haya una mejor coordinación entre distintas instancias, de modo que no se duplique información ni solicitudes a la supervisión.

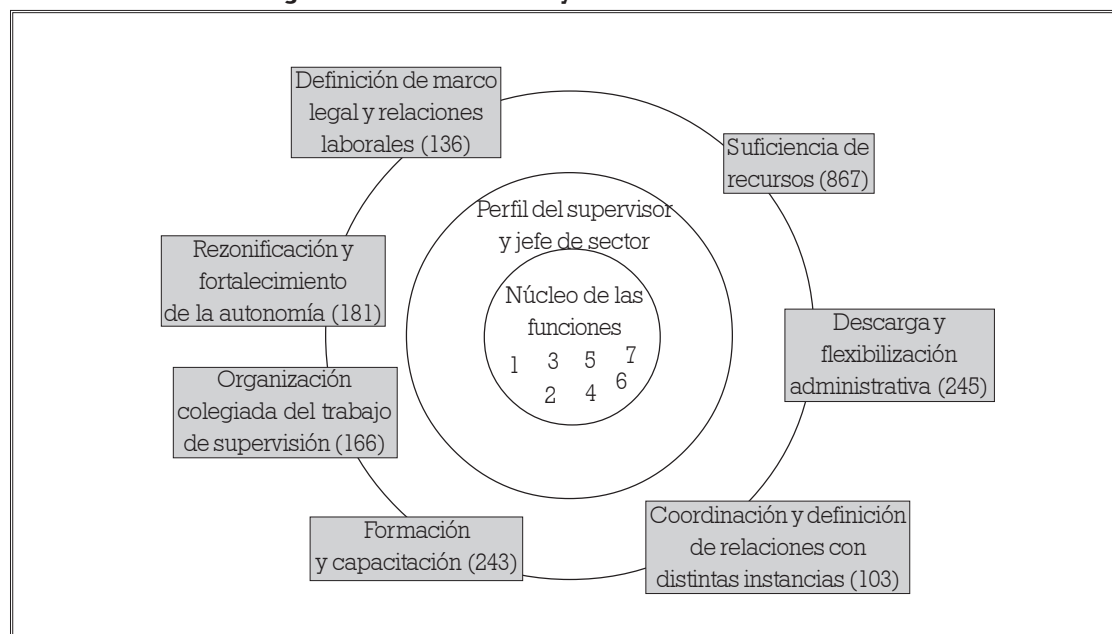
3. *Formación y capacitación*. Con el mismo porcentaje que el anterior, el tema de la formación y capacitación aparece como una condición muy importante para una nueva estructura de funciones. Analizando el contenido de las opiniones encontramos los siguientes asuntos alrededor de los cuales se demanda apoyos formativos: planes y programas de estudio, estrategias para el ejercicio de una supervisión de calidad, administración y organización educativas, metodología sobre lectura y escritura, desarrollo y psicología del niño, y planeación, evaluación y seguimiento para directores.

4. *Rezonificación y fortalecimiento de la autonomía*. Este tema, que suma casi la décima parte de referencias, se configura alrededor de tres ideas:

- Reestructura de las zonas escolares, en correspondencia con una sola delegación regional y municipio.
- Fortalecimiento de la autonomía de la supervisión, para la toma de decisiones, la gestión de asuntos administrativos, técnico-pedagógicos, cambios y selección del personal.
- Número razonable y equitativo de escuelas por zonas escolares y de zonas por sectores.

5. *Organización colegiada del trabajo de supervisión*. Esta propuesta se manifiesta con la afirmación siguiente: "Trabajar en equipo o formar equipos de supervisión." Las referencias se pueden organizar en tres aspectos estrechamente relacionados: el primero consiste en fortalecer el trabajo de los órganos colegiados como instancias de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades educativas. El segundo propone trabajar en equipo o formar equipos de supervisión ("colegios de supervisión") como estructura de organización a nivel de estado, región, zona y escuela, que permitirá definir

Gráfica 7
Estructura organizativa de las tareas y vinculación con otras instituciones



criterios y acciones en sus respectivas tareas. Por último, cimentar el trabajo de los órganos colegiados en la investigación de las situaciones o problemas, para plantear soluciones, darles seguimiento y evaluarlas, como sistema de mejora continua.

