



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**FUNCIONES PEDAGÓGICAS DE LA
SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN
PRIMARIA DEL DISTRITO FEDERAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A:

MARIEL GARCÍA MARTÍNEZ

ASESORA: PATRICIA M. ROMERO PEREZ

MEXICO, D.F.

Junio, 2011

Agradecimientos

Mamá, las palabras aquí escritas llevan parte de tu corazón; por ser, por estar, por creer y hacer la mujer que hoy soy.

Este trabajo es tuyo.

Tu amor

A Dios: la luz en mi camino, que siempre está a mi lado y guía mi pasos.

Mtra. Patricia Romero mi eterno agradecimiento por su compromiso, comprensión y apoyo a la realización de este sueño.

A ti que voluntaria o involuntariamente hiciste este sueño posible.

GRACIAS

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. Constructivismo	10
1.1 ¿Qué es el constructivismo?	10
1.2 Aportaciones de Piaget, Vigostky y Ausubel	12
CAPÍTULO II. Supervisión escolar	19
2.1 ¿Qué es la supervisión escolar?	19
2.2 Antecedentes	21
2.3 Formación del Supervisor Escolar	33
CAPÍTULO III. Funciones del Supervisor Escolar	36
3.1 Tipos de Funciones del Supervisor Escolar	36
3.2 Funciones Pedagógicas	40
3.3 Funciones Administrativas	48
CAPÍTULO IV. Estudio de caso	51
4.1 Zonas en donde se realizó el estudio de caso	51
4.2 Características de los supervisores	52
4.2.1 Formación Académica	54
4.2.2 Experiencia	57
4.3 Funciones Pedagógicas	59
4.3.1 Apoyos a la Función Pedagógica	60
4.3.2 Limitaciones a la Función Pedagógica	61

4.4 Funciones Administrativas	63
4.4.1 Apoyos a la Función Administrativa	64
4.4.2. Obstáculos a la Función Administrativa	65
4.5 Análisis de la Información	66
4.6 Algunas sugerencias para fortalecer las funciones del supervisor escolar	69

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Introducción

Como parte de la globalización se han presentado distintos avances, cambios y transformaciones políticas, económicas, sociales y educativas que han impactado en los distintos ámbitos de la sociedad nacional e internacionalmente como lo son:

- Una crisis que se ha vuelto eterna, ya no sólo de forma nacional sino también internacional; debido a las políticas internacionales planteadas por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), que pretenden promover el “crecimiento” de los países en vías de desarrollo, favoreciendo la economía mundial.
- La presencia de nuevos dirigentes, como en nuestro caso, el cambio de partido político al frente del poder ejecutivo, con una visión distinta del gobierno y con un intento de plan de incentivación laboral en el sexenio, un nuevo planteamiento de combate contra la delincuencia y el narcotráfico, empleando la violencia, lo cual ha dado lugar a denuncias de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), por violación de los derechos por parte del Ejército. Desatando un auge de inseguridad, violencia, corrupción en los que se vive.
- En el campo educativo se presenta la expansión del conocimiento, el surgimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S), al igual que la búsqueda de una educación de calidad, lo que impulsa a las instituciones a la exploración de alternativas que permitan formar al individuo integralmente.

Como una posible respuesta para alcanzar la calidad de la educación se presentó el modelo por competencias que pretende favorecer el desarrollo de las habilidades y aptitudes del individuo para que se desenvuelva correctamente dentro de la sociedad, esto a través del impulso de los cuatro

saberes básicos que debe desarrollar el individuo: saber hacer, saber ser, saber convivir y saber aprender.

Por lo que, se hace necesario fortalecer y dar continuidad al derecho que tiene todo ciudadano de recibir una educación de calidad, contribuyendo al desarrollo integral del mismo, fortaleciendo sus habilidades, para la transformación de la sociedad a través de una educación nacional democrática, social, laica y científica, como lo estipulan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3º y la Ley General de Educación.

Lo anterior es reflejado en el aspecto curricular con las modificaciones que se han llevado a cabo en los planes y programas de estudio de cada uno de los niveles educativos, buscando integrar los tres niveles para brindar una educación integral y de calidad. Mientras que a nivel estructural y organizacional de las instituciones educativas, en los últimos años se han realizado varias reformas educativas que permiten estar en condiciones para atender los cambios y transformaciones mencionados.

A continuación se mencionarán algunas reformas y acuerdos que se llevaron a cabo y que han sido la base de las reformas actuales. Iniciando en 1992 con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que tiene como estrategia central para elevar la calidad de la educación básica, la revaloración de la función social del magisterio al asumir que el docente es el protagonista de la transformación educativa en México.

En el 2004 se inicia la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) misma que pretende “la articulación curricular entre niveles (preescolar, primaria y secundaria) para lograr que los alumnos egresados de educación básica tengan conocimientos específicos, habilidades y competencias que les permitan enfrentar las necesidades de una sociedad globalizada, generadora de una gran cantidad de información y que requiere personas que valoren y respeten la diversidad y la interculturalidad” por lo que, se han realizado ciertas modificaciones a la currícula de cada uno de los niveles educativos comenzando en este año con la educación preescolar en el 2004 con el

Programa de Educación Preescolar, dos años después se dio la renovación del curriculum de la Educación Secundaria y en el 2009 se continuó con la Educación Primaria con el Programa por Competencias, por lo que la RIEB es la reforma que busca dar continuidad y enlace a todas estas renovaciones de un nivel educativo a otro.

En el 2006 se implementó el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), que nace como una reforma a la gestión escolar cuyo objetivo es “instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el programa un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente...”¹ su antecedente es el ANMEB. El PEC es un programa al que tienen acceso las escuelas públicas y se pueden incorporar cubriendo ciertos requisitos pero no es de carácter obligatorio aunque la mayoría de las escuelas busca pertenecer a él.

Con este programa se implementa la Alianza por la Calidad Educativa establecida por el Gobierno Federal y los maestros de nuestro país representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), que se propone “impulsar una transformación por la calidad educativa” (Mayo 2008). Esto mediante acciones realizadas en cinco ejes: 1) Modernización de los centros escolares, 2) Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas, 3) Bienestar y desarrollo integral de los alumnos, 4) Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo y 5) Evaluar para mejorar.

En el sexenio actual (2006-2012) se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial en los que el representante del poder Federal plasma los ejes a seguir para trabajar en los distintos sectores de la sociedad, dentro de los que se contempla el sector educativo mismo que tiene como objetivo brindar una educación de calidad en sus tres niveles: educación básica, media superior y superior. De acuerdo a esto y para atender el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo “fortalecer las capacidades de los mexicanos

¹ Programa Escuelas de Calidad PEC, <http://basica.sep.gob.mx/pec/>

mediante la provisión de una educación suficiente y de calidad” se han llevado a cabo distintos planes y programas educativos centrando su atención en la educación básica, en especial la pública por su cercanía y mayor demanda de la sociedad, debido a que es considerada el pilar y la base de la educación y formación de los individuos.

Como consecuencia de estas reformas es de vital importancia actualizar y dotar de los conocimientos y herramientas necesarias a los docentes, directivos y supervisores, entendidos como agentes educativos, quienes se enfrentan al proceso de asimilación, aceptación y más aun de ejecución de dichos cambios, sin una comprensión adecuada.

Lo expuesto antes se refleja al llevar a la práctica los planes y programas sin una clara idea de los objetivos para los que son planteados, lo que implica que se reproduzcan sin sentido, teniendo como consecuencia que el interés este centrado en cumplir los requisitos y solicitudes del sistema, esto hace que los agentes educativos dejen de lado su función y olviden el objetivo central de su labor, un ejemplo es el supervisor escolar quien tiene como parte de sus funciones la realización de actividades administrativas, mismas en las centra su atención, como son: el ser un vínculo entre las autoridades educativas y la instituciones escolares, realizar y presentar documentación en tiempo y forma; olvidando otra función muy importante, la de ser un apoyo pedagógico para los docentes, directivos e instituciones educativas.

Debido a esto, es importante rescatar el papel del supervisor, que se revalorice su función no sólo como agente de control escolar sino como un apoyo, guía y asesor del personal educativo para que se logren las reformas educativas tanto de forma administrativa como en especial pedagógica, motivo por el cual es necesario que cuenten con el conocimiento real de la población de los centros escolares, ya que de propia voz comentan: *“se nos está olvidando que somos supervisores y debemos acompañar a los docentes, quienes tienen la presión de cómo doy la clase, están presionados por cubrir los contenidos, ¿qué vamos a hacer para ayudarlo, qué está haciendo el director y que estoy haciendo yo?”*

Esta aportación es notable ya que se recupera y analiza la función del supervisor, qué es lo que debería de hacer para poder apoyar al director y al docente de las escuelas, cómo deben de realizar su planeación para poder satisfacer las necesidades educativas de los planteles y de la zona. Del mismo modo, otro aspecto sobresaliente de las observaciones es la importancia de vincular los intereses e inquietudes de los niños con las temáticas y contenidos en clase, ya que la base es que el aprendizaje sea significativo.

Por lo que, se hace necesario que el supervisor se actualice y se forme en diversos aspectos como son el pedagógico, en lo administrativo, en lo organizativo, entre otros, que les permitan fortalecer sus funciones principalmente, las pedagógicas en beneficio de las instituciones, el personal y estar en mejores condiciones de atender las diferentes problemáticas educativas.

En el capítulo uno se desarrolla la definición de dicho enfoque y las aportaciones realizadas por Piaget, Vigostky y Ausubel, que dan fundamento y sustento teórico a la investigación que se realizó.

En el segundo capítulo, se presenta la *Supervisión Escolar*, espacio en el cual se aborda y desarrolla qué es y cómo se ha construido la supervisión escolar a través de los años, abordando del mismo modo el tipo de formación que se establece para los supervisores.

El capítulo tres se refiere a las *Funciones del Supervisor Escolar*, en específico las funciones pedagógicas que lleva a cabo el supervisor atendiendo del mismo modo las demandas administrativas que se le solicitan.

En el capítulo cuatro, se analiza una población muestra de supervisores escolares, identificando las características, formación, experiencia y funciones que desempeñan, al igual que los apoyos que reciben y las limitaciones a las que se enfrentan. Del mismo modo se presenta un análisis de los datos obtenidos, considerando los elementos que pueden fortalecer y mejorar la supervisión escolar, en especial en el desarrollo de sus funciones pedagógicas.

Capítulo I. Constructivismo

1.1 *¿Qué es el constructivismo?*

Dentro de los cambios que han ocurrido en la estructura de la organización mundial, en el que se pide mayor competencia y mejor capacitación en el sistema educativo de cada país; los organismos económicos y de desarrollo social, (FMI, BM, OCDE, entre otros), han trabajado para que los países en desarrollo tengan el crecimiento económico-social que se requiere en la competencia mundial, logrando un calidad de vida de estándares de calidad mundial.

Para alcanzar esta calidad de vida uno de los elementos que se han considerado con gran importancia es el sector educativo, donde se impulsa un nuevo modelo educativo, el modelo por competencias, que pretende favorecer el desarrollo de las habilidades y aptitudes del individuo para que se desenvuelva correctamente dentro de la sociedad, esto a través del impulso de los cuatro saberes básicos que debe desarrollar el individuo: saber hacer, saber ser, saber convivir y saber aprender.

Para que implante el modelo por competencias es necesario modificar y ajustar las prácticas educativas cotidianas, que permitan el desarrollo de las habilidades y capacidades de los individuos, razón por la que surgen distintas corrientes y enfoques educativos que explican y orientan el proceso de enseñanza – aprendizaje de los individuos, desde diversas perspectivas y finalidades educativas atendiendo a las características y necesidades políticas, económicas de la sociedad.

Algunos de los enfoques que se han desarrollado son el tradicionalismo, conductismo y el constructivismo, este último con el propósito de atender el modelo por competencias que se está implementando en las aulas, mediante un proceso de aprendizaje que contempla nuevas construcciones cognitivas.

El constructivismo surge como contraparte del conductismo y del cognositivismo, como una postura educativa con el objetivo de que los individuos generen y construyan nuevos aprendizajes, aprendizajes significativos retomando las experiencias y conocimientos previos que poseen para la construcción de nuevos conocimientos que logran aplicar en su vida diaria. A diferencia de esto el modelo por competencias surge para atender el ámbito laboral que responde a la globalización y las demandas económicas de los países primer mundistas, quienes se enfocan en el desarrollo de competencias y habilidades necesarias que demanda el campo laboral, y así ingresen al ámbito laboral. El surgimiento de diversos enfoques y posturas es reflejo de los diversos cambios políticos, sociales y económicos presentes no solo de nuestra sociedad y nuestro país si no en el mundo entero, atendiendo en un primer momento a los avances de las potencias mundiales.

Estas corrientes pedagógicas brindan diversos instrumentos y herramientas a los docentes, quienes se encuentran frente a un grupo y enfrentan los cambios tanto en el sistema educativo como a las diversas características de los individuos. Del mismo modo no sólo los docentes deben tener conocimiento de las reformas y modificaciones que se presentan, sino también los directores y supervisores deben conocer los enfoques que surgen, ya que a través de ellos les es posible conocer las características cognitivas, afectivas y sociales de los individuos en las diversas etapas de su desarrollo. En el caso del supervisor, el tener conocimiento del constructivismo y de las diversas aportaciones que lo conforman, favorecerán el trabajo y apoyo de este a las instituciones y a los individuos, de forma clara, precisa y adecuada a la etapa y necesidades de cada uno.

Es por eso que nos detendremos en este momento en el enfoque constructivista iniciando por responder al siguiente cuestionamiento ¿Qué es el constructivismo? una primera idea de lo se puede entender como constructivismo es un enfoque psicológico-pedagógico que afirma que el conocimiento de todas las cosas es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme a su interacción con el entorno.

Lo mencionado se encuentra a nivel general, pero profundizando más en el tema se pueden encontrar diversas posturas, concepciones y tipologías del constructivismo; un ejemplo de esto es el caso de Juan Luis Hidalgo quien considera que el constructivismo llega a revelar ciertos criterios epistémicos que sugieren nuevas formas de entender los procesos cognoscitivos, del mismo modo Teresa Mauri plantea que "...el alumno aprende los contenidos escolares gracias a un proceso de construcción personal de ellos"². Encontrándonos más adelante a Carretero a quien retomaremos un poco ya que sostiene que "el individuo no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores"³. Por lo que, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción de un acontecimiento del ser humano, esta construcción es realizada con los esquemas, es decir, ideas o representaciones previas, que ya posee el individuo de acuerdo a su relación con el entorno que lo rodea.

Para poder definir con mayor claridad y certeza el enfoque constructivista es importante retomar las aportaciones realizadas por Jean Piaget, David Ausubel y Vigostky, mismas que forman parte, en su conjunto, de las características del constructivismo, contribuyendo al conocimiento y orientación del proceso de enseñanza - aprendizaje.

1.2 Aportaciones de Piaget, Vigostky y Ausubel

A continuación se presentaran las ideas centrales de las principales aportaciones realizadas al constructivismo por Piaget, Vigostky y Ausubel, desde sus diversas perspectivas mismas que han contribuido a la formación del enfoque constructivista lo que nos permitirá tener mayor conocimiento y claridad sobre este enfoque, de la importancia del mismo en la labor del supervisor, ya que tomando en cuenta este enfoque el supervisor escolar

² MAURI, Teresa, *¿Qué hace que el alumno y la alumna aprendan los contenidos escolares?. La naturaleza activa y constructivista del conocimiento*, en Coll. El constructivismo en el aula, Ed. Grao, España

³ CARRETERO, Mario, *Constructivismo y Educación*, Ed. AIQUE Didáctica, Buenos Aires 2006

tendrá el conocimiento de nuevas herramientas que podrá implementar en el apoyo, asesoría y acompañamiento para fortalecer a los directivos, docentes e instituciones educativas.

Jean Piaget y la Teoría de Desarrollo Cognitivo

Jean Piaget, psicólogo, filósofo y biólogo suizo, que entre sus estudios realizó grandes aportes en el campo de la psicología educativa, estudios sobre la infancia y su teoría del desarrollo cognitivo. Para él ser constructivista significa "...aceptar que las estructuras mentales no son innatas (...) sino que es construida por el sujeto en interacción con el medio externo, en un proceso que va desde el nacimiento hasta la adolescencia."⁴

Piaget considera al desarrollo del conocimiento como la construcción de una serie ordenada de estructuras intelectuales que regulan los intercambios del sujeto con el medio. Por esta razón propone la teoría del desarrollo cognitivo, en la cual se puede entender al desarrollo cognitivo como la adquisición continua de estructuras cada vez más complejas y de situaciones que el sujeto es capaz de ir resolviendo a medida que crece, lo que permite una mayor riqueza de intercambio y una mayor capacidad de aprendizaje.

Dentro de esta teoría Piaget propone estadios, que se pueden entender como las etapas en las que el individuo va aprendiendo de acuerdo al desarrollo del individuo, durante estos estadios se presenta el aprendizaje, mismo que se realiza de la misma forma en todos los estadios pero la diferencia son las estructuras que conforme el individuo avanza son más complejas, por lo que las adquisiciones cognitivas dentro de cada estadio no se presentan aisladas sino que se encuentra estrechamente relacionadas entre estadios, los estadios del desarrollo cognitivo descritos por Piaget son tres:

Sensoriomotor (0-2 años), este periodo se presenta desde el nacimiento hasta el final de los dos años de vida, en este estadio el niño pasa del

⁴ CUELLAR, A. y Villareal, J. (2000). *ABC de Constructivismo, Aportes y Desafíos*. Editorial ABC del Educador

comportamiento reflejo a una inteligencia práctica en la cual hay una organización intencionada y coherente de sus actuaciones, hay una permanencia del objeto. Este esquema se aplica a la resolución de problemas sencillos y prácticos.

Operaciones concretas (2-12 años), este estadio suele dividirse en dos el primer momento abarca aproximadamente de los dos a los siete años, denominado inteligencia preoperatoria o intuitiva ya que el niño en esta etapa aun no cuenta con la capacidad lógica que se presenta en el siguiente momento entre los siete y los doce años, espacio en el que se logra una mayor estructuración de las habilidades cognitivas.

