

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA SUPERVISIÓN DE
EDUCACIÓN SECUNDARIA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA

LUIS ANTONIO CORONA FALCÓN

ASESOR:

M. EN C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2020

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir disfrutando la vida y permitirme concluir este proceso de titulación, donde he adquirido aprendizajes y experiencias tanto personales como profesionales. Por ser mi acompañante en los momentos de debilidad y darme la fuerza para seguir adelante ante cualquier incertidumbre.

A mis profesores de la Universidad les brindo mi gratitud por el apoyo y los conocimientos brindados durante la carrera, así como también al M. en C. Cuauhtémoc Guerrero por ser mi asesor para concluir este trabajo recepcional de licenciatura.

Muchas gracias al equipo que conforma Innovación y Asesoría Educativa A.C., por darme la oportunidad de realizar mi servicio social donde me permitió vincularme con supervisores de Educación Básica. Para la Mtra. Inspectora Laura, le externo mi agradecimiento por permitirme documentar su labor educativo para el desarrollo de mi tesis.

A mis padres María de Lourdes y Juan Martín les agradezco por el apoyo que me han brindado, la educación que me dieron, así como también los valores que me inculcaron para ser un ser humano íntegro, solidario y empático con los demás. Mamá muchas gracias por la paciencia que me tuviste durante mi infancia y buscar los medios necesario para que mejorara mi desempeño académico en la escuela. Para mi hermano Juan Martín le agradezco estar presente en cada momento de mi vida. Los quiero y son un ejemplo a seguir.

Para ti Laura López eres una parte importante en mi vida, me has brindado tu apoyo incondicional en todos los momentos difíciles y felices que he pasado. Sé que hemos tenido en nuestra relación altas y bajas pero hemos logrado permanecer unidos durante todo este tiempo, te amo mi amor. A mi hijo Emmanuel quiero decirte que desde el día que naciste has traído a mi vida alegría, diversión y compromiso, quiero darte el mejor ejemplo de mí.

A mis amigos les agradezco las vivencias que tuvimos durante la Universidad que no olvidaré. Adriana eres mi mejor amiga que he tenido en esta etapa y te doy las gracias por estar motivándome para concluir la tesis.

Para la profesora Edith y Claudia les agradezco que estuvieran alentándome para conseguir mis objetivos personales y enseñarme a ser constante en la vida. A mis compañeros y amigos del trabajo Alejandro, Gustavo y Tere, les externo mi gratitud por los consejos que me han transmitido para mejorar mi profesión.

¡Muchas gracias a todos!, me despido citando el lema de mi alma máter.

“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

ÍNDICE

Introducción.....	8
Preguntas de investigación y objetivos.....	10
Pregunta general.....	10
Preguntas específicas.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivo específicos.....	11
Tipo de investigación y metodología que se empleará.....	11
Métodos que se utilizarán en la investigación.....	12
Técnicas que se emplearán en la investigación.....	14
Contenidos del informe de investigación.....	15
CAPÍTULO I. La supervisión en la secundaria y la calidad educativa en México.....	17
1.1. Breve historia de la educación secundaria en México.....	18
1.1.1. La gestión de Plutarco Elías Calles y Manuel Puig Casauranc.....	18
1.1.2 El sexenio de Lázaro Cárdenas y la gestión de Ignacio García Téllez.....	21
1.1.3 La educación secundaria de 1940 a 1958.....	23
1.1.4 La secundaria en el segundo mandato de Jaime Torres Bodet.....	24
1.1.5 La secundaria en la gestión de Agustín Yáñez.....	26
1.1.6 La secundaria en la Reforma de Chetumal.....	27
1.1.7 La secundaria en los años de 1976 a 1988.....	28

1.1.8 La secundaria en el programa para la modernización de la educación.....	29
1.1.9 La secundaria en la gestión de Miguel Limón.....	32
1.1.10 Las últimas reformas de la educación secundaria.....	32
1.1.10.1 La educación secundaria en tiempos del panismo del 2000 al 2012.....	33
1.1.10.2 La educación secundaria entre el sexenio de Peña Nieto y López Obrador.....	37
1.1.11 A manera de cierre del recuento histórico.....	40
1.2 El rol de la supervisión en la calidad educativa.....	43
1.2.1 Perspectivas de la calidad.....	43
1.2.2 Educación para todos: el imperativo de la calidad.....	52
1.2.3 La supervisión como motor y generador de la calidad educativa.....	54
1.3 La supervisión en México.....	57

CAPÍTULO II: La asesoría académica y el cambio educativo en la supervisión escolar.....	66
2.1 El proceso de la asesoría académica: nueva perspectiva para la supervisión.....	66
2.1.1 La asesoría académica en el discurso político.....	66
2.1.2 La noción de asesoría académica.....	67
2.1.3 El proceso de la asesoría.....	70
2.1.4 La asesoría que se requiere en la actualidad.....	73
2.2 La mejora de la supervisión en el marco de la complejidad del cambio educativo y la innovación.....	75
2.2.1 La innovación: nuevo, mejora, cambio.....	77
2.2.1.1 El proceso de la innovación educativa.....	82

2.2.1.2 La innovación y el cambio en el marco de una complejidad.....	83
2.2.1.3 Las condiciones necesarias para implementar una innovación.....	87
2.3 Normatividad de la inspección y la jefatura de enseñanza.....	88

CAPÍTULO III: la inspección general en secundarias diurnas en la Ciudad de México.....

3.1 Contextualización del estudio de caso.....	92
3.1.1 Criterios de elección del estudio de caso.....	93
3.2 Organización de la información.....	94
3.3 Análisis de la información recabada.....	96
3.3.1 La carga administrativa en la inspección general.....	96
3.3.2 Los mecanismos que ocupa la inspección para fortalecer la comunicación en las escuelas para mejorar los aprendizajes.....	103
3.3.2.1 Estrategias que implementa la inspección para vincular a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos.....	107
3.3.3 La inspección general como catalizador para crear ambientes escolares Armónicos para potencializar tareas pedagógicas.....	109
3.3.3.1 Importancia de proporcionar seguridad a las escuelas para propiciar un espacio armónico.....	110
3.3.3.2 Importancia de mediar conflictos entre directivos para contribuir a un clima organizacional de sana convivencia.....	111
3.3.4 La organización de la inspección general para mejorar las tareas pedagógicas.....	112
3.3.5 El quehacer pedagógico de la inspección general.....	115
3.3.5.1 Fortalecimiento del liderazgo directivo.....	115
3.3.5.1.1 Empoderar a los directivos en su función para ser	

reconocidos en la comunidad escolar.....	116
3.3.5.2 La autoridad que ejerce la inspección general en las comunidades educativas de la zona escolar.....	119
3.3.5.2.1 La construcción personal de la inspección general.....	122
3.3.5.3 En los límites permisibles de la inspección general con los docentes.....	125
3.3.5.3.1 Tensiones en la relación entre la inspección general con los jefes de enseñanza.....	127
Conclusiones y propuestas.....	133
Bibliografía.....	137
Anexo 1.....	143

INTRODUCCIÓN

Durante los años que estuve como estudiante de la UPN, me interesaron los temas de gestión escolar, motivo por el cual en los dos últimos semestres de la licenciatura elegí la opción de campo de *Diseño de Proyectos de Innovación Educativa*. Cuya finalidad era analizar el proceso de innovación y cambio, para implementar mejoras en los distintos ámbitos de actuación del pedagogo.

A la par, busqué una organización profesional que se enfocará a propiciar procesos de innovación en el Sistema Educativo para realizar mi servicio social. Por lo que escogí Innovación y Asesoría Educativa A.C., que es una asociación civil conformada por diversos profesionales del sector educativo de diferentes Estados de la República Mexicana y por extranjeros, que se encargan de impulsar proyectos y acciones en pro de fortalecer los procesos de mejora en la educación.¹

Es así que tuve la oportunidad de estar como apoyo pedagógico en dos diplomados enfocados a la supervisión, que se realizaron en distintos Centros de Maestros de la Ciudad de México con el apoyo de la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico (DGIFA) que es un departamento de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF)², estos diplomados se enfocaban en fortalecer a los supervisores de Educación Básica en su función pedagógica.

El primer diplomado se titulaba, **Fortalecimiento de las funciones académicas de la supervisión para promover la mejora escolar, cuyo objetivo se enfocó en:**

Comprender el contexto socio-histórico y los retos de la función de la supervisión y la asesoría, así como la importancia de la evaluación de la zona escolar, la planeación estratégica y el seguimiento de las acciones, como herramientas para la mejora educativa,

¹ Tomado de jae.org.mx (01 de febrero de 2020)

² Actualmente se le denomina Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México.

a través de la recuperación de su experiencia y la reflexión de su práctica a la luz de referentes teóricos y metodológicos.

Diplomado I de la supervisión³; 2012

Mientras que el segundo diplomado, se titulaba: **Herramientas para impulsar la mejora del aprendizaje, la enseñanza y la gestión escolar**, cuyo propósito fue:

Fortalecer la formación y las prácticas de la supervisión escolar para impulsar estrategias de acción que transformen los procesos de aprendizaje, enseñanza y los contextos escolares, mediante procesos sistemáticos y focalizados de asesoría y acompañamiento... [Para la] construcción de nuevos sentidos y significados sobre su quehacer profesional.

Diplomado II de la supervisión⁴; 2012.

Por lo que al estar escuchando las experiencias de los supervisores y al tener acceso a investigaciones de este tópico, me interesó el tema de la asesoría como herramienta metodológica innovadora en la supervisión escolar, ya que se buscaba que los supervisores, cambiarán la perspectiva del trabajo que tienen como fiscalizadores, a un modelo donde ellos se involucrarán y fueran partícipes en las escuelas para ayudarles en las necesidades que tuvieran como forma para contribuir a mejorar la calidad educativa.

Elegí estudiar la supervisión en Educación Secundaria, porque al estar como apoyo en el segundo diplomado antes mencionado, establecí una excelente comunicación con una inspectora general de Educación Secundaria, la cual mostraba un desempeño profesional adecuado teniendo interés en mejorar su función.

Es de esta forma empecé a buscar investigaciones que documentaran el quehacer educativo de esta figura en Educación Secundaria, sin embargo me topé con la

³ Fortalecimiento de las funciones académicas de la supervisión para promover la mejora escolar, Guía de actividades del Módulo I.

⁴ SEP, Herramientas para impulsar la mejora del aprendizaje, la enseñanza y la gestión escolar, Guía de actividades del Módulo I.

sorprende que hay escasa investigación de este nivel, ya que se han concentrado en los niveles de preescolar y de primaria.

De tal forma mi estudio, se encarga de documentar algunas de las acciones que realiza la Inspección General⁵, al implementar la asesoría en las escuelas, lidiando con las demandas de la administración y las problemáticas de las escuelas adscritas a la zona escolar.

Con este estudio le proporcionaré a la Universidad una contribución al conocimiento pedagógico en relación al quehacer educativo de la inspección con relación a la asesoría técnico-pedagógica.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS.

Para el desarrollo de este trabajo recepcional, se plantearon las siguientes preguntas:

PREGUNTA GENERAL

- ¿De qué manera la Inspección instrumenta la Asesoría Técnico Pedagógica?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cómo toma sentido la Asesoría Técnico Pedagógica en la Inspección?
- ¿Cuáles son los obstáculos que se enfrenta la Inspección para promover la Asesoría Técnico-pedagógica

⁵ Es una de las figuras de supervisión que existen en el organigrama de educación secundaria.

OBJETIVOS

Para el logro de la investigación se plantearon los siguientes objetivos que se han dividido en general y específicos.

OBJETIVO GENERAL.

- Reflexionar sobre el actuar profesional de la inspección considerando sus acciones, funciones, procedimientos, técnicas y normatividad vigente que implementa para asesorar a directivos y docentes para mejorar el logro educativo.

OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- Conocer el modelo mexicano de supervisión en Educación Secundaria.
- Explicar los obstáculos que enfrenta la Inspección para promover la Asesoría Técnico Pedagógica en Educación Secundaria.
- Analizar el sentido que toma la Asesoría Técnico Pedagógica en la Inspección General de Educación Secundaria.

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA QUE SE EMPLEÓ

Se realizó una investigación cualitativa de corte etnográfico, donde se centró en la descripción y el análisis de las prácticas de los supervisores, considerando la experiencia individual y la interacción social que tienen en su medio, para la reconstrucción de significados. (CLACSO; 2005)

Bisquerra (2004) y Cisneros, junto con Paulín (2011), coinciden que la metodología cualitativa, se caracteriza por ser una actividad reflexiva, que tiene como propósito describir e interpretar la realidad educativa, situando al sujeto como productor de conocimiento a partir de lo que subjetivamente percibe.

Por esta razón la metodología cualitativa tiene un paradigma constructivista, con distintos supuestos como los ontológicos donde se concibe a la realidad de manera subjetiva y múltiple. Los epistemológicos, haciendo que el investigador

esté inmerso e interaccione con el contexto de la investigación. Los axiológicos, dónde el investigador asume que sus valores forman parte del proceso de investigación y reflexionan sobre ellos, por último cuenta con los metodológicos, sobre conceptos, análisis de profundidad, detalles del contexto y autenticidad. (CLACSO; 2005). Asimismo es de corte etnográfico porque se asistió a la observación en campo de las prácticas de la supervisión, tratando de hacer una reconstrucción holística de su quehacer. Por otra parte la investigación etnográfica requiere de estancia prolongada en campo, en este caso fue un estudio que implicó la formación en la construcción etnográfica como entrenamiento en investigación, de ahí que se indique que se recuperaron las orientaciones metodológicas, pero la estancia en campo fue menor a la de un estudio etnográfico tradicional.

MÉTODOS QUE SE UTILIZARON EN LA INVESTIGACIÓN.

El método que se empleó en esta investigación cualitativa fue, el estudio de caso, *en el que implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso de interés.*⁶

Rodríguez Gómez (1996), menciona que un caso puede ser una persona, una organización, un sistema de enseñanza, una colección, un acontecimiento, etc. Pero la característica que debe tener es que posea un límite físico o social que le confiera entidad para su estudio. De esta forma se menciona que el estudio de caso es importante para el análisis de problemas prácticos, situacionales o acontecimientos que surgen en la cotidianidad, para registrar, describir y analizar el objeto de estudio.

⁶ García Jiménez (1991), citado por Rodríguez Gómez (1996)

Con lo antes mencionado Bisquerra (2004) cita a Pérez Serrano, dónde se menciona que el método de estudio de caso, es particularista, descriptivo, heurístico e inductivo, explicándolo de la siguiente forma:

Es particularista, ya que va a comprender la realidad singular, del individuo, de un grupo, de una institución social o de una comunidad.

Es descriptivo por que se obtiene una descripción [detallada] de un individuo o evento.

Es heurístico, ilumina la comprensión del lector sobre el caso, [haciendo] que descubra nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya se sabe [sobre la temática].

Es inductivo porque genera [nuevos] conceptos [sobre] el objeto de estudio.

Rodríguez Gómez (1996), hace una tipología de los estudios de casos, dividiéndolos en diseños de caso único y diseños de casos múltiples. Donde la primera se centran en el análisis de un único caso y la segunda se utilizan en el análisis de varios casos únicos con la finalidad de estudiar la realidad para explorarla, describirla explicarla, evaluarla y/o modificarla.

Bajo este sentido mi estudio se basó en el diseño de caso único, ya que sólo se observó, se registró y analizó una zona escolar de secundarias diurnas de la Ciudad de México desde la actuación del supervisor de dicha zona.

Cabe mencionar que Rodríguez Gómez (1996), dentro del diseño de caso único, existen diversos subtipos, dependiendo de la finalidad del caso. Así tenemos el caso único de carácter crítico, donde se puede confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento del objeto estudio, de tal forma este caso puede contribuir o generar conocimiento. El segundo caso único de carácter extremo o de unicidad que se caracteriza por ser único, irrepetible y peculiar de cada sujeto que intervenga en un contexto educativo. El tercer caso único de carácter revelador, consiste cuando se da la oportunidad de observar y analizar un fenómeno, situación, hecho o sujeto que era inaccesible para la investigación.

El estudio realizado, de acuerdo a la perspectiva que realiza Rodríguez Gómez (1996), se centró en el caso único de carácter crítico, donde se buscó ampliar y contribuir al conocimiento existente de la supervisión escolar y con relación a las investigaciones que hay en secundarias. Pero considero que mi estudio es de carácter revelador, porque mi hallazgo no pretende transformar las prácticas de los supervisores, pretende comprender y documentar las dificultades a las que se enfrenta en su quehacer. Por otra parte el estudio me permite comprender, como pedagogo, las necesidades de generar procesos de formación académica continua y de construir estrategias pedagógicas que contribuyan a generar innovaciones institucionales.

TÉCNICAS QUE SE EMPLEARON EN LA INVESTIGACIÓN.

Sé emplearon diversas técnicas cómo:

Análisis documental: con el propósito de saber las funciones y la normatividad que tienen los Inspectores Generales en las secundarias, también recuperé investigaciones que se han realizado entorno a mi objeto de estudio.

Observación no participante, la cual consistió en la observación periódica de las actividades de la titular de la supervisión. Estas observaciones se realizaron semanalmente para llegar a un total de nueve registros, los cuales después fueron analizados para identificar el status social del individuo, en la organización social del contexto y caracterizar las acciones de gestión y asesoría que realiza la supervisión. (Wittrock; 1989).

Aplique la entrevista, dónde Altamirano (1991) citada por Díaz Barriga (1991), menciona que *“la entrevista es un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, es una construcción e interpretación del paso en conjunto con la actualidad a través del lenguaje hablado”*. Se realizó una entrevista a una Inspectora para conocer su labor educativa.

Díaz Barriga (1991), nos habla que la entrevista, no se debe de quedar en las primeras respuestas, se busca profundizar, de provocar en el entrevistado se

contradiga en sus respuestas. El objetivo de la entrevista es hacer interrogantes, que permitan que el entrevistado se expone y se le invite a reflexionar sobre su práctica.

CONTENIDO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

En este documento, se exponen los propósitos, contenidos y alcances de mi investigación. Para ello me serví de algunos aspectos relacionados con la teoría del cambio, el concepto de asesoría y la importancia que éstos tienen en la supervisión escolar.

El documento gira en torno a dos principios, el primero radica de forma general en la descripción de la función de la supervisión y en cómo ésta es relevante para el Sistema Educativo. El segundo, se enfoca en cómo la Inspección General interviene en procesos de innovación y cambio en la educación secundaria, utilizando como herramienta innovadora la asesoría para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

De esta manera este trabajo recepcional de Licenciatura en Pedagogía, se encuentra dividido en tres capítulos. El primero relata una breve descripción de la historia de la escuela secundaria en México y las funciones que desempeña la supervisión para potencializar una calidad educativa de excelencia requerida en el discurso de la política educativa vigente.

El segundo capítulo, trata temas como la asesoría, la innovación y el cambio educativo, nociones que son elementales de definir para entender las nuevas iniciativas que buscan formar a una nueva generación de supervisores que se interesen por las necesidades de las escuelas para contribuir a los procesos de mejora.

Y el tercer capítulo se encuentra el análisis del quehacer educativo de la Inspección General visualizando los alcances y las limitaciones a las que se enfrentan en la cotidianidad con respecto al proceso de asesoría a las escuelas para mejorar el logro educativo.

Este estudio lo he titulado ***LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.*** El cual se enfoca en la importancia que tiene la asesoría pedagógica para esta figura educativa. El estudio se llevó a cabo en una zona escolar de secundarias generales de la Ciudad de México.

Mediante este trabajo mostraré los saberes científicos, epistemológicos, metodológicos y pedagógicos que la Universidad Pedagógica Nacional, me proporcionó mediante mi formación profesional y así reflexionar sobre los procesos de innovación que surgen en los distintos estratos de la gestión educativa para mejorar nuestro sistema educativo. Invito al lector a conocer los hallazgos de este trabajo

CAPÍTULO I. LA SUPERVISIÓN EN LA SECUNDARIA Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN MÉXICO.

El propósito de este capítulo es caracterizar el rol que tiene la supervisión, como agente promotor de los procesos de calidad en la educación, ya que esta figura es de suma importancia porque es el enlace entre las políticas educativas y el quehacer de las escuelas. Para lograr este fin se ha dividido el capítulo en varios apartados. En el primero se abordará una breve descripción de la historia de la escuela secundaria en México y las funciones que desempeñaba la supervisión.

En segundo lugar, se desarrollarán los principios del enfoque de calidad que hoy en día se considera deben estar presentes en las escuelas para obtener una educación significativa. Estos elementos dan pie para conceptualizar al tipo de supervisión que se está requiriendo desde el discurso de las políticas educativas.

Y finalmente se mencionara las funciones de la supervisión escolar en la Educación Básica y en cómo éstos contribuyen a fortalecer el nuevo modelo de gestión escolar que plantean las políticas educativas modernizadoras. En el caso de la secundaria el responsable de las acciones de supervisar se le llama Inspector, pues así viene la designación de la plaza.

Sin embargo, cabe mencionar que en este capítulo y para evitar conflictos semánticos usaremos la palabra supervisión e inspección como sinónimos, considerando que la supervisión escolar según Burton y Mc Murry⁷, se caracteriza por ayudar, estimular, inspirar al maestro, a los directores para que mejoren sus conocimientos para que aspiren a cargos más elevados, también debe dirigir y redirigir su autoridad y responsabilidad para el mejoramiento de la enseñanza. Mientras que la inspección para García Ruiz (1963) se caracteriza por un control, un dominio y una dirección de la enseñanza del maestro, como también expedir normas para guiar la acción de los docentes, también es entendida como la intervención y vigilancia que el Estado ejerce sobre un Sistema Educativo, hoy en

⁷ Autores citados por GARCÍA, R. R. (1963). *Principios y técnica de la supervisión escolar*. México: Instituto Nacional de Capacitación del Magisterio.

día la tendencia es a utilizar más la denominación de supervisión que de inspector. Es por ello que en los capítulos subsecuentes se utilizará la denominación de inspector para hacer referencia específica a la escuela secundaria.

1.1. BREVE HISTORIA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO.

Antes de revisar la supervisión de calidad en la educación secundaria de hoy en día, es conveniente dar a conocer brevemente ^{cómo} se fue conformando este nivel en nuestro país.

Así algunos autores como Santos (2000), Arredondo (2008), Zorrilla (2004), entre otros, que realizaron una compilación histórica de la educación secundaria y de las diferentes políticas educativas que han impactado en este nivel para conformarlo y estructurarlo tal y como la conocemos hasta nuestros días.

1.1.1. LA GESTIÓN DE PLUTARCO ELÍAS CALLES Y MANUEL PUIG CASAURANC.

Tenemos como referente que en 1925 durante la administración de Plutarco Elías Calles en la presidencia y del Secretario de Educación Manuel Puig Casauranc, ven la necesidad de crear una Educación Secundaria para el pueblo, cuya finalidad era atender a los jóvenes de escasos recursos egresados de la educación primaria, ya que no existía una institución para ellos que funcionara de enlace entre la primaria y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y sólo tenían la opción de continuar con estudios técnicos. Así los gobiernos posrevolucionarios se dieron a la tarea de mejorar y fortalecer la Educación Secundaria.

Así, en 1925 Moisés Sáenz⁸ consideraba que el nuevo nivel no debe de estar bajo el mandato del Departamento de Enseñanza Primaria y Normal, ni de la ENP, sino que se tendría que crear una dependencia especializada que se encargará del control y funcionamiento de éste nivel, así la Secretaría de Educación Pública

⁸ Considerado como el padre de la educación secundaria en México.

(SEP), crea la Dirección General de Educación Secundaria (DGS). (Arredondo; 2008)

Para Moisés Sáenz y Narciso Bassols⁹, la educación secundaria resolvería los problemas nacionales, así Moisés Sáenz establecía que la Educación Secundaria se encargaría de la difusión cultural, elevar el nivel educativo de las clases sociales para continuar los estudios, contribuir a la democracia, impartir conocimientos y habilidades aprovechables para los alumnos; mientras para Narciso Bassols la Educación Secundaria tiene que buscar la correspondencia entre la necesidades y exigencias de la vida económica, así la enseñanza técnica debería impartir con la finalidad de educar al alumnado para que contribuyera a la producción de la riqueza nacional y no sólo en su consumo. (Santos del Real; 2000).

Las ideas de Sáenz y Bassols contribuyen a edificar los propósitos de la educación secundaria que en esta época fueron:

- Preparar para el cumplimiento de los deberes de la ciudadanía, que se definían como un fin cívico social.
- Instruir para la producción y distribución de las riquezas, éstas se [presentan] como un fin económico vocacional.
- El cultivo de una personalidad independiente y libre en los jóvenes, que se [caracteriza] como un fin individualista vocacional.

Por lo que... la educación secundaria [debe] atender a la preparación del individuo como futuro ciudadano y como miembro cooperador de la sociedad; a su capacitación como futuro trabajador y productor y finalmente, a su formación para aquellas actividades de desarrollo personal... [Que beneficien] indirectamente al cuerpo social.

Del mismo modo, las escuelas secundarias [deben] preocuparse:

- a) Por la salud de los educandos
- b) Por la preparación de los individuos como miembros dignos de familia

⁹Moisés Sáenz y Narciso Bassols, son citados por SANTOS DEL REAL, A. I. (2000). *La educación Secundaria: Perspectivas de su Demanda*. Aguascalientes, Ags. Méx.: Universidad Autónoma de Aguascalientes

- c) Por el diagnóstico y encauzamiento de su vocación
- d) Por la preparación del individuo para los deberes de la ciudadanía
- e) Por el uso adecuado del tiempo libre
- f) Y por la formación del carácter ético, que es la fuerza que convierte en acción social todos los bellos ideales que el hombre sustenta.

(Arredondo; 2008, p.p. 255-256)

Siete años después de la creación de la Educación Secundaria, se modifica el plan de estudios de 1926 (Arredondo; 2008), donde este nuevo plan de estudios se enfoca a la enseñanza de la historia y del civismo con la intención que el alumno comprendiera el medio en que vivía, mostrarle las injusticias sociales, despertarle el sentimiento de amor a la patria y relacionar el pasado con cuestiones de la época presente, como también se da una reorganización en la DGS, estableciendo nuevos objetivos, los cuales consistían en:

- Fomentar la educación secundaria en todo el país
- Vigilar y controlar las formas de trabajo de cada plantel, que...aplicaran el mismo plan de estudios.
- La democratización de las escuelas y el aumento de oportunidades educativas a todos los hijos del país.