6. *Definición de un marco legal y de las relaciones laborales.* Agrupamos aquí el conjunto de opiniones diversas que hacen señalamientos sobre distintos asuntos relacionados con la función supervisora desde una perspectiva legal y laboral. La propuesta más importante en términos de frecuencia es la de hacer una definición de funciones y precisar los objetivos de cada puesto, junto con el necesario respeto a las funciones de los distintos niveles. En segundo lugar, la propuesta de establecer el nivel preescolar como base de la educación primaria. En tercer lugar, la de contar con un manual de operación actualizado para el supervisor. Por último, tenemos referencias a la necesidad de establecer criterios para obtener un proceso escalafonario más racional, basado esencialmente en el desempeño.

7. *Coordinación y definición de relaciones con otras instancias.* Para señalar los asuntos más destacados tenemos, integrando tres asuntos estrechamente relacionados, la propuesta de

organizar de manera conjunta las actividades entre Secretaría Educación de Guanajuato (SEG), delegaciones regionales, Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación (USAE) y Centro de Desarrollo Educativo (CEDE), para evitar duplicación de eventos y/o de la información solicitada a los supervisores, o confusión en las tareas que tienen que realizar distintos agentes. Esto apunta a señalar que el problema de coordinación del trabajo entre distintas instancias está siendo el número uno desde la perspectiva de la supervisión. Lo mismo se dice de la necesaria delimitación entre las funciones de SEG y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), con la intención de adecuar sus propuestas de acuerdos "para que no interfieran en la labor educativa". Se refleja un problema de falta de coordinación entre las instancias, acentuado a partir de la regionalización que se está llevando a cabo en la entidad y agravado por una suerte de sospecha de que nuevas instancias están absorbiendo tareas que tradicionalmente realizaba la supervisión, y se están reduciendo, en consecuencia, el contenido y la importancia de las tareas que éstas realizan, así como los recursos que manejan.

Este capítulo permite confirmar, bajo esta modalidad de consulta, que las principales



preocupaciones del personal de supervisión están muy vinculadas con las carencias en el orden material y organizativo en sus aspectos básicos: recursos materiales, humanos, financieros y pedagógicos; redefinir y recortar la carga administrativa, y mejorar la coordinación de tareas y la relación entre distintas instancias. Al mismo tiempo, las preocupaciones a propósito de la formación y capacitación, que aquí se perfilan con un poco más de detalle, nuevamente llevan la discusión hacia la necesidad de fortalecer la función a través, entre otras vías, de una sólida formación de la que se carece actualmente.

En cuanto al tema del trabajo colegiado, que aparece como importante dentro de las funciones de supervisión, aquí toma un cariz distinto al plantearse como una forma de organización del trabajo de la supervisión.

Reflexiones finales

Los resultados de esta consulta realizada con supervisores del estado de Guanajuato muestran consistentemente la necesidad de que la supervisión —y los agentes que la detentan— recuperen, como una parte real y operante de su quehacer diario, un conjunto de funciones referidas

principalmente, aunque no de manera exclusiva, al liderazgo académico que no son precisamente nuevas. La novedad radica en la toma de conciencia de su importancia, que tiene que ver con el hecho de que tareas tradicionales de la supervisión se han visto desplazadas hacia otras instancias que cuentan con mejor equipamiento y recursos, así como con personal técnicamente más calificado. La creciente obsolescencia en términos de manejo de herramientas técnicas para dar apoyo académico a las escuelas por parte de los supervisores, así como la persistencia de formas anquilosadas de autoridad y control fuertemente cuestionadas por amplios sectores de la educación y la sociedad, son dos asuntos que de acuerdo con las expresiones utilizadas por los supervisores los colocan frente a la disyuntiva de “renovamos o desaparecer como figura”.

Aparejada a la idea de recuperación del liderazgo académico y moral en las escuelas está la conciencia de sus implicaciones frente a la estructura de organización del puesto. Así tenemos que los propios supervisores son portavoces de propuestas tales como hacer concursos de oposición para ingresar al cargo, replantear los criterios de acceso considerando

como fundamental el desempeño previo en docencia y dirección escolar, así como su formación académica. Asimismo, se establece que el perfil de puesto del supervisor tiene como exigencias fundamentales el compromiso con la tarea y un conjunto de competencias técnicas, asuntos que rebasan en importancia al dominio de normativas y procedimientos. A ello se añaden propuestas tales como la de organizar equipos de supervisión en una nueva organización regional de su trabajo y el hacer del trabajo colegiado un método para acceder al reconocimiento de problemas para su análisis y mejor intervención. Asimismo el trabajo colegiado se visualiza como el eje de organización de los equipos de supervisión.