Es este estadio se presenta la transición de los esquemas prácticos a representaciones, ya se inicia el manejo de símbolos al igual que de creencias subjetivas, presentándose al individuo la dificultad de la resolución de tareas lógicas y matemáticas, ya que en estas edades los niños poseen una comprensión más limitada de la realidad física que la que se presentan en edades posteriores y tienden a confundir los aspectos objetivos con los subjetivos, del mismo modo inician con el dominio de operaciones concretas como la seriación, clasificación, etc.

Operaciones formales (12-15 años y vida adulta), en este momento el individuo ya cuenta con la capacidad para formular y comprobar hipótesis, ya puede realizar representaciones y no solo trabajar con objetos reales o concretos, se adquiere un mayor poder de abstracción por lo que puede comprender nociones más complejas, al presentarse algún problema determinado el individuo es capaz de plantearse todas las posibilidades de interacción o combinación que pueden darse entre los diferentes elementos del problema. En esta etapa el individuo ya establece relaciones entre causas y efectos y las operaciones concretas que utiliza son más complejas, como proporciones, probabilidad entre otros.

La idea central de Piaget es que “el conocimiento no es una copia de la realidad, ni tampoco se encuentra totalmente determinado por las restricciones

que imponga la mente del individuo, sino que es el producto de una interacción entre estos dos elementos”⁵. Por esta razón el individuo construye un nuevo conocimiento a medida que interactúa con la realidad, esta construcción la lleva a cabo mediante un proceso de equilibrio, en donde interviene dos fases, la asimilación y la acomodación, la primera se refiere a la incorporación de nueva información a los esquemas que ya posee haciéndola parte de su conocimiento, lo cual no garantiza que al incorporar la información se integre por completo al conocimiento del individuo como un nuevo aprendizaje, es en la acomodación cuando el individuo integra la información y transforma sus esquemas y construye un nuevo aprendizaje.

David Ausubel y el Aprendizaje significativo

Otra de las aportaciones al constructivismo es la realizada por Ausubel la cual consiste en la concepción de que “el aprendizaje debe ser una actividad significativa para la persona que aprende y dicha significatividad está directamente relacionada con la existencia de relaciones entre el conocimiento nuevo y el que ya posee el individuo”⁶.

En este tipo de aprendizaje el individuo realiza dos acciones muy importantes, en un primer momento reorganiza su conocimiento del mundo, gracias a la manera en que se le presenta la nueva información y a sus conocimientos previos. Para que enseguida se transfiera el nuevo conocimiento a otras situaciones.

Este tipo de aprendizaje produce una retención más duradera de la información, también facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, ya que al estar claros en la estructura cognitiva se facilita la retención del nuevo contenido.

Para que el aprendizaje significativo se pueda llevar a cabo es necesario que se cuente con una significación lógica de la información que se presenta, es decir debe estar organizada, para que se pueda dar una construcción de

⁵ CARRETERO, Mario, *Constructivismo y Educación*, Ed. AIQUE Didáctica, Buenos Aires 2006

⁶ “CARRETERO, Mario, *Constructivismo y Educación*, Ed. AIQUE Didáctica, Buenos Aires”

conocimientos, al igual que el individuo debe conectar el nuevo conocimiento con los previos y comprenderlos.

El aprendizaje significativo es un elemento muy importante dentro del proceso de aprendizaje que tanto docentes, directos y supervisores pueden emplear con los individuos con los que trabajan, ya que con este es posible acercar al individuo al conocimiento a través de su realidad brindándoles la oportunidad de emplearlo en cualquier momento de su vida. En el caso del supervisor, autoridad que en este momento nos compete, es una herramienta fundamental que le permitirá un mayor conocimiento y acercamiento a la realidad de los docentes y directivos, lo cual favorece y enriquece la labor del supervisor, brindando apoyo y asesoría al personal y instituciones educativas acorde a las necesidades reales y palpables de las mismas.

Lev Semenovich Vigostky y la Zona de Desarrollo Próximo

Otra de las aportaciones es la realizada por Vigostky quien considera que “el individuo debe acercarse al conocimiento de su realidad histórico-cultural en un primer momento, y después a la conceptualización individual”⁷, para este autor es muy importante que el individuo interactúe con el medio que lo rodea, esto porque para él el conocimiento no se crea en la mente del individuo sino en relación con la cultura.

Es por eso que se considera que el objetivo de la escuela no es o debe ser el aprendizaje por sí mismo, sino favorecer el desarrollo del individuo mediante un aprendizaje social, que de continuidad al desarrollo y crecimiento de los niños. Para Vigostky el desarrollo va a depender de la capacidad de resolver un problema bajo la guía de un adulto u otro compañero más capaz, a lo que llamó Zona de Desarrollo Próximo.

La Zona de Desarrollo Próximo proporciona a psicólogos, pedagogos y docentes, sin olvidar al supervisor, un instrumento mediante el cual pueden

⁷ CUELLAR, A. y Villareal, J. (2000). *ABC de Constructivismo, Aportes y Desafíos*. Editorial ABC del Educador

comprender el curso interno del desarrollo, porque utilizando este método podemos tomar en consideración no sólo los ciclos y procesos de maduración que ya se han completado, sino aquellos que se hayan en estado de formación que están comenzando a madurar y a desarrollarse. Se considera que se avanza en el desarrollo cuando los niños reconstruyen y transforman las experiencias interactivas en actividades autónomas.

Después de retomar algunas de las aportaciones al constructivismo, lo que podemos entender como un proceso de aprendizaje en el que los individuos llevan a cabo la construcción de nuevos conocimientos, esta construcción es influenciada y depende de la representación inicial que tiene el individuo de la nueva información y la actividad que realice con ella. Pero qué es el aprendizaje, desde esta perspectiva el aprendizaje es concebido como un proceso en el que el individuo es quien elabora sus conocimientos de forma personal, modificando el papel de la enseñanza que ahora consiste en brindar al individuo la ayuda necesaria para que vaya realizando la construcción del nuevo conocimiento. Motivo por el cual, "...lo crucial [para este enfoque] no es responder al por qué en términos causa y efecto..."⁸ sino tomar en cuenta los elementos que intervienen para entender el cómo de las cosas para de ahí entender el porqué de los acontecimientos.

Dentro de este proceso se considera al sujeto como un agente activo, que construye un aprendizaje al elaborar una representación del nuevo contenido o información que se le presenta, lo cual realiza con el apoyo de los conocimientos previos que ya posee. El "aprendizaje entendido como construcción de conocimientos supone entender tanto la dimensión de éste como producto y la dimensión de éste como de proceso"⁹. Como parte importante de esta construcción el individuo requiere de la intervención de un agente que oriente, guíe y organice el proceso que realiza, dándole mayor fundamento, validez y dirección al aprendizaje.

⁸HIDALGO GUZMAN, Juan Luis, *Constructivismo y Aprendizaje Escolar*, Castellanos Editores, 3ra. Reimpresión 2000, México

⁹ MAURI, Teresa, *¿Qué hace que el alumno y la alumna aprendan los contenidos escolares?. La naturaleza activa y constructivista del conocimiento*, en Coll. El constructivismo en el aula, Ed. Grao, España

Por la complejidad de este proceso se cree que "...el sujeto que vive y participa de una construcción no es el mismo antes y después del proceso, de hecho aprende y en consecuencia cambia su manera de ser, se modifican las formas de concebir, entender y asumir las situaciones, (...) viva y participe de una nueva visión del proceso constructivo"¹⁰.

Para la construcción del nuevo conocimiento es necesario que el individuo relacione la nueva información con las ideas previas y conocimientos que ya posee, al establecer esta conexión el individuo logrará aplicar en su vida cotidiana los nuevos aprendizajes lo que brindará un mayor significado a los mismos.

Las aportaciones mencionadas anteriormente forman parte del proceso de construcción del aprendizaje al que se enfrenta el ser humano en las diferentes etapas de su vida, tanto en el campo personal como en el social y profesional. Por lo que, en el caso del supervisor escolar deberá contar con el conocimiento de este proceso y de las diversas etapas en las que se lleva a cabo, es fundamental al momento de trabajar con los directivos y docentes, ya que tomando en cuenta sus ideas, experiencias, capacidades y necesidades el supervisor podrá apoyar y asesorar al personal educativo conforme a su realidad, aportando herramientas y soluciones a problemáticas, cuando estas se presenten, para fortalecer su desempeño mejorando la calidad de la educación.

Razón por la cual es vital que el supervisor conozca y maneje los diversos modelos educativos existentes, al igual que las características de las instituciones educativas, los contenidos y conocimientos que tienen los planes y programas de estudio, pero sobre todo de los individuos que la integran: alumnos, docentes, padres de familia y administrativos, comunidad educativa, para adecuar y aplicar dichos modelos y contenidos en función de las características y necesidades de la comunidad educativa.

¹⁰ Ob. Cit.

Considerando el contexto en el que se desarrollan los procesos educativos, las características económicas y sociales de los mismos, entre otros aspectos, con ellos el supervisor contará con mayores herramientas y elementos para realizar sus funciones, en especial las funciones pedagógicas que debe desempeñar, ya que teniendo el conocimiento de lo mencionado anteriormente el supervisor podrá dar asesoría, acompañamiento y seguimiento al cada uno de los miembros que integran las instituciones educativas.

Capítulo II. Supervisión Escolar

2.1 ¿Qué es la Supervisión Escolar?

A través de los años el sistema educativo se ha ido transformando y evolucionando de acuerdo al desarrollo del país y las características de la sociedad, esto sucede mediante un proceso de centralización y descentralización de la educación para lo cual los diversos agentes educativos desempeñan y llevan a cabo diferentes actividades y funciones de acuerdo a la demanda de las autoridades educativas y las características de la población que atienden.

Esta organización del sistema educativo se presenta en distintos actores y niveles, siendo uno de ellos los supervisores escolares, quienes desarrollan un papel estratégico en el Sistema Educativo Nacional siendo la estancia media entre las autoridades y las instituciones educativas, estableciendo un enlace entre estas para garantizar su funcionamiento, tanto de forma administrativa, técnica y pedagógica; aunque hace algunos años la supervisión escolar no era concebida de esta forma, ya que surgió como una figura de control y regulación del sistema educativo.

Conforme se ha desempeñado la función del inspector escolar han surgido algunos manuales y normatividades que guían y orientan su trabajo, dentro de los cuales se ha definido al inspector escolar quien años más tarde se convertiría en el supervisor escolar. En 1945 se publicó el primer reglamento específico para la inspección escolar en el que se delimitan sus labores, se establecen sus obligaciones y las relaciones que debían establecer con las autoridades.

Para los años setentas comenzaron a modificarse las funciones del inspector, de acuerdo a las necesidades de la población, del sistema de gobierno y del sistema educativo; teniendo una figura no sólo de control sino también de apoyo y orientación a los docentes y directivos de las instituciones educativas, por lo que surge la supervisión escolar.

En 1979 cuando la SEP publica por primera vez el Manual Técnico de Supervisión Escolar, en el cual se establece que la supervisión escolar es la instancia encargada de

“...llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y la orientación, promoción, difusión y asesoría al director de la escuela y al personal docente sobre la interpretación y aplicación de normas, lineamientos, criterios, métodos y estrategias en el desarrollo de planes y programas de estudio así como aquellas actividades que tiendan al logro de una mayor identificación entre la escuela y la comunidad.”¹¹

En este manual se especifican las actividades, responsabilidades y funciones del supervisor escolar. Se contemplan ciertas acciones que tiene que llevar a cabo el supervisor para cumplir con su función y su trabajo dentro de las escuelas. Pero en este manual aun no se define con claridad qué es la supervisión escolar, porque se centra más en las funciones que debe desempeñar el supervisor que en el concepto.

Para 1987 se publica el *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*, en el que se define a la supervisión escolar como “...una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.”¹²

Dentro del sistema educativo ha cambiado el papel pero sobre todo la importancia de la supervisión escolar, ya que se reconoció que él es un elemento importante para el buen desarrollo y funcionamiento de las instituciones educativas, favoreciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños y el ambiente laboral del personal.

¹¹ SEP. Manual Técnico de Supervisión Escolar, México, 1979, pp. 20

¹² SEP, *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1987, SEP, pp. 52

Lo cual se ve reflejado en 1998 en la concepción que presenta el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE-UNESCO), quien señala

“... que la supervisión es un proceso encaminado al mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas, en las cuales se ofrece la asesoría, apoyo y dirección a los maestros y administradores para el mejoramiento de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución.”¹³

Actualmente el supervisor escolar, no sólo debe atender la demanda administrativa y de las autoridades educativas que se le presentan, sino también emplear elementos y herramientas pedagógicas con y para el personal a su cargo, permitiéndoles desempeñar mejor sus labores y encaminar, orientar y guiar de forma correcta el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños.

2.2 Antecedentes

Desde finales del siglo XIX en México, cuando se declara que la educación es un aspecto que debe atender el Estado de forma obligatoria, se presentó la necesidad de organizar y controlar las actividades, roles y puestos existentes dentro del ambiente educativo en relación con las características de la sociedad y del sistema político. Es por esta razón que en un primer momento se busca la centralización de la educación estableciendo y nombrando diversos cargos y organizaciones para llevarlo a cabo.

Esta organización del sistema educativo se presenta en distintos actores y niveles, siendo uno de ellos los inspectores, quienes son una de las primeras autoridades en la administración, quienes en un inicio se presentan como una figura de control debido a las demandas políticas y administrativas del sistema educativo, mediante el aseguramiento de la uniformidad y unidad del mismo, verificando el cumplimiento de las normas por parte de los responsables de los actos educativos; teniendo como función inicial la verificación de la asistencia

¹³ GARCÍA CABRERO, Beni Ide. “*Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*” 2008, INEE, pp. 24

de la plantilla escolar. “El inspector cumplió funciones de vigilancia y control del funcionamiento regular de las escuelas, por lo que había que constatar asuntos de carácter material (...), o del desempeño laboral de los profesores”¹⁴, del mismo modo se le atribuyó la responsabilidad de llevar a cabo las reformas educativas, mediante la capacitación del personal educativo para el manejo de nuevos enfoques pedagógicos y materiales didácticos.

Se le otorgó mayor peso al control de inspector con la Ley de Instrucción Pública (1888), ley en la cual se establece a la educación como un asunto público, de carácter obligatorio, laico y gratuito. Con esta ley se facultó al ejecutivo nacional para la elección y designación de los puestos de inspectores escolares, con base en dos requisitos: contar con el título de profesor y la experiencia docente. Para dar continuidad a la unificación y uniformidad de la educación años después se dictó la Ley Reglamentaria de Instrucción Obligatoria en el D.F. y Territorios de 1891, ley que estableció el Consejo Superior de Enseñanza Primaria, que entre otras cosas se encargaba de vigilar la enseñanza en las escuelas primarias, al igual que del cumplimiento de los reglamentos y normas, como la implementación de los métodos y procedimientos oficiales. Todo lo anterior lo tenían que presentar en un informe anual del estado en que se encuentra la enseñanza primaria, las reformas y modificaciones que debían llevarse a cabo.

Del mismo modo, dicha ley facultó a los inspectores para la remoción del personal docente, para realizar las observaciones y comentarios correspondientes al personal para su desarrollo adecuado en las instituciones educativas, al igual que mediar y resolver los conflictos existentes entre el personal de las mismas.

Con esta ley también se establecieron las Juntas Auxiliares de Consejo Superior en cada distrito para vigilar y observar el desarrollo de los programas y normas de la forma estipulada, esta ley aportó dos elementos cruciales para la conformación de la inspección escolar, 1) concibiéndolo como un cargo

¹⁴ GARCÍA CABRERO, Beni Ide. “*Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*” 2008, INEE, pp. 101

especializado que, 2) debe ser desempeñado con personal del mismo gremio docente, pero esta ley aún no contempla el aspecto técnico pedagógico de la inspección escolar

Años después, en 1905, se crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes (SIPBA), que sustituye a la Dirección General en los Territorios por los Inspectores Generales, quienes se encargaban de los asuntos administrativos y técnico-pedagógicos; y para facilitar "... el desempeño de las funciones de la inspección escolar se estableció desde 1896 la demarcación de zonas escolares al interior de los territorios federales, con un número variable de escuelas primarias"¹⁵.

Para 1908 la Ley de Educación Primaria anuló las leyes mencionadas anteriormente de 1888 y 1896, en esta ley se estipula que la Dirección General organizará cuerpos de inspectores que se encargarán de funciones específicas teniendo como jefe al director de educación primaria, quien será reconocido como Inspector General. A partir de esto se comenzaron a establecer diversos tipos de inspectores: los generales se encargaban de vigilar el proceso teórico y administrativo de las escuelas, al igual que de reunir a los profesores de las zonas a su cargo en conferencias pedagógicas; y los inspectores especiales se encargaban de verificar la regulación y uniformidad de la enseñanza de la materia o asignatura que les correspondiera, para después reunirse con el director general e informar sobre su labor y las necesidades que tienen las escuelas.

Durante esta época además de existir diversos tipos de inspectores escolares también se dividieron de acuerdo a las funciones que desempeñan, siendo estas las funciones técnicas y las funciones administrativas, que a pesar de abarcar diferentes aspectos se unificaron por la complejidad del proceso al llevarlas a cabo.

¹⁵ Ob. Cit.

A finales de 1920 los supervisores se encargaban de la búsqueda del apoyo de la comunidad, la actualización, el acompañamiento y la orientación de los maestros rurales, es por ello que se reconoce que "...fue gracias a la labor de los inspectores, que la obra de la escuela rural mexicana [surgió] de la cooperación de los pueblos a quien ellos (supieron mover)."¹⁶

Para 1921 La Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes (SIPBA) desapareció para dar paso a la Secretaría de Educación Pública (SEP), pero es hasta 1938-1939 cuando se promulga la Ley Orgánica de Educación misma que facultó al gobierno federal para la formulación de planes, programas y los métodos de enseñanza que se implantaban. A partir de esta ley se conformaron las normas técnicas para la administración educativa y la inspección escolar.

En 1930 la Asamblea Nacional de Educación pretendía que se estableciera un sistema de inspección mutuo entre el sistema escolar federal y el estatal, diez años después en la Primera Convención Técnica Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Educación de la República Mexicana (STERM), se comentó las ventajas de unificar el sistema educativo del país, por un lado en el orden técnico se destacaba la unificación del criterio pedagógico y del sistema de supervisión escolar.