(Arredondo; 2008, pp. 259)

Y para lograr estos objetivos, la DGS fórmula doce funciones, las cuales son consideradas como elementos legislativos-normativos y técnicos-pedagógicos, que son:

1. Ley de incorporación
2. Establecimiento de una Inspección de Escuelas Particulares
3. Conferencias y jefaturas de clases
4. Organización de una Asamblea General de Educación Secundaria para difundir los principios y puntos de vista de la materia, entre el profesorado secundario de todo el país (proyecto)
5. Medidas técnicas (no se especificaron)
6. Estudios especiales de los maestros, en la universidad, no sólo en lo que se refiere a especialización de la materia, sino también en lo que atañe a principios de educación secundaria y técnica de clases.

7. Participación de los padres de familia en la orientación, puntos de vista y gobierno de la escuela.
8. Organización de sociedades de maestros.
9. Organización de padres de familia.
10. Divulgación de los principios y puntos de vista de la enseñanza secundaria en las escuelas oficiales y particulares de toda la República.
11. Mediciones directas del proceso educativo de los alumnos de las escuelas particulares, para despertar en ellos el sentimiento de emulación.
12. Exámenes mentales de los alumnos para agruparlos en entidades más o menos homogéneos según sus coeficientes y cómputos de inteligencia.

(Arredondo; 2008, p.p. 260)

Para lograr estos doce aspectos, la DGS utilizó el control como pieza fundamental para vigilar a las escuelas en diferentes aspectos como: en el cumplimiento de los planes y programas de estudios aprobados por las autoridades educativas y con el cumplimiento del calendario escolar, etc. Así las escuelas estarían obligadas a recibir la visita de los inspectores de la SEP para verificar las cuestiones legislativo-normativas y técnico-pedagógicas.

Bajo estos propósitos antes mencionados, la educación secundaria se estructuró como la conocemos actualmente, con ligeros cambios que no han sido de mayor trascendencia y que en los diferentes sexenios han modificando su funcionalidad para responder a las necesidades educativas de la sociedad y de la nación, que han impactado en la modificación de los planes de estudios, de esta forma tenemos que en los programas de estudios de la Educación Secundaria se han adaptado doce veces (1926, 1932, 1936, 1941, 1945, 1947, 1953, 1965, 1976, 1993, 2006 y 2011) (Bonilla; 2010), con este antecedente solo daré a conocer la funcionalidad que ha tenido la secundaria en diferentes sexenios.

1.1.2 EL SEXENIO DE LÁZARO CÁRDENAS Y LA GESTIÓN DE IGNACIO GARCÍA TÉLLEZ.

Durante el sexenio de Cárdenas (1934-1940) la educación secundaria se caracterizó por adaptar el sistema educativo a las posibilidades de las clases populares orientándolo a la enseñanza hacia el trabajo, como también se ajusta el plan de estudios, en tener mayor horas en los talleres, las prácticas de laboratorio y civismo relacionados a las problemáticas actuales de la nación y conferencias de orientación vocacional.

Todo esto sustentado en la reforma constitucional del artículo 3° de 1934, dónde se establecía “La educación que imparte el Estado será socialista, y además de excluir toda doctrina religiosa, combatirá el fanatismo y los prejuicios, para lo cual la escuela organizará sus enseñanzas y actividades en forma que permitan crear en la juventud un concepto racional y exacto del universo y de la vida social...”, así la educación secundaria “...se entendería como un ciclo pos primario, co educativo, pre vocacional, popular, democrático, socialista, racionalista, práctico y experimental.” (Santos del Real; 2000).

Así, el secretario de educación Ignacio García Téllez, establece que la educación secundaria tendría que estar acorde a los ideales del Estado, donde este nivel formará a jóvenes con una convicción de justicia social, solidaridad con las clases trabajadoras, explorar la vocación y ampliar la cultura, a lo cual al terminar los estudios secundarios, el alumno estaría orientado al servicio comunitario. Por lo que el secretario de educación aumenta las horas de oficios y talleres. (Santos del Real; 2000) (Arredondo; 2008).

Como también, durante los años 30, la secundaria fue la primera instancia en generar un sentimiento patriótico a favor de la soberanía del país, en capacitar a los adultos hacia el trabajo industrial, agrícola o minero, por lo que se crea las secundarias para trabajadores. (Arredondo; 2008)

Para 1937 se establece que la secundaria fuera gratuita, como también se realiza una reforma al plan de estudios de 1932 y se reorganizan las secundarias. En el nuevo plan de estudios se enfatiza en la enseñanza de los talleres, que serán base para las carreras de ingeniería, se implementa en el tercer año los cursos de geografía y prácticas sociales, que de igual forma serán base para las carreras de ciencias sociales.

1.1.3 LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DE 1940 A 1958

Durante los años de 1940 a 1958, tenemos los sexenios, de Manuel Ávila Camacho (1940-1946), Miguel Alemán Valdés (1946-1952) y Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958).

En el sexenio de Ávila Camacho, se realiza una reforma a la educación secundaria, que consistía en: eliminar los métodos memorísticos, sustituir las tareas a domicilio por el estudio en la escuela, crear grupos móviles para evitar que los alumnos con menor capacidad se retrasaran y que los más avanzados frenarán su desempeño, fortalecer la enseñanza del civismo y de la historia. Lo que genera que la educación secundaria promoviera la homogeneización de la cultura mexicana, que contribuye a la política educativa Estatal de unidad nacional. (Santos del Real; 2000)

Así, tenemos que la educación secundaria durante los años 40, su función esencial era de carácter propedéutico para ingresar a los estudios preparatorianos, sin dejar de atender la inserción en el mercado de trabajo. Se ratificaba como un nivel intermedio entre la primaria y la ENP, como también que era una educación enfocada para los adolescentes. (Santos del Real; 2000)

Cabe mencionar que en 1945 Jaime Torres Bodet, como secretario de educación, modifica el plan de estudios 1937, quedando que la secundaria tendría las mismas materias que el plan anterior, pero se le restarían las seis horas destinadas al estudio dirigido, se reemplazó el curso de información y prácticas socialistas con

uno de educación cívica, se determinó el tipo de historia que debía enseñar en cada grado. (Santos del Real; 2000)

En el sexenio de Miguel Alemán Valdés, se realizan adaptaciones a la educación secundaria, reduciendo las horas de clase. Estableciendo 34 horas en el primer año y 35 horas en segundo y tercer año, lo que se considera un equilibrio entre las horas que se le dedica al estudio y las horas de descanso del alumno.

Como también en 1950, se realiza la conferencia nacional de segunda enseñanza, donde se acuerda que la finalidad de la educación secundaria es de carácter formativo y que se debe basar en el desenvolvimiento armónico del individuo, en la dignidad humana, en la libertad, en la democracia, en la justicia y en la paz. Donde impactará en elevar la cultura, en masificar la cultura en la población mexicana, como también la secundaria, le proporcionará al alumno conocimientos y habilidades para la vida, orientará al educando a que descubra sus aptitudes, inclinaciones y capacidades para los estudios vocacionales-técnicos o para los preparatorios-universitarios. (Santos del Real; 2000)

Durante el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines, se inicia una modificación al plan de estudios de la secundaria, enfatizándose en las materias seriadas, como también se establece que se mantendrían las asignaturas, sin embargo las actividades se redistribuyen quedando con una carga horaria de 30 horas semanales.

Un aspecto a destacar durante este sexenio, es que la educación secundaria sufre una crisis, ya que es severamente criticada por diversos aspectos, como por ejemplo: el plan de estudios de éste nivel carecía de una articulación con la primaria, era superficial y no formaba a los jóvenes de acuerdo a las necesidades que tenían y que no era antecedente para los estudios preparatorios o técnicos. (Santos del Real; 2000). Con estas críticas en 1960 se reestructura el plan de estudios de la secundaria.

1.1.4 LA SECUNDARIA EN EL SEGUNDO MANDATO DE JAIME TORRES BODET.

Durante el sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964), se tiene como antecedente las críticas severas a la educación secundaria, por tal motivo el secretario de educación pública Jaime Torres Bodet, que está al mando por segunda vez de ésta secretaría, entra en defensa de éste nivel, sustentando que la secundaria era la división entre la educación media y que se enfoca a las etapas del desarrollo físico, mental y de las necesidades de los adolescentes y la sociedad. De tal forma la educación secundaria, sería concebida como un ciclo completo, que estaría compuesto de tres grados y dos o tres de preparatoria. (Santos del Real; 2000)

De 1958 a 1960, se realizan varias reestructuraciones a la educación secundaria, como por ejemplo; en 1958 se introduce el concepto de secundaria técnica que ofrecía una formación en ciencias y humanidades, se agregaron actividades tecnológicas que propiciaban al educando un adiestramiento adecuado para incorporarse al sector productivo, en 1959 se realizó una reforma, cuyos objetivos eran:

...fomentar el desenvolvimiento de la personalidad del alumno...; estimular sus actitudes con el fin de que participara activamente en su propia formación; proporcionar al alumno los conocimientos indispensables y el adiestramiento necesario para ingresar en el ciclo preparatorio o en la vocacional técnica; despertar un interés por el conveniente aprovechamiento de los recursos del país; encauzar su sentido de responsabilidad individual y de colaboración social; fomentar su civismo; y formalizarlo con el conocimiento de las instituciones fundamentales de la República.

(Meneses; 1988)¹⁰

¹⁰ SANTOS DEL REAL, A. I. (2000). *La educación Secundaria: Perspectivas de su Demanda*. Aguascalientes, Ags. Méx.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Y en 1960 se reformó el plan de estudios, donde se establece que la finalidad de la secundaria, podrían ser de carácter terminal e insertarse en el mercado de trabajo o pueden ser estudios de corte propedéutico para ingresar a los estudios superiores. (Santos del Real; 2000)

Así podemos ver que durante este sexenio, se promueve que la educación secundaria tendría como finalidad formar a los alumnos para el trabajo o para la preparatoria, pero contribuyendo en la plena formación integral del educando.

1.1.5 LA SECUNDARIA EN LA GESTIÓN DE AGUSTÍN YAÑEZ.

En el periodo de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), se caracteriza por la modernización de los contenidos y los métodos educativos. De esta forma el secretario de educación Agustín Yáñez, establece que el sistema educativo debe responder a los cambios tecnológicos que sufre la sociedad nacional e internacional.

Dicha modernización implicaba atender no sólo el desarrollo moral, intelectual y estético, sino la capacidad técnica orientada hacia el trabajo productivo; se hacía necesaria una formación humanística básica, cifrada en una educación moral [...], cívica [...], en saber pensar, entender, tolerar, sentir, interpretar, y lo más importante, en enseñar a aprender. La atención a las capacidades e inclinaciones individuales... constituyó un objetivo prioritario; se propuso simplificar los programas escolares ("enseñar menos con más calidad") y atender oportunamente la orientación vocacional.

(Meneses; 1991)¹¹

Como también Agustín Yáñez realiza dos cambios más. El primero se enfoca en el currículum de la secundaria, donde se introduce el método de aprender produciendo, el cual consiste en:

...ejecutar actividades tecnológicas destinadas a comprender la producción en serie, adquirir las destrezas necesarias para el manejo de instrumentos y equipos, así como desarrollar habilidades para planear el trabajo. [Cuya finalidad de este método consistía en que]...los alumnos responderían a las necesidades de la sociedad moderna, se aseguraba

¹¹ Ob. Cit. Pp. 34

que, al concluir la secundaria, el aprendizaje de habilidades manuales y de nociones básicas sobre producción y productividad capacitaría al alumno para adaptarse rápidamente a cualquier campo de actividad remunerada y para comprender mejor los... problemas de los estudios superiores.

(Fuentes Molinar; 1978)¹²

El segundo, se enfoca en atender la demanda de la enseñanza secundaria, por lo que el secretario de educación, introduce la modalidad de telesecundarias, que con el uso de la televisión educativa permitiría extender la cobertura de la enseñanza secundaria, haciéndola llegar a las poblaciones que no tenían el servicio o donde existiera una sobredemanda de éste nivel. (Barbosa; 1972)¹³, (Zorrilla; 2004)

1.1.6 LA SECUNDARIA EN LA REFORMA DE CHETUMAL.

Durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), se realiza la Asamblea General Plenaria, que es conocida como la Reforma de Chetumal, donde se estableció que la secundaria debía responder a las necesidades e intereses de los educandos y se sostenía que la secundaria atendía a la adolescencia y que ésta se caracterizaba por la inestabilidad emocional. (Santos del Real; 2000)

De esta forma, los acuerdos a los que se llegaron en esta Reforma de Chetumal, en relación a la secundaria son:

1. Proseguir la formación del carácter
2. Fortalecer las actitudes de solidaridad y justicia social;
3. Estimular el conocimiento de la realidad del país, impulsando al educando a que participe en su transformación.
4. Inculcar el amor y el respeto al patrimonio material y espiritual de la nación
5. Capacitar al alumno de forma racional, justa, humanística, científica, técnica y artística que le permitiera afrontar la vida con responsabilidad y respeto.

¹² Ibídem p.p. 35

¹³ Ib. p.p. 35

6. Desarrollar en el alumno la capacidad de aprender a aprender.

Como también ésta reforma introdujo la idea de una educación básica de nueve años, conjuntando los seis de primaria y los tres de secundaria, que proporcionaba una educación general y común, que promueve el desarrollo integral del educando, habilitándolo para proseguir estudios de preparatoria e incorporarse como individuo útil al mundo del trabajo. A la vez se reemplazó el plan de estudios de la secundaria que estaba dividido por asignaturas y que se estructuró por áreas de conocimientos. (Santos del Real; 2000)

1.1.7 LA SECUNDARIA EN LOS AÑOS DE 1976 A 1988.

En el sexenio de José López Portillo (1976-1982), fueron asignados dos secretarios de educación, el primero que es Muñoz Ledo elaboró el Plan Nacional de Educación aunque no entró en vigor, dicho plan retomaba algunos acuerdos de la Reforma de Chetumal, como por ejemplo en fijar como meta nacional elevar la escolaridad a nueve años con la finalidad de proporcionar a la población niveles aceptables de desarrollo integral y en establecer a la educación secundaria como obligatoria. El segundo secretario de educación que fue Fernando Solana, estableció como política de sector a la educación como el eje central del desarrollo.

En este periodo la enseñanza secundaria, se concebía como la continuación de la primaria, su finalidad era promover el desarrollo integral de la personalidad del educando. Se establecía que las escuelas de modalidad general y las telesecundarias proporcionarían una formación propedéutica y algunas actividades de formación tecnológica, mientras que las escuelas técnicas ofrecerían, además de una formación general, capacitación para el trabajo productivo. (Santos del Real; 2000)

Cabe mencionar que la SEP, estableció que los principales problemas que aquejaba la secundaria eran: la inconveniente ubicación de las escuelas para atender la demanda en ciertas zonas; la carencia de terrenos donde construir

nuevos planteles; la preferencia de los padres de familia por determinadas secundarias, aun cuando su ubicación no correspondiera con la zona de su domicilio particular; y el abrumador rechazo del turno vespertino. Además, los desfavorables resultados de diversos exámenes de ingreso a nivel medio superior hacían evidente la baja calidad de los aprendizajes logrados por los egresados de secundaria.

Al ver la deficiencia de los contenidos, la SEP realizó programas de actualización y capacitación profesional dirigidos a supervisores, directores, docentes, personal de servicio, médicos, trabajadores sociales, orientadores educativos y vocacionales y jefes de enseñanza, con la finalidad de mejorar la calidad educativa. (Santos del Real; 2000).

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se realizó el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, se establecía que al elevar la calidad en la educación, sociedad y del Estado, podrían mejorar las necesidades nacionales y las aspiraciones personales. Como también se proponía integrar a la educación básica los niveles de preescolar, primaria y secundaria.

Aun así promoviendo que en los años de 1976-1988 los problemas de la educación secundaria siguieron persistiendo como: la escasa eficiencia y rendimiento académico, nula preparación laboral al educando que provocaba a que no continuara con sus estudios, impulsaba al estudiante rural hacia las zonas urbanas, centraba su enseñanza en los contenidos y no en los alumnos, sus profesores carecían de formación continua, había un alto índice de ausentismo entre los maestros y proporcionaba una preparación insuficiente para ingresar al bachillerato. (Santos del Real; 2000). Ante tales problemáticas el gobierno entrante de Carlos Salinas de Gortari vio la necesidad de reorganizar el Sistema Educativo Nacional Mexicano.

1.1.8 LA SECUNDARIA EN EL PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se realiza el Programa para la Modernización de la Educación 1989-1994, donde se establece que la educación debía atender al desarrollo armónico de las facultades individuales para mejorar la calidad de vida y el trabajo productivo.

El secretario de educación pública Manuel Bartlett elaboró la propuesta de modificación de los planes de estudio de los niveles de preescolar, primaria y secundaria conocida como modelo pedagógico, que fue experimental y que se conoció como prueba operativa.

Al ver el fracaso de esta prueba operativa, el gobierno le pidió al Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONATEL) que formulara un nuevo modelo pedagógico de educación básica, donde este modelo sostenía que los contenidos escolares debían responder a los aprendizajes del individuo y de la sociedad. Que para el caso de secundaria se estipularon cuatro ámbitos de desarrollo: personal, económico-social, científico-tecnológico y cultural. Este modelo proponía darle mayor peso al desarrollo de actitudes, métodos y destrezas, ya que es en función de estos que se utiliza el conocimiento. (Santos del Real; 2000 y Zorrilla; 2004)

En 1992 el nuevo secretario de educación Ernesto Zedillo, los gobiernos estatales, y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), firman el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con la finalidad de corregir las desigualdades educativas nacionales y mejorar la calidad de la educación básica. El ANMEB, propone tres estrategias, la reorganización del sistema educativo, la reformulación de contenidos y materiales y la revaloración social de la función magisterial. Con respecto al segundo punto de este acuerdo,

...se mencionaba que la educación básica no proporcionaba el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destreza, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos y para que estén en condiciones de contribuir,

efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país. Es por eso que es necesaria una redefinición de lo que en el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad.

(SEP; 1992)¹⁴

Así, en 1993 se reformó el artículo tercero donde estipulaba que “el estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, primaria y secundaria...”, en el artículo 4 establecía que “todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y secundaria... es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación secundaria.” Con esta reforma a la constitución se buscaba elevar el nivel educativo de los mexicanos de seis a nueve años para lograr la calidad educativa y formar a mejores ciudadanos. (Santos del Real; 2000)

De esta forma en 1993 se establece un nuevo plan de estudios para primero y segundo grado de secundaria, organizado por asignaturas, que restablecía el estudio de la historia, la geografía, el civismo y la biología, mientras que para el ciclo escolar 1994-1995, se aplicó en los tres grados.

Este momento es sumamente importante para comprender la historia de la escuela secundaria, pues se establece una propuesta curricular basada en lo que se denominaba en aquel tiempo la satisfacción “de las necesidades básicas de aprendizaje” y que implicaban el desarrollo de un currículo que sentará las bases en la educación básica para que los alumnos desarrollaran habilidades para la aplicación del conocimiento a la realidad, asimismo el desarrollo de habilidades para seguir aprendiendo a lo largo de la vida y para integrarse en el mundo social y económico. La educación era claramente pensada como un proceso formativo básico. Más adelante nos extenderemos en este punto, no sin antes señalar que en este periodo tiende a hablarse de la educación a partir de alcanzar procesos de

¹⁴ SANTOS DEL REAL, A. I. (2000). *La educación Secundaria: Perspectivas de su Demanda*. Aguascalientes, Ags. Méx.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

calidad educativa, concepto inexistente anteriormente en las políticas educativas, y que a partir de esta época se constituye en un horizonte deseable para todos los niveles de la educación básica. Posteriormente se especificará el alcance del concepto de calidad educativa.

1.1.9 LA SECUNDARIA EN LA GESTIÓN DE MIGUEL LIMÓN.

En el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), el secretario de educación Miguel Limón establece el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. Este programa parte de la concepción de educación básica de 10 años, en enfrentar el rezago escolar, ampliar la cobertura de los servicios educativos, elevar la calidad de la educación, mejorar su pertinencia, introducir las innovaciones que exige el cambio, diagnosticar necesidades y proponer soluciones a problemas previsibles de la tarea educativa. (SEP; 2010)

De esta forma en el PDE, propone adaptar el plan y los programas de estudios de la educación básica, para las poblaciones rurales e indígenas y se establece que las telesecundarias den servicio a las pequeñas comunidades rurales. (Santos; 2000)

Aunque durante la administración del presidente Zedillo, no hubo cambios coyunturales en la educación secundaria, si podemos mencionar que los ideales de este nivel se conservaron pero haciendo mayor énfasis en lo propedéutico para insertar al alumno al sector productivo que promover la formación integral del adolescente.

1.1.10 LAS ÚLTIMAS REFORMAS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.

A partir del año dos mil hasta nuestros días, las políticas educativas de los diferentes sexenios se han caracterizado por mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, responder a las necesidades de la globalización y en desarrollar competencias, conocimientos y habilidades afines al mercado laboral contemporáneo. (Morales y Flores; 2019)

Estas características se visualizan en los programas sectoriales sexenales y en la reformas que se realizaron durante las gestiones de Vicente Fox, Felipe Calderón Enrique Peña Nieto y en los primeros años del sexenio de Andrés Manuel López Obrador.

1.1.10.1 LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN TIEMPOS DEL PANISMO DEL 2000 AL 2012.

En el sexenio de Vicente Fox, el secretario de educación Reyes Tamez Guerra elaboró el Programa Educativo (2001-2006), cuyos ejes principales de este programa se concentraban en la “...productividad, calidad, excelencia, competitividad, eficacia, eficiencia, competencias e innovación... [que se plasmarán] en la política educativa denominada como *vinculación productiva* [para crear]... un modelo de educación basado en competitividad internacional...”. (Moreno; 2004)

Así como también se incorporan los conceptos de “... sociedad del conocimiento [y] economía del conocimiento”¹⁵ (Castells; 1999 citado por Moreno; 2004), para generar competencias profesionales de investigación e innovación en la educación básica, media superior y superior, mediante la informática, telemática, telecomunicaciones, teleeducación, etc. (ANUIES; 1999, Didou; 2000, Castaños; 2000 y ANUIES; 2001:12-13, citados por Moreno; 2004)

¹⁵ Se le denomina sociedad del conocimiento a la producción e integración de nuevos conocimientos para ponerlos en práctica (UNESCO; 2005, citado por Terán; 2018), en otras palabras la sociedad del conocimiento se enfoca en la formación de profesionales altamente calificados para generar ideas innovadoras que ayuden al progreso científico-tecnológico. Mientras que la economía del conocimiento se le concibe como el desplazamiento de la producción de bienes manufactureros a la producción de ideas, por lo que la sociedad y la economía del conocimiento están estrechamente vinculados para formar a profesionales calificados para mejorar los servicios. Es de esta forma que al insertar estos conceptos al mundo educativo, implica un enfoque en innovar los procesos educativos, fortalecer el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo para alcanzar los objetivos organizacionales (Tobón, et al.; citados por Terán; 2018), de esta forma el Estado, las instituciones educativas y sector productivo trabajarán en conjunto para crear competencias internacionales, mejorar las condiciones de vida de la población, eliminar la pobreza y el analfabetismo. (Terán; 2018)

En este sentido las prioridades educativas durante este sexenio se enfatizaban en: **proporcionar una educación para todos** en el ámbito formal y no formal generando oportunidades a la población para la capacitación, certificación de conocimientos y de experiencias no escolarizadas, una **educación de calidad** basada en el desarrollo de capacidades, habilidades y valores, vinculadas a la productividad, ciencia y tecnología. Y por último generar una **educación de vanguardia**, que busca incorporar a la educación a la globalización y a la formación de competencias y de capital humano. (Moreno; 2004)

Ante este panorama se establecieron catorce líneas de acción para desarrollar la política educativa del sexenio. Que para fines de esta investigación se retomó la onceava acción donde se establece en "... asegurar que la educación básica – preescolar, primaria y secundaria- desarrolle en los educandos las competencias básicas requeridas para continuar aprendiendo a lo largo de la vida." (Moreno; 2004)

En este tenor el proyecto que se puso en marcha se le denominó "*compromiso social de la educación*", la cual tenía dos vertientes la primera era crear el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y la segunda consistía en implementar la Reforma Integral de la Educación Secundaria (RIES). El compromiso central de este proyecto consistía en que el SNTE desarrollará una cultura laboral orientada a la "mejora de la calidad" en la organización y gestión escolar, así como también en el fortalecimiento de los perfiles profesionales de los docentes, directivos, supervisores y jefes de sector, mediante la aplicación de exámenes para el ingreso al servicio o para la promoción. (Echenique y Muñoz; 2013)

En cuanto al propósito de la RIES, se enfocaba en "[...] lograr su continuidad curricular y su articulación pedagógica y organizativa con los dos niveles escolares que la anteceden [...] para configurar un solo ciclo formativo con propósitos comunes, prácticas pedagógicas congruentes, así como formas de organización y de relación interna que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes y a su

formación como ciudadanos democráticos.” (RIES; 2005, citado por Sandoval; 2007)

Con esta reforma se pretendió realizar las adecuaciones necesarias al nivel para ubicar sus fallas y crear las condiciones idóneas para su transformación institucional, haciéndola congruente y cercana a las necesidades sociales que presentaban los adolescentes, mejorando la pertinencia, equidad y calidad educativa, garantizando el acceso, permanencia y mejora de los resultados educativos. (Miranda y Reynoso; 2006) (Sandoval; 2007)

De esta forma surge el plan de estudios 2006, el cual se caracteriza en habilitar espacios para la asignatura de orientación y tutoría, se incluye la formación tecnológica en las asignaturas de ciencias, los talleres¹⁶ son considerados como una opcionalidad dependiendo de la entidad federativa y se integran las asignaturas de Geografía, Historia de México; Historia Universal y las disciplinas del área de Ciencias en un solo grado. (Echenique y Muñoz; 2013)

Observando el mapa curricular de este plan de estudios se visualizan las modificaciones que se realizaron como: crear un espacio para impartir Asignatura Estatal¹⁷ en el primer grado al igual que Geografía y Biología, Orientación y Tutoría en los tres grados, Historia y Formación Cívica y Ética se impartirá en segundo y tercer grado, Física sólo en segundo grado y Química en tercer grado (SEP; 2006), a lo que Sandoval (2007) menciona que con este plan se redujo el número de horas de las asignaturas de las áreas de Ciencias Naturales y Ciencias Sociales.