Por otra parte se pone de manifiesto, la preocupación de los supervisores por reorientar su papel de enlace entre el sistema y las escuelas, pasando de ser transmisores de instrucciones y requerimientos de información para asumirse como gestores de los recursos necesarios y promotores de adecuaciones a la normatividad vigente.

De frente a la escuela se visualizan como:

- *Organizadores*. Integrando equipos con directores y docentes para planear participativamente el trabajo; acompañando de manera cercana la tarea cotidiana en las escuelas y promoviendo sistemas de evaluación de los agentes y de las tareas, que retroalimenten con oportunidad su labor.
- *Asesores académicos*. Participando en los órganos académicos para apoyar los proyectos escolares, y propiciando la innovación y la investigación educativas en las escuelas.
- *Promotores de la formación de directores y maestros*. Diagnosticando las necesidades, diseñando programas y cursos de capacitación y colaborando en ellos.
- *Administradores*. Garantizando la disponibilidad de los recursos necesarios, su mejor aprovechamiento, así como animando el uso responsable de éstos.

Asumir estas tareas, en el contexto de la nueva estructura de operación descentralizada en el

estado, requiere una mayor articulación entre los distintos niveles. Este proceso se acompaña de una transferencia de responsabilidades que debe ir acompañada de una mayor capacidad local en la toma de decisiones, para adecuar las propuestas que vienen del centro a los contextos particulares, así como para generar otras tantas surgidas desde la propia escuela, de acuerdo con los supervisores.

Para terminar, hay que decir que es notable la coincidencia entre el discurso con el cual los supervisores perfilan su función en el futuro y las líneas de reforma que a nivel mundial y nacional se han consensado al respecto. Los supervisores tienen claro el qué y el hacia dónde de su función, así como los apoyos necesarios para avanzar en esa dirección. Asimismo precisan qué tipo de estructura organizativa del puesto es la más conducente para reorientar la función en la ruta propuesta.

No obstante, los supervisores consideran todo ello que como cuestiones que de una u otra manera ya habían reflexionado: "Descubrimos que significativamente no encontramos nada novedoso". Es decir, que la consulta no los llevó a considerar cosas nuevas sino a verlas de conjunto.

La enorme distancia que media entre las prácticas actuales de supervisión y las orientaciones necesarias del puesto, de acuerdo con lo que sus propios actores señalan, queda planteada como la principal interrogante que la consulta deja abierta, siendo ésta una expresión más de la capacidad desarrollada en el seno de nuestro sistema educativo, para sobrevivir a una práctica profesional configurada con altos niveles de contradicción entre proyectos declarados y prácticas concretas —cuestión que resultaría intolerable en otras culturas—, y en la cual los intereses de la educación —los alumnos y su aprendizaje— resultan ser un asunto negociable.

A pesar de ello resulta alentador que esta dramática contradicción sea reconocida cabalmente por los mismos supervisores y formulada en términos de propuestas concretas como las que hemos expuesto aquí, de tal suerte que la siguiente reflexión, expresada por uno de los equipos al hacer el balance del trabajo realizado,

de alguna manera resume el sentir de muchos supervisores y supervisoras: "Mucho se lograría si en un cierto plazo se cumple con los objetivos y propósitos del modelo actual".

Dicho de otro modo: el ejercicio de visualizar la función en un futuro cercano, de acuerdo con los cambios necesarios del sentido de la educación y la escuela parece reportar, como resultado principal, la definición del puesto que en el presente se plantea ya como indispensable; en consecuencia, el horizonte de transformación para los próximos años queda establecido como la necesidad de construir las condiciones que hagan posible poner en prácticas las orientaciones con las que ya se cuenta para la función supervisora.