En este mismo año la SEP estableció la Ley de Escalafón del Magisterio en el cual el nivel más alto era el del maestro inspector y consideraba como inamovibles otros puestos administrativos y técnicos, como el inspector general y el de director de Educación Federal. Del mismo modo la SEP instituyó la clasificación de puestos docentes en la que perdió el control de acceso y permanencia al cargo de inspector escolar.

¹⁶ GARCÍA CABRERO, Beni Ide. *"Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas"* 2008, INEE, pp. 111

Unos años más tarde se promulga el Estatuto jurídico de los trabajadores al servicio del Estado (1938), que da lugar a que se conforme un solo sindicato que agrupara a todos los trabajadores dependientes de la SEP.

La conformación de este sindicato fue impulsada en gran medida desde los inspectores y directores federales de la educación quedando estos como trabajadores de bases dentro del sindicato. De esta forma los supervisores lograron un conjunto de atributos los cuales son: ser trabajadores de base, escalafonados, sindicalizados, con responsabilidades administrativas y laborales de carácter patronal y miembros de una asociación gremial.

Para 1943 la Secretaría de Educación Pública (SEP) publicó el texto “Principios y técnica de la supervisión escolar”, en el se enuncian el concepto técnico de la supervisión y sus prácticas de trabajo, pero es hasta 1945 que se elabora el primer reglamento específico para la inspección escolar, en el cual entre otras cosas se define a la inspección, se delimitan sus labores, se establecen sus obligaciones sobre el mejoramiento profesional de los maestros y un conjunto de funciones.

A pesar de la existencia del primer reglamento, los inspectores no lograban cubrir las funciones pedagógicas debido a la gran demanda poblacional presente en las escuelas, por la expansión del sistema educativo en los estados al igual que el surgimiento del libro de texto gratuito, como consecuencia de la centralización de la educación. Por lo que, “... el principal papel de los supervisores fue desempeñar funciones acordes con la política expansiva y uniformizadora, además de garantizar la paz en un sistema que estaba creciendo a ritmos muy acelerados, en un gremio que, (...), se había multiplicado a grandes pasos”¹⁷.

¹⁷ ARNAUT, Alberto (2006). “La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua”, en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio-Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, México, pp. 17-26.

Durante esta época dentro del sistema educativo surgieron una serie de secretarías y direcciones para el seguimiento y control de la educación, como lo es la Dirección General de Educación Primaria en los Estados y Territorios (DGEPET) que fue creada al interior de la SEP en 1936, esta dirección buscó reglamentar y controlar el trabajo de los inspectores escolares y de las escuelas; fortalecer las labores de supervisión, fortalecer la autoridad de directores e inspectores de educación.

Del mismo modo se creó la Dirección General de Supervisión y Orientación Técnica de la SEP, en 1941, esta dirección fue creada para la organización de la inspección, y hasta 1943 los inspectores federales estuvieron adscritos a esta dirección, pero a partir de este año pasaron a ser personal de DGEPET, dirección que también era responsable de la Dirección de Educación Federal (DEF), los inspectores no dependían laboralmente de esta dirección pero a la hora de prestar su servicio tenía que coordinarse con ella, para después enviar informes de las visitas que realizaban.

Años después, en la década de 1950 la DGEPET absorbió las funciones de la Dirección General de Supervisión Escolar y Orientación Técnica formando la Subdirección de Supervisión Escolar, institución que se encargó de controlar a los inspectores escolares, a las direcciones de educación federal y a las inspecciones generales.

Los cambios que se presentaron en la estructura administrativa de la supervisión reflejaron la preocupación de la SEP por hacer más eficiente el papel del inspector escolar, esta preocupación se vio reflejada años más adelante con la aplicación de nuevas disposiciones en las actividades y funciones de los inspectores, ya que debían vivir en las cabeceras de sus zonas, realizar visitas a las escuelas con mayor frecuencia y el tiempo suficiente para conocer a la comunidad, sus deficiencias, errores para trabajar en ellos y corregirlos, alentando al personal docente.

También debían contactar a las autoridades y a los vecinos de las instituciones a su cargo para gestionar reuniones y así realizar un enlace eficaz

entre las escuelas y las comunidades. Debido a todas las actividades que realizaba el inspector para los años de 1960 fue considerado como un agente que con su presencia y acción podría mejorar la calidad educativa de la escuela.

A pesar de todos los cambios que se fueron presentando la inspección seguía siendo vista como un puesto escalafonario, al que se accedía por promoción, ligado sobre todo a méritos laborales y del ejercicio de control y gestión sindical de los maestros.

Después de la expansión del Sistema Educativo, a finales de la década de 1970 durante el periodo en el que se encontraba como Secretario de Educación Pública Fernando Solana surgieron dos aspectos importantes: la conformación de las Federaciones Generales de la SEP en cada uno de los estados y la creación de la estructura básica para la educación en cada una de las federaciones, a la par de esto se desarrolló el programa Educación para Todos (1979-1982), bajo el cual se dio cobertura a varios programas experimentales y pilotos; como el 12-14 que estaba dirigido a niños de educación primaria en extra-edad.

De esta manera se inicio la conformación de equipos técnicos para desarrollar métodos de enseñanza de lecto-escritura, matemáticas, educación bilingüe, indígena, educación especial y de la recién creada educación para adultos (INEA); todo esto con la finalidad de buscar una escuela diferenciada que permitiera universalizar la educación primaria.

En 1973 se inició la desconcentración o descentralización de las estructuras administrativas de la SEP, lo cual sucedió al mismo tiempo que la reforma de planes y programas en la educación primaria, de los materiales y de los métodos de enseñanza, siendo los inspectores los responsables de llevar a cabo el establecimiento de la reforma y de vigilar su aplicación.

Para 1978 se creó la Delegación General de la SEP en los estados, misma que integró las dependencias de la SEP en cada entidad, del mismo

modo como la supervisión de educación primaria se establecieron las supervisiones y zonas escolares de educación preescolar y secundaria (en las modalidades general y técnica).

Tres años después en 1981 se elaboraron los Manuales de operación de la supervisión escolar de educación primaria, en los cuales se platearon y delimitaron las funciones y actividades, técnicas e instrumentos que debe utilizar el supervisor para desarrollar su quehacer. Como continuación y parte del proceso de descentralización de la SEP entre 1983 y 1984 se estableció la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) en las entidades federativas, con esta nueva organización se buscó hacer más eficientes los procesos de control de los servicios educativos y el establecimiento de Proyectos Estratégicos.

La Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) para los años 1986 y 1987 fue sustituida por los Servicios Coordinados de Educación Pública en el estado (SCEP), como una etapa muy avanzada del proceso de descentralización, en el cual se inició una redefinición de las funciones de los supervisores escolares. En 1987 se puso en marcha el proyecto estratégico 05, Fortalecimiento de la capacidad técnico administrativa de los directivos escolares, por el que se diseñó el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, así como los de preescolar, secundaria, educación especial e inicial. En este documento se establecía que *“el supervisor de educación primaria es el responsable de administrar la prestación del servicio educativo en los establecimientos escolares, de este tipo, conforme a las normas y lineamientos establecidos al respecto por la Secretaría de Educación Pública”*¹⁸.

También, en este manual se consideran las funciones técnicas, administrativas y pedagógicas del supervisor, planteándose a la supervisión escolar como *“... una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo*

¹⁸ SEP *Manual del Supervisor de zona escolar*. México 1987, SEP, pp. 51

*Nacional*¹⁹. Además de esta definición es notorio un cambio de significado en la supervisión entre el Manual de Operación y el Manual de Supervisión ya que se modifica la noción de control –acción a una más proactiva ya que en este manual se enfatizan las tareas de orientación, promoción, organización y estímulo a los miembros de la comunidad educativa.

Del mismo modo el Manual de Supervisión establece las funciones que debe desempeñar la supervisión de zona escolar, como²⁰: planeación, técnico pedagógica, control escolar, extensión educativa, organización escolar, administración de personal, administración de recursos financieros, administración de recursos materiales; mismas que en un siguiente apartado se retomarán. Este Manual es la base para la supervisión escolar ya que en él se considera al supervisor no sólo como una figura de control sino un asesor, orientador y guía, al igual que delimitan las funciones de las cuales algunas se mantiene en vigor actualmente.

La difusión del Manual de Supervisión se realizó mediante el Programa de Capacitación que se implementó para supervisores en servicio, quienes anteriormente no habían recibido formación alguna para desempeñarse en el puesto. Con este programa de capacitación se buscó poner en práctica los lineamientos del Manual.

En este mismo año se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) entre el gobierno federal, los gobiernos de los estados y el sindicato de maestros; se dieron dos reformas, una político-administrativa: la federalización que hace referencia a la transferencia y descentralización de la educación básica y normal, quedando los estados como responsables de los servicios de las mismas; y otra curricular; las dos reformas promueven la necesidad de consolidar los cuadros técnico-pedagógicos que se multiplicaron de forma acelerada.

¹⁹ SEP *Manual del Supervisor de zona escolar*. México 1987, SEP, pp. 52

²⁰ Mismas que en un siguiente apartado se retomarán.

En este contexto el tema de supervisión surgió con mayor peso dentro de la política educativa. Mediante la formulación del Programa para Abatir el Rezago en Educación Básica (PAREB) en 1994, el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) contempló el fortalecimiento de la supervisión escolar, aspecto que en 1996 se retomó para la realización de un seminario nacional con el fin de visualizar alternativas y estrategias de organización, funciones y procesos que fortalezcan el desempeño de la supervisión.

Entre 1996 y 2000 las funciones del supervisor se replantearon debido a las nuevas demandas que surgieron a partir de la inserción en la operación de nuevos programas y proyectos educativos, en sus diferentes niveles, para los docentes se implementaron programas como: la Carrera Magisterial, el Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros en Servicio (Pronap). En relación a las escuelas: el Proyecto Escolar, el Programa de Escuelas de Calidad (PEC). En la enseñanza: el Programa Nacional de Lectura y Escritura (Pronales), Enciclomedía, mientras que con los alumnos: Programa de Intervención Educativa, Programa de Evaluación de Logros y programas compensatorios.

Para lo anterior, se realizaron acciones de capacitación para supervisores donde se les informó sobre los contenidos, procedimientos administrativos y operativos de los programas que surgieron.

“A partir de la promulgación de la Ley General de Educación, se dieron dos situaciones relacionadas con la supervisión escolar federal. En primer lugar, la normatividad de este servicio en el D.F. fue actualizada en 1996, con la emisión de varias disposiciones oficiales por parte de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F.: *el Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del D.F., la guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual del Supervisor y la Circular 001*. En esencia, estas disposiciones plantean una nueva supervisión, entendiéndola como trabajo fundamentalmente pedagógico (...). En segundo lugar (...) la Ley General de Educación exhorta a los supervisores a ofrecer *los servicios de*

atención preventiva y compensatoria a las comunidades más desfavorecidas; esta misma función se reiteró por el Secretario de Educación Pública en 1998, en su informe anual de labores.²¹

Entre el 2000-2006 se dió una tensión y competencia por el predominio de ciertos lineamientos técnicos sobre los procesos de la supervisión escolar. En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE) se puso énfasis en la profesionalización de la supervisión escolar; para el 2005 y 2006 la SEP construyó y publicó las Orientaciones generales para construir y operar el servicio de asesoría académica a las escuelas de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS); Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión, las Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar, así como las Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica, estas orientaciones fueron realizadas por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE).

Estos documentos contaron para su elaboración con acuerdos y comisiones del Consejo Nacional de Autoridades Educativas, colaboración de funcionarios de entidades y la Subsecretaría de Educación Básica (SEB).

La normatividad laboral que rige en general al magisterio y en particular a los supervisores, así como el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, el Reglamento de Escalafón, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, los Acuerdos secretariales de la SEP, Manuales de supervisión en cada nivel y Acuerdos petitorios SEP-SNTE le dan sustento jurídico-administrativo a la normatividad de acción de los supervisores escolares.

“Cuando emerge una reforma educativa como la de principios de los años noventa y se ponen en marcha tantos programas

²¹ CALVO PONTÓN, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita; Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París, IPE-UNESCO.p.44

necesitados de equipos técnico-pedagógicos, la supervisión –que hasta finales de la década de 1970 se había dedicado, fundamentalmente, a garantizar la continuidad de los servicios, al cumplimiento funciones de carácter político, administrativos, social e, incluso gremiales y laborales- se vio sometida a una fuerte presión, porque, de la noche a la mañana, se convocó a los profesores a desempeñar funciones de carácter técnico pedagógico, sin una formación inicial previa como supervisores centrados en actividades técnicas.”²²

Es así como a las funciones políticas, administrativas, sociales y gremiales que desempeñaba el supervisor se agregaron programas, proyectos, concursos, campañas, capacitación, trabajo con las comunidades y actividades de asistencia social, que los supervisores tenían que difundir en la escuela. Además de que la supervisión se vio invadida por los equipos técnicos de otros programas que fueron surgiendo volviendo más compleja su función.

En 2002 con la firma del Compromiso social por la calidad de la educación se propuso promover a docentes y directivos para obtener el cargo de supervisores y jefes de sector a través de concursos de oposición; el Programa Sectorial de Educación tiene planteado un conjunto de objetivos y metas sobre la capacitación, desarrollo de funciones de evaluación y apoyo a las escuelas por parte de la supervisión escolar.

El propósito enunciado en el Compromiso social se reiteró en la Alianza por la Calidad de la Educación firmada en 2008 para promover al personal más calificado donde se tome el desempeño como eje de la contratación y la promoción con el fin de fortalecer la calidad de las autoridades educativas, aunque a pesar de esto, en la actualidad aún persisten prácticas distintas, como el escalafón, en la cual la promoción y ascenso al cargo de supervisor se

²² ARNAUT, Alberto (2006). “La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua”, en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio-Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, México.

lleva a cabo mediante la obtención de un puntaje, antigüedad, puntualidad y otros factores que no precisamente se enfocan en el desempeño y conocimientos con los que cuente el interesado.

2.3 Formación del Supervisor Escolar

El puesto de supervisión escolar de nivel primaria está relacionado con una plaza dentro del Sistema Educativo Nacional, teniendo como ámbito de trabajo la zona escolar, siendo el jefe inmediato el jefe de sector de educación primaria y sus subordinados el auxiliar técnico-pedagógico (ATP) y el auxiliar técnico-administrativo (ATA); la persona que desarrolle este cargo asume la responsabilidad de promover, orientar y verificar el logro de los fines de la educación en las escuelas de la zona a su cargo.

De acuerdo al Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria (1987) el propósito del puesto es:

“Desarrollar las funciones y actividades de enlace entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo de este nivel en la zona de supervisión.”

Para desempeñar el puesto de supervisión escolar se requiere de un perfil, que contempla cierta formación y características, por parte de la persona que desee obtener este cargo.

El Manual menciona que el perfil de la persona que desee obtener el puesto debe tener Título de Profesor de Educación Primaria, experiencia en dirección de escuela primaria, criterio para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios, tener iniciativa para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones, capacidad para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse, actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

“Este perfil hace suponer que los supervisores [deben contar] con cualidades de responsabilidad, esfuerzo, compromiso, con un gran espíritu de disposición hacia su trabajo, pero sobre todo, con mucho tiempo.”²³

Además de las características y la formación antes mencionadas existen otras condiciones personales y técnicas que se mencionan en el Manual del supervisor escolar de educación primaria de Michoacán, las cuales se pueden retomar para elegir de forma más adecuada y profesional el aspirante a supervisor escolar.

Entre las condiciones personales se encuentran: tener simpatía, creatividad, mentalidad científica; ser ejemplo, organizado, imparcial, puntual, asiduo, discreto, maduro emocionalmente y socialmente entusiasta, realista, modesto; tener capacidad de liderazgo, interés en la educación, autodominio y disponibilidad de tiempo.

Las condiciones técnicas son: contar con una solidez pedagógica y general, en conocimientos metodológicos en las diferentes áreas y disciplinas, información bibliográfica, técnicas grupales, preparación en liderazgo, comunicación, administración escolar y esfuerzo de actualización constante.

En el año 2005 la SEP mediante la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE) en las orientaciones técnicas dirigidas a las entidades emitió un documento en el cual se establece que la persona que puede acceder al cargo de supervisor debe contar con competencias en

“...temas de gestión escolar...conocimientos, y experiencia docente y directiva en el nivel educativo o modalidad, visión para solucionar problemas y necesidades identificadas por la comunidad escolar, liderazgo que favorezca la construcción y realización de un proyecto

²³ CALVO PONTÓN, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita; Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia (2002). La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas. París, IPE-UNESCO, pp. 49.

educativo compartido, habilidad para propiciar relaciones interpersonales y grupales respetuosas y cordiales, e iniciativa para impulsar propuestas de mejoramiento institucional.”²⁴

La obtención del puesto de supervisor se realiza mediante lo consignado por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LTSE) que establece el sistema de escalafón, en el cual el ascenso para obtener la plaza se determina considerando los factores de conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad.

Con la Alianza por la calidad de la Educación se establece que el acceso al cargo de supervisor sea mediante exámenes de oposición. Es así que, para poder acceder al cargo de supervisor escolar, se debe contar con un perfil específico de competencias las cuales pueden ser adquiridas, en gran parte, por la experiencia como docente y director.

Todo esto en cuanto a la formación inicial con la que debe cumplir el aspirante al cargo de supervisor, ya en el cargo “no se tiene antecedente de inducción al puesto mediante cursos o programas de capacitación específicos”²⁵, lo que trae como consecuencia que el supervisor desarrolle su función con base en los usos y costumbres que ya se tienen implementados, más que en el desarrollo de las competencias que se requieren para desempeñar adecuadamente la función que demanda la supervisión.

²⁴ DGDGIE-SEB-SEP (2006). *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*. México, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, SEB-SEP.p.31

²⁵ GARCÍA, BENILDE, Zendejas, Laura. Op. cit., p. 186.