Diversas investigaciones educativas mencionan que la RIES, tuvo diversas complicaciones como: no lograr a cabalidad que los egresados de este nivel

¹⁶ “... la autoridad educativa ha mantenido una indefinición en torno a [los talleres] pues no [los] impulsa ni [los] apoya, pero siguen presentes en el currículo sin que se tenga clara su utilidad en la formación de estudiantes...” (Sandoval; 2007)

¹⁷ “... el mapa curricular de la RES aparece un espacio llamado “Asignaturas y talleres estatales” que cada escuela definirá (en el marco de una normatividad estatal que, a su vez, parte de lineamientos nacionales)...” (Sandoval; 2007)

logren desempeñarse adecuadamente en sus contextos sociales, no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios que exige la industria moderna, tampoco son competitivos en los exámenes de ingresos para los niveles superiores, además de mostrar dificultades para atender las necesidades psicológicas y sociales de los adolescentes. (Miranda y Reynoso; 2006, citados por Sandoval; 2007)

Ante esta problemática, en el sexenio de Felipe Calderón¹⁸, se realizaron adaptaciones a la RIES, dando como resultado la Reforma de la Educación Secundaria (RES) en el 2006, cuyos retos consistía en frenar el deterioro del nivel educativo, construir los cimientos de un modelo educativo que sea acorde a las necesidades de los adolescentes, fortalecer el compromiso de los diferentes actores que están involucrados en la educación secundaria, sostener un compromiso educativo entre la sociedad y el Estado por una educación integral, fomentar el juicio crítico, el desarrollo físico-emocional y la identidad nacional, revalorar la tarea del magisterio para lograr mejores desempeños y resultados, impulsar encuentros creativos de las comunidades escolares mediante los recursos tecnológicos y los materiales innovadores para la inserción a la sociedad del conocimiento, promover una mayor articulación entre los niveles educativos e invertir en la formación, capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores de la educación. (Miranda y Reynoso; 2006)

Antes estos retos que tenía que atender la RES y dada la desarticulación que existía entre los niveles de la educación básica, en el 2011 el secretario de educación en turno Alonso Lujambio realiza una reforma articulando los tres

¹⁸ Presidente de México de 2006 a 2012. La política educativa durante este sexenio se concentró en la evaluación para mejorar el rendimiento académico, por lo que se empieza a implementar exámenes internacionales y nacionales como PISA, ENLACE y EXCALE (Echenique y Muñoz; 2013), con la intención de elevar los resultados académicos de los alumnos, se implementó la "...Alianza por la Calidad de la Educación (ACE)... [entre el] SNTE y la SEP, ...[cuyos ejes fueron:] 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; 5) evaluar para mejorar." (Echenique y Muñoz; 2013)

niveles de educación básica estableciendo el Acuerdo 592¹⁹, que da sustento a la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB)²⁰, donde se plasman por primera vez los principios pedagógicos que ponían al centro al alumno, se maneja un perfil de egreso para la educación básica, competencias para la vida, aprendizajes esperados y parámetros para medir el logro académico. (Morales y Flores; 2019)

Dando como resultado la implementación del plan de estudios 2011, que en el caso de la educación secundaria el mapa curricular quedó igual que en el plan de estudios 2006. Pero se fortaleció el proyecto denominado Guía Interactiva para Secundaria (GIS), cuya finalidad consistía en apoyar en el aprendizaje de las asignaturas de español y matemáticas para desarrollar un pensamiento analítico y de autoevaluación respecto a los conceptos, habilidades o procedimientos en los que requiere mayor apoyo el estudiante (SEP; 2008), para alcanzar los estándares curriculares establecidos en la RIEB y en el plan 2011 para mejorar el rendimiento académico.

1.1.10.2 LA EDUCACIÓN SECUNDARIA ENTRE EL SEXENIO DE PEÑA NIETO Y LÓPEZ OBRADOR.

En el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto²¹, Moreno, et al. (2019) mencionan que se promulgó la Reforma Educativa (RE), la cual buscaba garantizar la calidad educativa en los niveles de educación básica y media superior, argumentando que el Sistema Educativo no generaba una calidad en la enseñanza y en los aprendizajes de los alumnos, por lo que esta reforma estableció siete prioridades²² y se llevó a cabo en dos etapas.

¹⁹ Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica.

²⁰ "...política pública que impulsa la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de Desempeño Docente y de Gestión." (SEP; 2011: p.p. 9)

²¹ Presidente de México de 2012 a 2018.

²² Estas prioridades son: 1) escuela al centro, 2) Infraestructura, equipamiento y conectividad, 3) Desarrollo Profesional Docente, 4) Planes y programas de estudio. Libros y materiales educativos, 5) Equidad e inclusión, 6) Vinculación entre la Educación y el Mercado Laboral y 7) Reforma Administrativa. (Moreno, et al.; 2019: p.p. 11-12)

La primera etapa consistía en mantener la “rectoría del Estado”, donde se creó el Servicio Profesional Docente²³ y la segunda en diseñar un Nuevo Modelo Educativo²⁴ donde se “...explica la forma en que se propone articular los componentes del sistema para alcanzar el máximo logro de aprendizaje de todas las niñas, niños y jóvenes.” (SEP; 2017)

Derivado de estas acciones se crea el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria dando pie a formular los nuevos planes y programas de estudios para la educación básica, es de esta forma que se crea el plan de estudios 2017 denominado Aprendizajes Clave, cuyo documento aglomera los fines de la educación, las características de la educación básica, sus niveles, etapas, perfil de egreso, la nueva organización curricular en tres componentes²⁵ y la modificación de los principios pedagógicos. (SEP; 2017)

Se mencionan los retos que debe atender la educación secundaria como en mejorar los aprendizajes, el desempeño de los alumnos, la inserción a la sociedad, favorecer el desarrollo de habilidades cognitivas, el pensamiento crítico, la solución de problemas, fortalecer habilidades comunicativas, ampliar el acceso al conocimiento e integrar la pluralidad de lenguas y culturas. (SEP; 2017)

En el mapa curricular para la secundaria retoma la estructura del plan de estudios 2011, pero con algunas modificaciones como son: se cambia el nombre de las siguientes asignaturas Español por Lengua Materna y Orientación y Tutoría por Educación Socioemocional, la asignatura de Historia y de Formación Cívica y Ética se impartirán en los tres grados y desaparece la Asignatura Estatal y los

²³ A la par se crearon leyes secundarias para dar sustento a la RE, las cuales fueron: modificación a la Ley General de Educación (LGE), Ley General para el Servicio Profesional Docente (LGSPD) y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (LINEE). (Morales y Flores; 2019)

²⁴ (Samana Vergara-Lope Tristán y Felipe J. Hevia de la Jara, citados por Moreno, et al.; 2019: p.p. 13).

²⁵ Campo de Formación Académica, Área de Desarrollo Personal y Social y Ámbitos de Autonomía Curricular. (SEP; 2017: p.p. 132)

talleres, en su lugar se habilitan los espacios para llevar a cabo los proyectos de Autonomía Curricular²⁶. (SEP; 2017)

Con la entrada del nuevo sexenio de Andrés Manuel López Obrador²⁷ y al frente de la Secretaría de Educación Pública Esteban Moctezuma Barragán, se inicia una Reforma Educativa para derogar la RE de 2013, cuyos cambios relevantes son: el establecimiento del Servicio de Carrera Magisterial, se elimina el Instituto Nacional para Evaluación de la Educación, crea el Centro Nacional para la Revalorización del Magisterio y la Mejora Continua de la Educación, la obligación del Estado en garantizar el acceso a la educación superior. (Moreno, et al.; 2019)

Se introduce la ideología de crear una nueva escuela mexicana bajo los principios de equidad, excelencia y de mejora continua, con una ideología filosófica humanística, universal e inclusiva, que fomente el respeto a la dignidad de las personas, a la pluriculturalidad y a las lenguas indígenas, con la intención de maximizar el logro de los aprendizajes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con la premisa de una educación para todas y todos, sin dejar a nadie atrás (DOF; 2019) (SEP; 2020). Así como también señala que el deterioro de la calidad educativa ha sido la burocratización del sistema, ocasionando el alejamiento de la gestión pedagógica de los docentes, directivos y supervisores. (SEP; 2020)

Con respecto a la educación secundaria no se ha realizado una reforma específica ya que va iniciando el sexenio, sólo hay una modificación en el mapa curricular, donde se reestructuran los ciclos lectivos u horas de las asignaturas generando que los talleres que habían desaparecido se tienen que reinsertar en la malla curricular. Es así que en este nivel se llevarán dos planes de estudios para primero y segundo el plan 2017 y para tercero el plan 2011, sustentado en el “Acuerdo número 01/01/20 por el que se emite los Lineamientos de ajuste a las

²⁶ Las escuelas determinarán qué proyecto implantarán en sus comunidades dependiendo de las necesidades que tengan, tomando en cuenta los ámbitos nacionales que son: conocimientos regionales, nuevos contenidos relevantes, potenciar el desarrollo personal y social y ampliar la formación académica. (SEP; 2017: p.p. 152)

²⁷ Presidente Constitucional actual.

horas lectivas señaladas en el diverso número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, para los ciclos escolares 2019-2020 y 2020-2021.” (DOF; 2020), con la apertura de que las escuelas tienen la decisión de continuar con los proyectos de autonomía curricular si son beneficiosos para las comunidades educativas.

1.1.11 A MANERA DE CIERRE DEL RECuento HISTÓRICO

Desde 1925 hasta la década de los 70, la inspección se abocó a funciones de carácter administrativo y político, por un lado tenía que vigilar y controlar que se implementarían el plan y los programas de estudios de la secundaria, que la planilla docente estuviera completa, que la infraestructura del plantel estuviera en condiciones adecuadas para los alumnos, estar dialogando con autoridades políticas para la apertura y seguridad de las escuelas y también con los padres de familia para que cumplieran con sus obligaciones constitucionales de llevar a sus hijos a las escuelas. Al ver que las tareas de la Inspección eran demasiadas, se ve la necesidad de establecer otra figura de supervisor que era la Jefatura de Enseñanza, la cual se especializaba en proporcionarles a docentes herramientas, metodologías y sugerencias didácticas en relación a la asignatura que impartían.

28

Así, durante las décadas de los 80 y 2000 la política educativa en nuestro país cambió e impactó en todas las figuras de supervisión que existen en la Educación Básica, de esta manera provocó que la perspectiva ambigua que se tenía de administrar, controlar, vigilar y expandir, cambiará a una perspectiva novedosa de elevar la calidad educativa, la pertinencia, equidad, capacitación y actualización, provocando que las figuras supervisoras de la Educación Básica entrarán en una tensión de prácticas y perspectivas en relación a su función. Cuyo tema lo trataremos en los capítulos posteriores.

²⁸ Cabe señalar que en la Educación Secundaria, la Jefatura de Enseñanza desapareció en Julio de 2013 en el Distrito Federal, por lo que las cuestiones Técnico Pedagógicas relacionadas con los docentes quedan a cargo de la Inspección General.

Cabe mencionar y clarificar que durante las décadas de los años 40 y 70 el Sistema Educativo Nacional Mexicano, se abocó a una expansión masiva de la educación priorizando en la educación primaria, así dejando de manera subordinada la calidad, pertinencia, equidad, capacitación y actualización. De esta forma Arnaut (2006) menciona, que un rasgo de las políticas post-revolucionarias se enfocó en llevar escuelas hasta las zonas más recónditas del país, en otras palabras:

...es un periodo donde, la decisión política urgente fue crecer, expandir e incorporar al mayor número de niños mexicanos a la escuela, se priorizó una política fundamentalmente expansiva...

[Así]... tenemos un contexto donde prevaleció una política privilegiadora de la expansión y una política –centralizada– promotora de la uniformidad...

(Arnaut; 2006)

Y por ende que el rol del inspector se pondere en “... funciones acordes con la política expansiva y uniformizadora...” atendiendo actividades administrativas y de control dejando subordinada la cuestión técnico-pedagógico (hasta la década de los años 80, cuando la necesidad del Sistema Educativo Nacional Mexicano retoma como eje principal la función técnico-pedagógico y la diversificación de los programas educativos y que coincide con la presencia en la discusión institucional del tema de la calidad en la educación) (Arnaut; 2006)

Así, tenemos que en la década de los 90 se realizaron reformas de carácter político administrativas y educativas centradas en mejorar la calidad educativa. Donde la primera se enfocaba transferir y descentralizar los servicios educación básica y normal a los gobiernos estatales, mientras que la segunda priorizaba en la modificación de los planes y programas de estudios de educación básica y normal, como también se implementaron programas educativos para mejorar la calidad desde las escuelas, aulas, maestros y alumnos. (Arnaut; 2006)

De hecho, la descentralización, aún como medida administrativa se vio como una condición necesaria para afianzar los procesos de calidad, pues se comenzó a

detectar que los procesos organizativos a nivel de sistema y de escuela influyen necesariamente en las formas de trabajo en las aulas. El tema de la calidad se volvió complejo y un fuerte desafío para la educación secundaria y los otros subniveles de la educación básica.

En este marco, la expansión de la educación secundaria se extendió hasta el año 2000, debido a que se quintuplicó la población escolar de este nivel (Weiss; 2005), provocando un incremento en la deserción y saturación de alumnos en las escuelas, ya que la educación secundaria no contaba con la infraestructura necesaria para operar y atender de forma igualitaria al incremento poblacional. Lo que provocó la necesidad de una nueva reforma integral de este nivel, donde se asumen los cambios en el plan y programas de estudios (Santos; 2005), para mejorar la calidad en los docentes, directivos y equipos técnicos. En el siguiente apartado se revisará que se entiende por el término de calidad.

Por último hoy en día se vive en el currículo de la educación secundaria una especie de tensión permanente, por un lado es el último escalón de una educación básica que otorga los elementos para la inclusión en la vida económica y social, pero también no puede despojarse de su intencionalidad de ser una etapa propedéutica para proseguir los estudios de carácter profesional a través del bachillerato. Esta doble dimensión se refleja en un currículum que sigue siendo muy amplio por sus propósitos y contenidos casi enciclopédicos.

Pero para que este nivel pueda mejorar se requiere el apoyo y compromiso de las autoridades educativas sin importar si se localizan en la meso o en la macroestructura, ya que como lo menciona Sandoval (2007) "... que las transformaciones... educativas, nunca se hacen por decreto, ni se vuelven realidad en las aulas porque haya un nuevo plan de estudios, un cambio de programas, o porque se emita un acuerdo presidencial para que ahora todo sea distinto. Es un proceso lento que requiere la participación de los sujetos y la conjunción de múltiples voluntades.", es por eso que la inspección general juega

un papel importante en la gestión pedagógica de las escuelas, el cual se va a ir desarrollando en la investigación.

1.2 EL ROL DE LA SUPERVISIÓN EN LA CALIDAD EDUCATIVA.

En los últimos años, hemos escuchado en diferentes fuentes, ya sean directas como son los documentos oficiales, de fuentes secundarias como los artículos periodísticos o en su caso de fuentes terciarias como son los comentarios de las personas, que hablan en relación a la calidad de la educación. Se menciona que la calidad educativa es baja y que se tiene que mejorar para poder tener un mejor desarrollo social y mejores oportunidades para la vida.

Sin embargo nos hemos preguntado ¿Qué significa calidad?, ¿Cuál es la intención de elevar la calidad educativa?, ¿Cuándo estamos contribuyendo a mejorar la calidad?, ¿Cómo se evalúa la calidad y que indicadores se deben tomar?, es por eso considero necesario conocer el término de calidad educativa.

Con estas interrogantes no pretendo llegar a una respuesta exacta en relación a la calidad ya que es una palabra polisémica o significante, pero sí servirá como guía para comprender el término y los factores que intervienen para dicha mejora.

1.2.1 PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD.

Así para Casanova (2004), la calidad es un término antiguo y que influyen diferentes factores para lograr la calidad, sin embargo para el logro de ésta, se rige por las concepciones que se tienen sobre ella, partiendo de los ideales y demandas sociales y de las necesidades del sistema educativo en un determinado tiempo histórico. A la vez influye también el tipo de educación que se desea impartir, lo que se desea mejorar ya sea los productos, los procesos o el profesorado, de esta forma al conjuntar estos factores mencionados se formará la percepción de la calidad educativa que se desea.

Para Arturo de la Orden (1982)²⁹, menciona que un centro escolar proporcionará calidad cuando intervengan los siguientes factores, la funcionalidad que se verá reflejada en el contenido que se le proporciona al estudiante para que le sirva para la vida, la eficacia se conseguirá cuando la institución logre los objetivos que sea propuestos para satisfacer las necesidades de los educandos y la eficiencia se alcanzará cuando los fines instituciones se logren a partir de un razonable costo.

Para Carr y Kemmis³⁰ (1988), la calidad se verá reflejada en la práctica del profesorado, donde la enseñanza será concebida como el proceso de optimizar la actividad del profesorado, donde éste deberá de promover y desarrollar contenidos de aprendizajes formativos en el alumno para que asimilen y desarrollen el pensamiento crítico a partir de las capacidades y actitudes adquiridas desde su propio estilo de aprendizaje.

Bajo una perspectiva empresarial³¹ se ha definido a la calidad como un conjunto de métodos y principios que tienden a movilizar a la empresa, para obtener la satisfacción del cliente en un menor coste. Así varios autores³² como Droin y Bono (1993), Williams y Watson (1995), coinciden que la “calidad total”, es el conjunto de métodos y principios para la satisfacción del cliente, la cual debe de existir una evaluación continua que propicie la mejora, sin la existencia de un fallo.

Con estas ideas empresariales con relación a la calidad, influyen en los aspectos educativos y pedagógicos de las escuelas (y del sistema educativo), donde se percibe que la calidad se verá reflejada mediante el control de los objetivos de aprendizaje, del rendimiento académico, del tiempo y de la inversión educativa. Estos factores impactarán en los resultados del rendimiento académico, que se deberán de cuantificar. (Casanova; 2004)

²⁹ CASANOVA, A. (2004). Evaluación y calidad de centros educativos. Madrid. La Muralla. pp. 65

³⁰ Ob. cit. pp.65-66

³¹ Ibídem pp. 66-67

³² Ib., pp. 68-70

Así con lo que se ha mencionado en los párrafos anteriores, Casanova (2004), nos presenta las diferentes perspectivas que se tienen con relación a la calidad, la cual se puede concebir a partir de los factores que se deseen mejorar a partir de las necesidades del sistema y de las demandas sociales en un determinado tiempo y espacio histórico. A su vez la calidad puede entenderse a partir de la funcionalidad, eficacia y eficiencia de las escuelas, o se puede centrar en la práctica de los profesores para desarrollar contenidos formativos en los alumnos a partir de sus estilos de aprendizajes. Como también se puede entender a la calidad como el conjunto de métodos para lograr la satisfacción de los clientes en un coste razonable, pero sin tener ningún fallo. Por eso mencionaba que este término de calidad es polisémico.

Aunque este término es polisémico, se tiene que buscar la forma de mejorar la calidad educativa independientemente de la perspectiva que se maneje. Por eso Casanova (2004), presenta cuatro características y principios que debe de contar la calidad total: 1) la calidad total supone una actitud, 2) la actitud es necesaria, pero no suficiente, 3) se busca la mejora centrada en el proceso y 4) tiende a la satisfacción individual y colectiva. Estos aspectos al transponerse al ámbito educativo se desglosan en ocho puntos, donde el sistema educativo, tiene la tarea de fortalecerlos para lograr la calidad que se busca.

1. Considerar que la persona que recibe los servicios de la escuela es lo primero.
2. Basar la gestión en la mejora continua, en la constante evaluación de procesos.
3. Comprometerse y participar, cooperando en lugar de competir.
4. Ser conscientes de que el papel de líder es básico.
5. Convertir la escuela en una organización inteligente, capaz de aprender.
6. Fundamentar la toma de decisiones en datos objetivos.
7. Centrarse en pequeños cambios.
8. Establecer un sistema de recompensas que premie el esfuerzo.

A la vez, Casanova (2004) nos menciona que existen dos dimensiones para mejorar la “calidad total”, el primero es el de la gestión o administración institucional, que se basa en las ideas de Bradley³³ (1993), señalando que se debe de traspasar de estándares fijos, de un trabajo vertical, del control jerárquico, de la inspección a una perspectiva de mejora continua, de trabajo horizontal, de un compromiso en conjunto y a la supervisión, donde se debe involucrar a todo el personal de la institución para generar un compromiso conjunto y no depender de los controles externos del sistema, ya que solo inciden de manera superficial.

En la segunda dimensión, se centra en los aspectos educativos o académicos, que se basan en las ideas de English y Hill (1995)³⁴, de concebir a la escuela como un “sitio de aprendizaje”:

...donde es dominante el aprendizaje y la enseñanza subordinados a que el aprendizaje retenga la alegría activa de aprender. Incorpora la idea de potenciar a los aprendices para dirigir su vida y no para que se les “ajuste” en una estructura social estratificada formada para ellos...

Con esto entendemos que la escuela no debe de ser concebida como una transmisora de contenidos impuestos por una estratificación, sino que debe entenderse como un “sitio de aprendizaje”, donde todos sus integrantes aprendan de la enseñanza y del aprendizaje para generar contenidos formativos para la vida.

Así el nuevo modelo de gestión de calidad, se debe pasar de viejos paradigmas a nuevas percepciones para centrarse en los aprendizajes, en la interculturalidad, en la diversidad, en la multidireccionalidad, en el desarrollo profesional, etc. Por esta razón es necesario se definan los factores que se van a evaluar para concentrarse en ellos para lograr la calidad educativa en el sistema y ante la sociedad.

La evaluación de la calidad va a depender de los factores que se deseen mejorar. De esta forma la evaluación debe ser continua para lograr el funcionamiento de la

³³ Ib. p.p. 73

³⁴ Ib. p.p.73

escuela, considerarse que es el eje primordial de la mejora permanente, donde se ofrece información de los procesos, que permite tomar decisiones para el cambio. Al finalizar la evaluación del proceso favorecerá en disponer de datos fiables y válidos, que servirán para valorar si se han alcanzado los objetivos propuestos, para tomar nuevas opciones para las áreas de mejora. La evaluación debe verse como un elemento de comprobación y no de control, para esto se debe generar una nueva cultura escolar, donde todos los involucrados de la comunidad educativa deben participar en el proceso de evaluación. (Casanova; 2004)

Para evaluar la calidad de la educación se deben tomar en cuenta los indicadores, cuya definición como lo plantea Casanova (2004), es la descripción de una situación que esté en óptimo funcionamiento y que constituye una señal para lograr el objetivo planteado. Así los indicadores de calidad, cuentan con ciertas características:

- 1) Deben ser con valor normativo, que sirvan para comprobar hasta qué punto se acerca al funcionamiento que se le ha asignado. Los indicadores pueden ser de corte cuantitativo, que se caracterizan en datos que se expresan en números o cualitativo a datos que hacen referencia a recoger la descripción verbal de la situación evaluada.
- 2) Debe centrarse en la relevancia, donde los datos sean importantes o significativos, tengan claridad, sean fácilmente comprobables, tengan concreción y operatividad para que resulten ser evaluables de forma directa sin utilizar otros indicadores complementarios.
- 3) Deberán de tener en cuenta los condicionamientos normativos, las aportaciones de las ciencias de la educación, la experiencia profesional, las necesidades de la comunidad educativa, las exigencias sociales, y las condiciones de los objetivos que se deseen lograr.

De esta forma podemos entender la perspectiva que tiene Casanova (2004) con relación a la calidad de la educación, donde está contiene rasgos cuantitativos que se ven reflejados en la cobertura, en la infraestructura, en el abastecimiento de los

materiales didácticos y de contar con la plantilla completa del profesorado. Como a la vez están los rasgos cualitativos, que se ven reflejados en la organización funcional, en la formación calificada del profesorado, en contar con un currículo apropiado, básico y actualizado para la formación del alumnado. Así podemos saber que hay calidad, cuando el ambiente escolar es gratificante, los conocimientos son funcionales y los resultados de aprendizaje sean satisfactorios. Como también recordar que la evaluación y la calidad están de forma vinculada y se perderá el sentido cuando se conciban como factores independientes.

Schmelkes (1994), menciona que la calidad de la educación, es la finalidad de cualquier sistema educativo es formar a seres humanos de calidad, cuyo objetivo se ha deteriorado ya que solo se ha buscado, la cobertura del sistema educativo y en asegurar la oferta de escuelas, aulas y maestros. Sin embargo en términos de la calidad de los aprendizajes no se ha logrado cubrir. Lo cual ocasiona un crecimiento de los sistemas educativos de forma cuantitativa, empero un deterioro en términos cualitativos, lo que genera una desigualdad educativa entre regiones o países.

La calidad que se busca en todo Sistema Educativo, es la capacidad de proporcionarle al alumno códigos culturales básicos, desarrollo de capacidades de participación democrática, ciudadana, resolución de problemas, constancia de seguir aprendiendo, fomento de valores y actitudes que contribuyan a formar la sociedad que se desea para generar una calidad de vida.³⁵

Como también Schmelkes (1994), menciona que las dificultades para lograr la calidad de la educación, se basa en las políticas educativas centralizadas, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas, lo que ocasiona que no se genere calidad de forma equitativa en las diversas escuelas de los países.

³⁵ Artículo 1 de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos. Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico. Jomtiem, Tailandia, marzo de 1990. Citado por SCHMELKES. S. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP; Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito. p.p. 13

A lo largo de la historia de la educación y de la escuela se han formulado varios objetivos para el funcionamiento de las mismas, como por ejemplo: crear identidad nacional, propiciar la movilidad social, mejorar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos, en formar a personas críticas y reflexivas, entre otros., sin embargo se ha percibido a la educación como una empresa, donde se le da más importancia en el cumplimiento de los contenidos programáticos para que los alumnos pasen los exámenes y así tengan los saberes necesarios para que cursen el grado o del nivel subsecuente superior, en cumplir las normas y los reglamentos de las escuelas, dejando de lado los aspectos socioemocionales y humanísticos que son engranajes complementarios para la formación integral de los alumnos. Por lo que al perder el sentido idealista de la educación, no estamos educando para la vida, ni para la sociedad, sino se está educando para la escuela y para el sistema, de esta forma estamos perdiendo el sentido de mejorar la calidad educativa.