Notas

1. León Guanajuato. Documento interno, junio de 2000. *Agradecemos la disposición de la maestra Montserrat Bataller, coordinadora de Planeación y Política Educativa de la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG) para difundir parte de los resultados de esta consulta.*
2. *El proyecto Supera contempla tres componentes más: rezonificación, capacitación y condiciones materiales de apoyo.*
3. *En los capítulos teóricos del estudio participaron Guillermo Tapia (coordinador), Margarita Zorrilla y Cecilia Fierro, responsable del reporte de resultados; en el procesamiento de la información estadística, Susana Rojo y Juana Rojo, y en las observaciones generales y el análisis del proceso en campo, Regina Martínez-Parente.*
4. *El documento de Tapia, Guillermo: "La supervisión de la educación básica en México, una reforma pendiente", publicado en este mismo número de la revista, presenta una visión resumida de estas discusiones.*
5. Miklos, Tomás y Ma. Elena Tello. *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*, Limusa, México, 1995. El estudio no utilizó el enfoque prospectivo como modelo de trabajo, sino que lo retomó parcialmente como parte de la estrategia para la conducción de las sesiones, con vistas a descentrar la discusión sobre reestructura del puesto, de las condiciones actuales de operación, en el contexto de la reciente regionalización del sistema educativo estatal.
6. Dado que el número de jefes de sector es mucho menor y que se trata del nivel de autoridad superior de los supervisores, se consideró conveniente incorporar el universo completo.
7. La selección de personal de recién ingreso al puesto y, en el extremo, el de más de diez años de antigüedad en el mismo. Se propuso incorporar en la consulta los dos grupos que posiblemente representen sectores de opinión más diferenciados en cuanto a la perspectiva sobre los cambios necesarios en la función.
8. Base de datos y tabla. Le llamamos tabla (ETABLAT) a la base de datos que contiene todos los temas (indicadores) tratados en la consulta, la cual está organizada de la siguiente manera, y en tres niveles de clasificación: la palabra clave, la descripción del concepto en cinco renglones y siete campos para el número de referencias total y por equipo. Estos mismos campos de referencia se usan para las sedes, utilizando nada más cinco de ellos. Aunque la estructura de las tablas es igual, se construyeron dos de ellas: una correspondiente a los resultados por equipo y otra por sede. La base de datos de los distintos cuestionarios (EBASET) está estructurada de la siguiente manera: tipo de cuestionario (formato), de la sede, del equipo, el número de cuestionario y 19 campos para los identificadores de los temas tratados (palabra clave). El promedio de temas tratados por cuestionario es de nueve, pero excepcionalmente hubo cuestionarios que requirieron la apertura de dos registros (32 indicadores). Cada registro de la base de datos contempla un campo de diez renglones para la captura de los memorandos.
9. Esta segunda base se llama EBASINDT y contiene los 5,824 registros. Incluye también las clasificaciones de la ETABLA.
10. Por cuestiones de espacio de esta publicación dejamos fuera varios de los temas tratados como visión de la educación: escuela, perfil del alumno, perfil del maestro, perfil de directores escolares y otros. Dado el carácter institucional de la consulta, si bien fue realizada por una instancia externa a la SEG, temas muy importantes presentan referencias muy escasas o parcas.
11. Para facilitar la presentación de la información, utilizaremos los porcentajes únicamente para referirnos a los apartados generales, dejando fuera los índices en que se distribuyen las opiniones al interior de cada uno de éstos, ya que se trata de matices sobre la misma línea de opinión, salvo los casos en que esto sea necesario.
12. Cabe señalar que las referencias específicas a propósito de las funciones del jefe de sector ocupan únicamente 2% de las opiniones totales emitidas durante la consulta en el tema "Funciones". Mientras que 797 referencias se dirigen hacia el perfil y las funciones de supervisión (98%), tenemos solamente 13 referencias dirigidas hacia jefes de sector (2%). Su distribución sigue las mismas líneas de opinión que se presentan para el caso de los supervisores, de ahí que se presume que más que representar una omisión el tener solamente este pequeño porcentaje, se subsume bajo la figura "supervisores" las principales líneas de opinión sobre funciones del jefe de sector, que se perfilan como sigue: funciones de planeación y organización en torno a proyectos, 38%; de administración, 33%; de acompañamiento y vinculación, 16%; de animación e impulso al trabajo colegiado, 16%; de evaluación, 8%