Capítulo III. Funciones del Supervisor Escolar

3.1 Tipos de Funciones del Supervisor Escolar

El papel que realiza el supervisor trae consigo una amplia gama de funciones y tareas que debe desempeñar, las cuales se han ido modificando a lo largo de la historia del sistema educativo. Desde que se presentó la figura del supervisor escolar como una instancia necesaria en el sistema educativo, a través de la cual se establecería un vínculo entre las autoridades educativas y los centros escolares, el supervisor estuvo llamado a vigilar e inspeccionar los resultados y los procesos educativos, esto de acuerdo con los propósitos, enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio establecidos por las autoridades educativas. Siendo una de las principales funciones del supervisor controlar y vigilar la implementación de los planes y programas de estudio en las instituciones educativas.

Debido a la expansión del sistema educativo fueron surgiendo y estableciéndose nuevas funciones para el supervisor escolar, iniciando con las consideradas como funciones capitales por el maestro Rafael Ramírez en una conferencia impartida en 1941 y que años más tarde son retomadas en el Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el DF (2006), estas funciones son las siguientes:

- Mejorar día tras día las escuelas que tengan a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la labor social que realizan.
- Mejorar constantemente la preparación cultural y profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de su zona.
- Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervise.

Aún existiendo las funciones antes mencionadas, de acuerdo a las políticas existentes en nuestro país, durante la centralización y descentralización de la educación continuó predominando la figura controladora y de vigilancia que ejercía el supervisor, debido a que tenía que desempeñar

funciones de acuerdo a las características económicas, políticas y sociales del país, garantizando el funcionamiento y estabilidad del sistema educativo que estaba creciendo rápidamente. En 1987 en el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria se establece que el supervisor escolar "... tiene asignadas las funciones de orientación y verificación del servicio educativo, así como las de enlace y coordinación entre los órganos encargados de dirigir la operación del servicio de educación primaria dentro de la zona escolar, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública"²⁶.

En este manual aún se presentan de forma muy débil la función pedagógica, es decir la relacionada con los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que se consideran con mayor peso las actividades y funciones de carácter organizativo y administrativo. Del mismo modo se considera que el propósito del puesto del supervisor es el de "...desarrollar las funciones y actividades de enlace entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo de este nivel en la zona de supervisión"²⁷.

Dentro del manual se considera como funciones generales asignadas al supervisor el "promover, orientar, (asesorar) y supervisar el desarrollo de la tarea educativa y aplicar las medidas que procedan para garantizar su funcionamiento"²⁸, mismas que deben estar orientadas a seis tipos de acciones: enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación.

"Los manuales indican con gran detalle las principales actividades que los supervisores deben atender: el funcionamiento del consejo técnico de zona, [mediante los cuales se realizan recomendaciones técnico-administrativas y

²⁶ SEP, *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1987, SEP

²⁷ Ob. Cit.

²⁸ Ob. Cit..

técnico-pedagógicas] las visitas a las escuelas, la realización del programa e informe anuales de trabajo.”²⁹

Otras de las funciones que realiza el supervisor escolar son enviar información y reportes a la autoridad inmediata sobre las escuelas; gestionar recursos para la operación de las escuelas; establecer relaciones y atender demandas de los padres de familia y de otras instituciones; capacitar al personal, difundir, instrumentalizar y controlar iniciativas y demandas generadas por reformas, programas y proyectos de innovación, transmitir y vigilar el cumplimiento de las agendas establecidas por las diferentes autoridades y dependencias educativas.

El supervisor también se encarga del control del personal docente, de las condiciones de trabajo de las escuelas y de los recursos materiales o educativos de las mismas, este funcionario además de encargarse de los aspectos laborales, materiales, de las instalaciones y demandas de las instituciones, debe realizar una función esencial, la asesoría y apoyo académico a los directores y docentes de los planteles a su cargo, para que estos a su vez sean capaces de encontrar soluciones a sus dificultades, motivo por el cual es importante que el supervisor cuente con la capacidad, habilidad y el conocimiento necesario para orientar a su personal, debe tener conocimiento de las necesidades, características y prioridades de los docentes y directivos. Para lo cual, el supervisor realiza visitas a las escuelas a su cargo para observar la congruencia de lo que planifica el docente, cómo lo lleva a la práctica, su desarrollo en el aula y cómo evalúa a los alumnos.

En la actualidad, las funciones del supervisor están encaminadas a contribuir a la mejora de la calidad educativa donde el plan de gestión de zona y las visitas escolares se consideran funciones estratégicas. Por lo tanto, las funciones que desempeña el supervisor son administrativas, laborales, técnico-pedagógicas, de información, comunicación, enlace, control, seguimiento,

²⁹ CALVO PONTÓN, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita; Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París, IPE-UNESCO.p.49

evaluación, apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas. Todas estas funciones hacen que el supervisor tenga un papel estratégico dentro del proceso educativo, debido a que mediante el desempeño adecuado de las mismas se puede contribuir a mejorar la calidad educativa.

Sin embargo, a pesar de que se busca trabajar el aspecto pedagógico como aspecto fundamental en las funciones del supervisor escolar, en la actualidad aún existe la figura de control y esto se debe a que el supervisor emplea mayor parte de su tiempo y labor a la realización de trámites y requisitos que se le demandan por parte de las autoridades, por lo que llega a ser más relevante cumplir con la planeación de las visitas o de las juntas de consejo como un requisito administrativo, más que como una herramienta que le permita trabajar en las necesidades que presenta cada una de las instituciones a su cargo; impidiendo que desempeñe de manera adecuada las funciones pedagógicas como lo son la asesoría y el acompañamiento, entre otras funciones.

Otro problema que enfrenta el supervisores demanda poblacional y el número de escuelas que atiende reduciendo el tiempo con el que cuenta para atender y trabajar de acuerdo a las características y demandas de cada una de las instituciones educativas a su cargo. Esto trae como consecuencia que el supervisor no lleve a cabo un seguimiento real y constante de las funciones pedagógicas que demanda cada institución escolar.

Las funciones que realiza el supervisor escolar corresponden a diversos elementos y áreas de su labor tanto en las instituciones como con las autoridades educativas, por lo que se pueden clasificar en diferentes áreas o categorías, siendo una de las estas la clasificación en funciones administrativas y en funciones pedagógicas, clasificación que se empleará en este estudio para un mejor análisis de las funciones que realiza el supervisor escolar, desarrollando en cada una de las categorías las actividades y responsabilidades que desarrolla el supervisor. Iniciaré presentado las funciones pedagógicas y las actividades que estas contemplan.

3.2 Funciones Pedagógicas

Las funciones pedagógicas se centran en el proceso educativo siendo la base y las herramientas necesarias en el proceso de enseñanza – aprendizaje para guiar a los alumnos en la construcción de un nuevo aprendizaje real y significativo, es por esto que es importante brindar orientación y asesoría al personal directivo y docente de las instituciones educativas, y que se supervise la vinculación de la teoría y la práctica escolar en la aplicación de los planes y programas de acuerdo al nivel de conocimiento de los alumnos. Para que esto se lleve a cabo el supervisor escolar debe desempeñar las siguientes funciones pedagógicas: la asesoría y acompañamiento, la realización del consejo técnico y trabajo colegiado, la formación, actualización y capacitación constante a los directivos y docentes, la orientación a los docentes, el seguimiento de las escuelas y procesos escolares a través de visitas técnicas a las escuelas y la evaluación a los mismos.

De acuerdo con el Manual del Supervisor de 1987 las funciones que realiza el supervisor escolar se encuentran las funciones pedagógicas, que requieren de un

“...proceso dinámico e integral que al mismo tiempo que implique una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la zona escolar, seleccione los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza –aprendizaje; igualmente que promueva, organice, estimule y verifique las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación”³⁰.

Es necesario que los supervisores cuenten con una gran cantidad de conocimientos técnico-pedagógicos para llevar a cabo su labor, conocimientos que adquiere mediante el estudio, la capacitación y la experiencia docente, es por esto que el primer Manual del supervisor escolar (1979) menciona que el supervisor escolar debe conocer los planes y programas, los métodos e innovaciones actuales, conocer los libros de texto en uso y su utilización, así

³⁰ SEP, *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1987, SEP, pp. 52

como los materiales didácticos más adecuados para la enseñanza de los diferentes temas del programa, al igual que tener conocimiento de las diferentes formas de planeación tanto de clase, como de la labor de los docentes durante el ciclo escolar. Al contar el supervisor con el conocimiento y manejo de los planes, programas, métodos y materiales educativos le será posible fortalecer al equipo directivo y docente a su cargo de acuerdo a las características y necesidades de cada uno adecuando los planes y programas a la situación real de los planteles teniendo como objetivo beneficiar y mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Para tener una mayor claridad de las funciones que realiza el supervisor a continuación de abordará cada una.

- *Asesoría y Acompañamiento*

La asesoría y el acompañamiento a las escuelas consiste, "...en el impulso del diálogo sistemático entre profesionales de la educación para conocer y analizar las principales problemáticas educativas, identificar sus posibles causas –especialmente las relacionadas con la organización escolar, la dirección y la enseñanza– y diseñar alternativas de intervención que ayuden a superarlas"³¹. La asesoría se basa y desarrolla en un trabajo de colaboración y sobre todo el interés en el aprendizaje de todos los integrantes de la institución educativa.

Las principales herramientas de la asesoría son el trabajo colegiado, la planeación y la evaluación, herramientas que permiten brindar el acompañamiento a los directores y maestros, acercándose a su práctica, observándolos y escuchándolos para conocer sus necesidades, recuperar sus experiencias y aprendizajes, al igual que identificar sus intereses para fortalecer sus capacidades profesionales en favor de la mejora educativa continua.

³¹ BONILLA PEDROZA, R Oralia, et. al. *Programa escuelas de tiempo completo en el Distrito Federal. Supervisión y asesoría para la mejora educativa. Orientaciones para fortalecer la gestión escolar*, México 2009

La asesoría y acompañamiento que brinda el supervisor escolar a los centros educativos tienen como finalidad mejorar los procesos pedagógicos y didácticos para la implementación de los planes y programas; para llevar a cabo esta función el supervisor realiza ciertas tareas, que son mencionadas en un documento elaborado por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, mismas que se presentan a continuación:

- “Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de educación básica.
- Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de directivos y docentes a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.
- Promover acciones para que directivos y docentes comprendan y se apropien críticamente de planes y programas de estudio, dominen el enfoque intercultural y los enfoques de enseñanza, y manejen adecuadamente los enfoques teóricos y metodológicos de los materiales de apoyo a la enseñanza.
- Promover entre directivos y docentes la comprensión del contexto social en que se ubica la escuela y el respeto por la filiación cultural de los alumnos y sus comunidades, así como apoyarles en el diseño de estrategias diferenciadas para atender a la diversidad.
- Ayudar a directivos y docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.
- Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, el intercambio de experiencias educativas y el establecimiento de alianzas con los padres de familia y otros miembros de la comunidad en favor de la educación de los alumnos.

- Orientar a los directivos y colectivos escolares en la administración y el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y funcionales (formación, tiempo) de los que disponen”.³²

- *Consejo Técnico y Trabajo Colegiado*

Los Consejos Técnicos son reuniones que debe realizar el supervisor con todos los directivos y docentes de la zona a su cargo, presentándose dos tipos, el consejo técnico de zona, en donde el supervisor trabaja con todos los directores de la zona a su cargo para asesorar y apoyar a los docentes en las diferentes áreas de su labor, como la planeación, orientación pedagógica, organización, investigación y evaluación educativa.

La siguiente modalidad es el Consejo Técnico Consultivo, que se desarrolla con el director y los docentes de cada una de las escuelas de la zona, en estas reuniones se aborda la Planeación de las escuelas que puede ser la Planeación Estratégica (PETE), el Plan Anual de Trabajo (PAT) o el Proyecto Escolar que se encuentre en vigor; al igual que se retoman los asuntos, necesidades y problemáticas que se presentan en la escuela, temáticas que se abordan de forma colaborativa y colegiada para identificar la problemática inicial y las posibles soluciones a la misma.

- *Formación, actualización y capacitación constante a directivos y docentes.*

En sus inicios se han presentado como perfil o formación del supervisor escolar; que cuente con el título de profesor de Educación Primaria, lo que actualmente es la licenciatura en Educación Primaria o la escuela Normal Superior; contar con experiencia en docencia y en la dirección de la escuela primaria, el supervisor escolar debe tener criterio para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios; proponer nuevas opciones de trabajo y plantear soluciones a las problemáticas que se presenten. El supervisor debe ser capaz de dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse con el equipo a su cargo.

³² CASTELLANO E. y Cuauhtémoc G. (coords.), *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, DGDGI, Subsecretaría de Educación Básica, México 2006

Debido a que la formación de los supervisores en ocasiones no es suficiente para el correcto desempeño de las tareas pedagógicas que debe realizar, debido a que su experiencia radica en el trabajo frente a grupo, aspecto muy valioso, pero en el área de la supervisión hay otras actividades que debe desarrollar y considerar para fortalecer el proceso de aprendizaje de los niños, como el ambiente de trabajo, la aplicación correcta de los planes y programas, el uso de diversos métodos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de cada uno, es por esto que dentro de las actividades que realiza el supervisor se debe incluir la actualización y capacitación técnica y profesional de los maestros y directivos, considerando que el proceso educativo es cambiante y dinámico es necesario tener en cuenta un proceso de capacitación y actualización para quienes se encuentran al frente de este proceso, permitiéndoles conocer a detalle los planes y programas de estudio, pero no sólo conocerlos sino interpretarlos e implementarlos con los métodos adecuados de acuerdo a las necesidades y características de los alumnos.

Los temas presentes en las sesiones de actualización y capacitación del personal docente deben ser tanto para actualización de conocimientos como la atención a las problemáticas detectadas, estas dos temáticas deben ser abordadas de forma simultánea, pero como regularmente la solución de problemáticas ocupa la mayor parte del tiempo, es conveniente que la capacitación sea pertinente y conveniente a cada una de las zonas y de las escuelas, al punto de ser posible anticiparse a nuevas problemáticas.

El proceso de formación, actualización y capacitación de los docentes se puede realizar actualmente con diversas herramientas, materiales y elementos didácticos, que sean de fácil acceso y uso para los docentes. Las actividades deben estar estimuladas, orientadas y organizadas por el supervisor.

Del mismo modo es importante la realización de procesos de formación continua para apoyar al docente en el desarrollo de "... capacidades que le

permitan analizar sistemáticamente sus prácticas, identificar sus problemas educativos y diseñar alternativas para solucionarlos”³³.

- *Visitas Técnicas (Seguimiento de las escuelas y procesos escolares)*

Una de las principales actividades que debe realizar el supervisor escolar son visitas a las escuelas a su cargo, estas visitas deben estar planeadas y organizadas para supervisar el trabajo docente; la frecuencia con que un supervisor visite una escuela dependerá de la cantidad de escuelas que tenga a su cargo, la distancia entre las escuelas, el medio de transporte con el que cuente para desplazarse y la importancia de las problemáticas que se presenten.

Los supervisores escolares deben realizar mínimo tres visitas a las escuelas; dentro de los estatutos se considera que la primera visita sea al inicio del ciclo escolar, para identificar el estado general de las escuelas, de qué forma están distribuidos los cursos y los materiales didácticos, conocer a los alumnos y docentes, para orientarlos en sus tareas. Esta primera visita es de gran importancia y se debe realizar en los primeros días, para que al final del primer mes del ciclo escolar el supervisor cuente con una visión general de las escuelas que le permita trabajar el plan de trabajo anual.

La segunda visita es durante el ciclo escolar para observar el trabajo docente, estas visitas deben de realizarse con frecuencia permitiendo dar seguimiento a las escuelas y a los procesos educativos, centrándose en las actividades dentro del aula para verificar el cumplimiento de los programas, la detección de deficiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como el uso e implementación adecuada de materiales didácticos.

Del mismo modo se debe observar la actitud de los miembros del grupo, la interacción entre el docente y los alumnos, el dominio y manejo de los temas acordes al nivel de cada grupo. Si el supervisor asiste a una sesión de

³³ SEP, *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1979, SEP

evaluación también deberá de considerar el método de evaluación que emplea el docente. Al final de las sesiones el supervisor comentará a solas con el docente y el director los aspectos que considere relevantes, sin olvidar reconocer la experiencia del docente y procurar que los comentarios sean constructivos, para el mejoramiento del proceso educativo.

La tercera visita es la de fin de curso, esta debe realizarse en el último mes del ciclo escolar, para "... comprobar el cumplimiento del programa de estudios y evaluar el grado de eficiencia de la tarea realizada"³⁴. Después de la evaluación se deben presentar las conclusiones en forma de recomendaciones y sugerencias que se podrán retomar al inicio del siguiente ciclo escolar.

Aunque en la normatividad se considera como mínimo la realización de tres visitas a las instituciones educativas, es importante que el número de visitas sea mayor y con cierta frecuencia para que exista un acercamiento y conocimiento de las escuelas, los maestros y sobre todo de la realidad de los alumnos; lo que les permitirá dar seguimiento y acompañamiento a los alumnos, el personal y a la institución en su conjunto.

Las tres vistas planteadas anteriormente sirven como modelo o guía hacia la función que debe realizar el supervisor, siendo relevante comentar que tres visitas no son suficientes para conocer la realidad social, cultural, humana y educativa presente en cada uno de los planteles. El realizar visitas no es solo asistir a las escuelas, hacer acto de presencia e inspeccionarlas sino realizar observaciones, levantar registros, trabajar de forma coordinada y organizada con alumnos, maestros y directivos, para favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos, fortaleciendo el ambiente en el que se encuentran, las herramientas, dinámicas y programas que se implementen acorde a las necesidades y características de cada uno.

³⁴ Ibíd.

- *Evaluación*

La evaluación "...es una actividad permanente de la supervisión y, en la medida de que se sirva de los datos para orientar al personal docente y directivo, explicita sus fuentes, los procedimientos que utilizó, exponga los juicios que se derivan del análisis reconociendo debilidades y fortalezas y sugiera propuestas de mejora, seguro mostrará que es un instrumento de apoyo más que un ejercicio coercitivo del trabajo de los maestros"³⁵.

El proceso de evaluación ha servido para identificar los alcances del proceso de enseñanza - aprendizaje; para valorar la gestión escolar y sus actividades, del mismo modo es una herramienta que permite identificar las necesidades de formación de los alumnos, docentes y directivos.