Como se mencionó en líneas anteriores, la educación tiene una perspectiva empresarial, donde solo se busca la satisfacción del cliente, sin embargo dicha satisfacción en educación no sólo se enfoca al cliente, sino a varios beneficiarios, como por ejemplo los alumnos, los padres de familia, los niveles subsecuentes, superiores, los empleadores, la comunidad y la sociedad, lo que genera que las escuelas deben mejorar los procesos calidad, priorizando en lo que realmente están aprendiendo los alumnos. (Schmelkes; 1994)

Un aspecto esencial para poder iniciar la mejora de la calidad educativa, Schmelkes (1994), menciona que se debe partir del reconocimiento de la existencia de un problema como por ejemplo: la no inscripción, la deserción, la reprobación, el no aprendizaje, la falta de equidad, el deficiente ambiente de aprendizaje, la falta de disciplina, la escasez del tiempo para la enseñanza, la poca relación entre la escuela y la comunidad, la falta de fortaleza entre el personal que labora en la institución, etc., lo cual estos problemas que dificultan a mejorar la calidad, se deben de compartir y buscar la solución entre todos,

generando un trabajo en equipo, un liderazgo y una constancia para generar una nueva cultura de trabajo.

Considerando que cada escuela tiene sus propios problemas y que son los actores lo que saben cómo pueden resolverlos, lo que provoca que la escuela genere sus estándares de calidad. Así la calidad dependerá de las relaciones interpersonales de la comunidad escolar, porque son ellas, las que pueden adaptar las políticas a los contextos específicos, de esta forma generaremos parte de la calidad cuando el personal escolar sea capaz de interactuar con su comunidad.

Dicho lo anterior Schmelkes (1994), propone que la calidad educativa tiene que verse como un proceso constante y permanente porque es total y como tal está presente en todas partes del proceso educativo. Que coincide con la filosofía de la calidad que se basa en los procesos y no en los resultados. Ya que se piensa que la calidad se ve reflejada en los resultados esperados, empero estos son productos de los procesos educativos. Estos procesos se ven en:

- 1) El diseño, que esto empieza desde la formulación de los aprendizajes, con base en ¿Que queremos lograr?, ¿Cómo los queremos lograr?, ¿Qué tipo de egresados que queremos? y ¿Qué aprendizajes queremos que adquieran los alumnos?, de esta forma estamos introduciendo calidad.
- 2) La enseñanza, se enfoca en las relaciones que tienen los profesores con el alumno, los alumnos con sus iguales y el alumno consigo mismo. Al mejorar estas relaciones, se mejora las estrategias de enseñanza que impactan en los aprendizajes y propicia calidad.
- 3) La relación entre la comunidad, se refiere a fortalecer las relaciones entre los profesores y los padres de familia, para generar mayor participación de la comunidad en los procesos educativos de los alumnos, de esta forma se contribuye a la calidad.

Lo que genera que la escuela debe verse como una organización latente y no como ente, ya que la verdadera calidad radica en el proceso y en las relaciones de

los actores educativos, y no en los medios como son las tecnologías o los recursos, ya que estos son herramientas que pueden contribuir a la calidad, pero no generar calidad.

A esto Schmelkes (1994), plantea que se deben cuidar los procesos, que significa monitorearlos, que se basa en revisar la mejora de estos, pero no significa inspeccionarlos, ya que se centraría en la fiscalización del proceso. Los monitoreos deben realizarse en el grupo, para orientarse, apoyarse y guiarse para contribuir a la mejora de la calidad.

La finalidad de la evaluación, es para constatar que los procesos que se mejoraron funcionen para satisfacer a la comunidad escolar y social. La evaluación por si sola no puede mejorar la calidad, sino que son los procesos los que mejoran la calidad, generan resultados institucionalizados que son utilizados para resolver otro problema escolar. (Schmelkes; 1994)

Es importante que cada actor educativo desde su propio quehacer busque la forma para mejorar la calidad, compartiéndola con sus semejantes, como también tener en cuenta que los problemas de la calidad se originan en el sistema, sin embargo la solución a estos problemas, recae en el equipo docente, que son encabezados por el director. Y lo más importante es que al mejorar a los equipos docentes se podrá formar integralmente a los alumnos.

Así podemos decir que la perspectiva que tiene Schmelkes (1994), con relación a la calidad de la educación es que se debe concebir a la calidad como un proceso que genera resultados, que cada centro escolar debe detectar sus problemáticas para buscar las soluciones pertinentes, fortaleciendo las relaciones de todos los actores educativos, que el monitoreo no es inspeccionar, sino que se basa en la retroalimentación, orientación y apoyo de iguales, para contribuir a la plena formación integral del educando. Considerando que cada actor educativo desde su quehacer busque la mejora de la calidad.

1.2.2 EDUCACIÓN PARA TODOS: EL IMPERATIVO DE LA CALIDAD.³⁶

En el apartado anterior se mencionaron las diferentes perspectivas teóricas en relación a la calidad de la educación, ahora veremos como la UNESCO aborda dicho término. Este organismo internacional (2004) define a la calidad educativa con base a dos dimensiones, la primera que se basa en el desarrollo cognitivo del educando, que es el objetivo primordial de todo sistema educativo, al poder alcanzar este objetivo se podrá constituir como un indicador para la calidad, en el segundo aspecto, hace referencia al rol que desempeña la educación mediante la promoción de las actitudes, los valores, el desarrollo afectivo y creativo del educando. Como también uno de los beneficios que se prevé con relación a mejorar la calidad educativa, se contribuye en mejorar la economía de los individuos, propicia un desarrollo económico de un país, etc.

Empero, para que se logre dicha calidad, la UNESCO (2004) establece diferentes aspectos que los países deben cumplir para poder mejorar la calidad, entre estos aspectos están:

- 1) La duración de la escolaridad: hace referencia a prolongar la vida escolar de los alumnos para mejorar la calidad en la educación.
- 2) Los recursos: que se enfoca en suministrar los libros de texto, en reducir la proporción de alumnos por maestro, mejorar la formación de los docentes y de las instalaciones escolares que repercuten en los aprendizajes de los educandos.
- 3) Un mejor aprendizaje: basándose en el proceso de enseñanza y aprendizaje, como también en la interacción que tienen los alumnos y los profesores en las aulas.
- 4) Los docentes: haciendo referencia en la formación y en la cantidad.
- 5) El tiempo de aprendizaje: donde se menciona que la mayoría de los países no respeta el tiempo que se le debe dedicar a la enseñanza, que es de 850 a 1.000 horas de instrucción anuales para todos los alumnos.

³⁶ Informe de seguimiento de la ETP en el mundo 2005, UNESCO.

- 6) Materias fundamentales: se deben proporcionar los materiales esenciales para poder realizar las actividades de enseñanza y así poder mejorar la calidad.
- 7) Pedagogía. Se enfoca en desarrollar un estilo, donde se promueva el aprendizaje autónomo.
- 8) Lengua. Donde la primera lengua del educando mejora los resultados del aprendizaje y, posteriormente, reduce las tasas de repetición y deserción escolares.
- 9) Material de aprendizaje. La calidad y disponibilidad del material de aprendizaje influye en lo que pueden hacer los maestros.
- 10) Instalaciones. Es esencial que las escuelas cuenten con agua salubre, instalaciones de saneamiento y facilidades de acceso para los alumnos discapacitados.
- 11) Liderazgo. Los poderes públicos centrales deben estar dispuestos a conceder una mayor libertad a las escuelas, los directores de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad.
- 12) Coordinación: Contribuye a mejorar la calidad de la educación a través relaciones entre los distintos servicios gubernamentales.

Así, podemos concluir que una escuela de calidad como lo menciona Schmelkes (1994) y Casanova (2004), se alcanzará cuando se conciba a la escuela como una organización que siempre aprende, lo que significa que exista un reconocimiento de las problemáticas escolares, que se enfoquen en las necesidades y en la formación de los estudiantes de manera integral potencializando sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para que le sirvan a tomar decisiones y a resolver problemas, sociales, demográficos, ecológicos y de su vida (Acuerdo 98 y 97; 1982).

También se fomente y fortalezca una convivencia democrática, basada en el diálogo, colaboración, compromiso y cooperación entre el equipo docente para resolver los problemas que enfrentan la institución y en fortalecer la convivencia

entre los profesores y los alumnos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, que exista una interacción entre la escuela y la comunidad.

A la vez la organización escolar se tendrá que centrar en el proceso educativo de diseño de la misión y visión institucional, en el logro de los aprendizajes esperados, en el perfil de ingreso y egreso, y lo más importante fortalecer el liderazgo del director para que sea el motor de la mejora continua en la organización escolar para que asuma la responsabilidad de organizar, dirigir, evaluar y verificar el cumplimiento de los planes y programas de estudios del nivel correspondiente, que pueda presidir los consejos técnicos escolares, colaborar con la supervisión para el desempeño eficaz sus funciones como director, como también debe de promover la capacitación técnico-pedagógica y administrativa de manera colectiva con el personal escolar (Acuerdo 98 y 97; 1982), como también monitorear y evaluar los procesos educativos para que impacten en los resultados educativos institucionales. (UNESCO; 2004)

1.2.3 LA SUPERVISIÓN COMO MOTOR Y GENERADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

¿Y qué papel juega la supervisión en relación con la calidad? Hoy en día esta figura, ha tomado relevancia como un actor primordial para promover la mejora de la calidad educativa desde su posición como autoridad educativa. Por lo que la tarea de la supervisión consiste en velar a que se desarrolle la calidad educativa en las escuelas, lo que implica a que las visite, las observe y las apoye para promover mejores procesos de aprendizaje y de enseñanza.

En este apartado se hará referencia a las habilidades, saberes, metodologías y destrezas que debe tener la supervisión, para desempeñar de forma óptima su función y atender las necesidades escolares, sociales y educativas que se le demandan.

Hay que mencionar que dicha profesionalización dirigida hacia la supervisión escolar, se ha enfatizado en los últimos siete años (2006-2014), se han enfocado en fortalecer sus funciones, para que contribuya a mejorar la calidad educativa.

Dicho fortalecimiento se enfoca en crear un nuevo modelo de gestión escolar, el cual consiste en desarrollar “ambientes de trabajo donde todos puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de los procesos” (SEP; 2010)

En otras palabras, se busca que la nueva gestión se centre en un modelo democrático que promueva la toma de decisiones en corresponsabilidad, en la transparencia y en la rendición de cuentas, lo que provoca que los actores educativos llámese docentes, directivos, supervisores y/o comunidad desarrollen nuevas formas de relacionarse para tomar decisiones abocadas a mejorar la escuela y el aula, las cuales son el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y en las cuales se ven reflejados en el logro de los aprendizajes esperados. (SEP; 2010)

Por lo que genera que la supervisión, deba cambiar sus prácticas administrativas por un “proceso sistemático de asesoría y de acompañamiento”³⁷, como se ha mencionado anteriormente, de esta forma la supervisión se tendrá que acercar a las escuelas y/o a las aulas para poder brindar ayuda en sus necesidades académicas latentes. Por lo tanto las escuelas y la supervisión tendrán que desarrollar acciones para promover una cultura de reflexión, intercambio, evaluación y planeación que contribuya a mejorar la calidad educativa.

Con lo antes dicho, la supervisión escolar debe traspasar ciertas acciones, conductas, saberes y metodologías que contribuyan a la calidad, de esta manera se tiene que pasar:

³⁷ Ibídem p.p. 68

1. Del control y verificación del cumplimiento de la norma legal o administrativa por sí misma al apoyo de los procesos escolares y docentes, a través de la asistencia técnica, el monitoreo y la evaluación de docentes y de la gestión escolar e institucional.
2. Del aseguramiento de la prestación del servicio educativo, privilegiando la eficiencia en el uso de los recursos, en un horizonte homogéneo, al apoyo de los procesos escolares para asegurar la eficacia y el logro educativo, en un horizonte que reconoce la diversidad y singularidad de las escuelas.
3. Del trabajo individual del supervisor que privilegia la función de enlace entre las necesidades de la administración educativa y el quehacer de las escuelas, al trabajo colectivo, en equipo con sus pares y con los directores, privilegiando la atención a las necesidades de la escuela, de los maestros, de los alumnos e indirectamente de los padres de familia y de la comunidad.
4. De formas de trabajo rutinarias, burocráticas y sub-profesionalizadas que se apoyan en la relación jerárquica con las escuelas, basada en posición de autoridad, a formas colegiadas de diálogo y acompañamiento a las escuelas, creativas y profesionalizadas; sin relaciones jerárquicas tradicionales, sino basadas en el liderazgo.

(SEP; 2010: p.p. 69-70)

Por lo tanto la supervisión escolar, tendrá que generar una organización de aprendizaje donde todos los actores educativos se relacionen, se promueva la inclusión, la participación activa, la reflexión, el diálogo, las relaciones horizontales, el trabajo colaborativo, un liderazgo compartido y participativo y una participación social responsable. (SEP; 2010)

Bajo esta perspectiva del nuevo modelo de gestión para la supervisión escolar, la SEP (2013), a través de su comunicado 079, titulado *estratégica la supervisión escolar: SEP*, hace referencia que la supervisión escolar es importante porque es el enlace entre las autoridades y de los centros escolares, por esta razón es nacería fortalecerla, para que pueda contribuir satisfactoriamente a la mejora de la calidad educativa.

Por lo tanto se necesita que maestros, directores y supervisores trabajen de forma conjunta para mejorar el “trabajo pedagógico en las aulas” (SEP; 2013,

comunicado 079). Es por eso que en el PEC³⁸, como en la circular antes mencionada, ponen énfasis en la capacitación, formación y profesionalización de la supervisión escolar para contribuir a la calidad educativa, a través del apoyo y acompañamiento de las necesidades de los directores y docentes para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Con lo antes dicho, una supervisión de calidad será aquella que promueva la toma de decisiones, delegue funciones, brinde ayuda académica acorde a las necesidades latentes que enfrentan las escuelas mediante la asesoría y el acompañamiento, a la vez que visite constantemente los planteles educativos, que promueva la inclusión, la participación activa, la reflexión, el diálogo, las relaciones horizontales, que ejerza un liderazgo compartido y participativo y que fomente el trabajo colaborativo en la zona, sin descuidar los aspectos administrativos, organizativos y de monitoreo.

Así, la supervisión de calidad en la educación secundaria, será aquella que cubra con los aspectos mencionados y a la vez logre responder a los restos que hoy en día la educación secundaria demanda como en garantizar el acceso, la cobertura, la permanencia en las escuelas, en promover una cultura de la evaluación, en mejorar el aprovechamiento escolar, en articular pedagógicamente los conocimientos de los niveles inferiores y del nivel subsecuente superior como lo establece la Reforma Integral de Educación Secundaria (RIES), (Zorrilla; 2010).

1.3 LA SUPERVISIÓN EN MÉXICO.

Hablar de una supervisión de calidad significa reconfigurar la función supervisora pues esta no siempre se ha caracterizado por concentrarse en los procesos relacionados con mejores aprendizajes. En este apartado se realizará una breve caracterización histórica para concluir sobre los nuevos roles de la supervisión.

³⁸ Programa de Escuelas de Calidad

Así, tenemos que Bonilla et al., (2009), hacen un recorrido histórico para expresar las condiciones sociales, económicas y políticas que se vieron reflejadas en la educación para la conformación de los propósitos y las funciones de la supervisión escolar en México.

De esta forma tenemos que durante el gobierno del general Porfirio Díaz la inspección tenía las funciones de cuidar el cumplimiento de los reglamentos, de vigilar que en las escuelas se aplicará el programa, los métodos pedagógicos oficiales y en orientar a los profesores y directores en sus funciones y en resolver problemáticas de la escuela o del personal escolar (SEP; 2010)³⁹. Es por esta razón que Arnaut (2006)⁴⁰, mencionó que la supervisión escolar o la inspección era de carácter político, administrativo, pedagógico y penal, ya que se tenía que hacer cumplir el mandato educativo del Estado, establecer comunicación con representantes sociales y políticos para la apertura de escuelas y en atender las necesidades de los docentes frente agrupo.

Después de la Revolución Mexicana, los gobiernos pos revolucionario se enfocaron en diversificar y masificar la educación, la ciencia y la tecnología, cuyas políticas se enfocaron en llevarlas a los sectores marginales o a las zonas de difícil acceso en el país. Lo que provoca que la inspección se encargara en dialogar con las autoridades estatales, sociales, religiosas para la apertura de escuelas y en reclutar y formar profesores⁴¹. (Bonilla, et al.; 2009).

Para el año 1922, la SEP divide al país en tres regiones para poner en cada una de ellas un inspector para cuidar y vigilar las escuelas oficiales y particulares, como también en estimular a los maestros para que desempeñaran mejor su trabajo, en apoyarlos en nuevos métodos de enseñanza y en controlar la acción educativa en los aspectos técnicos, sociales y económicos. Así los ámbitos de

³⁹ Secretaría de Educación Pública. (2010). *Programa de Escuelas de Calidad; Módulo V; Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*. México : Secretaria de Educación Pública.

⁴⁰ Citado por Bonilla (2009) en Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal. (2009). *Supervisión y asesoría para la mejora educativa*. México: SEP.

acción de la supervisión escolar se centraban en vigilar, gestionar, capacitar, cesar, nombrar, ubicar, estimular, motivar, controlar, coordinar y planear, lo que genera que en 1930, con la Asamblea Nacional de Educación, se empieza a generar la normatividad para esta figura educativa. (SEP; 2010)⁴²

Para el sexenio de Lázaro Cárdenas y tras la reforma al artículo tercero constitucional, la inspección tenía la obligación de “cuidar que la educación mantuviera su laicidad, que conservara los ideales socialistas y garantizarán el control de las escuelas privadas mediante la aplicación de la clausura administrativa, si se salían de la norma establecida.” (SEP; 2010)⁴³

Así en el Primer Congreso Nacional de Educación Rural en 1948, se establecen los principios de la supervisión escolar en México, quedando que:

- La supervisión es filosófica.
- La supervisión es una actividad científica.
- La supervisión es una empresa educacional cooperativa.
- La supervisión debe ser una actividad creadora.
- La supervisión debe ser democrática.
- La supervisión debe ser cuidadosamente planeada.
- La supervisión debe ser efectiva.
- La supervisión debe ser políticamente revolucionaria.

(Bonilla, et al. 2009)⁴⁴

Estos principios se verán reflejados bajo tres funciones principales que son:

- Mejorar [...] 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.

⁴² SEP. (2010). *Programa de Escuelas de Calidad; Módulo V; Un Modelos de Gestión para la Supervisión Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública. p.p. 22-23

⁴³ Ob. Cit. p.p. 24

⁴⁴ Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal. (2009). *Supervisión y asesoría para la mejora educativa*. México: SEP. p.p. 25

- Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervise.

(Bonilla, et al. 2009)⁴⁵

Así durante la década de los cuarenta y los cincuenta los maestros se fueron sindicalizando hasta lograr la conformación del Sindicato Nacional de Trabajadores por la Educación (SNTE), generando un acuerdo político-laboral entre el gobierno federal y el SNTE, donde se establece la asignación de las plazas vacantes de la zona, el acceso a la inspección era necesario pertenecer al sindicato y tener escalafón, de esta forma los nombramientos de docentes, directores e inspectores quedaron a cargo del sindicato. De tal forma que el inspector desempeña dos roles, por un lado, representa la estructura sindical, el gremio laboral con igualdad de derechos y obligaciones, mientras que, por otro lado, representa al sistema educativo como administrador educativo de la zona y de la comunidad escolar, teniendo la obligación de hacer cumplir las políticas y orientaciones institucionales (SEP; 2010⁴⁶, Arnaut; 2003⁴⁷)

Para la década de los ochenta (tras varias reformas curriculares en educación primaria y secundaria) las acciones primordiales de la supervisión escolar, eran de enlace entre las autoridades y las escuelas, la promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación, de tal forma que la supervisión tenía que capacitar al docente en las novedades pedagógicas, sin embargo por la saturación de actividades, esta figura se empezó a centrarse tareas administrativas, de vigilancia y de control, generando un distanciamiento de las tareas pedagógicas.(SEP; 2010⁴⁸, Bonilla, et al. 2009⁴⁹)

⁴⁵ Ob. Cit. p.p. 25

⁴⁶ SEP. (2010). Programa de Escuelas de Calidad; Módulo V; Un Modelos de Gestión para la Supervisión Escolar. México: Secretaría de Educación Pública. p.p. 26

⁴⁷ Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal. (2009). Supervisión y asesoría para la mejora educativa. México: SEP. p.p. 26

⁴⁸ SEP. (2010). Programa de Escuelas de Calidad; Módulo V; Un Modelos de Gestión para la Supervisión Escolar. México: Secretaría de Educación Pública. p.p. 29

⁴⁹ Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal. (2009). Supervisión y asesoría para la mejora educativa. México : SEP. p.p. 26

De esta forma durante la década de los noventa y prácticamente casi los primeros años del Siglo XXI, la supervisión escolar se le ha considerado como un “órgano de gobierno unipersonal” (Bonilla, et al. 2009) y también como:

... el medio de transmisión de órdenes y requerimientos de información a las escuelas: plantillas de personal, inventarios de muebles escolares; diagnósticos de planta física de las escuelas; requerimientos materiales; estadística escolar; informes de matrícula y acreditación escolar; requerimientos de personal; concursos de aprovechamiento; incidencias de personal, y programas institucionales de otros sectores...

(SEP; 2010)⁵⁰

Sin embargo en la actualidad la supervisión escolar ya no tiene que ser concebida como una forma de gobierno unipersonal, sino como un equipo de trabajo donde intervienen otros actores educativos ya sean maestros o directores que están como auxiliares (Asesor Técnico Pedagógico, (ATP) y Asesor Técnico Administrativo (ATA)) para facilitar la tarea supervisora. (Bonilla, et al.; 2009)

Sin embargo ha existido una escasa formación de la supervisión, aunque a partir de la década de los ochenta la Universidad Pedagógica Nacional ha tratado de subsanar esta necesidad en profesionalizar a la supervisión escolar, no se ha dado abasto, por eso el gobierno se ha enfocado paulatinamente a partir del primer lustro de este siglo, en profesionalizar y formar adecuadamente a los supervisores para que apoye a las escuelas en los diferentes programas y proyectos que son necesarios para mejorar la calidad educativa.

Se ha mencionado, algunas perspectivas que se ha tenido de la supervisión escolar, como también algunas de sus funciones que desempeña, también daré a conocer las perspectivas que se tienen en relación a la supervisión y a sus funciones.

Flavia Terigi (2009), señala que la inspección de educación o inspección escolar, ha fungido desde su origen como representante del Estado, centrándose en la

⁵⁰ SEP. (2010). *Programa de Escuelas de Calidad; Módulo V; Un Modelos de Gestión para la Supervisión Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública. p.p. 31

fiscalización y control de los establecimientos educativos, *desarrollando un modelo de control público o estatal, que ejerce una jerarquía burocrática formal, donde los docentes son controlados por los directores de las escuelas, que a su vez son controlados por los agentes del distrito y éstos son controlados por el ministerio central. Esta jerarquía tiene legitimidad democrática por la cadena de control que emana del nivel político.*⁵¹

García Ruiz (1963), menciona que la supervisión escolar o la Inspección Escolar, “...en su sentido más amplio tiende al mejoramiento de la enseñanza y del maestro...”, donde se busca que la autoridad no recaiga en una sola persona, sino que se fomente la colaboración y los principios democráticos entre los supervisores y los maestros, así los inspectores por ética profesional están obligados a resolver los obstáculos que se presenten para lograr mejorar la acción educativa.

Calvo, Conde y Zorrilla (2002), realizan un análisis de los manuales de la supervisión escolar, donde establecen que ésta figura, es entendida como un enlace entre las autoridades y la comunidad. Con esto se refieren que el supervisor estará en comunicación con los directores y sus superiores para brindar un informe de las actividades que se llevarán a cabo en la institución, deberá brindar asesoría técnico administrativa y pedagógica a directores y docentes y a la vez promoverá la participación de la comunidad y de los padres de familia en las actividades educativas de la escuela.

Como también identifican cinco fases que debe ejercer el supervisor: planeación, organización, integración, dirección y control. En el cual se establecen funciones específicas como: planeación y programación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, control escolar servicios de asistencia, extensión educativa, atender escuelas particulares incorporadas a la SEP,

⁵¹ Grauwe y Carron (2007), citados por Flavia Terigi (2009)

organización escolar, administración en materia de cuestiones técnico pedagógica y tareas relacionadas a lo técnico pedagógico.

Mientras que Bonilla, et al. (2009), establecen que el supervisor en conjunto con la comunidad escolar y con los ciudadanos de la localidad giran en torno a los problemas educativos. Por lo tanto es donde acuden directores, docentes y ciudadanos para expresar opiniones, dudas, necesidades y problemáticas relacionadas con los procesos educativos escolares. Así la supervisión es una pieza clave, dentro del Sistema Educativo para impulsar procesos de mejora en las escuelas. Tiene el compromiso de verificar que los planteles cuenten con las condiciones básicas de infraestructura y personal para que sea posible su funcionamiento, ver que el director y los profesores asistan y ofrezcan el servicio educativo, y la ves supervisar y reorientar las tareas centrales en el aprendizaje y la enseñanza.

Para el INEE (2013) el supervisor escolar es el encargado de realizar funciones administrativas, pedagógicas, de gestión y acompañamiento que deben asegurar la óptima operación de los niveles educativos. Sin embargo el supervisor se enfrenta a un problema que es el exceso de escuelas que incorporan la zona, lo que ocasiona que se ocupen de los asuntos administrativos, desatendiendo la asesoría técnico-pedagógica, la cual es la función sustancial que impacta en el mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes.

Para la SEP (2013) en el comunicado 079, menciona que la supervisión escolar tiene un importante papel para mejorar la calidad educativa, ya que tiene diferentes funciones, es el enlace entre las autoridades y el centro escolar, realiza seguimiento, evaluación y acompañamiento a los docentes y directivos para ayudarlos en las actividades y programas escolares que propician la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

De esta forma podemos dar una definición de lo que es la supervisión a partir de las ideas que nos plantean los diversos autores, por consiguiente entendemos que la figura de la supervisión escolar se reconoce como representante del Estado

ante la escuela y la comunidad, con la finalidad de vigilar y controlar las demandas administrativas y pedagógicas del Estado. El supervisor tendrá que tener las habilidades de mediar los conflictos y necesidades que tenga la comunidad escolar y la ciudadanía con respecto a los procesos educativos, y fomentar el trabajo colaborativo en la comunidad escolar y entre la sociedad, para propiciar la mejora de la enseñanza y de las escuelas.