Durante el proceso de asesoría y acompañamiento a las escuelas, la evaluación es una herramienta de gran apoyo, debido a que para asesorar a las escuelas es necesario conocer las características y necesidades de las instituciones educativas, dialogar y negociar los apoyos y posibles soluciones partiendo de los datos obtenidos por medio de la evaluación.

El proceso de evaluación se ha visto como la obtención de una calificación o puntuación numérica que ubique e identifique las características de las escuelas, aprobando o reprobando ciertos aspectos de acuerdo a los rangos establecidos, aunque un número no muestra al cien por ciento el estado real de las instituciones, es necesario replantear el proceso evaluativo como una herramienta de fortaleza a través de la cual se pueden detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y sobre todo las áreas de oportunidad con las que cuentan las instituciones, mismas que al retomarse mediante asesoría, seguimiento y actualizaciones adecuadas para el desarrollo de estas.

³⁵ BONILLA PEDROZA, R Oralia, et. al. *Programa escuelas de tiempo completo en el Distrito Federal. Supervisión y asesoría para la mejora educativa. Orientaciones para fortalecer la gestión escolar*, México 2009

3.3 Funciones Administrativas

Las funciones administrativas que realiza el supervisor escolar hacen referencia a las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, a la vinculación y enlace que establece entre las autoridades educativas y las escuelas para negociar apoyos, distribución, manejo, control y optimización de los recursos económicos y la documentación administrativa.

De las tareas que realiza el supervisor se encuentran la verificación de las condiciones de los planteles educativos, su planeación y programación, la actualización y control de la plantilla docente, el manejo adecuado de los ingresos de cada plantel, el movimiento de los bienes inmuebles de las escuelas, su organización y control. Las funciones administrativas de la supervisión escolar se pueden dividir de la siguiente manera:

- *Administración de recursos humanos, materiales y económicos.*

Esta función se refiere a la “distribución y optimización de recursos humanos (adscripción del personal docente y de apoyo a las escuelas); recursos materiales y financieros (libros de textos gratuitos y de apoyo a maestros, etcétera) y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros)”³⁶. También se lleva a cabo la verificación de los registros del personal de los planteles para que se encuentre actualizados, que los planteles de la zona a su cargo cuenten con el material y equipo, necesarios para satisfacer sus necesidades al igual que el mantenimiento y conservación de los mismos, la elaboración del inventario de los bienes de la zona y de las escuelas a su cargo.

- *Planeación*

Se refiere a la revisión de los mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de la supervisión escolar, al igual que el estudio

³⁶ CASTELLANO E. y Cuauhtémoc G. (coords.), *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, DGDGI, Subsecretaría de Educación Básica, México 2006

de "...la información sobre las necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de las escuelas de la zona a su cargo y remitirla al jefe de sector"³⁷.

- *Funcionamiento regular de las escuelas*

Para dar seguimiento al funcionamiento de las escuelas es preciso que los supervisores tengan conocimiento de los programas, de su aplicación, al igual que observar el cumplimiento de los reglamentos y lineamientos normativos vigentes, así como la rendición de cuentas, entre otros.

- *Aplicación de planes y programas*

En esta función se lleva a cabo la aplicación, promoción y participación de los programas y proyectos, al igual que de concursos y campañas orientados al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos. Del mismo modo se realiza la formulación del "... programa anual de actividades de la zona escolar a su cargo, con base en los programas específicos que le presenten los directores de plantel y las actividades propias del cargo que desempeña y presentarlo al jefe de sector"³⁸.

- *Control y vigilancia*

Dentro de esta función los supervisores escolares deben supervisar que las escuelas a su cargo cumplan con la estructura, organización y personal autorizado. Esto para que las escuelas cumplan con los requisitos y aspectos que las autoridades educativas consideran las más oportunas para que los niños aprendan los conocimientos adecuados a su desarrollo y al nivel educativa que estén cursando, al igual que las escuelas cuenten con el personal adecuado, preparado y con experiencia para atender las necesidades de los alumnos y los padres de familia.

³⁷ SEP, *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1987, SEP

³⁸ *Ibíd.*

- Enlace entre la administración y las escuelas

Esta función se relaciona con las actividades que desarrolla la supervisión con las instituciones educativas y con organismos de la misma área, estableciendo un vínculo y enlace que aporta elementos para la mejora de las escuelas, de sus procesos y resultados. En este proceso de enlace se lleva a cabo la trasmisión de información, cursos, programas y recursos a cada una de las escuelas a través de las instituciones educativas.

- Realización de trámites

Dentro de esta función se consideran todas las acciones para el trámite de oficios recibidos y emitidos, la sistematización de los datos estadísticos, el manejo de personal y el inventario de bienes y materiales, y el cumplimiento de los requerimientos de las autoridades educativas.

Los supervisores escolares tienen a su cargo la realización de diversos trámites, referentes a las escuelas, directivos, docentes, alumnos y autoridades educativas, trámites que son pieza importante en el funcionamiento de las escuelas, ya que a través de estos se da a conocer los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta cada institución educativa, pero estos trámites cada día son más largos, complejos y tardados, utilizando la mayor parte del tiempo de los supervisores lo cual disminuye el tiempo que se brinda al resto de las actividades llegando a perder el objetivo real de la supervisión escolar como un apoyo convirtiéndose en una instancia que demanda y a la que le solicitan ciertos requisitos que se centran en oficios, datos estadísticos e inventarios, limitando el proceso de apoyo, asesoría y acompañamiento que debe brindar a las instituciones educativas, apartando de su labor la función pedagógica de gran importancia en el ámbito educativo.

Capítulo IV. Estudio de Caso

Después de estudiar y revisar las características y funciones del supervisor escolar ha sido posible observar la gran importancia de éste dentro del sistema y proceso educativo como un elemento relevante en la mejora de la calidad educativa, mediante su contribución al desarrollo educativo de los planteles e instituciones educativas de acuerdo al apoyo que brinden al personal docente y directivo fortaleciendo su función y desempeño, motivo por el que se consideró analizar la práctica del supervisor mediante la realización de una investigación de estudio de caso con la finalidad de identificar y analizar con detenimiento y a profundidad las funciones que desempeña el supervisor escolar. Para lograr este propósito se recurrió a la aplicación de cuestionarios a supervisores escolares, para delimitar sus áreas de trabajo y las actividades que realizan en las instituciones educativas para atender sus demandas y las de autoridades educativas.

Los cuestionarios se aplicaron en supervisiones escolares ubicadas en la delegación Magdalena Contreras y en Iztapalapa, esto debido al difícil acceso que se tiene a estas; en las delegaciones mencionadas se presentaron las condiciones y facilidades de acceso que permitió el acercamiento a los supervisores escolares.

Por lo que es importante, en un primer momento, tener conocimiento del área en la que realiza su labor el supervisor, siendo esta la zona escolar, misma que se describirá brevemente a continuación.

4.1 Zonas Escolares

Las zonas escolares están constituidas por varias escuelas que son coordinadas por una supervisión, es considerada una unidad organizativa que se caracteriza por su composición heterogénea, por la diversidad de características, necesidades y caracteres que se presentan en cada una de las instituciones educativas que conforman una zona escolar. Dentro de la

diversidad que se presentan en las zonas escolares, estas comparten aspectos comunes como los propósitos educativos, el interés por formar nuevas generaciones con aprendizajes significativos y la mejora de la calidad educativa.

Como parte de la planeación de la zona escolar se lleva a cabo la revisión de los mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de la supervisión escolar y su pertinencia, sus alcances y limitaciones.

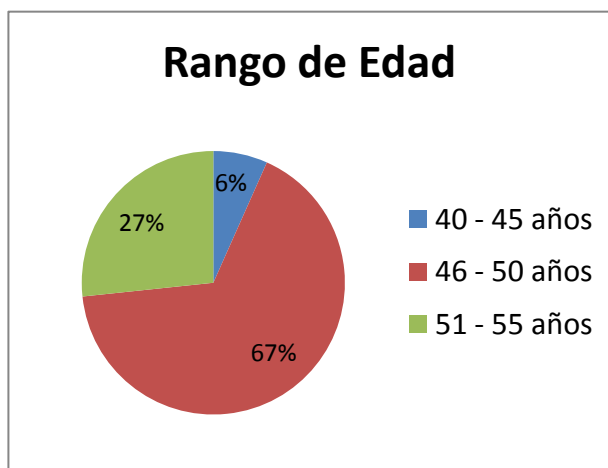
Para esto es necesario que la zona escolar cuente con un equipo con el que pueda llevar a cabo el funcionamiento y organización de la supervisión y de la zona escolar en los ámbitos académico, administrativo y laboral, por lo general este equipo se encuentra conformado por el supervisor escolar, un secretario y de uno a dos asesores técnico pedagógicos (ATP) dependiendo de la población que atienda el supervisor; por lo que es fundamental el apoyo y trabajo que estos realicen.

Para esta labor el supervisor cuenta con ciertas características, formación y funciones, mismas que a continuación se presentarán de acuerdo a lo que expresan supervisores de zonas escolares ubicadas en la delegación Magdalena Contreras y en Iztapalapa, esto debido al difícil acceso que se tiene a estas, ya que los supervisores se llegan a sentir cuestionados, vigilados y evaluados al presentarse un agente externo a su equipo de trabajo y más aun en la aplicación de cuestionarios y entrevistas, mientras que en las delegaciones mencionadas se presentaron condiciones y facilidades de acceso que permitió el acercamiento a los supervisores escolares sin mayor problema, con familiaridad y confianza.

4.2 Características de los supervisores

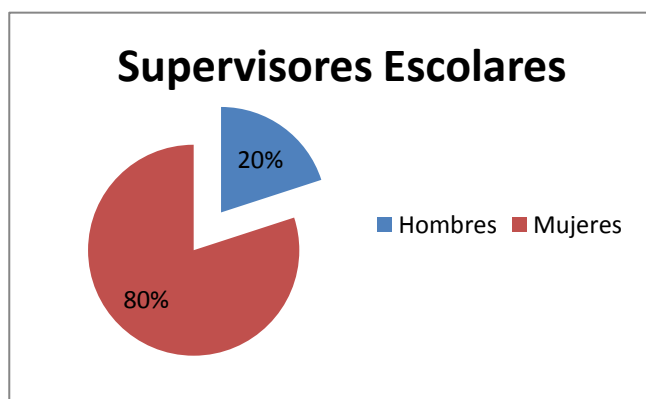
Dentro de la población estudiada se detectó que el cargo de supervisor escolar es desempeñado por hombres y mujeres que giran alrededor de los cuarenta y seis y cincuenta años de edad; en la muestra destaca la presencia de una

población mayor de mujeres desempeñando el cargo de supervisión escolar que de hombres. Esto en un primer lugar por los antecedentes del sector educativo en donde desde sus inicios las mujeres han sido las responsables encargadas de la educación de los niños.



Cuadro 4.2.1 Rango de Edad

En el presente gráfico es posible notar que los supervisores escolares pueden ser profesores con experiencia en el campo docente y en algún puesto directivo antes de acceder al puesto de supervisor escolar, lo cual favorecería el conocimiento sobre las actividades que se realizan en las instituciones educativas.



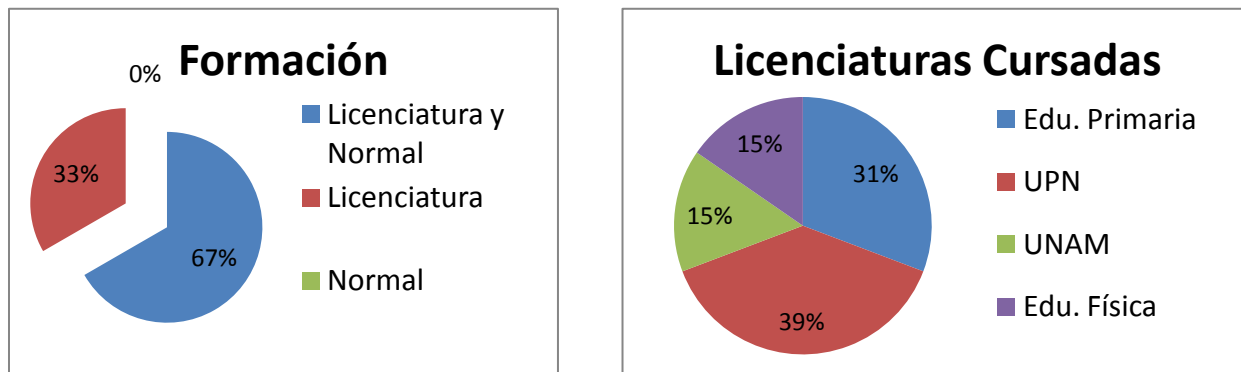
Cuadro 4.2.2 Supervisores Escolares

En esta muestra es posible notar el surgimiento de nuevas posiciones en el sector educativo en la figura del supervisor escolar, presentándose un panorama de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro del

sector educativo para acceder a cargos de este tipo, a pesar del dominio del sector femenino en el ámbito de la docencia.

4.2.1 Formación Académica

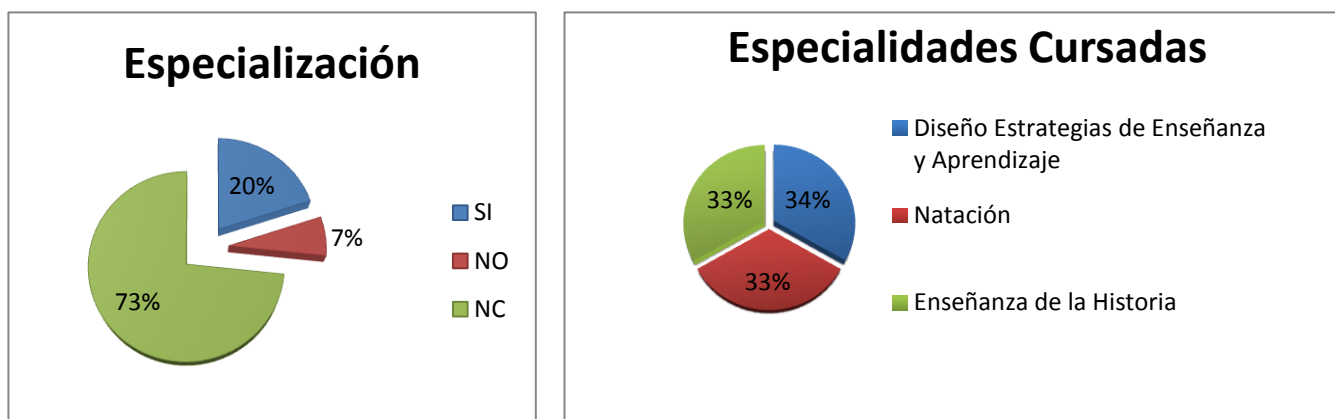
Los supervisores escolares cuentan con estudios en la escuela Nacional de Maestros, la mayoría de ellos además cuentan con estudios de licenciatura en Educación Primaria, en Administración Educativa, en Psicología Educativa, entre otras cursadas en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), conjuntando los estudios de la Normal con otras Licenciaturas lo que se supone que pueda favorecer el desempeño de los supervisores al contar con mayores conocimientos y herramientas, mientras que han ido disminuyendo los estudios únicamente de la normal reflejando el interés por una formación más completa y el conocimiento de nuevos temas y herramientas que fortalezcan el desempeño y función del supervisor.



Cuadro 4.2.1.1 Formación

En las gráficas es posible notar que la mayoría de los supervisores cuenta con estudios de normal y alguna otra licenciatura, predominando las licenciaturas de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y la Licenciatura en Educación Primaria, dejándonos ver que los supervisores escolares cuentan con una mayor preparación y formación en consecuencia supondría una mayor experiencia para atender las demandas de las instituciones escolares.

Dentro de la investigación realizada fue posible notar que el 20% de los supervisores se han preocupado por prepararse y actualizarse continuamente, lo que los ha motivado a realizar especializaciones y a tomar cursos o diplomados ya sea por iniciativa propia o por indicaciones de las autoridades o para carrera magisterial.



Cuadro 4.2.1.2 Especialización

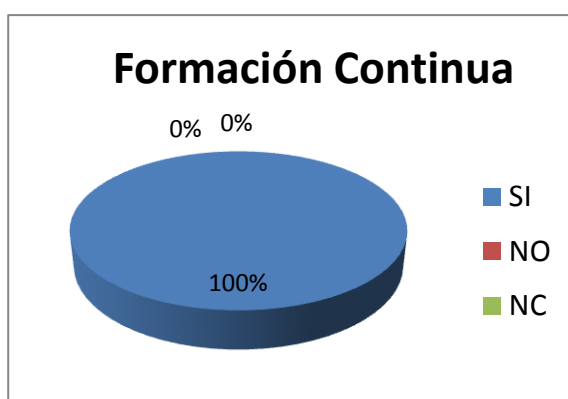
Como parte de las especialidades y cursos que han tomado los supervisores se encuentran las especialidades en el Diseño de Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje, Natación y Enseñanza de la Historia. Estas especialidades son estudiadas por los supervisores cuando se desempeñaban como docentes, siendo las especialidades un refuerzo y apoyo para su desempeño con los alumnos. Aunque cabe señalar que estas especialidades cursadas por iniciativa propia, generalmente atiende a la formación inicial como docentes, formación con la que cuenta el personal que tiempo después accesa al puesto de supervisor, sin responder muchos de los casos a una formación específica, integral y pedagógica para el supervisor escolar.³⁹

Los supervisores escolares en los últimos años han asistido cursos y diplomados, como el de Gestión Escolar, Supervisión Escolar, entre otros; estipulados por las autoridades educativas para fortalecer su función y labor dentro de los centros escolares. En los cursos y diplomados se le ha brindado a los supervisores métodos y herramientas como apoyo a su trabajo, que les

³⁹ Un ejemplo de esto es el caso de un maestro de educación física, que en su momento curso una especialización sobre natación, atendiendo su formación inicial pero años más tarde tiene acceso a una supervisión escolar

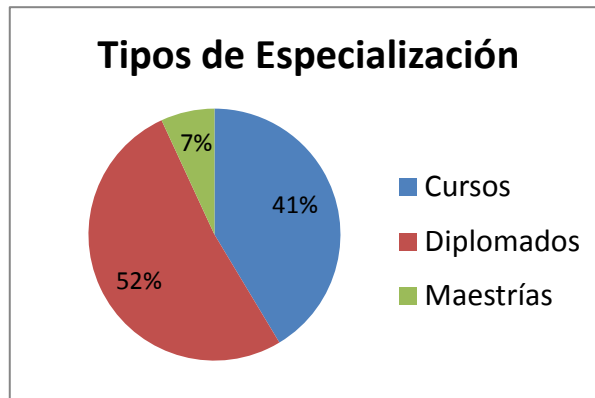
permita desempeñar de forma adecuada, conveniente y correcta las funciones pedagógicas que se encuentran a su cargo y no solo la realización de trámites administrativos.