Así, el Estado Mexicano ha diseñado políticas educativas donde se busca que la figura supervisora se fortalezca como un representante del Estado en el aspecto pedagógico más que en el administrativo, con esto no quiere decir que la supervisión tiene que dejar de lado los asuntos burocráticos, sino que deberá de enfocarse e involucrarse un poco más en las actividades cotidianas de las escuelas, para ayudarles a resolver las necesidades y problemáticas que imposibilitan la mejora de los procesos de la calidad educativa. Bajo esta perspectiva tiene que cambiar el modelo de supervisión que se tiene, por tal motivo Gloria del Castillo y Alicia Azuma (2009), proponen cuatro modelos de supervisión:

- El modelo clásico de supervisión, que se basa en el control y apoyo dentro de las áreas administrativas y pedagógicas, que son ejercidas desde su creación. Existe una combinación de control y de apoyo, cubriendo lo administrativo y lo pedagógico, centrándose en lo administrativo, estableciendo que todas las escuelas son similares.
- El modelo de control central. Se basa en que la supervisión se concentra en una sola tarea que es el control, que consiste en visitar escuelas de forma sistemática y presentar un informe con relación a su funcionamiento administrativo y pedagógico, ejerciendo una presión en los directores, esta acción se relaciona con la auditoría, lo cual provoca que las escuelas se encuentren con un escaso apoyo.
- El modelo de apoyo cercano a la escuela. Parte con la idea que cada escuela presenta necesidades diferentes. Por lo cual se pretende que la supervisión debe ofrecer asesoría y apoyo a las necesidades de cada

escuela. Haciendo que se cree un personal especializado para atender las tareas administrativas y hacer que los supervisores se concentren en las tareas pedagógicas.

- El modelo de supervisión dentro de la escuela. Consiste en que maestros y padres de familia son los que monitorean el funcionamiento de las escuelas, lo cual debe de contar con maestros profesionalizados y con padres de familia comprometidos, lo que provoca que no se tenga la necesidad del supervisor escolar.

Con estos modelos de supervisión, se puede identificar que el Estado Mexicano tiene la intención de forjar el *modelo de apoyo cercano a la escuela*, para responder a las necesidades y demandas sociales y educativas que necesita el país para contribuir a los procesos de calidad educativa, que se verán reflejados en los resultados de aprendizaje.

Así la función supervisora, establece como propósito desarrollar y buscar la mejora de los centros escolares, desempeñando dos dimensiones o funciones básicas que es la de vigilar la parte administrativa de las escuelas y la función de orientar pedagógicamente a los directores y profesores para mejorar su quehacer educativo (Miranda; 2002, Del Castillo y Azuma; 2009). Hoy en día se requiere que los supervisores asesoren, además de que realicen algunas funciones tradicionales.

En el siguiente capítulo se analizarán las implicaciones de esta perspectiva, tanto en el sentido de los alcances de la asesoría y los desafíos del cambio educativo, para las escuelas secundarias, pues en ellas se ha manejado la presencia de dos actores que tendrían que realizar dicha función, los inspectores y los jefes de enseñanza.

CAPÍTULO II: LA ASESORÍA ACADÉMICA Y EL CAMBIO EDUCATIVO EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR.

En el capítulo anterior se mencionó la importancia que se le otorga a la asesoría de la supervisión como un medio para la mejora de las escuelas. Es por ello que a lo largo de este capítulo se desarrollarán temas como la asesoría, la innovación y el cambio educativo, nociones que es necesario aclarar para entender las nuevas iniciativas que buscan formar a una nueva generación de supervisores que se interesen por las demandas y necesidades de las escuelas para contribuir a los procesos de mejora.

Empero se tiene que pasar de un *modelo clásico de supervisión*, a un *modelo de apoyo cercano a la escuela*, como lo señala Gloria del Castillo y Alicia Azuma (2009), al analizar este proceso que padecen estos actores, se deslumbra la pérdida y reconstrucción de su identidad, por lo cual esto incide en sus prácticas, provocando un cambio y una innovación de sus propias prácticas por el cambio de perspectiva. Como también se hablará en cómo este nuevo modelo de gestión se refleja en la inspección general de secundarias.

2.1 EL PROCESO DE LA ASESORÍA ACADÉMICA: NUEVA PERSPECTIVA PARA LA SUPERVISIÓN

2.1.1 LA ASESORÍA ACADÉMICA EN EL DISCURSO POLÍTICO.

Tenemos como antecedentes, que en el Programa de Desarrollo Educativo (PDE) 1993-2000, donde se menciona que el rol de la supervisión escolar debe orientarse fundamentalmente en apoyar a los maestros a través de los materiales didácticos, la actualización, la asesoría y en la apertura de espacios para compartir experiencias (SEP; 1995). En el Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006, la supervisión escolar debe operar como apoyo compensatorio de las escuelas, teniendo voluntad, competencia y responsabilidad para lograr los propósitos educativos con el propósito de dar permanentemente asesoría y acompañamiento académico en el aula y a las escuelas (SEP; 2001). De igual forma en el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2007-2012,

se reconoce que la figura de la supervisión es un rol importante para mejorar la calidad educativa en la educación básica, por lo que adquisición de herramientas conceptuales, metodológicas, de equipamiento y mantenimiento, que contribuya a fortalecer a las escuelas y a mejorar la calidad educativa, acorde al nuevo modelo de gestión (SEP; 2006) y en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018, nos menciona en fortalecer el liderazgo de los supervisores con la finalidad de acompañar y asesorar a las escuelas acorde a sus necesidades para el buen funcionamiento del plantel (SEP; 2013).

Con base a lo anterior clarificamos que durante veinticuatro años, de “palabrería política”⁵² la asesoría ha estado latente como herramienta indispensable para la función supervisora. Y que ésta es un elemento esencial en la educación básica como promotora del cambio educativo en los planteles. Empero me surgen cuestiones como: ¿Qué se entiende por asesoría?, ¿Por qué es complejo el cambio de modelo en la supervisión escolar? y ¿Cómo los inspectores generales se enfrentan a la asesoría?, con estas cuestiones no trato de llegar a una respuesta exacta pero, si en contribuir a un conocimiento pedagógico.

2.1.2 LA NOCIÓN DE ASESORÍA ACADÉMICA.

El término de asesoría es multifacético, sin embargo se tomará la perspectiva de Bolívar (2006) como base para destacar la importancia de la asesoría académica, de esta forma, el autor menciona que la asesoría “se ha ido configurando como un recurso necesario para facilitar la utilización del conocimiento educativo en los centros escolares y potenciar las buenas prácticas, a través de un apoyo sostenido a lo largo del tiempo, contribuyendo a ayudar al profesorado y directivos a solucionar problemas y a mejorar la educación, tanto a nivel de aula como al colectivo del centro”, con la intención de hacer *de cada escuela una gran escuela*.

⁵² Términos utilizados por Tyack, y Cuban (2000), para señalar la discusión, la polémica, el debate al momento de la construcción de las políticas. Una fase que está en manos de los constructores de políticas y que una vez definida pasa a la fase de implementación de las mismas, en esta participan los administradores, los asesores y académicos hasta llegar a las escuelas. En busca de la utopía: un siglo de reformas en las escuelas públicas. Pp. 86.

Así, los elementos esenciales de la asesoría académica se basan en ser un recurso, una herramienta o un andamio que busca potencializar las prácticas de los actores educativos para mejorar la enseñanza-aprendizaje en los centros escolares, en las aulas y en colectivos, a su vez tiene la característica de que se comparte un mismo sentido, el cual se basa en que todos los actores inmiscuidos en la asesoría estén conformes y enterados de las actividades y necesidades que se atenderán; también es un apoyo sostenido de acompañamiento y seguimiento de las acciones de los actores que están inmersos en la asesoría.

De esta forma, los siguientes autores contribuyen a profundizar la perspectiva de Bolívar (2006), donde Reyes y López (2009), señalan que el asesoramiento educativo se enfoca en sugerir, proponer, intervenir, apoyar, colaborar, orientar, informar, facilitar, regular, contribuir, ayudar, supervisar, aconsejar, intercambiar y dialogar una atención específica en relación a una demanda ya contextualizada del centro escolar, por lo que la asesoría se basa en una relación de interdependencia, como lo señala Olivie⁵³ (2008) “no se necesita el asesor que lleve las buenas nuevas de nadie ni de nada, se necesita a un asesor que trabaje sobre las necesidades del lugar (...)”. Por lo tanto el asesoramiento se constituye en un ir y venir de las inquietudes, preocupaciones, motivaciones y ocupaciones de los asesores y de los asesorados.

Para Bonilla (2006), la asesoría consiste que entre colegas se brinde un apoyo sistemático, con la finalidad de atender las problemáticas cotidianamente en las prácticas educativas. Por lo que

... “asesorar en educación consiste finalmente en ayudar a mejorar las formas de enseñar y aprender”..., la reorientación y redefinición del sentido de la asesoría implica reconocer a los procesos de enseñanza y aprendizaje en el foco de la mejora educativa.

(Bonilla; 2006)

⁵³ Autora citada por Reyes y López (2009) en *La asesoría técnica pedagógica en educación básica: diagnóstico y alternativas*. p.p. 195.

Lo que Bonilla (2006), nos da a entender es que la asesoría es una herramienta que potencializa la mejora de la enseñanza-aprendizaje y por consecuente a las prácticas de los actores educativos.

Para Antúnez (2006) la asesoría es concebida como una *ayuda consentida y de acompañamiento mediante acciones orientadas a la mejora de las prácticas profesionales de los docentes, directivos, personal técnico y, eventualmente, de los padres y madres del alumnado.*

La tarea asesora debe enfatizar en la función orientadora y en el consejo razonado... [la] Función orientadora, en el sentido de encaminar a un grupo de personas hacia el propósito que el propio grupo ha establecido en su Proyecto Educativo Institucional, [...] Y consejo razonado, es decir: tratando de ofrecer alternativas pertinentes y ejemplos suficientes ponderados para que las personas, a quienes se ayuda, puedan decidir por sí mismas sus propios caminos.

(Antúnez; 2006)

Por lo que las acciones en la escuela que se llevarán a cabo alrededor de esta función son *la motivación, negociación, información, reflexión, toma de decisiones de forma compartida, mediante un clima de igualdad y de colaboración entre las jerarquías profesionales. Donde las acciones que no empatan con la asesoría, son las imposiciones, obligaciones y sometimiento intelectual.*

Recordemos que la ayuda que brinda la asesoría “debe ser a la escuela puesto que es la entidad, considerada como institución, como unidad completa, en donde se pretende que repercuta el apoyo (...) a un grupo significativo de personas que allí (...), además, la ayuda se construye a partir de las preocupaciones, problemáticas o proyectos concretos que surgen del contexto del propio centro (...) [en base a la] observación, acción y reflexión” (Antúnez; 2006: 57-58).

A su vez para Domingo (2006), la asesoría se basa en favorecer la mejora en la escuela, estimular su institucionalización y promover situaciones comprometidas, autocríticas y responsables con una auto-revisión de la acción profesional, sin

transgredir las posibilidades del centro. Con esto nos referimos que los actores educativos que brinden asesoría, acercarse a las escuelas para conocer sus necesidades, respetando su cultura, por lo que

...asesoría y supervisión serían el acompañante cognitivo, [donde el asesor] es el que piensa junto conmigo y me ayuda a construir mi pensamiento, un acompañante cognitivo crítico y capaz de entender... con el que vamos a compartir la emoción. Si no nos emocionamos por la educación, sino nos comprometemos...qué difícil va hacer que te [creas] lo que estás haciendo.

(Domingo; 2011)

El asesoramiento no es un desempeño profesional aislado y ajeno a la acción de otros profesionales, ya que entran en juego varios criterios como el de mediador, el trabajo colaborativo, negociaciones, juegos dialécticos de poder, etc., por lo que trabajar en zonas próximas de desarrollo institucional promueve los buenos aprendizajes y conlleva comprender, colaborar y compartir (Domingo; 2006) saberes para ponderar una mejora educativa en los centros escolares.

2.1.3 EL PROCESO DE LA ASESORÍA.

Se puede decir la importancia de la asesoría consiste en ayudar a los centros escolares, a los colectivos docentes para mejorar sus prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Empero la asesoría implica un proceso⁵⁴, sostenido, dinámico y de mejora continua, por lo que Bolívar (2006), menciona que el *asesoramiento curricular a las escuelas*, es uno de los más relevante, ya que se debe entender “cómo el proceso de apoyo y ayuda que la asesoría hace para la reconstrucción del currículum por las escuelas, tanto a nivel de todo el centro como a nivel de enseñanza-aprendizaje en el aula” (Moreno; 1999)⁵⁵.

Es prioritario mencionar que en el proceso de asesoría se involucran acciones y no funcionalidad. Esto quiere decir que no se opera de forma vertical y jerárquica,

⁵⁴ Como lo menciona Bonilla (2006), Bolívar (2006), Antúnez (2006) y Reyes y López (2009)

⁵⁵ Ob. Cit.

sino que implica un proceso de democratización, participación, con una comunicación entre iguales, propiciando una relación horizontal, que atienda las necesidades, de los actores educativos. (Bonilla; 2006),

Para ejemplificar la concepción de la asesoría como proceso, nos enfocaremos a la perspectiva que el Sistema de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE) plantea.

Así tenemos que el SAAE (2005), concibe a la asesoría como un proceso de ayuda en dos vertientes, la primera se basa en la interacción profesional y orientación a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión y organización escolar, así como a la enseñanza y las prácticas educativas de directivos y docentes. La segunda se enfoca en lo académico, porque se centra en incrementar la calidad del aprendizaje de todos los alumnos (...) promueve el trabajo colaborativo y el establecimiento de acuerdos mediante el consenso, con la finalidad de generar condiciones favorables que faciliten el aprendizaje y la formación de los alumnos (...) [a la vez] implica una relación profesional entre iguales, que comparten un propósito común, por lo que se desarrolla mediante el trabajo colegiado (...)

De esta forma la asesoría beneficia directamente a las escuelas y a sus docentes e indirectamente incide en el desarrollo educativo, cultural y social de la comunidad, e impacta en las zonas escolares, coordinaciones, regiones o entidades. (SAAE; 2005).

Para profundizar en el proceso de asesoría, Domingo (2006), menciona que existen tres momentos que se van desarrollando a la vez. Estos son: la construcción de condiciones para el desarrollo de la mejora y el encuentro profesional, el apoyo a los procesos orientados de (auto) revisión y mejora y que el centro se dote de la visión estratégica de proceso.

Esto nos quiere decir que la primera fase de éste proceso se base en la auto-revisión la cual se caracteriza tener la claridad de la visión, la realidad y las

posibilidades que tiene el centro escolar, donde están inmersas los siguientes aspectos.

- Donde se está.
- Dónde se quiere estar
- Como llego a ese sueño
- Que se debería hacer
- Y hacia dónde lleva este camino

La siguiente fase se concentra en las condiciones y principios de la actuación, la cual se concentra en la creación de condiciones para poder potencializar la auto-revisión. Posteriormente entra en juego la fase de concreción que se caracteriza en clasificar, categorizar y priorizar las necesidades de los centros escolares para poder ser atendidas. Posteriormente se realiza la planificación y elaboración de un proyecto de acción, para poder ordenar las reflexiones y las actividades y así promover la mejora sin ningún activismo sin sentido. (Domingo; 2006)

En la fase de desarrollo y seguimiento, se caracteriza en ejecutar el plan de acción en el aula, para que se realice una investigación-acción en el aula, de esta forma “...el verdadero cambio es el que opera a nivel de aula, no puede quedar en el papel o en el conocimiento del profesor, hay que aplicarlo.” Posteriormente se tiene que realizar la evaluación educativa, cuya finalidad es hacer visible los éxitos y procesos poco palpables que nos acerca al ideal o utopía que se planteó en la primera fase, es de esta forma que Domingo (2006), nos menciona, “Durante todo el proceso es preciso hacer un seguimiento, tanto del desarrollo del mismo, como de los contenidos sobre los cuales se trabaja y de las consecuencias que se están produciendo...” y por último regresamos al punto de inicio pero con una diferencia, la cual “es un viaje que constantemente se (auto)regenera, pero no en las mismas condiciones ni en el mismo punto de partida que al principio”. El autor en otras palabras nos da a entender que el proceso de asesoría es cíclico, el cual tiene un inicio, desarrollo y un cierre, pero el cierre nos da la pauta para atender a las

nuevas problemáticas o necesidades latentes que estaban ocultas y salen a la luz durante la asesoría.

Por consiguiente se debe ver como un acompañamiento de ayuda continúa para impulsar la mejora en la educación, así el asesor deberá desarrollar habilidades sociales de saber pedir las cosas, para poder ganarse confianza y consentimiento de la comunidad escolar para poder intervenir. A la vez se debe generar un *acompañamiento cognitivo*⁵⁶, donde se genera un diálogo, un compromiso intelectual y personal, de ambas partes para que se desempeñen las prácticas profesionales, donde el asesor y el asesorado (supervisor u otro actor educativo), trabajen de forma vinculada para poder atender las debilidades de la escuela, a partir del rol que les corresponde, a cada uno de los sujetos asesorados con la intención de no provocar resistencia y frustración en los proceso de cambio e innovación. Aspectos que se tocarán más adelante.

2.1.4 LA ASESORÍA QUE SE REQUIERE EN LA ACTUALIDAD.

El tipo de asesoría que se requiere hoy en día para mejorar la gestión escolar, influye profundamente en los procesos de cambio y de innovación para transformar la organización y el funcionamiento de los planteles, con la finalidad de generar mejores condiciones para el aprendizaje, la enseñanza y el trabajo en el aula, para que impacte en el trabajo colaborativo, el diálogo y el compromiso en el colectivo docente. (Guerrero, et al.; 2011)

⁵⁶ Domingo (2009), no da una definición exacta para este término, pero se intuye a que hace referencia a que debe existir una auto-revisión del centro por parte del profesorado y que la tarea del asesor es hacer crecer al profesorado reconociendo su voz y el conocimiento que tienen sobre sus problemas, que sean capaces de dotarse de un modo de trabajar, para que estén en condiciones de manejar, utilizar, incrementar o criticar ese conocimiento (Nonaka y Takeuch; 1999), creciendo en competencia profesional para encontrar sus auto-soluciones, movilizandando diversos recursos cognitivos (saberes, capacidades, informaciones, redes, entre otros), para actuar en orden, con pertinencia y eficacia para que sea posible el aprendizaje en los centros y en las comunidades. (Bolívar; 1999, 2000). Citados por Domingo (2009) en el Seminario Internacional Itinerante Desarrollo de la Gestión Educativa en México: situación actual y perspectivas. p.p. 112-113.

Es por eso que la asesoría prioriza en la enseñanza, el aprendizaje y en el trabajo en el aula, sin embargo no deja de lado la organización y la gestión escolar, por lo que el principio, la finalidad y la razón de ser de la asesoría es mejorar los aprendizajes de los alumnos⁵⁷ (Guerrero, et al.; 2011)

Así la supervisión escolar tendrá que ejercer una asesoría, que esté focalizada en fortalecer el trabajo en el aula, los modos de enseñanza, el aprendizaje de los alumnos y profesores, como también atender la gestión y el ambiente escolar tomando en cuenta el aspecto prioritario en atender, (Guerrero, et al; 2011) para crear en los centros escolares condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio, para propiciar comunidades profesionales de aprendizaje interactivas y responsables. (Miranda; 2002).

La asesoría que requerimos, se basan en concebir a las escuelas como organizaciones dinámicas, que están en constante cambio ya que nunca permanecen igual y cada una de ellas es un mundo dentro de otro mundo, también se requiere movilizar, potencializar los saberes y experiencias de los directivos y docentes mediante las dificultades y los problemas que enfrenta el centro escolar para resolverlas de manera conjunta. (Guerrero, et al; 2011).

Con base a lo anterior la supervisión escolar debe tomar en cuenta, que la asesoría es de *consentimiento mutuo*, ya que intervienen aptitudes como el *diálogo, la interacción, negociación, persuasión, retroalimentación y reconstrucción de significados para mejorar la calidad educativa*, (Guerrero, et al; 2011) tomando en cuenta que el proceso de *asesoría implica un acompañamiento mutuo*, estar cerca de los profesores y directores, por lo que:

⁵⁷¿Alguien necesita ayuda?, asesoría para la gestión y la mejora educativa (pp. 41), citado por Guerrero (2011)

Acompañar es ir al lado del otro, no tirar de un extremo de una cuerda o proyecto para que otros vayan detrás realizando las ideas y decisiones de otros; Tampoco es empujarlo para luego contemplar cómo le va.

(Antúnez, La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros, p. p. 57)⁵⁸

La asesoría es una práctica instituyente que busca ser instituida, empero para ser institucionalizada es necesario la existencia de un intersticio que retome, respete y reconozca la cultura escolar (Eric Delavallée; 1996)⁵⁹ o la gramática escolar (Tyack, y Cuban; 2000), ya que esta, está compuesta por evidencias, costumbres, formas de rapport que influyen notablemente en el comportamiento de los individuos, provocando juicios (Maureira; s/f), en torno al proceso y a los resultados de un cambio educativo.

2.2 LA MEJORA DE LA SUPERVISIÓN EN EL MARCO DE LA COMPLEJIDAD DEL CAMBIO EDUCATIVO Y LA INNOVACIÓN.

La cultura escolar juega un papel importante ante los procesos de cambio e innovación ya que ésta podría ocasionar resistencia o aceptación de los nuevos modelos para fortalecer el quehacer educativo de los actores involucrados.

Por lo tanto la primera tarea que los supervisores deben realizar se centra en reconocer y utilizar la autoridad⁶⁰ que poseen para mejorar las cosas. Conseguir que un centro

⁵⁸ Autor citado por Guerrero et. al. (2011) en: ¿Alguien necesita ayuda? Asesoría para la gestión y la mejora educativa. p.p. 45.

⁵⁹ Autor citado por Fernando Maureira en La innovación Educativa en un Contexto de Reforma.

⁶⁰ Antúnez (2012), menciona cuatro tipos de autoridad. La **autoridad por la posición**, se caracteriza cuando una persona se le reconoce por el puesto que ocupa (o desempeña) en la estructura de la organización (en el organigrama). Está asociada a conceptos como jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad. **Autoridad personal**, la cual se relaciona con determinados rasgos de la personalidad o características de quienes dirigen. (Tienen) un carácter peculiar, habilidades comunicativas, determinada presencia física, carisma o ciertos atributos morales, conocen muy bien las necesidades e intereses de los integrantes de su grupo y saben sintonizar con ellos. **Autoridad de experto**, se construye mediante la pericia y la competencia profesional. (Las personas que tienen este tipo de autoridad) están adecuadamente formadas y actualizadas en relación con el trabajo que desempeñan y que tienen un gran conocimiento del medio en que se desenvuelven. Y la **autoridad por la oportunidad**, (las personas que poseen este tipo) se encuentran en el lugar oportuno y en el momento adecuado para ejercerla e influenciar a los demás mientras las condiciones

escolar traspase de su situación actual a una comunidad profesional con capacidad de un autodesarrollo, teniendo en mente que es un proceso largo y que experimenta varias fases: la escuela fragmentada, el centro como proyecto conjunto de visión y el centro educativo que aprende y se desarrolla. (Miranda; 2002)

La segunda tarea de una supervisión, se basa en que tenga como objetivo potenciar el desarrollo de los centros escolares debe crear una cultura escolar que pondere a la mejora y la innovación, creando una cultura colaborativa fomentando la interacción social, la cooperación de los distintos agentes educativos, con el propósito de reconstruir social y culturalmente los centros escolares. (Miranda; 2002)

La tercera tarea se basa en desarrollar un modelo de asesoramiento externo colaborativo que se enfoca fundamentalmente como una función educativa, formativa, de capacitación, y dinamización que implica la participación y la colegialidad de los actores educativos que tengan que ver con la práctica educativa y su mejora. Por lo que el supervisor tiene que desarrollar habilidades esenciales de destrezas técnicas: conocimientos sobre el contenido del problema, recursos interpersonales: saber escuchar, ayudar, disentir de forma razonada, establecer y mantener relaciones y técnicas de asesoramiento: entrada, contratación, identificación de problemas, crítica positiva. (Miranda; 2002)

La cuarta tarea de la supervisión se enfoca en ejercer un liderazgo democrático y comunitario, el cual se caracteriza en delegar la función a otros actores educativos, sin embargo el supervisor debe manejar un liderazgo *educativo*, enfatizando en la pedagogía y en el aprendizaje; el liderazgo *político*, centrado en

los recursos y el consenso y el liderazgo *directivo* que genera estructuras de participación, planificación, supervisión y apoyo. (Sergiovanni y Starrat; 1983)⁶¹

La quinta tarea se enfoca en estimular y apoyar los programas y planes de innovación o mejora, por lo que los supervisores desempeñan un rol significativo en el inicio de los proyectos de cambio tanto en los que son externos a los centros escolares como en los internos. Ya que el supervisor tiene la responsabilidad de estimular y apoyar el cambio por lo que es considerado como un agente importante del cambio. (Miranda; 2002)

La última tarea que debe realizar la supervisión consiste en capacitar a los directores escolares para fomentar una gestión del cambio, ya que su primer ámbito de intervención de la supervisión escolar consiste prioritariamente en el asesoramiento orientado a este actor. Ya que un director capacitado tiene la habilidad para dirigir la mejora y el cambio en los centros escolares con el propósito de que ellos promuevan los saberes adquiridos en las capacitaciones, para que los profesores y la comunidad educativa de su centro los ponga en práctica en su quehacer educativo.

Con base a lo anterior, podemos decir que la supervisión escolar es un importante promotor del cambio y la mejora educativa en los centros escolares, ya que debe brindar asesoría a las escuelas y prioritariamente a los directores para que éstos impliquen a los docentes a mejorar sus prácticas, a la vez tiene que fomentar y estimular los proyectos innovadores en la escuela.

Por lo tanto si hablamos que el supervisor es un agente promotor del cambio y la mejora y que promueve proyectos innovadores en la escuela, entonces la interrogante es: ¿desde qué perspectiva el supervisor debe innovar? y ¿para qué innovar?, aspectos que se abordarán en los siguientes puntos.

⁶¹ Autor citado por Miranda (2002) en La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros escolares. p.p. 11

2.2.1 LA INNOVACIÓN⁶²: NUEVO, MEJORA, CAMBIO.

Partiendo de la idea de que la innovación es la introducción de algo nuevo, la interrogante es: ¿cómo se debe entender lo nuevo? (Barraza; 2005), así tenemos que este término se relaciona con algo que nunca se ha inventado, conocido o realizado, sin embargo desde otra perspectiva es entendida como acciones instituyentes donde existen nuevas formas de hacer o utilizar algo que ya es conocido en otras situaciones y que es factible utilizarlas con diferentes finalidades y formas de organizarse. (Barraza; 2005).

De esta forma se puede entender cuando un método, estrategia, recursos didácticos o modos de organización, pueden ser considerados como una innovación, siempre y cuando estén orientadas a introducir elementos nuevos que propicien una mejora en un contexto o universo determinado. Entonces una segunda definición en relación a la innovación, será la introducción de algo nuevo que produzca una mejora. (Barraza; 2005),

Ahora si toda innovación que produce una mejora provoca un cambio. Así tenemos la premisa que no todo cambio es una innovación (Barraza; 2005), y que toda innovación es un cambio. Tal y como lo menciona Sánchez y Barraza (2005: p.p. 22)⁶³;

...un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada. Por lo tanto, se puede afirmar que *la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado* y más obra de nuestro deseo que del cambio que, por lo general, es más espontáneo. En ese

⁶² La innovación se le ha asociado con distintos términos como: nuevo, mejora, cambio y reforma, sin embargo cada uno de ellos implica una connotación distinta, empero están relacionadas con la innovación. De esta forma dicho término es entendido como la introducción de algo nuevo, partiendo de los componentes léxicos de la palabra donde *in* (prefijo que por lo regular tiene sentido de negación, en este caso significa ingreso o introducción), *nova* (que significa renovar, cambiar, novedad, hacer de nuevo, o simplemente nuevo) y *ción* (sufijo que implica acción, actividad o proceso). (Sánchez; 2005)

⁶³ Autor citado por Barraza Marcías (2005) en: Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa.

sentido el aspecto definitivo y diferencial entre ambos términos es la intencionalidad de ese cambio.

Y agrega

...una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales de la práctica profesional, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación.

Así, Barraza (2005) menciona que una innovación que implica un cambio debe ser consciente, deliberado, deseado y que respeta los límites de la legalidad del statu quo establecido, en otras palabras respeta la cultura escolar prescrita, para ser ligeramente reconstruida e introducida a la innovación. En el siguiente cuadro se representan de forma esquematizada los ámbitos de acción de la innovación educativa.

Cuadro 1: Prácticas de innovación

INSTITUCIONAL	CURRICULAR	DIDÁCTICA
Prácticas políticas: negociación del conflicto y toma de decisiones.	Prácticas de elaboración de diagnósticos: definición de modelos y construcción de estrategias de recolección de la información.	Prácticas de planeación didáctica: elaboración de registros, construcción de modelos y definición de procesos.
Prácticas administrativas: planeación, dirección, organización, comunicación y evaluación.	Prácticas de estructuración curricular: definición de modelos y enfoques.	Prácticas de intervención didáctica: construcción de estrategias didácticas y medios para la enseñanza.
	Prácticas de evaluación curricular: definición de modelos y construcción de estrategias de recolección de la información.	Prácticas de evaluación de los aprendizajes: diseño de instrumentos y construcción de estrategias.

Fuente: cuadro elaborado por Barraza, (2005)⁶⁴

⁶⁴ Cuadro realizado por Barraza Marcías (2005) en: Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa. p.p. 9

En base al cuadro se puede visualizar que la supervisión escolar puede innovar desde ámbitos, por las practicas institucionales basadas en lo político y administrativo, por las prácticas curriculares orientadas en la elaboración de diagnósticos, en la estructura y evaluación curricular o en las practicas didácticas enfocadas en la planeación e intervención didáctica o en la evaluación de los aprendizajes, el ideal es que la supervisión se concentre en las prácticas curriculares y/o didácticas para ayudar a los directores, docentes a mejorar los centros escolares. Y ¿para qué innovar?

Para cambiar las prácticas profesionales en las aulas (Barraza; 2005), que son acciones que no son relevantes para el macro sistema educativo. Empero significativas en la meso y la micro estructura. Así la supervisión escolar se ve inmiscuida en la innovación para aplicar nuevos enfoques y estrategias (como por ejemplo la asesoría) con la intención de re-significar las creencias pedagógicas de los directores y/o profesores, para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, las acciones institucionales, curriculares y/o didácticas para fortalecer los centros escolares.

Así, podemos entender que la innovación educativa, puede ser entendida como *“la transformación de las relaciones pedagógicas cotidianas, ya que es en ellas donde el alumno va aprendiendo y constituyéndose como sujeto, con un cambio de rol del profesor y de la organización del trabajo docente.”*⁶⁵, y señala “que la innovación no implica... la mera introducción de nuevas técnicas y metodologías, pues éstas no modifican necesariamente las relaciones pedagógicas. De hecho... son incorporadas y re-significadas desde las formas tradicionales de enseñar. (...) un proceso innovación que pretende modificar... la cultura necesita ser asumido protagónicamente por los distintos actores educativos”, (Assaél; 1995)⁶⁶ con respecto a su quehacer educativo.

⁶⁵ Assaél (1995), autor citado por Maureira en Innovación Educativa en un contexto de reforma. Revista Educare.

⁶⁶ Autor citado por Maureira, Ob. Cit.

Empero la innovación educativa connota otras perspectivas como: un cambio novedoso, liberado que está orientado a lograr las metas de un sistema (Miles; citado por Restrepo; 1985)⁶⁷, también es considerada “un modo de regulación local, que materializa la implicación de los actores escolares” por lo que se debe descentralizar para hacerlo funcionar de forma local y no nacional ya que la escuela está dentro de un universo donde los principios de regulación tomarán en cuenta la pluralidad. (Dupriez; 1997)⁶⁸ Como también la innovación educativa es entendida como una nueva práctica planificada que se da de manera voluntaria en un establecimiento escolar. (Garant y Bonami; 1994)⁶⁹.

Con base a lo anterior Maureira (s/f), nos menciona los ámbitos fundamentales para realizar una innovación en los centros escolares es a partir de las nuevas misiones, nuevos productos, nuevos destinatarios, nueva estructura organizacional, nuevos métodos pedagógicos, nuevos actores y nuevas relaciones entre los actores. Lo cual se relaciona con los ámbitos y las prácticas de la innovación educativa que propone Barraza (2005). En el siguiente cuadro se esquematiza los ámbitos de la innovación y por consiguiente la diferencia con la reforma.⁷⁰

Cuadro 2. Diferencia entre innovación y reforma

ÁMBITOS DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA	ÁMBITOS DE LA REFORMA EDUCATIVA
Introducción de nuevas áreas o contenidos curriculares.	El gobierno y la administración del sistema escolar en su conjunto o de las escuelas.
La utilización de nuevos materiales y tecnologías curriculares.	La organización y la estructuración en niveles, etapas o ciclos del sistema escolar
La aplicación de nuevos enfoques y estrategias de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	La financiación del sistema escolar.
El cambio de las creencias y presupuestos pedagógicos de los diferentes actores	El currículum, decisiones sobre su contenido y cómo evaluar su desarrollo.

⁶⁷ Autor citado por Maureira, *Ibidem*.

⁶⁸ Autor citado por Maureira, *Ibidem*.

⁶⁹ Autor citado por Maureira, *Ibidem*.

⁷⁰ Esto implica que una reforma es un cambio estructural y sustancial en lo curricular y en el servicio que se proporciona y es precedida por una acción política para cambiar el marco legal para impactar en el sistema educativo (Barraza; 2005).

educativos.	
	La formación, selección y evaluación del profesor. La evaluación del sistema educativo.

Fuente: cuadro elaborado por Barraza, (2005).⁷¹

2.2.1.1 EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.

Se mencionó la importancia de innovar desde la supervisión para mejorar las prácticas en los centros escolares desde lo curricular, didáctico o institucional, las cuales es prioritario que la supervisión intervenga en las dos primeras. Por lo tanto es necesario mencionar que la innovación no debe considerarse como un estado final de un proceso, sino como un tránsito hacia otro estado, con estrategias de desarrollo permanente (Messina; 1995)⁷², por lo que el proceso innovador es inacabado y genera nuevos compromisos y obliga ir más allá de donde se ha llegado (Messina; 1995⁷³ y Maureira; s/f)

Por lo que dicho proceso, genera un cambio de perspectiva en los centros escolares, lo cual implica un tránsito de paradigmas como lo propone Evans (1996)⁷⁴, donde las escuelas deben transitar de un *paradigma racional-estructural*⁷⁵ a un *estratégico-sistemático*⁷⁶, sin embargo durante éste proceso se generan tensiones, obstáculos y resistencias, lo que genera una complejidad del cambio y por ende de la innovación educativa, aspecto que se desarrollará en el siguiente apartado. En el siguiente cuadro se muestran los paradigmas del cambio que propone Evans (1996).

⁷¹ Cuadro realizado por Barraza Marcías (2005) a partir de la información proporcionada por Pedro y Puig en: Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa. p.p. 7

⁷² Autor citado por Maureira, Ibídem.

⁷³ Autor citado por Maureira, Ibídem.

⁷⁴ Autor citado por Maureira, Ibídem.

⁷⁵ Se caracteriza como un cambio lineal, el cual se ejecuta como tal está diseñado y se está en espera de resultados previstos.

⁷⁶ Se caracteriza por las condiciones propias e irrepetibles de cada centro escolar, en el que se implementan proyectos de mejora, realizados por los actores educativos involucrados de manera directa.

CUADRO 3: PARADIGMAS DEL CAMBIO EDUCATIVO		
	Paradigma racional-estructural	Paradigma estratégico-sistemático
Contexto	Estable, predecible	Turbulento, impredecible
Organización	Estable lógica	Fluida, psicológica
Planificación	Objetiva, lineal, a largo plazo	Pragmática y adaptable
Innovación	Producto y resultado fijo	Proceso y resultado emergente
Foco	Estructura, función, tareas, roles, estrategias	Personas, cultura, sentido, motivación
Implementación	Caso solo de arriba hacia abajo, diseminación, presión	De abajo hacia arriba y viceversa. Construyendo compromiso ("prepositiva")

Fuente: cuadro elaborado por Evans (1996)⁷⁷

En otras palabras lo que propone Evans (1996), se basa en que la supervisión como agente del cambio debe propiciar que sus directores generen un tránsito de paradigma en sus centros escolares, pasar de un paradigma racional-estructural, donde la cultura escolar es rígida, jerárquica y lineal a un paradigma estratégico-sistemático que es adaptable, prepositiva, con una cultura escolar motivadora y de colaboración para iniciar procesos de cambio e innovación. Y como se mencionó anteriormente este tránsito genera crisis, tensión, ansiedad, pérdida de identidad entre los actores involucrados a lo que se alude como complejidad del cambio, Evans (1996)⁷⁸, noción que se abordará en el siguiente punto.

2.2.1.2 LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO EN EL MARCO DE UNA COMPLEJIDAD

A lo que Bolívar (2006) menciona que la *capacidad interna de cambio* se generará, cuando los actores locales concreten las acciones políticas de la mejora educativa. En otras palabras será cuando los actores educativos inmiscuidos internalicen las mejoras en su quehacer educativo.

Así, la línea de acción se basa en la mejora de la educación, por medio de la reconstrucción de perspectivas de los establecimientos escolares como

⁷⁷ Autor citado por Maureira en Innovación Educativa en un contexto de reforma. Revista Educare.

⁷⁸ Autor citado por Maureira, Ob. Cit.

organizaciones de formación e innovación para los alumnos y para los profesores. Por eso, “la mejora es algo a *generar desde la propia escuela*, en lugar de hacerla depender de la puesta en práctica de propuestas novedosas externas”. (Bolívar; 2006).

Por eso, los cambios organizativos a nivel de centro deben ser aquellos que hacen posible la mejora a nivel de aula, apoyando y estimulando el trabajo del profesor en clase (...) [Así] *La práctica docente* debe constituirse en el *núcleo de mejora* y, para ello, si bien debe verse acompañada por una acción conjunta a nivel de escuela.

(Bolívar; 2006)

Si se considera al cambio educativo como “un proceso que necesita de evaluación, apoyo y asesoría, esta estructura de andamiaje sólo es posible si tiene –como piedra angular– una visión estratégica de procesos. La propuesta no es un modelo lineal de fases, ni una tecnología más, sino una plataforma ordenada de reflexión y un marco de referencia desde donde hacer posible la colaboración, el intercambio y la elaboración conjunta de conocimiento y el desarrollo curricular, profesional e institucional.” (Domingo; 2006).

De esta forma las diversas teorías del cambio educativo, coinciden que las escuelas deberían ser promotoras de éste e impulsar la mejora del proceso y de los resultados de la calidad educativa.

Así, Fullan (1997), como uno de los teóricos del cambio, establece que “... Lo esencial del cambio es la forma en que los individuos se enfrentan a esta realidad...”, así el cambio puede darse de tres formas distintas, por imposición, de forma voluntaria o deliberada, sin olvidar que todo cambio provoca en los sujetos una pérdida, una ansiedad y una lucha, generando una ambivalencia entre el rechazo o la aceptación del cambio.

De tal forma el cambio educativo, se debe de entender de dos formas distintas, por un lado analizar con respecto a la subjetividad del sujeto que está inmerso en el cambio educativo y por el otro lado analizar el cambio objetivo del sujeto que se verá reflejado en las acciones de éste en su práctica, como lo menciona Fullan.

El cambio real, [...], ya sea deseado o no, representa una seria experiencia personal y colectiva caracterizada por la ambivalencia y la incertidumbre: y si funciona el cambio, puede dar como resultado una sensación de dominio logro y avance profesional. Las ansiedades de incertidumbre y el deleite del dominio son primordiales en el significado subjetivo del cambio educativo, lo mismo para el éxito que para el fracaso.

(Fullan; 1997)

Con esto, el cambio educativo de manera subjetiva se enfoca en asimilar de manera individual si el cambio es perjudicial o no para uno mismo, así Fullan (1997), menciona que existen diferentes factores que imposibilitan el proceso subjetivo (como la presión para la inmediatez y la concreción, la presión para la multidimensionalidad y la simultaneidad, la presión para adaptarse a las condiciones siempre cambiantes o a lo imprevisible y a la presión para interesarse personalmente en los estudiantes) generando en los maestros (directores y supervisores y/o inspectores) un aislamiento que impulsa un sentimiento negativo hacia las propuestas de cambio.

Fullan (1997) menciona el cambio subjetivo como el reto principal para la innovación, sin embargo tiene claro que este cambio debe reflejarse en la práctica y ser visible a través de diversas manifestaciones de la acción, es por ello que al hablar de cambio objetivo subraya los aspectos visibles que en su conjunto pueden indicar modificaciones en la subjetividad de los actores, siendo estos

“...tres componentes: a) el posible uso de materiales nuevos o revisados (recursos instructivos directos, como materiales o tecnologías para el currículum); b) el posible uso de nuevos sistemas de enseñanza (es decir, nuevas estrategias o actividades de enseñanza); y c) las posibles alteraciones de las convicciones (por ejemplo, los supuestos y teorías pedagógicos que fundamentan nuevas políticas o programas particulares.”

(Fullan; 1997)

Toda iniciativa de mejoramiento debe llegar a los sujetos de la forma más clara posible dada la complejidad de los cambios que se requieren, ya que es indispensable para que pueda re-significar y darle sentido a su nuevo quehacer educativo, en caso que el sujeto no tenga esa claridad del cambio caerá en una

falsa calidad (Fullan; 1997), donde los sujetos creerán que han cambiado pero siguen repitiendo sus mismas prácticas.

Aunando al proceso de cambio, Fullan (2003) menciona que éste no es lineal, sino que se pueden intercalar entre las fases de: la iniciación, implementación, continuación y resultado.⁷⁹

Siguiendo la misma tendencia del cambio educativo, en el *Seminario Internacional Itinerante Desarrollo de la Gestión Educativa en México: situación actual y perspectivas* (2009), hace referencia que los centros escolares necesitan una gestión innovadora que retome el aprendizaje como función principal, se requiere una transformación de las prácticas y de las formas de organización, a la vez se tiene que ver el tipo de comunidad y los sujetos que la van aplicar. La innovación no se contrapone con lo que ya está hecho, sino que lo retoma, lo actualiza y lo transforma, juntando lo conservador con lo progresista, cuya idea es complementaria con la propuesta de Barraza (2005).

Así lo primordial es generar e impulsar una gestión institucional y escolar, para superar los viejos esquemas de administración y de organización. Incluir a los directivos y supervisores con toda su capacidad y creatividad para poner al centro del cambio a las escuelas, lo que implica un *cambio copernicano*. Este cambio, de paradigma burocrático a paradigma abierto al aprendizaje la desarrolla una comunidad académica, donde se requiere saberes, aptitudes, valores, metodologías y herramientas que auxilien y sostengan el camino a recorrer. (Pozner; 2009)

Para lograr este cambio de perspectiva, Pozner (2009) señala que tiene que existir una participación de las distintas instancias y niveles del sistema educativo como:

⁷⁹ La fase de iniciación consiste en el proceso que conduce al cambio, e incluye una decisión para adoptarlo o proseguirlo. La implementación implica las primeras experiencias de poner en práctica una idea o una reforma. La continuación se refiere a si el cambio se incorpora como una parte en proceso del sistema o desaparece por medio de una decisión para descartarlo o por el desgaste del mismo y el resultado se caracteriza en proporcionar un panorama más completo del proceso de cambio. (Fullan; 1997:51)

secretaría de educación, funcionarios dirigentes, equipos de supervisión y/o inspección y dirección, para que actúan como apoyos cercanos a las escuelas, para asesorarlas y brindarles orientación oportuna y profesionalización con relación a las necesidades, para encaminarlas hacia la mejora continua de la enseñanza y del aprendizaje.

Sin embargo, siguiendo las reflexiones precedentes, el principal reto que tiene que abordarse es la propia re-significación de las prácticas de los supervisores deberían realizar sobre su propia persona. O de otra forma, la supervisión como apoyo de las escuelas mediante un componente de asesoría representa una propuesta de innovación porque se re-dinamizaría la gestión del sistema a las escuelas, pero este reto en sí mismo implica el reto adicional de la formación de los propios supervisores que tendrían que cambiar una identidad profesional hacia una nueva, lo que implica convicciones y saberes adicionales para los cuales el mismo sistema no los ha preparado, de esta forma tenemos una tensión entre las iniciativas de innovación que buscan una supervisión para la mejora y una realidad configurada sobre la existencia de una supervisión alejada del apoyo académico de las escuelas. Resolver esta tensión hacia la mejora de la escuela es uno de los grandes retos que se encuentran al tratar de movilizar a la supervisión como apoyo de las escuelas.

2.2.1.3 LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UNA INNOVACIÓN

Por tal motivo las innovaciones deben basarse en las dimensiones cualitativas del cambio que se asocian a las formas de relacionarse de los actores involucrados y del nivel de compromiso que tienen estos (Messina; 1995)⁸⁰, lo que genera una “necesidad de contar con “estados de ánimo”, “compromisos” y la implicación personal de los actores fundamentales para el éxito de una innovación, es decir, comportarse como un “voluntario en la cruzada de la innovación” (Garaiit y

⁸⁰ Autor citado por Maureira en Innovación Educativa en un contexto de reforma. Revista Educare.

Boiiarni; 1994)⁸¹, pero en la medida de que muchas innovaciones son el resultado del interés de la administración pública por mejorar el servicio y así atender a las necesidades de la población, deben presentarse como mandatos institucionales. De esta forma tenemos dos aspectos que se vinculan con la propuesta de mejora, por una parte un trabajo en equipo donde se construyan saberes comunes, en donde cada sujeto adquiera seguridad para cambiar su práctica pedagógica (Garant; s/f)⁸² y por otra la indicación expresa en términos de normatividad, lineamientos para la acción y recursos de la institución que implican un involucramiento de obligación institucional de parte del docente y/o directivo. De este modo las innovaciones serán posibles cuando se suministre “apoyo y presión”, donde el “apoyo”, se llevará a cabo mediante la capacitación, sistematización y acompañamiento de los procesos educativos; mientras que la “presión”, se implementará por medio de evaluaciones externas, peticiones de información y reflexión en relación a los procesos internos y de los compromisos existentes para poder ejercer un “control” (Fullan; 1992 y Dupriez; 1997)⁸³ sobre la atención a las iniciativas institucionales.

2.3 NORMATIVIDAD DE LA INSPECCIÓN Y LA JEFATURA DE ENSEÑANZA

A partir de este apartado y en el capítulo tres no se utilizará el término de supervisión escolar, sino de inspección general pues así viene la designación de la plaza en educación secundaria.

A lo largo de este capítulo se mencionó la importancia que tiene la supervisión escolar en el proceso y en la complejidad del cambio e innovación, empero ¿Cuál es el rol de la inspección y la jefatura de enseñanza ante el proceso de cambio e innovación?, el ideal es que en la educación secundaria, con esta separación de funciones debería ser un modelo satisfactorio que posibilite la mejora de la calidad educativa.

⁸¹ Autor citado por Maureira, Ob. Cit.

⁸² Autor citado por Maureira, Ibídem.

⁸³ Autor citado por Maureira, Ibídem.

Así, en los Lineamientos Generales para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos en el Distrito Federal (2012), establece que los supervisores deberán acercarse a las escuelas para apoyarlas, asesorarlas e involucrarse en los aspectos técnico-pedagógicos que enfrenten los planteles, para determinar las acciones de mejora a través de los Consejos Técnicos de Zona.

Y en los Manuales de Supervisión de Secundaria⁸⁴, establecen que la tarea supervisora, es donde se constituye un proceso de análisis de las prácticas de los sujetos que están inmersos en la realidad escolar, para realizar actividades pedagógicas y administrativas. Sin embargo la cuestión es ¿será realidad que esta separación de la supervisión en las secundarias funcione como es debido?

Para dar respuesta a esta interrogante, se visualizará de manera detallada en el capítulo tres, pero se pueden señalar algunos rasgos problemáticos como: la falta de comunicación entre los jefes de enseñanza e inspectores, la ausencia de jefes de enseñanza en las zonas, entre otras.

De esta forma, me formulo la siguiente pregunta ¿Cómo puede la inspección desarrollar procesos pedagógicos cuando los jefes de enseñanza no se vinculan con ellos?

Para poder responder a esta pregunta es necesario plantear que la educación secundaria en el Distrito Federal hasta el 2013, la supervisión se encontraba dividida por la inspección general que tiene la facultad de orientar, asesorar a los directivos y subdirectores, para el óptimo desarrollo de las escuela, en los aspectos de organización escolar, control escolar, administración de los recursos materiales, financieros y del personal, así como verificar el cumplimiento del plan y los programas de estudio del nivel, verificar el funcionamiento de los Consejos

⁸⁴ SEP, Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico - Pedagógica, Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico – Administrativa, Manual de Funciones y Asesoría Técnico-Pedagógica de Nivel Secundaria.

Técnicos Escolares, en diagnosticar las necesidades del personal directivo, promover la vinculación entre comunidad y la escuela, etc. Mientras que la jefatura de enseñanza, se encargaba de verificar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, y en proporcionarle a los docentes estrategias metodológicas de planeación y de evaluación a los docentes para mejorar su quehacer educativo para estimular el aprendizaje de los alumnos. (SEP, Manuales de Supervisión⁸⁵)

De este modo la supervisión Técnico-Administrativa está a cargo de la Inspección General, la supervisión Técnico-Pedagógica estará bajo la responsabilidad de la Jefatura de Enseñanza. Con esta separación, la finalidad es orientar, asesorar de manera eficiente a los directivos y a los docentes para mejorar sus funciones para poder lograr el óptimo desarrollo integral del educando. (Manual de Supervisión de Secundarias Diurnas⁸⁶, Acuerdo 98)

Es interesante revisar este modelo, ya que el sistema creó dos figuras de monitoreo con la intención de ser más eficiente el funcionamiento de la Educación Secundaria, sin embargo la escasa comunicación por años de estas dos figuras de autoridad se alejaron, provocando un distanciamiento entre lo administrativo y lo pedagógico, ocasionando la separación de tareas y probablemente la inoperancia del ejercicio de supervisar la gestión escolar y la pedagógica.

Sin embargo en el 2013, la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), por cuestiones de reorganización de la propia institución desapareció a la jefatura de enseñanza en julio de 2013 en el Distrito Federal, argumentando que esta figura no realizaba de forma adecuada sus funciones.

La acción que realizó la Administración Federal puede ser prometedora, ya que si se define una nueva normatividad que esté apegada con la política educativa de que los supervisores asesoren a las escuelas, sería un comienzo para mejorar la

⁸⁵ SEP, Normas Y Procedimientos Para La Supervisión Técnico - Pedagógica, Manual De Normas Y Procedimientos Para La Supervisión Técnico – Administrativa.

⁸⁶ Manual De Funciones Y Asesoría Técnico-Pedagógica De Nivel Secundaria.

gestión pedagógica, sin embargo los manuales antes mencionados siguen vigentes y no hay existencia o dato que ayude a identificar cómo se puede subsanar el problema actual, por un lado la figura que se encarga de supervisar la gestión pedagógica desapareció lo que provoca que los docentes se encuentren a la deriva sin un guía, y por el otro a una inspección que sólo se concentra en la gestión escolar y escaso involucramiento con los docentes.

Se puede pensar que con la creación de una nueva normatividad, donde se le otorguen a los inspectores funciones parecidas a las de la jefatura de enseñanza, puedan subsanar este espacio áulico. Sin embargo aún con la creación de una nueva normatividad puede haber existencia de inspectores que se resistan a cambiar sus prácticas antaños. La norma por sí sola no cambia la realidad escolar, pues esta implica modificación de prácticas de ahí la importancia del proceso de formación de supervisores. Pero el proceso de formación también implica el conocimiento de experiencias existentes en las escuelas de supervisores interesados en la práctica educativa a pesar de los límites de la normatividad.