En la siguiente gráfica nos es posible observar como lo supervisores escolares cuentan con formación continua, ya sea por parte de las autoridades o por iniciativa propia de cada uno de los supervisores, teniendo acceso a maestrías, diplomados y cursos que les brindan herramientas y elementos para fortalecer el desarrollo de sus funciones, orientando su labor al beneficio de las instituciones educativas, del aprendizaje de los individuos.



Cuadro 4.2.1.3 Formación Continua

Dentro de los cursos y diplomados a los que han asistido los supervisores se encuentran el de “Fortalecimiento de la supervisión Escolar: Reflexiones sobre la Práctica” y la “RIEB 1° y 6°”. Cabe mencionar que además han cursado la Maestría en Educación Básica, Desarrollo Educativo y Educación Motriz. Aunque son pocas las maestrías estudiadas por los supervisores, estas integran sus estudios y formación continua, brindándoles más herramientas y conocimientos a los supervisores sobre diversos aspectos educativos que deberían ser aplicados en su trabajo diario, pero es importante mencionar que no siempre el cursar alguna especialidad implica un mejor desenvolvimiento y desempeño en la labor educativa; ya que los contenidos estudiados suelen quedarse en las lecturas e información revisada y no es trasladada a sus labores diarias, ya sea por falta de comprensión de los mismos o de conocimiento sobre la adaptación de estos a sus labores diarias, aterrizándolos en las actividades, fortalezas y/o debilidades que tienen.



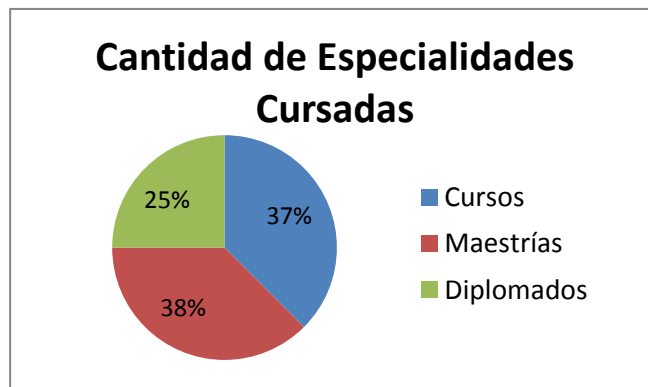
Cuadro 4.2.1.4 Tipo de Especialización

Este gráfico nos deja ver el tipo de especialización a la que han tenido acceso los supervisores, siendo los más constantes los Cursos y Diplomados, como el de “Fortalecimiento de la supervisión Escolar: Reflexiones sobre la Práctica”, Supervisión Escolar, Gestión Escolar: entre otros, algunos de estos cursados por motivación propia de los supervisores y otros establecidos por las autoridades.

Actualmente se busca fortalecer las funciones pedagógicas de los supervisores por lo que en los últimos diplomados se han brindado y orientado a los supervisores en el desarrollo de observaciones, planeaciones y orientaciones al personal a su cargo, para convertirse de un vigilante y controlador en un guía, asesor, apoyo y orientador de los directores y docentes.

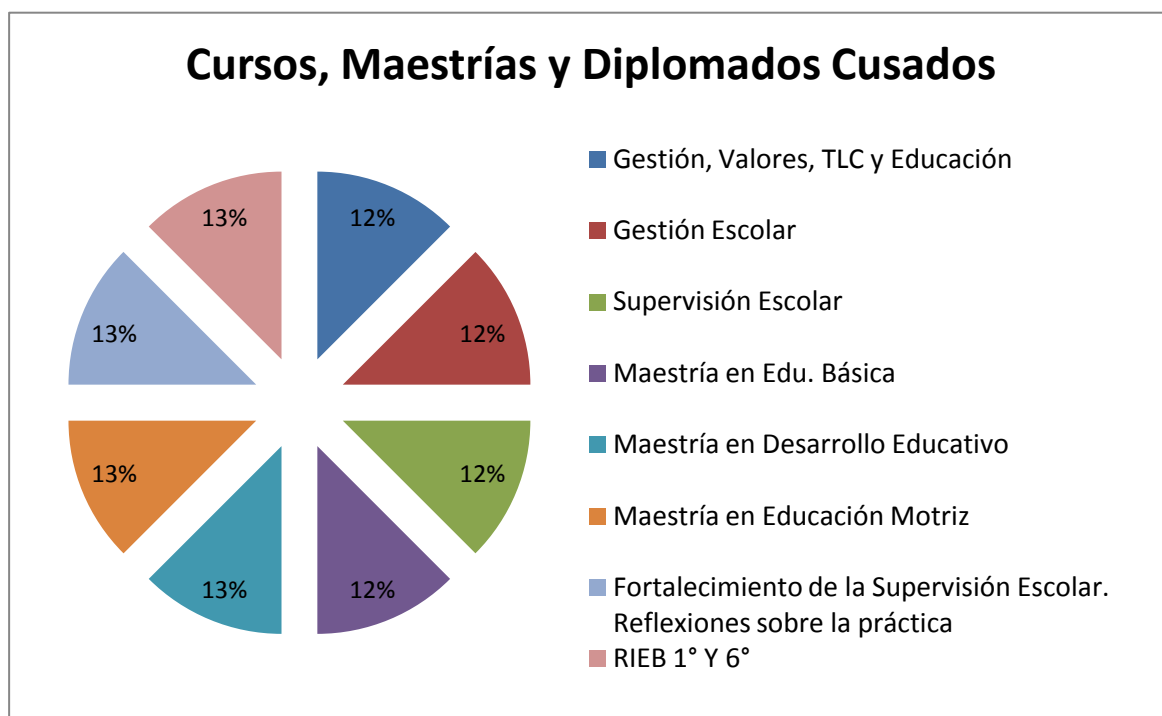
4.2.2 Experiencia

La función de supervisor escolar es un cargo al que pueden acceder los docentes después de cubrir ciertos requisitos, como lo son contar con experiencia en el área de la docencia y la dirección de escuelas. En la muestra estudiada fue posible notar que la experiencia laboral de los supervisores es de diez a treinta y cinco años como docentes, seguida de dos a quince años como directivos y llevan de seis meses a diez años en la supervisión, esto porque en una de las delegaciones en la cual se aplicaron cuestionarios, la Delegación Magdalena Contreras, se estaban realizando cambios en las zonas escolares; se desplazaban supervisiones de una escuela a otra.



Cuadro 4.2.2.1 Cantidad de Especialidades Cursadas

Como parte de la formación y preparación de los supervisores se encuentran los cursos, diplomados y maestrías, de acuerdo al estudio realizado los supervisores tienen mayor acceso a las maestrías y cursos, algunos organizados por las autoridades educativas y otros, como en el caso de las maestrías cursadas por iniciativa de ellos mismos, lo que refleja el interés de los supervisores por estar en constante preparación y formación, permitiéndoles contar mayores conocimientos y herramientas que pueden aplicar en su labor como supervisores escolares.



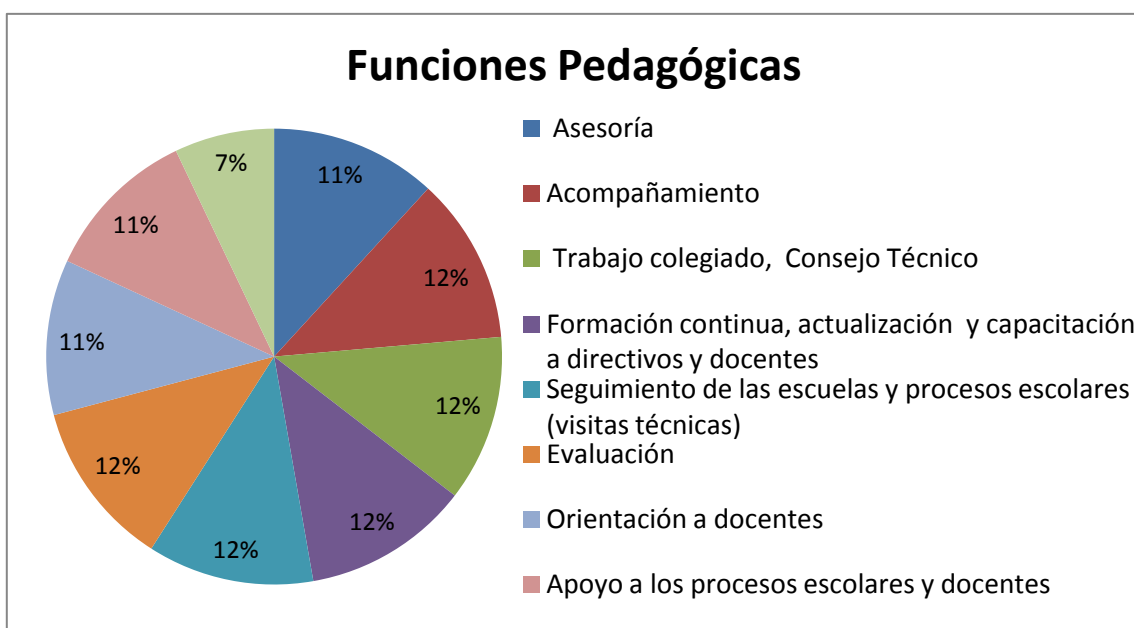
Cuadro 4.2.2.2 Cursos, Diplomados y Especialidades

Los supervisores tienen acceso a una diversidad de cursos y diplomados en el transcurso de su cargo, mediante los cuales en teoría el supervisor ha

adquirido nuevos conocimientos, aprendizajes, herramientas y experiencia que fortalecen su labor en las instituciones educativas. Dentro del gráfico es posible notar la constancia con que los supervisores continúan su formación, inician con los cursos que se realizan y a los que tienen mayor acceso, seguido por las maestrías como una especialización y por últimos los diplomados, que en los últimos años sólo han sido dos. La constancia de estos, predominando la cantidad de maestrías cursadas, siendo estas tres, seguido de los cursos que han podido cursar; mientras que sólo han cursado dos diplomados: “Fortalecimiento de la supervisión Escolar: Reflexiones sobre la Práctica” y “RIEB 1° Y 6°”.

4.3 Funciones Pedagógicas

El supervisor escolar realiza dos tipos de funciones, las funciones pedagógicas y las funciones administrativas; con las funciones pedagógicas el supervisor apoya a las instituciones educativas realizando asesorías, acompañamiento, trabajo colegiado, desarrollando el consejo técnico, la formación continua, la actualización y capacitación a directivos y docentes, el seguimiento de las escuelas y los procesos escolares, la evaluación, la orientación a docentes y el apoyo a los procesos escolares ya los docentes, siendo estas funciones las que se encuentran estipuladas por la normatividad que rige a los supervisores.

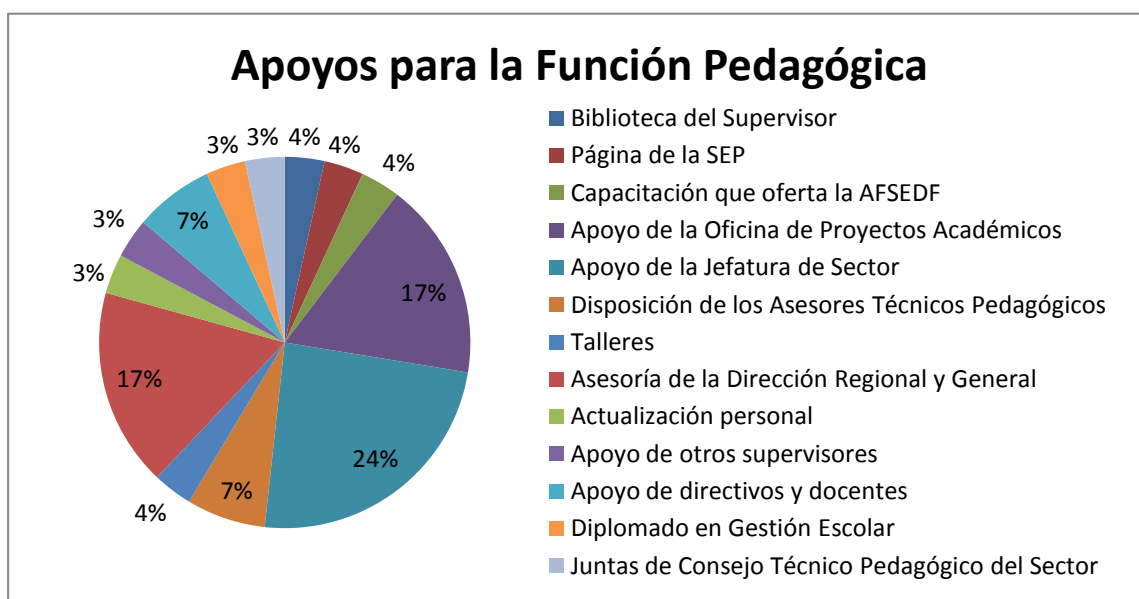


Cuadro 4.3 Funciones Pedagógicas

Los supervisores cumplen con las funciones mencionadas, sin embargo estas no son las únicas funciones que desempeña el supervisor escolar, ya que ellos comentan que además de las actividades antes mencionadas también se hacen cargo de los accidentes de los niños, de las quejas o maltratos, de acompañar en la gestión de situaciones, del manejo de los problemas de los maestros, de las pláticas a padres de familia y alumnos, también se encargan del apoyo y la orientación a los padres de familia, la realización de gestoría para la mejora educativa, el seguimiento del rezago escolar y la resolución de problemas y conflictos. Los supervisores reconocen que dentro de su labor desempeñan una gran variedad de actividades con el fin de apoyar a las instituciones educativas y que se brinde a los alumnos una educación de calidad.

4.3.1 Apoyos a la Función Pedagógica

Para el desarrollo de las funciones pedagógicas los supervisores comentan que han recibido apoyos de las diversas áreas y autoridades educativas; estos apoyos han sido tanto electrónicos como humanos, como la biblioteca del supervisor, la página de internet de la SEP, cursos de capacitación que oferta la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), el Diplomado en Gestión Escolar, al igual que el apoyo de la Jefatura de Sector y las juntas de Consejo Técnico Pedagógico del Sector.



Cuadro 4.3.1 Apoyos para la Función Pedagógica

Los supervisores reconocen como apoyo la buena disposición de los Asesores Técnicos Pedagógicos que laboran con ellos, también reciben asesoría por parte de la Dirección Regional y la Dirección General; del mismo modo mencionan que comparten con otros supervisores, los directivos y docentes los conocimientos y experiencias a las que se enfrentan en las reuniones de consejo técnico de zona o con directivos y docentes; al igual que de forma informal como se muestra en la siguiente gráfica:

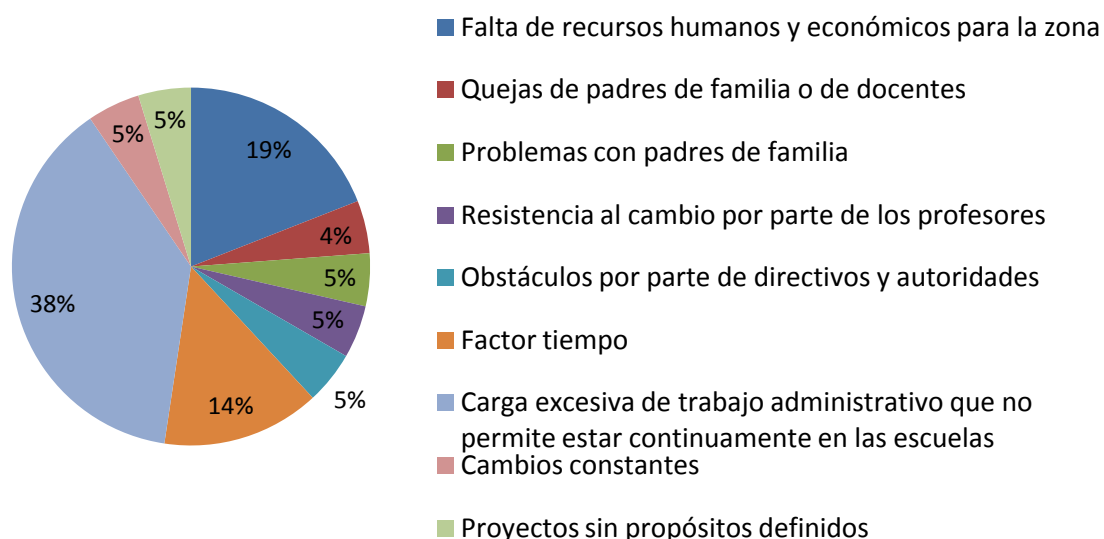
Sin embargo, pese a todas estas acciones aún faltan acciones por realizar para mejorar las funciones pedagógicas de los supervisores como lo podemos ver en el siguiente apartado.

4.3.2 Limitaciones a la Función Pedagógica

La supervisión escolar durante su labor se ha encontrado con obstáculos que afectan sus funciones pedagógicas, interfiriendo en la realización de sus actividades; limitando los alcances y resultados de sus tareas pedagógicas.

Algunos de los obstáculos mencionados por los supervisores son la falta de recursos humanos y económicos en la zona escolar esto debido a que llega a ser insuficiente el material asignado para la zona de acuerdo a la demanda poblacional de las escuelas y sus necesidades, el manejo de las quejas de los padres de familia o de los docentes, la existencia de problemas con los padres de familia. También se ha presentado la resistencia al cambio por parte de los profesores, directivos y autoridades que en muchas ocasiones frenan las iniciativas, esto es un reflejo de diversos factores como el miedo al cambio de práctica, a la evaluación o cuestionamiento sobre la misma. Este miedo responde al hecho de que se puedan entrometer en su práctica y funciones poniendo en evidencia las limitaciones, carencias y falta de compromiso en el desempeño de sus funciones.