Es por ello que consideré enfocarme en algunos inspectores que re-significaron sus prácticas, a pesar de la normatividad que han intentado redimir la tarea de los jefes de enseñanza, en apoyar los procesos metodológicos y de aprendizaje de los docentes y alumnos.

Como también en documentar las experiencias que han tenido en relación a los límites que han enfrentado en las escuelas para entrar a las aulas y en liderar con la normatividad vigente de los manuales, pero también en repensar los desafíos normativos y la formación pedagógica que se requieren en la supervisión. En el siguiente capítulo trataremos de dar respuestas a estos problemas.

CAPÍTULO III: LA INSPECCIÓN GENERAL EN SECUNDARIAS DIURNAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Este capítulo tiene la intención de presentar el análisis del quehacer educativo de la inspección general con respecto al discurso de la política educativa, así como también dar a conocer las necesidades y limitaciones a las que se enfrentan en la cotidianidad.

Se hará mención de las características geográficas, sociales y culturales de la zona escolar, posteriormente se realizará el análisis del levantamiento de la información para identificar las principales inquietudes, prioridades y necesidades de esta función y en cómo aborda el proceso de asesoría a las escuelas para generar aprendizaje.

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.

La investigación se realizó en una Zona Escolar de Educación Secundaria, en la Alcaldía Magdalena Contreras al sur poniente de la Ciudad de México.

Algunas vialidades principales que están cercanas a la zona escolar, es Anillo Periférico, las avenidas de Luis Cabrera y San Jerónimo, dado que las diez escuelas que están adscritas a la zona escolar se localizan cerca de estas vialidades se convierten en las más solicitadas por los padres de familia en esta Alcaldía.

Dada la cercanía de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Pedagógica Nacional, se logran hacer algunos convenios para mejorar el aprovechamiento de los estudiantes y las prácticas docentes.

También existen instituciones de educación media superior como el CCH Sur, Bachilleres y CONALEP que brindan la posibilidad a que los alumnos tengan acceso a la Educación Media Superior.

En pláticas con la Inspectora General, hace mención que la población estudiantil que se atiende en las escuelas secundarias generales que están adscritas a la

zona escolar son alumnos en un rango de edad entre 12 y 15 años, constituyendo poblaciones heterogéneas con distintas condiciones y en diferentes etapas de desarrollo biológico y psicológico, donde se presentan problemáticas como déficit de atención, problemas de ansiedad, depresión, retardo lectográfico, parálisis motriz, problemas médicos como hepáticos, hormonales, disminución de vista e hipoacusia, así como también problemas de socialización, agresividad, de rezago y repetidores.

La situación económica de la población atendida es media y media baja, conservando rasgos y tradiciones de provincia. Es una zona donde aún se celebran festividades religiosas, donde se realiza el cierre de calles por las verbenas populares o por los carnavales, aspectos que influyen en la organización y en la operatividad de las escuelas.

Estas características son relevantes de mencionar ya que influyen en la cotidianidad de la inspección que obstaculizan o facilitan el proceso de apoyo cercano a la escuela.

3.1.1 CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.

Los criterios que se emplearon para elegir el estudio de caso, se basó, en que tuve la oportunidad de realizar mi servicio social en Innovación y Asesoría Educativa A.C., durante ese tiempo participé como apoyo en el Diplomado II de la ***Supervisión: Herramientas para impulsar la mejora del aprendizaje, la enseñanza y la gestión escolar***, cuya finalidad consistía en dotar al supervisor de herramientas metodológicas para mejorar la función pedagógica en su quehacer educativo.

Durante el desarrollo de este diplomado, me relacioné con varios supervisores de Educación Básica, pero establecí una excelente comunicación con inspectoras de Educación Secundaria.

Sin embargo una inspectora me llamó la atención, ya que mostraba un desempeño profesional adecuado teniendo interés en mejorar su función, por lo que le planteé el propósito de mi trabajo recepcional de licenciatura, dando como resultado el acceso a su zona escolar para realizar levantamiento de información mediante observaciones de su quehacer educativo y en entrevistarla entorno a los alcances, límites y problemáticas que se enfrenta en la realidad educativa.

En la fecha en que se realizó la entrevista a la inspectora, comentó que tenía treinta dos años de servicio, contando desde que ingresó a laborar en educación primaria, donde estuvo doce años como profesora y nueve años como directora. En educación secundaria cuenta con ocho años como profesora, donde impartió las asignaturas de Física y Química, dos años como subdirectora, seis años como directora y seis años como inspectora General.

Así mismo, la inspectora comenta que no asumió la Jefatura de Enseñanza, ya que presentó un examen de oposición para adquirir la plaza de Inspección General, ya que acorde al asenso escalafonario en Educación Secundaria, primero se debe ser profesor, luego subdirector, director, jefe de enseñanza y posteriormente inspector general.

A continuación, se describirá el análisis de la información que se recabó durante las observaciones y la entrevista realizada para dar a conocer la realidad educativa de la Inspección General.

3.2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En el desarrollo de esta investigación, se ha mencionado que en los inicios de la inspección escolar, era concebida como aquella figura donde recae la responsabilidad de vigilar y controlar el funcionamiento de las escuelas en base a los lineamientos administrativos y pedagógicos de los manuales normativos.

Posteriormente en el comunicado 079 (SEP; 2013), se habla que la supervisión escolar tiene un importante papel para mejorar la calidad educativa, ya que tiene diferentes funciones como: de enlace entre las autoridades y el centro escolar,

realiza seguimiento, evaluación y acompañamiento a docentes y directivos mejora los aprendizajes de los alumnos.

En el perfil del supervisor en educación básica⁸⁷, prioriza que estos actores educativos deben de asegurar que las escuelas funcionen y se organicen adecuadamente con la Normalidad Mínima de Operación Escolar⁸⁸ y que son responsables de coordinar el sistema de asesoría y de acompañamiento a las escuelas para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, como se establece en el Acuerdo Número 717⁸⁹.

Es así que la supervisión escolar debe supeditar sus prácticas administrativas por un “proceso sistemático de asesoría y de acompañamiento”⁹⁰, para apoyar a las escuelas de la zona, para impulsar “...la comunicación, el diálogo, el trabajo escolar... [y] ...el desarrollo de proyectos educativos, orientados al fomento de ambientes de aprendizaje, inclusión, equidad y de sana convivencia en las escuelas.” (SEP; 2016)⁹¹

Por lo tanto las escuelas y la zona escolar tienen que desarrollar acciones para promover una cultura de reflexión, intercambio, evaluación y planeación que contribuya a mejorar la calidad educativa, creando un modelo de supervisión que este cercano a la escuela que brinde asesoría y apoyo para resolver las necesidades educativas.

⁸⁷ SEP. Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2016-2017. Julio 2016

⁸⁸ DOF, (2014). Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Capítulo II: Del fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica, Sexto. Los programas y acciones generados por las autoridades educativas locales y municipales para el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas deberán contribuir al desarrollo de las siguientes prioridades y condiciones educativas: inciso b) Normalidad Mínima de Operación Escolar.

⁸⁹ Obj. Cit. Capítulo II., Sexto; inciso g) Fortalecimiento de la Supervisión Escolar y h) Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona.

⁹⁰ Informe de seguimiento de la EPT (Educación para Todos) en el mundo 2005, UNESCO. pp. 68

⁹¹ SEP. Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2016-2017. Julio 2016, p.p. 153

En este tenor el análisis de los datos que se recopilaron se organizaron de la siguiente forma: se retomaron algunos aspectos normativos donde se indica el deber ser de la supervisión escolar, el quehacer de esta función en relación al logro y mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, el estilo personal de la supervisión para intervenir en la gestión pedagógica así como también la organización del trabajo en equipo con su personal, el papeleo y distribución de los recursos, la vinculación con la comunidad educativa, la convivencia, la relación con los directivos para la definición de sus tareas y la relación que se tenía con los Jefes de Enseñanza antes de que desapareciera esta última función.

En otras palabras se analizó la complejidad de la realidad de la inspección escolar para detectar los límites y alcances que se tienen con respecto a las necesidades de las escuelas contrastándolas con el ideal de la política educativa.

Por lo tanto se estudió a la supervisión para dar algunas aportaciones en su sentido, procedimientos y efectos de su propio hacer, realizando una reflexión y crítica de la esencia misma de la función, así mismo de los métodos, iniciativas, estrategias, técnicas, procedimientos e instrumentos que implementa para mejorar e innovar. (Soler; 1993)⁹²

3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA.

3.3.1 LA CARGA ADMINISTRATIVA EN LA INSPECCIÓN GENERAL.

A lo largo de este capítulo, hay un tópico constante que es la *carga administrativa*, donde en ocasiones se convierte en prioritaria para la operatividad de las instituciones y merma la tarea pedagógica. Es aquí donde existe una paradoja ya que en el discurso de la política educativa desde los años 80 hasta nuestros días, hay una perspectiva de elevar y mejorar la calidad educativa, mediante la

⁹² SOLER FIÉRREZ E., FERNÁNDEZ HUERTA J., REYZÁBAL MA. V., MUÑOZ SEDANO A., MEDINA RUBIO R., VÁZQUEZ GÓMEZ G., CASANOVA MA. A., RAMÍREZ AÍSA E., LÓPEZ DEL CASTILLO MA. T. (1993). Fundamentos de supervisión educativa. Editorial la Muralla, Madrid. p.p. 50

pertinencia, equidad, capacitación, actualización, el acompañamiento y la asesoría a las escuelas, enfatizando en la disminución del trabajo administrativo.

Un ejemplo de esta descarga administrativa se menciona en el Plan Sectorial de Educación 2013-2018, en la sección de “estrategias para mejorar la gestión del sector educativo”, la línea de acción de “Operar un Sistema de Información y Gestión Educativa que permita a la autoridad tener en una sola plataforma datos para la planeación, administración y evaluación del Sistema Educativo.”, hace referencia que “El SIGE promoverá el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las escuelas, ya que su instrumentación traerá como beneficios la simplificación, agilización y, en su caso, sustitución de diversas cargas administrativas...”⁹³

Este discurso institucional se ha convertido en un ciclo vicioso de acciones para solucionar dicho problema⁹⁴, sin embargo estas propuestas cíclicas han propiciado que los actores educativos desconfíen de iniciativas y/o propuestas para solucionar esta dificultad, ya que por más de veintiséis años no se ha podido reducir la carga administrativa que los atañe o como lo menciona Fullan (1997)⁹⁵ “que el fracaso del cambio educativo puede estar relacionado con el hecho de que muchas innovaciones y reformas que nunca se realizaron en la práctica (es decir, nunca se logró el cambio real).” La supervisión escolar tiende a tener por diferentes circunstancias una carga y/o sobrecarga administrativa, alejándose de las tareas pedagógicas, pero la cuestión es ¿qué se entiende por carga o sobrecarga administrativa.

Para tratar de dar un primer acercamiento a la pregunta anterior, es crucial conocer que en el Modelo Mexicano de Supervisión en Educación Secundaria, existen dos documentos normativos que guían el quehacer de estas autoridades.

⁹³ SEP (Diciembre 2013) Plan Sectorial de Educación 2013-2018

⁹⁴ Tyack y Cuban (2001). En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas. p.p. 84-87

⁹⁵ Fullan M. y Stiegelbauer, S. (1997) El cambio educativo, guía de planeación para maestros. Reimpresión 2011, Ed. Trillas, p.p. 23

En el Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Administrativa” (s/f)⁹⁶ y en el Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Pedagógica (s/f)⁹⁷, establecen que la Inspección de Secundaria General se hará cargo de la supervisión técnico administrativa cuyo principal propósito es procurar el óptimo funcionamiento de las escuelas en base a la organización y control escolar, a la administración de los recursos tanto materiales, económicos y de personal. Mientras que la Supervisión Técnica Pedagógica encauzará en forma conveniente el proceso de enseñanza-aprendizaje y esta quedará a cargo de la Jefatura de Enseñanza.

Sin embargo hay Inspecciones Generales que tratan de influir en la supervisión pedagógica, generando acciones para el logro y mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, del personal docente y de la comunidad educativa, sustentados “en los principios filosóficos de la educación de nuestro país, previstos en el Artículo 3º Constitucional y en la Ley General de Educación” (SEP; s/f)⁹⁸.

Es así que en el documento normativo “Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico-administrativa” (s/f) y en el módulo V del PEC “un modelo de gestión para la supervisión escolar” (2010), establecen que la dimensión administrativa de la inspección y/o supervisión escolar se enfocan en:

- Estimular el mantenimiento de las instalaciones escolares ya sea muebles o inmuebles para la seguridad de la comunidad educativa.
- Monitorear la transparencia de los ingresos económicos o materiales hacia la escuela, y coordinarse con autoridades o instituciones educativas para gestionar apoyos materiales o económicos.
- Orientar al personal directivo sobre aspectos normativos y administrativos de la información de la escuela, de los docentes y de los alumnos. (control

⁹⁶ SEP (s/f) Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico-administrativa. p.p. 2

⁹⁷ SEP (s/f) Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico – pedagógica. p.p. 1

⁹⁸ Obj. Cit. p.p. 1

escolar, estadística, perfil docente, documentos de incorporación, entre otros)

Bajo estas premisas, la inspección general debería gestionar recursos a las escuelas para que mejoren sus bienes muebles e inmuebles y apoyar a los directores en sintetizar la información que se les solicita para agilizar los trámites administrativos.

En las observaciones del estudio de caso, se apreció que el papeleo y la distribución de los recursos muebles e inmuebles, tienen una cierta prioridad que en ocasiones merma las tareas pedagógicas de acompañamiento y asesoría de la inspección hacia las escuelas, y enfatiza en lo urgente que en lo prioritario.

Un ejemplo de ello, es el siguiente comentario que se enfoca en la saturación de dichas tareas.

Inspectora General: ...hay un exceso en la carga administrativa, es muy pesada, los tiempos, la cantidad de formatos, nunca se respetan las fechas de entrega, dicen que es para una fecha y luego nos llaman para comunicarnos que es inmediato entregar los formatos que nos solicitan, para todo nos piden documentación, de todo quieren evidencias...

RO1-IG-LACF: p.p. 16

Esto provoca que la Inspección General se sature de trabajo y desatienda sus funciones pedagógicas de acompañamiento directo hacia los actores de su intervención. De esta forma se pudo visualizar que las acciones de descargo administrativo no han permeado como se ha deseado.

Siguiendo con esta premisa, la Inspección General tiene que monitorear la transparencia de los ingresos económicos o materiales que tiene la escuela para su buen funcionamiento y repartir equitativamente los recursos económicos.

Inspectora General: ...las donaciones a las secundarias si se pueden hacer pero, se tiene que hacer el oficio correspondiente, indicando que el gobierno del D.F. dona las bancas y el oficio se tiene que mandar a la Administración Federal, pero si no se hace el oficio la

Administración Federal no las admite y no podemos tocar las bancas y las tenemos que regresar aunque nos hagan falta ya que el D.F. no está descentralizado, o también si las escuelas donan material que ya no les es útil, tengo que estar supervisando e inventariando lo que se va a vender, en cómo se va repartir el dinero entre los turnos y en que se va usar el dinero, también tengo que ver si la donación es solo por el turno matutino, del vespertino o de ambos turnos, ya que si es de un solo turno todo el dinero recaudado es del turno que lo donó, pero si la donación es de los dos turnos el dinero se tiene que repartir equitativamente y luego se hacen los problemas y tengo que estar mediando y poniendo orden.

E1-IG-LACF: p.p. 6-7

Se observa que la distribución equitativa de los recursos económicos para esta inspección general es importante, para ordenar y evitar problemas, ya que se concentra en ratificar que las escuelas cuenten con los materiales adecuados y suficientes para su buen funcionamiento. Un ejemplo de ello es en revisar los insumos que adquieren las escuelas que son beneficiarias del Programa de Escuelas de Calidad.

La Inspectora General va hablar con el director del turno matutino de la secundaria "N", ya que va a checar las facturas de lo que se compró con los recursos económicos del PEC.

RO1-IG-LACF: p.p. 8

Se puede decir que la inspección general desde su función administrativa, realiza estrategias y técnicas burocráticas que dan sentido a sus acciones, para que las escuelas que están a su cargo cuenten con las condiciones necesarias para que operen y brinden un servicio educativo en base a la Normalidad Mínima de Operación Escolar y de esta forma contribuir administrativamente al fortalecimiento de la gestión pedagógica en las escuelas.

Otro ejemplo de esto, es cuando el gobierno de la Ciudad de México mejora las instalaciones de una escuela, esta no puede hacer uso de ella, hasta que la inspección realice la gestión correspondiente.

Inspectora General: ...no hemos podido usar la nueva biblioteca de la secundaria "C", ya que la Delegación le tiene que notificar a la SEP (refiriéndose la Administración Federal) que ya está terminada la obra para hacer la entrega formal.

RO3-IG-LACF: p.p. 9

Por lo que la inspección general tiene que realizar una serie de documentos dirigidos a diversas instancias para poder recibir y hacer uso de los recursos inmuebles, lo cual ocasiona una carga de tareas que en ocasiones no son tan prioritarias pero que si son necesarias para la operatividad de la escuela, que pueden contribuir al logro y mejoramiento de los aprendizajes.

Pero también este proceso de expedir documentos y estar monitoreando los eventos sociales, culturales o deportivos que organizan las escuelas, absorben tiempo que en ocasiones se convierten en papeleo innecesario que distraen a la inspección general para concentrarse en los aspectos pedagógicos.

Inspectora General: ... si los directores quieren sacar fondos para la escuela o festejar el día del estudiante, se tienen que hacer los trámites necesarios para la autorización de la kermes, tiene que llegar a la inspección para ver el oficio y luego mandarlo a la dirección operativa para que estén enterados de lo que se va hacer y no haya ningún problema, estos problemas tan chiquitos luego se llevan días o semanas en resolver y te quitan tiempo para estar concentrado en el aspecto pedagógico.

RO3-IG-LACF: p.p. 7

Hasta este punto del análisis de la información, la llamada *carga administrativa*, la asocio con el monitoreo y distribución de los recursos, con la expedición de documentos para llevar a cabo eventos o para hacer uso de espacios dentro de la escuela para fines educativos y en ordenar las tareas de la inspección en base a lo urgente que a lo prioritario, en otras palabras es la realización de actividades adicionales a las estipuladas en la normatividad, que se presentan de manera inesperada.

Un ejemplo de esta carga administrativa que surge de manera espontánea, es cuando los padres de familia acuden a la inspección por inconformidad referente a una calificación de una asignatura.

...(llega el Inspector de Educación Física y saluda a la maestra inspectora y platican sobre el asunto del cambio de calificación, donde la mamá de una niña pedía que le cambiaran de calificación, ya que su hija siempre sacaba diez y que un ocho no lo admitía),

Inspectora General: (se dirige al Inspector de la Educación Física) quería hablar contigo, mira lo que pasa es sobre el cambio de calificación de la niña, hable con el maestro, sé qué es tu función hablar con el profesor, pero dada las circunstancias le dije que es la primera y la última vez que cambia la calificación sin avisar, ya que es uno quien debe atender a los padres de familia y resolver la situación.

RO1-IG-LACF: p.p. 13

En este ejemplo se puede observar que la inspectora a pesar que no es su función arreglar este asunto lo hace, ya que desde el punto de vista del modelo mexicano de supervisión escolar en secundaria el Inspector de Educación Física es concebido como un Jefe de Enseñanza y es él el que debe solucionar la problemática e informar los acuerdos a los que se llega a la Inspección General como se estipula en la normatividad, sin embargo como se aprecia en el comentario, esto no sucede ya que por el estilo personal de la inspección para agilizar y no tener cargas administrativas que le distraigan para atender sus funciones pedagógicas, se da a la tarea de buscar la solución a pesar que en su modo de actuar este transgrediendo la normatividad, y le podría ocasionar problemas por usurpación de funciones.

En relación a la sobrecarga administrativa a mi consideración, es cuando existen contradicciones de las acciones que se deben ejecutar ya que en ocasiones las autoridades superiores a la inspección cambian de manera repentina las indicaciones, aunando las actividades adicionales que se presentan de manera inesperada y las funciones estipuladas en la norma, ocasionado en estos agentes de la meso estructura tensiones y desorden emocional como el estrés, ya que las inspecciones generales tienen que buscar los medios eficientes y eficaces para responder o en caso subsanar a las indicaciones dadas por la autoridad educativa.

Un ejemplo de esta sobrecarga administrativa, son los faltantes de material, por lo que la inspección tienen que buscar los medios de cumplir en tiempo y en forma con lo solicitado.

Inspectora General: ...nos mandan primero el marco de convivencia y nos dicen que nosotros debemos de reproducirlo para todos los alumnos y los maestros, las escuelas no tiene dinero para reproducirlo y les dimos la orden que lo reprodujeran y lo reprodujeron, apenas ayer nos llaman de la dirección operativa que tenemos que ir por el librito para repartirlo a todos los alumnos, y ahí nos ves, ir a la dirección operativa cargar el material, y si ves los paquetes que están detrás de ti son los marcos de convivencia que nos dieron ayer. Y ahora como les digo a los directores que ya tengo los libros, se van a enojar porque ya reprodujeron el libro y ese dinero lo hubieran podido usar en otras cosas que les hacían falta, pero así son las cosas. Nos piden una relación de cuantos alumnos, maestros, directores, subdirectores tenemos en la zona, se las damos para que nos manden el material exacto, pero no es así, al veces nos limitan de material, dan la mitad del material y les digo que me falta, que si vengo otro día o que hago, lo que me contestan es que no, que eso es todo el material, y que no hay más, que veamos cómo le hacemos pero todos deben tener el material o está el otro caso que nos mandan el exceso de material, entonces yo no sé para que piden algo que no van usar o checar.

E1-IG-LACF: p.p. 16

Por concerniente, se puede deducir en este análisis que la Inspección General percibe a la dimensión administrativa como una carga de trabajo, más que un apoyo para atender los aspectos pedagógicos, ya que son las propias autoridades educativas que obstaculizan y retrasan las responsabilidades de la inspección, ocasionando que se atiendan de forma urgente y eficaz los boletines o las ventanillas.

3.3.2 LOS MECANISMOS QUE OCUPA LA INSPECCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN EN LAS ESCUELAS PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES.

Otra categoría que se visualizó en este estudio de caso, fue como la inspección general considera relevante la vinculación y/o interacción con la comunidad escolar para mejorar el logro de los aprendizajes.

Estas acciones tienen la intención de crear una zona escolar dinámica de aprendizaje que se base en promover la relación colaborativa entre las escuelas y la comunidad, mediante la conformación de la Asociación de Padres de Familia, el Consejo de Participación Social y la resolución de conflictos entre los servicios educativos que brinda la escuela con la comunidad (INEE; 2008)⁹⁹.

En el módulo V del PEC “un modelo de gestión para la supervisión escolar” (2010), se menciona la dimensión de participación social, la cual consiste en un proceso de enriquecimiento en los procesos educativos ya que se involucra la comunidad educativa y la sociedad, para fortalecer los lazos de comunicación.

En términos generales, podemos mencionar que la dimensión de participación social se basa en:

- Involucrar a los padres de familia en asuntos escolares, con la finalidad de generar redes de colaboración para mejorar los servicios educativos de las escuelas, por medio de los Consejos Escolares de Participación Social y de la Asociación de Padres de Familia.
- Mantener una constante comunicación con la comunidad, con instituciones sociales y gubernamentales con la intención de establecer una red interinstitucional que impulse el mejoramiento de la gestión escolar.

⁹⁹ INEE (2008). Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para primarias mexicanas. Cap. 4 Supervisión escolar, normatividad y funciones. Tabla 1 Funciones y acciones del supervisor escolar en el ámbito de la gestión institucional (p.p. 173)

- Promover la rendición de cuentas y la transparencia como mecanismos de comunicación social.

De este modo, la inspección general se enfoca en generar redes interinstitucionales para mejorar la calidad de los servicios y la gestión educativa en las escuelas de su zona.

Con base a lo anterior, en una entrevista con la inspectora del estudio de caso, hace mención que es necesario que los inspectores establezcan vínculos con la comunidad para mejorar las condiciones de sus escuelas, es por ello es importante tener interacción

Inspectora General: ...con los alumnos, directores, jefes de enseñanza, maestros, padres de familia, a toda la comunidad, de todo tipo, como las señoras que atienden las tienditas o los negocios que están cerca, luego te cuentan cosas que uno no ve, te va reconociendo la gente y eso es necesario, porque luego me dicen cuando los niños se van de pinta, o al veces hasta cuidan la escuela, eso es bueno porque involucras a la comunidad a que también sea partícipe en el proceso educativo de la comunidad.

E1-IG-LACF: p.p. 3

En este sentido se puede mencionar que las inspecciones tienen que involucrarse con personas externas a las instituciones para conocer el contexto social y cultural que tiene sus escuelas, como se establece en el Módulo V del PEC en el apartado de la dimensión comunitaria y de participación social.

Apoyándose en estas ideas se puede apreciar que la inspección general mantiene una comunicación constante con otras instituciones para mejorar la gestión escolar y la seguridad de los planteles educativos a su cargo.

Un claro ejemplo de lo anterior, se basa en la creación de convenios con el delegado donde se encuentra localizada la zona, para la donación de mobiliario (en el apartado de la dimensión administrativa se analizó este aspecto administrativo) y de personal de seguridad en cada uno de los planteles educativos

Inspectora General: ...el delegado me va a donar bancas, ya hice el papeleo necesario con la dirección operativa, con la Administración Federal, para la donación bancas nuevas, también la delegación nos brindará dos policías por cada escuela que son de planta para cuidar el plantel...

E1-IG-LACF: p.p. 17

A parte de los convenios que la inspección general realiza con la delegación, también establece comunicación con los Centros de Salud para estar al pendiente del estado físico de los alumnos.

Inspectora General: ...mantengo una negociación con el director del centro de salud, (...) realizo una gestoría con el director del centro de salud y calendarizo las fechas en que cada escuela debe de ir (...) para que los alumnos expidan sus certificados médicos sin ningún problema, ya sean beneficiarios o no y de esta forma no hay pretexto de que los padres no pueden ir a sacar un certificado médico...

E1-IG-LACF: p.p. 17

Con el análisis anterior, se aprecia que la inspección general establece varios convenios para que las escuelas mejoren sus servicios educativos. De esta forma establece una estrategia administrativa que agiliza la adquisición de documentos de control escolar que necesitan las escuelas para preservar el interés superior del menor, esto genera que los directores no tengan cargas administrativas innecesarias y se concentren en sus funciones pedagógicas para que mejoren su quehacer educativo.