Limitaciones a la Función Pedagógica



Cuadro 4.3.2 Limitaciones a la Función Pedagógica

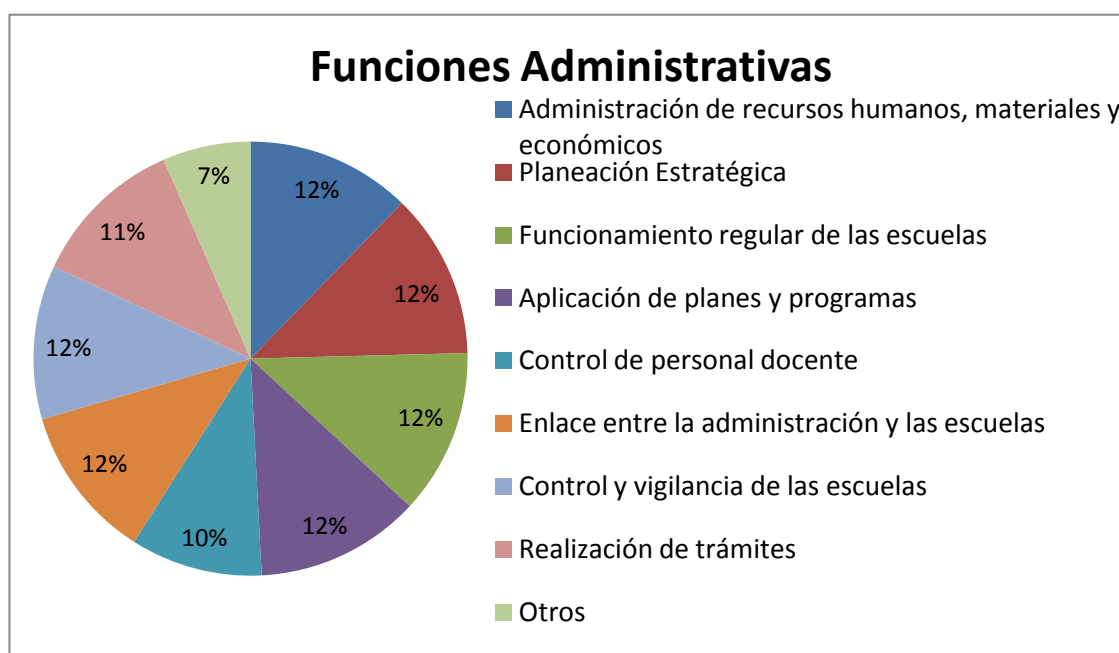
Los obstáculos más constantes en la función pedagógica del supervisor, es el factor tiempo y la carga excesiva de trabajo administrativo que no permite estar continuamente en las escuelas; afectando su desempeño en las mismas, ya que no cuentan con el tiempo necesario y conveniente para apoyar y asesorar a las escuelas.

Son insuficientes las herramientas y materiales que se les proporcionan a los supervisores y sus zonas para la gran tarea que tienen a su cargo, esto es debido a la gran demanda poblacional de la que se encuentra a cargo, la diversidad de características y necesidades de los planteles educativos, personal docente, directivo, padres de familia y alumnos; al igual que la existencia de quejas que no se especifican de padres de familia y docentes, pero sobre todo la presencia de cambios constantes en el sistema educativo, normatividades, instituciones educativas, planes, programas y formas de trabajo.

Del mismo modo llegan a contar con asesorías, actualizaciones y capacitaciones pero estas no siempre son acordes y suficientes para la realidad de cada uno de los supervisores, cayendo en un simple requisito más y no en un análisis, reflexión y aprendizaje real que contribuya al fortalecimiento de sus funciones.

4.4 Funciones Administrativas

Otras de las funciones que desempeña el supervisor escolar, son las funciones administrativas dentro de las cuales se encuentra la administración de recursos humanos, materiales y económicos, la realización de la Planeación Estratégica como requisito de las autoridades, la supervisión del funcionamiento regular de las escuelas, la aplicación de planes y programas, el control del personal docente y de las escuelas. Del mismo modo los supervisores fungen como enlace entre la administración y las escuelas, al igual que realizadores de trámites. Además de las funciones mencionadas anteriormente los supervisores comentan que realizan funciones como el reporte de incidencias, la solución a problemas que se da en las escuelas como accidentes, peleas y quejas; también se encargan de la realización de trámites, del seguimiento, orientación y planeación.



Cuadro 4.4 Funciones Administrativas

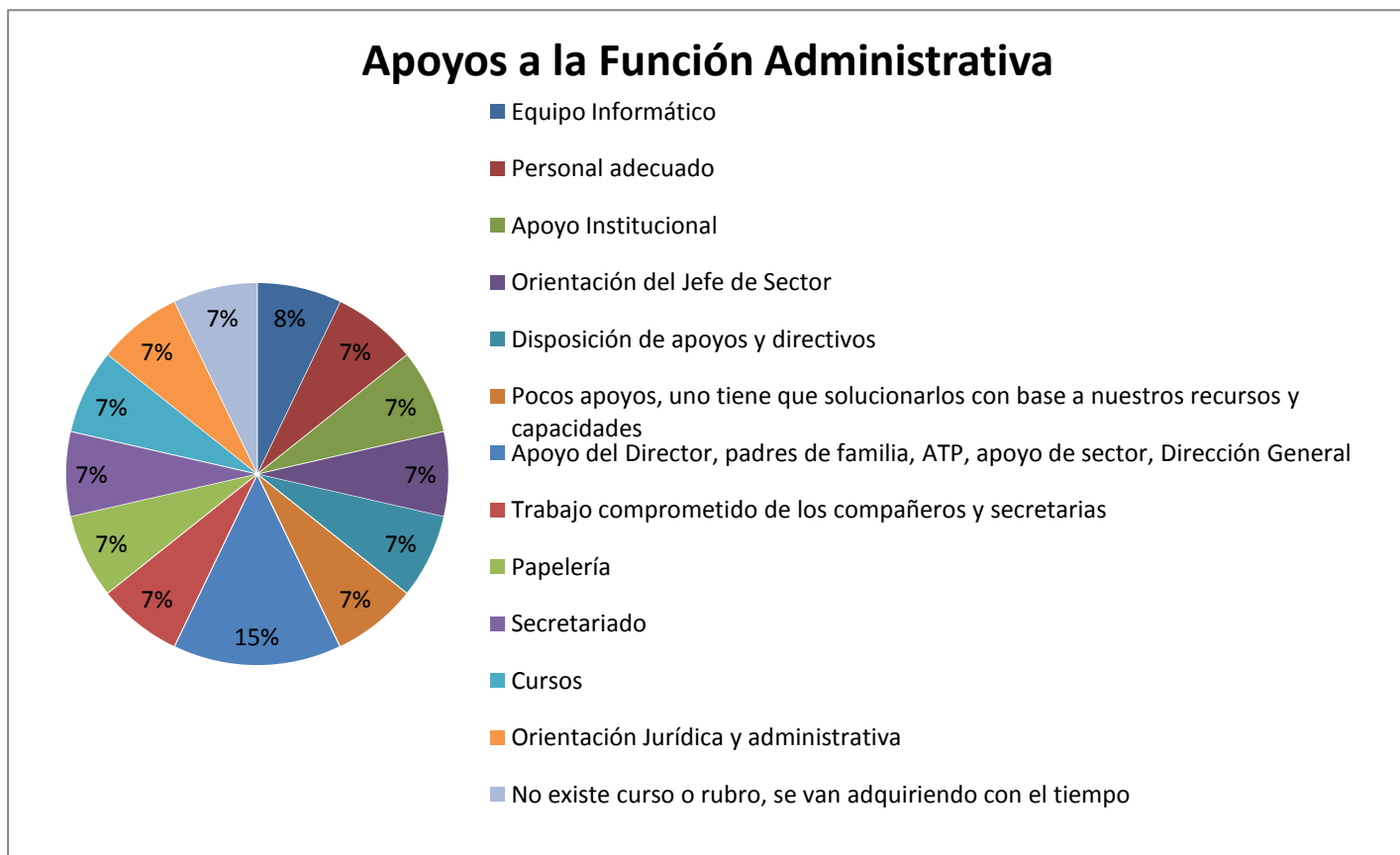
Los trámites que realiza el supervisor están relacionados con la gestión escolar, la documentación e informes de las instituciones educativas, el seguimiento de las actividades de las escuelas, el desempeño de los niños, padres de familia, maestros y directivos, seguimiento que les permitirá, de ser el adecuado, brindar orientación a la comunidad educativa para el desarrollo y desempeño de sus funciones y la planeación apropiada de acuerdo a las

necesidades y características propias de cada comunidad educativa, entendiendo a esta como los alumnos, padres de familia, docentes y directivos.

Los supervisores en su mayoría realizan actividades de gestión y realización de trámites, como los mencionados anteriormente, lo cual reduce y limita el tiempo y las actividades que puede realizar para fortalecer y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

4.4.1 Apoyos a la Función Administrativa

Para que los supervisores escolares desempeñen las funciones administrativas cuentan ciertos apoyos como lo son el equipo informático, papelería y secretariado, además cuentan con personal profesional, el apoyo institucional, de los directores, padres de familia, Asesores Técnico Pedagógicos, del sector y de la Dirección General. Los supervisores reconocen como apoyo el contar con el trabajo comprometido de los compañeros, la orientación jurídica y administrativa, y los cursos que se les brindan.



Cuadro 4.4.1 Apoyos a la Función Pedagógica

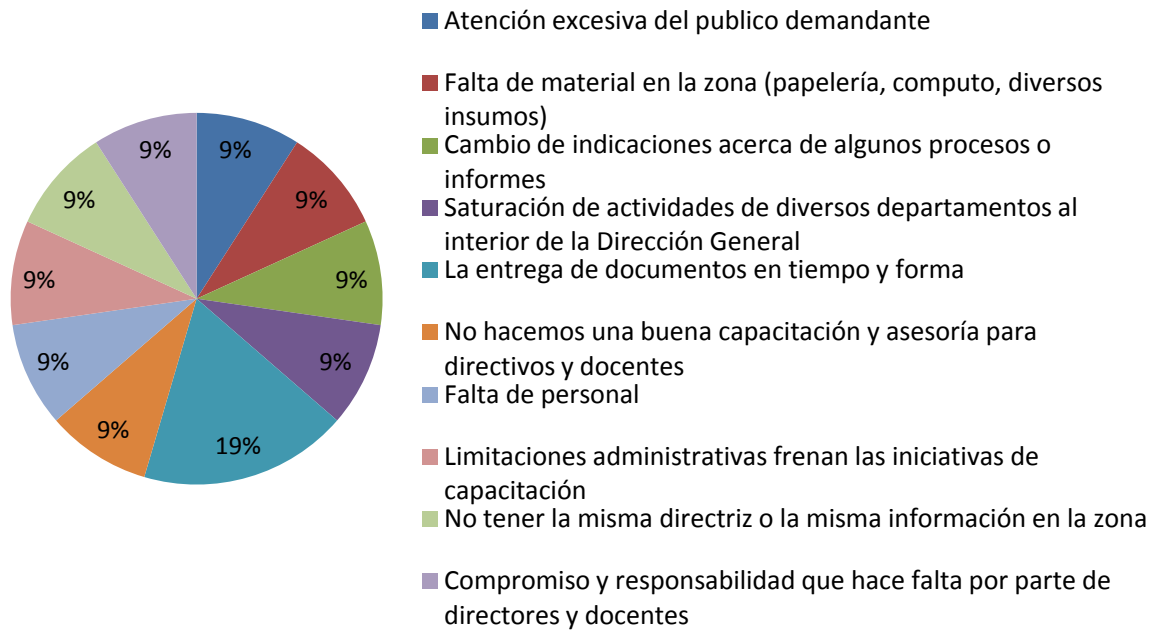
Es importante mencionar que los supervisores reconocen que son pocos los apoyos con los que cuentan y que son ellos quienes tienen que solucionar lo que se presente con base a sus recursos y experiencia, esto debido a que los recursos que se les designan no son suficientes para atender todas las escuelas que se encuentran a su cargo, tanto de forma económica, material y humana, llegando en ocasiones a prescindir de recursos tanto materiales como humanos para atender la zona escolar y las escuelas, debido a esto los supervisores mencionan que para estas actividades no existe un curso o rubro específico sino que se va adquiriendo la experiencia con el tiempo.

Para los supervisores unos de sus grandes apoyos en la función administrativa que desempeñan son los directores, padres de familia, asesores técnicos pedagógicos, del sector; con la gestión y distribución de los recursos en cada una de las instituciones educativas reflejando la importancia del recurso humano en el desempeño de las tareas de supervisor, ya que estas son tantas que con la experiencia y apoyo de cada uno puede fortalecer sus actividades.

4.4.2 Obstáculos a la Función Administrativa

A pesar de que las funciones administrativas en cierto momento son las más frecuentes, no son las más sencillas de realizar ya que también se encuentran con diversos obstáculos como lo son la atención excesiva del público demandante, la insuficiencia de material en la zona como papelería, computo y diversos insumos, el cambio de indicaciones acerca de algunos procesos o informes sin previo aviso, la saturación de actividades de diversos departamentos al interior de las autoridades, a esto se suma la exigencia por la entrega de documentos en tiempo y forma, el no contar con la misma directriz o la misma información en la zona.

Obstáculo para la Función Administrativa



Cuadro 4.4.2 Obstáculos para la Función Administrativa

Otros de los obstáculos a los que se enfrentan los supervisores se encuentra la falta de personal adecuado, la falta de compromiso y responsabilidad por parte de los directores y docentes, lo cual se ve reflejado en una asesoría y capacitación insuficiente y decadente para directivos y docentes; limitando su oportunidad de aprendizaje y trabajo en equipo, que enriquezcan su labor frente al grupo y a los docentes.

4.5 Análisis de la Información

Al estudiar la población de supervisores escolares se detectó que su rango de edad se encuentra entre los 40 y 55 años de edad; que se iniciaron como docentes y tuvieron acceso al cargo de supervisor al cubrir ciertos requisitos del sistema de escalafón, como lo son contar con experiencia en el área de la docencia y la dirección, es por esta razón que cuentan con una formación perfilada a la docencia, con estudios de nivel licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Normal de Maestros, en la mayoría de los casos los supervisores cuentan con herramientas para trabajar dentro del aula y con los alumnos pero a pesar de los cursos y maestrías que cursan carecen de herramientas y métodos pedagógicos que fortalezcan su labor como supervisores y beneficie el funcionamiento de las instituciones educativas.

Los supervisores escolares cuentan con una formación continua mediante cursos, diplomados y especialidades que en teoría fortalecen su formación y en consecuencia su labor tanto administrativa como pedagógica, siendo de vital importancia señalar que la formación del supervisor debe ser la adecuada y necesaria para abordar y ejecutar las funciones, explícitas e implícitas, que desempeña y que con anterioridad se mencionaron. Lo cual supondría que el supervisor tiene un buen manejo y desempeño de su tiempo, de los trámites que deben realizar, de las vistas a las escuelas; entre otras actividades que realizan, pero en la realidad no es así debido en un primer momento a que no siempre el hecho de cursar alguna especialidad implica un aprendizaje real lo cual se ve reflejado en la labor diaria del supervisor ya que no es capaz de aplicar los conocimientos adquiridos como nuevas herramientas para fortalecer su trabajo en las instituciones educativas quedando el contenido y los conocimientos estudiados en simple teoría alejada de la realidad.

Si el supervisor aplica las herramientas pedagógicas y los conocimientos adecuados puede apoyar, asesorar y orientar a los directivos y a los docentes de tal forma que exista un mejor ambiente en los centros escolares, las

relaciones internas sean adecuadas para que se desarrolle con calidad el proceso de enseñanza – aprendizaje, proceso que se pretende sea significativo, lo más cercano a la realidad de los alumnos permitiéndoles ir construyendo nuevos aprendizajes, que se le sirvan en su vida diaria.

Los supervisores escolares han tenido a su cargo el desempeño de diversas funciones, mismas que para efectos de esta investigación se dividieron en funciones pedagógicas y en funciones administrativas. Algunas de las funciones pedagógicas que lleva a cabo el supervisor escolar son la asesoría, el acompañamiento, la realización de Consejo Técnico en las escuelas a su cargo, dar seguimiento a las escuelas y al personal a su cargo, al igual que estimular y propiciar la formación continua, actualización y capacitación de docentes y directivos.

Los supervisores actualmente llevan a cabo las funciones mencionadas anteriormente, pero es importante tener en cuenta como conciben cada uno de los supervisores estas funciones, como la asesoría, el acompañamiento, el Consejo Técnico, entre otras; ya que las desempeñan de forma incorrecta, creyendo que con visitar las escuelas de vez en cuando, realizar juntas con los docentes y directivos en torno a una temática en particular sin llegar a un análisis y la obtención de soluciones, centran el objetivo y los resultados de las sesiones en cubrir con los requisitos documentales y así mostrar que la reunión se llevó a cabo; se enfocan en cumplir con sus funciones y se olvidan del compromiso y la responsabilidad de su trabajo.

Por lo tanto, es importante que los supervisores estén orientados a la realización de las asesorías, el acompañamiento, el seguimiento y evaluación a las escuelas, empleando las herramientas y materiales adecuados que faciliten el acercamiento a los docentes, retomando sus experiencias dentro de las aulas, sus relaciones con los alumnos y padres de familia. Visitar las escuelas es un medio de integración a las comunidades educativas por parte de los supervisores pero no solo de cortesía o vigilancia, sino para conocer en realidad las características de la comunidad educativa, tanto del personal como

de los alumnos, ya que conociéndolos en realidad podrán acercarse y trabajar con ellos para lo cual es necesario que las visitas sean más frecuentes.

Los supervisores no suelen atender adecuadamente las necesidades de las instituciones educativas, únicamente transmiten la información al personal sin un análisis que les permita implementar lo aprendido a la realidad de cada una de las aulas y las escuelas. El supervisor tiene conocimiento de los planes, programas y reformas educativas, pero no de las herramientas y materiales pedagógicos que les ayuden a mejorar y fortalecer sus funciones en consecuencia al personal de cada una de las instituciones educativas.

Para esto se pueden apoyar en los diversos modelos educativos, como el constructivismo y el modelo por competencias, modelos que actualmente se aplican en los centros escolares, a través de los cuales se busca que los alumnos identifiquen, desarrollen y fortalezcan sus capacidades y habilidades al máximo y construyan nuevos conocimientos.

Estos modelos no sólo se pueden emplear en el aula con los niños, sino también con los directivos y docentes retomando sus experiencias, detectando sus habilidades y destrezas e identificado su estilo de aprendizaje; tomando en cuenta aspectos como estos el supervisor contará con elementos suficientes con los que podrá considerar y adecuar los contenidos, información, temáticas y programas en el trabajo con los directivos y docentes; no sólo transmitiendo la información a los docentes y presionándolos, como hasta ahora, con la entrega de reportes e informes de actividades de las instituciones educativas, supervisando y controlando a las escuelas y las labores de los directivos y docentes mediante la realización de trámites y la entrega de documentación.

4.6 Algunas sugerencias para fortalecer las funciones del supervisor escolar

Para fortalecer las funciones del supervisor escolar en primer lugar es importante que el supervisor delimite las funciones que va a desempeñar, que se haga cargo en especial: de las funciones pedagógicas, de la asesoría,

acompañamiento, seguimiento y evaluación de los centros escolares, de la realización de trabajo colegiado, actualización, apoyo y capacitación a directivos y docentes; esto mediante la delegación de funciones administrativas a un miembro de la zona escolar con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo dicha actividad, permitiéndole realizar visitas frecuentes a los centros escolares, tener contacto y acercamiento con los alumnos, docentes y directivos, identificar sus características, habilidades y competencias, al igual que escuchar sus necesidades y comentarios.

Para lo cual; el supervisor debe recurrir a la realización de un registro o bitácora en la cual de seguimiento a cada una de las escuelas, a las visitas que realiza, observaciones a las actividades de los alumnos, docentes y directivos, actividades realizadas y anotaciones adicionales o comentarios, que le permitan tener mayor conocimiento de la comunidad, permitiéndoles la organización, planeación y diseño de actividades, asesorías e intervenciones con los alumnos, docentes y directivos. Estas actividades deben enfocarse en atender las necesidades reales de cada individuo y aula, docente y directivo, fortaleciendo su labor beneficiando el proceso de enseñanza - aprendizaje de los individuos.

Dentro de sus visitas el supervisor además de llevar a cabo el Consejo Técnico, debe brindar asesoría a los docentes en cuanto a planes, programas, estrategias y métodos, facilitando su aplicación dentro del aula, al igual que realizar actividades, dinámicas, ejercicios y evaluaciones a los niños que le permitan detectar e identificar su nivel de conocimiento y dominio de las diferentes áreas y el método y forma de enseñanza de los docentes, dando lugar a un análisis en conjunto con los docentes, aportando apoyo y orientación para reforzar y retomar, de ser posible, los temas de mayor dificultad para los niños o implementar alguna nueva estrategia que favorezca el proceso de enseñanza – aprendizaje, con aprendizajes significativos y situados a la realidad de los niños.

Es importante mencionar que el supervisor debe identificar los asuntos y aspectos que forman parte de sus funciones y responsabilidades centrándose

en ellas, procurando no distraerse de estas al identificar asuntos o casos que se encuentren fuera de su alcance, canalizando de ser necesario a las autoridades o especialistas competentes debido a la diversidad de características, necesidades y capacidades de cada uno de los miembros de las instituciones educativas.

En el trabajo con los docentes y directivos el supervisor debe poner atención a sus necesidades, observando y analizando la dinámica que se presenta entre el directivo y los docentes, identificando si existe apoyo y trabajo en equipo, entablando conversaciones con los mismos en las cuales puedan externar sus logros, necesidades, dudas y oportunidades; para retomarlas en beneficio de su labor, mejorando o fortaleciendo sus relaciones y funciones, orientándolos en la aplicación de planes, programas y cambios que se van presentando.

Es importante que el supervisor retome las experiencias y conocimientos de los docentes y directivos en apoyo a su labor, ya que al estar frente a grupo observan y viven de forma más directa las eventualidades, necesidades, desarrollo y crecimiento de los individuos a su cargo y de su entorno.

El supervisor será un apoyo para las instituciones educativas, trabajar tanto con alumnos, docentes, directivos y padres de familia con la finalidad de disminuir o desaparecer la mayor cantidad de limitantes y barreras existentes y fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.

CONCLUSIONES

Durante los últimos años en el sistema educativo se han desarrollado diversas técnicas, métodos y modelos para explicar y fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje; este proceso ha sido concebido desde el resultado de un estímulo hasta una copia de la realidad, presentando una variante en los últimos años, un enfoque en el cual el proceso de aprendizaje es distinto considerando que el individuo, en sus diversas áreas cognoscitivas, afectivas y sociales no es un mero producto del ambiente, sino es una construcción propia que se va produciendo día a día con los conocimientos previos que ya poseen y los nuevos conocimientos. Del mismo modo, el conocimiento es concebido no como una copia de la realidad sino como una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee, conocimientos y experiencias previas, con lo que ya construyó en su relación con el medio que la rodea.

Esta percepción, planteada antes, surge como respuesta a las necesidades educativas de las diversas características de los niños, su estilo de aprendizaje y el tipo de educación que se lleva a cabo, misma que gira en torno a una educación más tradicionalista en la cual el docente es el dueño y poseedor del conocimiento, conocimiento que se encargaría de transmitir y depositar en los alumnos, concibiéndolos como escuchas y receptores de información; que se espera reproduzcan como reflejo de un proceso de aprendizaje, pero con el paso del tiempo y el desarrollo de los niños, fue posible detectar que la simple memorización de los niños no es suficiente en un proceso de enseñanza aprendizaje completo, es necesario producir un análisis y comprensión de los contenidos para que puedan ser aplicados.

Como respuesta a estas necesidades se han presentado una serie de cambios y reformas como la reforma 0073 dentro del sector educativo, los docentes y directivos se han enfrentado a una etapa de transformaciones e innovaciones educativas, interviniendo, alterando y modificando su práctica educativa, acorde a los requerimientos de los planes y programas que se estén implementando.

Los directivos y docentes se han enfrentado a una serie de cambios que altera su práctica educativa, cuestionando su desempeño dentro de las aulas, en las escuelas y con los padres de familia. Se encuentran observados y vigilados por las autoridades educativas, presionados por los informes, actas y trámites que se deben elaborar como constancia de las actividades o reuniones realizadas. Estos requerimientos se enfocan en el cumplimiento de un proceso y en la muestra de que se efectuó y aplicó cierto proyecto o programa dentro de las instituciones educativas.

Mientras los docentes trabajan en las aulas con los alumnos, los directivos se encargan de la administración de las escuelas, del personal, de los recursos que esta requiere y del trato con los padres de familia y autoridades educativas; es una labor muy demandante la que desempeñan los directores, y poco el tiempo con el que llegan a contar, lo cual va limitando sus alcances; tanto directivos como docentes sufren una sobre carga de trabajo y se enfrentan al surgimiento de nuevos métodos de enseñanza y a los cambios que estos producen.

Dentro del sector educativo además de los docentes y directivos existe un tercer agente que interviene en el proceso educativo, el supervisor escolar, figura que vincula a las instituciones con las autoridades educativas; figura de control y vigilancia de las escuelas al igual que de apoyo y asesoría a los docentes y directivos, pero debido a la gran demanda escolar, se encuentra a cargo de varias escuelas, su trabajo se centra en el control de las escuelas más que en el apoyo a los directivos y docentes.

Los supervisores realizan visitas a las escuelas con la finalidad de inspeccionar el funcionamiento de las mismas, la realización de juntas de consejo técnico y la gestión de trámites referentes a las necesidades de las instituciones; estas visitas se realizan con poca frecuencia, esto debido al tiempo que se invierte en las distancia de una a otra, la falta de recursos, la cantidad de trámites, documentación, que debe realizar constantemente.

El supervisor escolar realiza funciones pedagógicas y administrativas, entre las pedagógicas que realiza se encuentra la asesoría, el acompañamiento, el seguimiento y evaluación de las escuelas, la orientación a los docentes y el trabajo colegiado; actividades muy limitadas por la falta de recursos humanos y económicos, por las quejas de padres de familia y docentes a la que se les da prioridad, la falta de tiempo y la resistencia al cambio por parte de los profesores. Mientras que como parte de las funciones administrativas que desempeña el supervisor se encuentra la administración de recursos humanos, materiales y económicos, la supervisión del funcionamiento regular de las escuelas, la aplicación de los planes y programas, el control del personal docente y directivo; y el enlace entre la administración y las escuelas, entre otras.

El supervisor suele ser visto como una figura de control y no de apoyo para las escuelas, olvidando respaldar y fortalecer a las instituciones en su conjunto, sin orientar a los docentes y a los padres, para mostrarles los diversos tipos de aprendizaje de los niños y cómo atenderlos de acuerdo a sus características y necesidades, es por esto que es elemental que tanto docentes, directivos y supervisores conozcan en realidad la comunidad que tienen a cargo.

El papel del supervisor es importante, ya que es el mediador a través del cual los directivos y docentes tendrán conocimiento y acercamiento a las reformas y modificaciones de los planes y programas, tendrán acceso a nuevas fuentes de información y técnicas de apoyo para el trabajo con los alumnos, teniendo en ellos un respaldo y un soporte al cual recurrir en caso de contar con necesidades específicas; el supervisor tiene como responsabilidad conocer y dominar cada uno de los planes, programas y proyectos educativos que se presenten, los modelos y enfoques educativos, al igual que los tipos de aprendizaje, lo que le fortalecerá su capacidad para identificar, atender y canalizar a alumnos, maestros y padres de acuerdo a sus características, necesidades y posibilidades.

Su función debe enfocarse en la mejora de las instituciones educativas a través del desempeño de los directivos y docentes; lo cual se puede lograr mediante el fortalecimiento de sus funciones con asesorías, estrategias y técnicas que fortalezcan la planeación, intervención y desempeño del supervisor.

Esto mediante la realización de visitas a las escuelas, observaciones más detalladas, acercamiento a los alumnos, docentes y directivos que permitan tener un mayor y mejor acercamiento a las instituciones educativas de una forma más humana, detectando sus características y necesidades de los centros escolares y su comunidad estando así en condiciones pertinentes para brindar la asesoría, acompañamiento y seguimiento adecuado a cada una de las escuelas.

Este seguimiento y acompañamiento de las instituciones conjuntado con los diferentes elementos del enfoque constructivista, enriquecen el proceso de enseñanza – aprendizaje, ya que con este enfoque el supervisor, en un primer momento, identifica la etapa (estadio) en la cual se ubica el alumno de acuerdo a su desarrollo cognitivo y características, de acuerdo a estas desarrollar actividades acordes a sus necesidades, considerando el entorno y la realidad de los niños, retomando y ejemplificando las actividades con situaciones de su vida diaria, siendo estas más significativas y relevantes para ellos, permitiéndoles identificar y analizar la situación, pensar una solución y aplicarla en ese momento y en otras situaciones.

Este proceso de identificación de situaciones, análisis , generación de soluciones y nuevas ideas, ligadas a conocimientos y experiencias previas de los individuos, guiados y orientados adecuadamente por los docentes dará lugar a la construcción de nuevos conocimientos que podrán ser aplicados en su vida diaria.

Por lo que es importante que conozcan cada uno de los elementos que integran el enfoque constructivista, para poder utilizarlo e implementarlo en beneficio de los individuos. Partiendo del estilo y forma de aprendizaje de cada

uno, para orientarlos y guiarlos a su desarrollo integral, generando individuos racionales, objetivos e innovadores conscientes de su entorno y su realidad; no solo individuos reproductores de información y procedimientos que no generen ideas, que exploten sus habilidades sin un objetivo claro.

BIBLIOGRAFÍA

- ARNAUT, Alberto (2006), *“La función de apoyo técnico-pedagógico: Su relación con la supervisión y la formación continua”*, en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio-Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, México, pp. 17-26.
- ASSAEL J. (junio 1995), *Innovación, investigación y perfeccionamiento docente, Encuentro: Procesos educativos y pedagógicos alrededor de proyectos educativos institucionales*, SECAB, Bogotá, Colombia.
- BONILLA PEDROZA, R Oralia, et. al. (2009), *Programa escuelas de tiempo completo en el Distrito Federal. Supervisión y asesoría para la mejora educativa. Orientaciones para fortalecer la gestión escolar*, México.
- CALVO, PONTÓN Beatriz. (2002), *La supervisión escolar de la educación primaria en México: Prácticas, desafíos y reformas*. IPEE-UNESCO.
- CASTELLANO E. y Cuauhtémoc G. (coords.) (2006), *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, DGDGI, Subsecretaría de Educación Básica, México.
- CARRETERO, Mario (2006), *Constructivismo y Educación*, Ed. AIQUE Didáctica, Buenos Aires.
- CUELLAR, A. y Villareal, J. (2000). *ABC de Constructivismo, Aportes y Desafíos*. Editorial ABC del Educador
- GARCÍA Cabrero, Beni Ide. (2008), *“Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas”* 2008, México, INEE.

- HIDALGO GUZMAN, Juan Luis (2000), *Constructivismo y Aprendizaje Escolar*, Castellanos Editores, 3ra. Reimpresión, México.
- IMBERNÓN, Francisco (2009), “*El desarrollo profesional del profesorado de primaria*” en *Tendencias en la Formación Continua de docentes*.
- MAURI, Teresa, *¿Qué hace que el alumno y la alumna aprendan los contenidos escolares?. La naturaleza activa y constructivista del conocimiento*, en Coll. *El constructivismo en el aula*, Ed. Grao, España
- MAUREIRA, Fernando, *La innovación educativa en un contexto de reforma*, Revista Educare
- SEP (1987), *Manual del Supervisor de zona de Educación Primaria*. México 1987, SEP
- SEP, *Manual Técnico de Supervisión Escolar*. México 1979, SEP
- SE-Michoacán (2002). *Op. cit. citado en* García Cabrero, Benilde y Laura Zendejas Frutos (coordinadoras) (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México, pág.180

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Calvo Ponto, Beatriz, *La supervisión escolar de la Educación Primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*,
<http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Calvo.pdf>
- Del Castillo Alemán, Gloria. *Política educativa y la supervisión escolar en el Distrito Federal*, marzo 2007, Flacso México,
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at13/PRE1178927966.pdf>
- Palomec Sánchez, Josefina Angelica. *De supervisores para supervisores*
http://www2.sepdf.gob.mx/supervision_esc/archivos/supervisores_01.pdf
- *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*
<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/131833/1/07104.htm>
- Subsecretaria de Educación Básica (SEB), *Reforma Integral de Educación Básica*, <http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/>
- Presidencia de la República 2007, *Plan Nacional de Desarrollo 2010*,
<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf
- Subsecretaria de Educación Básica (SEB), *Programa de Escuelas de Calidad PEC*, <http://basica.sep.gob.mx/pec/>
- Programa Escuelas de Tiempo Completo
<http://basica.sep.gob.mx/tiempocompleto/>
- Subsecretaria de Educación Básica (SEB 2010), *Programas SEB*,
<http://basica.sep.gob.mx/seb2010/start.php?act=programas>

ANEXO

ANEXO 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la finalidad obtener información acerca de las funciones que desempeña el supervisor escolar, datos que apoyarán un trabajo de investigación educativa, por lo que la información que proporcione es de carácter confidencial.

Instrucciones:

Conteste las siguientes preguntas llenando los espacios en blanco o seleccionando con una X la opción que corresponda según sea el caso

I. Datos Generales

Sexo: _____
Sector: _____

Edad: _____
Zona: _____

II. Formación

- | | | | |
|-----------------------|--------|--------|-----------|
| 1. Normal | (SI) | (NO) | |
| 2. Licenciatura | (SI) | (NO) | En: _____ |
| 3. Especialización | (SI) | (NO) | En: _____ |
| 4. Formación Continua | | | En: _____ |
| a. Diplomados | (SI) | (NO) | |
| b. Cursos | (SI) | (NO) | |
| c. Otro: | | | _____ |

III. Experiencia Laboral

1. ¿Cuántos años tienen de experiencia como docente? _____
2. ¿Cuántos años tiene de experiencia como director? _____
3. ¿Cuántos años tiene en el cargo de supervisor? _____
4. ¿Con qué puntaje? _____

IV. Funciones de la Supervisión Escolar

Marque con una X si desempeña o no algunas de las siguientes funciones

A. Funciones Pedagógicas

- | | | |
|--|--------|--------|
| • Asesoría | (SI) | (NO) |
| • Acompañamiento | (SI) | (NO) |
| • Trabajo colegiado, Consejo Técnico | (SI) | (NO) |
| • Formación continua, actualización y capacitación a directivos y docentes | (SI) | (NO) |
| • Seguimiento de las escuelas y procesos escolares (visitas técnicas) | (SI) | (NO) |
| • Evaluación | (SI) | (NO) |
| • Orientación a docentes | (SI) | (NO) |
| • Apoyo a los procesos escolares y docentes | (SI) | (NO) |

¿Realiza alguna otra función pedagógica que no se haya mencionado? ¿Cuál?

¿Qué obstáculos se le han presentado durante su labor pedagógica?

¿Con qué apoyos ha contado para el desarrollo de su labor pedagógica?

B. Funciones Administrativas

- Administración de recursos humanos, materiales y económicos (SI) (NO)
- Planeación Estratégica (SI) (NO)
- Funcionamiento regular de las escuelas (SI) (NO)
- Aplicación de planes y programas (SI) (NO)
- Control de personal docente (SI) (NO)
- Enlace entre la administración y las escuelas (SI) (NO)
- Control y vigilancia de las escuelas (SI) (NO)
- Realización de trámites (SI) (NO)

¿Realiza alguna otra función administrativa que no se haya mencionado?
¿Cuál?

¿Qué obstáculos se le han presentado durante su labor administrativa?

¿Con qué apoyos ha contado para el desarrollo de su labor administrativa?