Por lo tanto la inspección general trata de formar una red interinstitucional de apoyo y colaboración, que contempla también a las instituciones de educación media superior, superior y con editoriales, como se muestra en el comentario siguiente:

Inspectora General: ...tenemos cerca la UNAM, que nos brinda pláticas a los directores y a los maestros. De la facultad de psicología viene a darles pláticas para los niños, tenemos el centro de salud que les dan cursos a nuestros doctores, acaban de recibir una capacitación buena sobre la influenza [...] FLACSO, les ha dado un curso a mis directores para prevenir la violencia escolar, también tengo relación con la UPN, con las Normal

Superior, con el CONALEP, el COLBACH para que realicen observaciones, investigaciones, servicio social, prácticas profesionales, etc., como por ejemplo la UNAM aplicó una encuesta de muestra a nuestros chicos de tercer año para ver en qué conocimientos están más fuertes y esto nos sirve para ver las fortalezas y las debilidades que tiene los alumnos y saber que debemos de atender para mejorar los aprendizajes de los alumnos [...] también mantengo la negociación con el sindicato de maestros o editoriales para que me regalen libros para los maestros, me dan paquetes de libros para los docentes o directores...

E1-IG-LACF: p.p. 17

La inspección mediante estas acciones trata de atender aspectos pedagógicos de fortalecimiento de la función directiva y docente, para que impacten en mejorar los aprendizajes de los estudiantes, aunque no puede intervenir directamente en las metodologías de los docentes y en el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que la normatividad se lo limita.

Es de esta forma que Bonilla, et al. (2011)¹⁰⁰, mencionan que un aspecto de la función pedagógica de la inspección, consiste en establecer convenios con otras instituciones para fortalecer los procesos de formación, analizar las ofertas de cursos y talleres que ayuden a los docentes y/o a los directivos en fortalecer su quehacer pedagógico.

3.3.2.1 ESTRATEGIAS QUE IMPLEMENTA LA INSPECCIÓN PARA VINCULAR A LOS PADRES DE FAMILIA EN EL PROCESO EDUCATIVO DE SUS HIJOS.

Un rubro de análisis que se detectó, consiste en que la Inspección General tienen que buscar los mecanismos necesarios para lograr una mayor vinculación y participación de los padres de familia en los programas o proyectos que realizan las escuelas para incorporarlos en la vida escolar de sus hijos ya que estos proyectos cuentan con baja participación

¹⁰⁰ Bonilla, Pedroza Oralia, Guerrero Araiza Cuauhtémoc, Gutiérrez García Héctor, Jiménez Torres Pedro Gabriel y Santillán Badillo marco Vinicio. (2011). Función de alto riesgo. La tarea pedagógica de la supervisión escolar. Pág. 51

Inspectora General: ... se les ha mandado llamar a los padres y no vienen, se les pasa el citatorio y no vienen. Hace poco una señora vino solo porque su hija ya iba a reprobar, solo así vienen los padres, yo les he dicho a los padres que vienen, que por eso las escuelas los mandan llamar para que apoyen a los niños antes que reprobemos...

RO3-IG-LACF: p.p. 8

Otro suceso es como el siguiente:

Inspectora General: ...conforme a lo de tutorías no hay ningún Padre de Familia (...) la plática de tutoría es para ayudar a sus hijos, les he solicitado a cada escuela que insistan a los padres que asistan a las pláticas...

RO3-IG-LACF: p.p. 10

En los casos anteriores se puede ver que la Inspección General se preocupa en vincular a los padres de familia con el aprovechamiento de sus hijos para evitar el rezago o la deserción escolar.

Podrán existir diversas situaciones para el escaso involucramiento por parte de los padres de familia, pero independientemente de esto, la tarea de la inspección es apoyar a las escuelas mediante la implementación de alternativas como la escuela para padres o proyectos de tutorías para elevar la participación.

Acorde a esta dimensión, se menciona que la inspección tiene que apoyar los Consejos de Participación Social en la Educación (CPSE) y a las Asociaciones de Padres de Familia (APF), es por ello que debe de haber una bitácora donde se plasme los avances o los gastos que se han realizado, lo cual se debe de entregar a la Dirección Operativa, sin embargo hay situaciones donde estos cuadernos presentan errores...

Asesor Técnico Administrativo (ATA): Me regresaron todos los cuadernos de las asociaciones de padres de familia, ninguno pasó y se tiene que revisar nuevamente con cada una de las asociaciones de padres de familia y esto ya se tiene que entregar, ya lo están solicitando en la Operativa.

RO4-IG-LACF: p.p. 2

Y a la existencia de algún error con el cuaderno de las asociaciones, esta tarea en vez de apoyar y de orientar las acciones de los padres de familia, se convierte en un problema administrativo de papeleo, que se convierte en una carga administrativa urgente en atender, provocando tensiones y frustraciones en la inspección.

3.3.3 LA INSPECCIÓN GENERAL COMO CATALIZADOR PARA CREAR AMBIENTES ESCOLARES ARMÓNICOS PARA POTENCIALIZAR TAREAS PEDAGÓGICAS.

En el análisis de la información, se observó que la inspección general actúa como catalizador para la creación de ambientes escolares armónicos y de sana convivencia, que son elementales para el desarrollo de tareas pedagógicas para potencializar el logro educativo, ya que al no tener un ambiente armónico imposibilita dichas funciones.

Las tareas de la Inspección General para la creación ambientes escolares armónicos y de sana convivencia se enfocan en:

- Organizar al personal de la supervisión, distribuir el tiempo para atender las necesidades de las escuelas y en la distribución de las tareas de las otras dimensiones.
- Fortalecer la comunicación entre la supervisión y el personal escolar, para generar confianza y trabajo colaborativo con la intención de mejorar el logro educativo y los aprendizajes de los estudiantes en las escuelas.
- Apoyar a los directivos para que ejerzan un liderazgo compartido, que genere en profesores y personal administrativo a trabajar de manera colaborativa para alcanzar los propósitos escolares para impactar en la formación de los estudiantes.

Siguiendo con esta tesitura, de crear un ambiente armónico y de convivencia en las escuelas de la zona escolar, la inspección general considera que es necesario en primer lugar que las escuelas tengan la seguridad necesaria para salvaguardar la integridad de la comunidad educativa, así como también una buena relación entre los directores, partiendo de la premisa que para generar ambientes de aprendizaje hay que propiciar un clima favorable que contribuye a mejorar las actividades académicas en las aulas y escuelas, como se menciona en el tercer principio pedagógico¹⁰¹.

3.3.3.1 IMPORTANCIA DE PROPORCIONAR SEGURIDAD A LAS ESCUELAS PARA PROPICIAR UN ESPACIO ARMÓNICO.

Es por ello que la inspección general se preocupa en establecer lazos con otras instituciones para proporcionarles a sus planteles la seguridad elemental para su operación, como se observa en el siguiente comentario.

Inspectora General: ...un día llegó un padre de familia a exigirle a la directora (...) a que se fuera y traía una pistola, en ese momento Tere me marca y comenta la situación y pues tengo que ir corriendo, cuando llegó, el señor estaba enojado y amenazándome con la pistola que quería que la directora se fuera que esa era su escuela, yo le dije que no va pasar a la escuela, pero ahí me ves me ponía como los del Fútbol Americano para no dejarlo pasar me movía a un lado, para el otro y el conserje de la escuela se escondió, en vez de que me ayudara, ¡¡no, me dejo sola!!, solo estaba viéndome, pero el señor ahí estaba que quería entrar y no lo deje y le decía que se fuera, porque ya había llamado a la policía, todavía el señor me amenaza que él era muy allegado de Elba Esther Gordillo y que me iba acordar de él que me fuera despidiendo de mi cargo, lo único que le conteste fue que será muy allegado al sindicato pero la que mandaba en la zona soy yo y que no le permito la entrada a la escuela. A partir de ahí fui hablar con el delegado para que asignara dos policías de planta en las entradas de todas mis secundarias públicas...

RO1-IG-LACF: p.p. 14

¹⁰¹ DOF, (2011). Acuerdo Número 592 Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. Art. Segundo, Plan de Estudios 2011. Educación Básica. 1. Principios Pedagógicos que sustentan el Plan de Estudios. 1.3 Generar ambientes de aprendizaje.

Otro ejemplo donde se percibe que la inspección busca los mecanismos necesarios para generar un ambiente sano y seguro de salvaguardar la integridad de los alumnos para que éstos tengan las condiciones adecuadas para aprender, se aprecia en el siguiente comentario.

Inspectora General: ...en la secundaria “Y” matutina tenemos la problemática de los suicidios de los alumnos, una vez hubo un suicidio hace seis años que hasta salió en las noticias, a mí no me tocó ese caso me enteré cuando recién había llegado a la zona. Lo que pasa que esa escuela en la mañana es de prestigio, por lo que los estudiantes se presionan mucho académicamente, lo que genera que tengamos casos de intentos de suicidios, por lo que tenemos que pedir ayuda a la delegación, para que manden a psicólogos, médicos y profesionales para que realicen pláticas con alumnos en relación al suicidio...

E1-IG-LACF: p.p. 13

Con estas gestiones que aparentemente se ve alejada de las funciones pedagógicas de asesoría y acompañamiento, impactan de manera indirecta o directamente al proceso de aprendizaje y de enseñanza, ya que desde la perspectiva de la inspección tener un ambiente seguro y un clima armónico en las escuelas y en las aulas, da confianza y seguridad a las comunidades educativas que la inspección general estará cercana a ellas para atenderlas y apoyarlas para mejorar los servicios educativos que ofrecen.

3.3.3.2 IMPORTANCIA DE MEDIAR CONFLICTOS ENTRE DIRECTIVOS PARA CONTRIBUIR A UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE SANA CONVIVENCIA.

Para generar un clima organizacional de sana convivencia, la inspección general se preocupa en mediar y solucionar las tensiones de convivencia que hay entre los directores, como se aprecia a continuación.

Inspectora General: ...en esta secundaria hay un problema entre los directivos de los dos turnos se echan la culpa uno y otro, en el turno matutino dicen que el turno vespertino no hace la limpieza que les corresponde y los de la tarde dicen que los de la mañana no cuidan las cosas.

En el comentario anterior, se aprecia a grandes rasgos que antes de intervenir para atender las necesidades y las prioridades educativas de las escuelas en aspectos pedagógicos-curriculares, la tarea de la inspección consistirá en buscar las estrategias necesarias para implementar en el personal directivo una comunicación asertiva para la solución de conflictos y en establecer un clima organizacional de trabajo colaborativo.

3.3.4 LA ORGANIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN GENERAL PARA MEJORAR LAS TAREAS PEDAGÓGICAS.

En las observaciones realizadas, se apreció que en esta dimensión de la organización y distribución del trabajo, el equipo de la inspección está coordinado y organizado para atender los asuntos de las escuelas de la zona y las demandas administrativas de la Dirección Operativa.

Sin embargo también se puede apreciar que la inspectora promueve una relación horizontal con su personal, pero a la vez ejerce una relación jerárquica de control para el funcionamiento y cumplimiento de las tareas de la zona escolar.

El equipo de la inspección se distribuye las tareas para atender las cuestiones normativas y administrativas como la asistencia y puntualidad de los docentes y directivos, además de verificar el periodo de las convocatorias de becas para los alumnos, orientar a las asociaciones de padres de familia para que los cuadernos de estas asociaciones estén en orden, etc., hay que mencionar la importancia de establecer vínculos comunicativos armoniosos con el personal para explorar el contexto de las escuelas y fomentar un trabajo colaborativo de interdependiente.

Acorde a la información analizada de las observaciones, se puede visualizar que el personal de la inspección general se distribuye las tareas para poder realizarlas de forma eficiente y eficaz. Esto se puede percibir con la implementación de una agenda, que funciona como documento cerebro para organizar las tareas, los pendientes, los compromisos y el seguimiento de las actividades que tienen que

realizar con los directores de la zona escolar, con la finalidad de distribuir el trabajo de manera equitativa, es así que podemos ver el estilo personal de la inspección para organizar la zona escolar.

Me enseña un folder donde tiene anotado todos sus pendientes de la semana y su libreta de observaciones, compromisos y seguimiento que les hace a sus directores. .

RO1-IG-LACF: p.p. 7

Con esta libreta de pendientes, es de utilidad para la inspección ya que así pueden realizar un cronograma de los eventos anuales para todo el ciclo escolar, con el propósito de aligerar la carga administrativa.

Inspectora General: ...se realizan los cronogramas de cada mes de los eventos anuales que ya sabemos más o menos cuando se llevarán a cabo, la planeación de las actividades de la zona escolar, así establecemos una agenda de trabajo de todo el ciclo escolar. Lo mismo realizo con mis directores para que establezcan una agenda de trabajo para disminuirles la carga administrativa y de esta forma podemos prever las cargas que surgen de manera inmediata que nos puede llegar, pero a pesar de todo tenemos que responder y sobrellevarla...

E1-IG-LACF: p.p. 16

Con base a esta agenda de trabajo que instauró la inspección general, el personal de la zona escolar sabe a certeza las tareas que debe desarrollar para poder operar de manera efectiva, eficiente, colaborativa y sobre todo armónica para poder resolver y atender los pendientes para que la inspectora pueda acercarse a los tareas pedagógicas.

Inspectora General: ...todos somos importantes, cada uno aquí tiene su función, Toño se encarga del programa de Tutorías, de los asuntos de la asociación de padres de familia, estadísticas, normatividad, libros de texto, entre otras cosas, Rita se hace cargo de los concursos, lo de carrera magisterial y el PEC, José tiene a su cargo las licencias médicas, los pagos, las inasistencias, el programa de escuela para padres, y yo me encargo de verificar y firmar todo, de resolver los problemas de los directores, padres de familia, los maestros, de acompañar a los maestros en las dudas que tienen. Por lo general las cuestiones pedagógicas y administrativas nos encargamos todos...

Un aspecto que se tiene que resaltar, es que la inspectora general ve a sus apoyos como elementos esenciales para el trabajo en equipo y con ello acciones a favor de mejorar el logro educativo en las escuelas.

Inspectora General: ...mis apoyos saben en donde está toda la documentación..., por eso somos un equipo, porque si el inspector está ausente los apoyos deben de saber dónde están las cosas o cómo resolver problemas, hay ocasiones que los apoyos no saben nada y todo lo sabe el inspector, eso está muy mal, porque tenemos que trabajar en equipo con los apoyos.

E1-IG-LACF: p.p. 1

Por lo tanto al hablar de una gestión pedagógica, nos enfocamos esencialmente en las formas de organización escolar, en el aprovechamiento del tiempo para favorecer el aprendizaje, la toma de decisiones y liderazgo en los Consejos Técnicos para fortalecer la práctica docente y los aprendizajes, así como también organizar y articular los contenidos curriculares a los programas o proyectos escolares, esto a través del fortalecimiento de las relaciones entre autoridades, directivos, profesores y estudiantes¹⁰².

Pero promover una buena gestión pedagógica pasa por la propia gestión del grupo de trabajo que al parecer sí logra realizar, en el sentido de una buena coordinación, control y funcionalidad lo que le facilita tiempo para enfocarse en la organización de las escuelas de la zona, para atender sus demandas, así como para apoyarlas en el diseño y evaluación de su Plan de Mejora.¹⁰³

¹⁰² SEP (2010). Módulo II del PEC "PETE simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar." (p.p. 23)

¹⁰³ SEP (2010). Módulo V del PEC "Un modelo de gestión para la supervisión escolar" (p.p.. 80)

3.3.5 EL QUEHACER PEDAGÓGICO DE LA INSPECCIÓN GENERAL.

3.3.5.1 FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.

Como se ha esta mencionando con anterioridad, la inspección general se encuentra en una disyuntiva, por un lado de la moneda, la política educativa establece que la función pedagógica de la supervisión consiste en realizar acciones que estén orientadas al mejoramiento del liderazgo de los docentes y directivos, mediante la asesoría y el acompañamiento directo de sus prácticas e iniciativas centradas en el aula que contribuyan al mejoramiento del logro educativo. (SEP; 2010:78)

Por el anverso de la moneda, los manuales normativos de educación secundaria para la función supervisora, se establece que la tarea pedagógica estará a cargo de la jefatura de enseñanza y la inspección general se enfocará en las tareas administrativas.

Motivo por el cual la inspectora percibe que en la praxis tiene poca intervención para atender la función pedagógica, ya que así está establecido en los manuales, para atender tareas administrativas, que en su percepción “es estar en un mundo de papeles”.

Pero analizando las acciones de esta inspectora, deduzco que atiende la función pedagógica-curricular de manera implícita, a lo que algunos autores le llaman un liderazgo pedagógico indirecto, porque como lo menciona Bonilla et al. (2011) que esta función también se enfoca “...en brindar apoyo a la dirección escolar, en relación al mejoramiento del liderazgo académico de directores escolares para centrar su atención en la mejora permanente de las prácticas pedagógicas de enseñanza y de aprendizaje, así como en la comprensión de los propósitos educativos que emanan de la política administrativa...”

Es de esta forma que se puede decir que la inspectora contribuye a la función pedagógica en apoyar a los directores que tienen a su cargo para empoderarlos en su función, para que tengan las habilidades necesarias para poder atender y

resolver situaciones que surjan en los centros educativos, como se aprecia en los siguientes comentarios.

Inspectora General: ...en la secundaria “Y” vespertina cerramos con muchos problemas con la asociación de padres de familia y con los maestros, en contra del director, (...) hable con el director y le dije “haber José cuantos años como director tiene en esta escuela, va a cumplir 9 años, por qué hasta ahorita empiezan a salir todas estas quejas, si es necesario que nos vengamos a radicar acá nos vamos a venir a radicar, para ver si así se resuelven los problemas”, así se lo dije, porque de un problema chiquito se hizo un problema enorme, ahora la escuela va a estar más vigilada, la vamos asesorar y apoyar. Pero todo esto empezó porque hay una maestra donde se rumora que anda con el director y que por eso tiene derechos que no debe tener y esto provoca descontento entre los maestros y esto preocupa, (...) a mí no me importa la vida personal que tenga el director, pero cuando la vida personal perjudica al trabajo, eso me compete, para marcarle los límites y ver que la maestra cumpla con sus responsabilidades.

E1-IG-LACF: p.p. 10 y 11

3.3.5.1.1 EMPODERAR A LOS DIRECTIVOS EN SU FUNCIÓN PARA SER RECONOCIDOS EN LA COMUNIDAD ESCOLAR.

Otro aspecto referente al fortalecimiento de la función directiva consiste en contribuir a elevar la autoridad directiva ante la comunidad escolar.

Inspectora General: ...hace como unos cuatro años tuve un caso donde el director anterior que Tere, salió rápido, (...) duro tres meses en esta secundaria, te voy a platicar como estuvo la situación, hasta parece de novela y ahorita te lo platico en forma de risa. Un día me llama el director a la oficina y le contestan mis apoyos, el director les dice que si estaba, porque él estaba atrapado en la oficina y no podía salir, que los alumnos habían tomado la escuela, en ese momento salgo corriendo a la secundaria “Y”, y cuando llego, me encuentro a una secundaria echa un caos, los alumnos habían tomado la escuela y le habían lanzado de todo al director, había un basurero en el patio, cuando voy viendo el director refugiado en la dirección, los maestros no pudieron controlar a los alumnos, imagínate controlar alrededor de mil alumnos y con pocos maestros y luego que unos están bajitos y los alumnos altos pues cuando iban a controlarlos (se ríe la Inspectora), cuando llegué a la secundaria lo primero que hice fue poner orden, hacer que los maestros controlaran a los alumnos y que recuperaran la autoridad, entonces los maestros empezaron a meter a los alumnos a los salones, y el alumnado todavía gritando “que se

fuera”, cuando los alumnos estaban en sus salones tuve que sacar al director de rápido y a escondidas para que no le hicieran nada los alumnos, al otro día ya no regreso a trabajar y me pidió el cambio, pues hable con mi director operativo y lo reubicaron y después mandaron a Tere.

RO1-IG-LACF: p.p. 13

En estos comentarios se aprecia que la inspección escolar, visualiza un área de intervención pedagógica para fortalecer en los directores habilidades comunicativas, de autoridad y de control, para establecer una relación de confianza con las comunidades educativas, así como también en darles las orientaciones necesarias a los directores para el mejoramiento del liderazgo académico. (SEP; 2010)¹⁰⁴

Sin embargo, también depende mucho de la actitud que tengan los directores antes sus comunidades, aunque la inspección tenga las intenciones de apoyarlos para mejorar el liderazgo pedagógico¹⁰⁵, si ellos no están dispuestos a cambiar en sus prácticas, no se alcanzará un cambio real, ya que el significado del cambio en las convicciones y en las prácticas debe ser compartido entre las direcciones y la inspección, ya que si no es así sólo se logra una falsa claridad del cambio, como lo mencionan Fullan (1997).

Un ejemplo de lo anterior se aprecia en el siguiente comentario.

Inspectora General: ...el problema de la secundaria “C” es la inasistencia por parte del subdirector luego llega a las seis de la tarde y el horario empieza a las dos, así pasó un día que llego a esa hora y lo único que le dije fue “maestro ya todo está bajo control, yo ya

¹⁰⁴ SEP (2010). Programa de Escuelas de Calidad. Módulo V. Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar. p.p. 78

¹⁰⁵ Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Gajardo y Ulloa (2016), mencionan que el liderazgo pedagógico se asocia conceptualmente a los modelos de liderazgo transformacional e instruccional, y que Hallinger (2010) establece similitudes entre estos dos modelos y enfatiza que el director escolar debe enfocarse en “-La creación de un propósito compartido., -El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje., -Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes., -Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal. y -Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento.

estoy haciendo todo, mejor regrese a su casa”, el problema que tengo es que tiene muchos pleitos con los padres de familia, el carácter del director es explosivo, poco tolerante y esto le provoca problemas, me llegan las quejas de los docentes y las tengo que atender y platicar con el director....”

E1-IG-LACF: p.p. 13

Por ello la inspección pone énfasis en que los directores conozcan sus funciones como lo establece la normatividad vigente, ya que al conocerla y cambiando su actuar con las comunidades educativas podrán resolver cualquier situación que se presente.

Inspectora General: ...el desconocimiento de la función directiva y de la normatividad acarrea problemas, por ejemplo el director de la secundaria “N”, tienen la imagen y el concepto de que “yo todo lo puedo, soy el director” y se niega a recibir ayuda, esto provoca problemáticas con los docentes, ya que en ocasiones el docente reta a los directores y luego que los directores como el de la secundaria “N” no se deja, se hace el problema más grande. Ahora una debilidad que detecto y que lo comento con mis ATP’S es que tienen poca envoltura de expresión, me refiero a que todos mis directores y subdirectores no se enfrentan a sus maestros para ordenarles lo que tienen que hacer, que cumplan con sus responsabilidades, los directores nuevos no quieren enfrentarse a los maestros ya que no cuentan con la suficiente experiencia o porque tienen desconocimiento de su función.

E1-IG-LACF: p.p. 15

En ese sentido cumple una actividad complementaria de formación directiva en el mismo ejercicio de la función:

Inspectora General: ...yo les digo a mis directores, que los directores no pueden ser directores de escritorio, sino que tienen que ver todo, contribuir y trabajar en conjunto con los maestros, no imponer las cosas y hacerles partícipes del trabajo, (...) que cada quien debe hacer lo que le corresponde acorde a su función y que el director es un engranaje más, al igual que los padres de familia, esto es lo que trato de hacer desde la Inspección, que vean que todos somos un engranaje, para el funcionamiento adecuado de la secundaria.

E1-IG-LACF: p.p. 12

Por lo tanto las acciones que realiza la inspectora general, fortalecen su propio liderazgo pedagógico indirecto, donde diversos teóricos sobre este campo mencionan que este tipo de liderazgo se caracteriza “...en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión [...] apoyen la enseñanza y aprendizaje.” Bendikson, et al. (2012) citados Gajardo y Ulloa (2016).

3.3.5.2 LA AUTORIDAD QUE EJERCE LA INSPECCIÓN GENERAL EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DE LA ZONA ESCOLAR.

Hasta este punto de análisis del quehacer educativo de la inspección escolar se observa que se centra en mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales y de comunicación, ya que la perspectiva que tiene la inspección se basa en que los directores trabajen y operen de manera satisfactoria estando o no la inspección, ya que de esta manera se garantiza la calidad del servicio educativo de la zona escolar.

Inspectora General: ...el anterior jefe de sector nos había mandado una orden de movilización, haciendo que todos los inspectores de todas las direcciones operativas nos teníamos que mover de zona, mis directores no querían porque mi vecino de la zona “Y” quería esta zona, y como saben mis directores que él no trabaja, que nunca está en la oficina que no atiende las escuelas, no querían que me moviera, lo que les decía es que aprendieran a resolver sus problemas, con o sin el inspector, que por eso era necesario que supieran manejar la norma, su función, porque si la orden viene directamente del jefe sectorial nada se podía hacer, al fin y al cabo no se dio esa movilización ya que cambiaron al jefe de sector...

E1-IG-LACF: p.p. 15

Esta forma de actuar y de pensar de la inspección general de fortalecer a los directores en el conocimiento de sus funciones y en cohesionar la convivencia en la zona, es una estrategia que impacta en las funciones pedagógicas y se puede mencionar que en pocas inspecciones se realiza, ya que se concibe a esta función como alejada de la realidad de las escuelas.

Inspectora General: ...el puesto es estar en un mundo de papeles, pero tenemos que tener la facilidad de comunicación con las demás personas, relacionarte con la gente te abre muchas puertas. Hay que cambiar la idea que tiene de nosotros, ya que nos llaman los espantores, los elefantes blancos o como decían en el diplomado que el inspector es un objeto no identificado. Tenemos que trabajar en equipo con el director, para que de esta forma el inspector pueda orientar y guiar...

E1-IG-LACF: p.p. 6

En este comentario, se percibe que en esta inspección que se está estudiando se esmera mediante su actuación en la zona escolar, intentar transmitir a las comunidades educativas a su cargo, que no es un elefante blanco, sino una figura en acción cercana a la y en la escuela (Antúnez; 2006). Sin embargo existen inspecciones que todavía son concebidos como objetos no identificados en las escuelas.

Inspectora General: Luego hay algunos de mis compañeros inspectores que se toman su año sabático, o solo van a su oficina una vez a la semana, luego mis compañeros dicen que porque trabajó tanto que me desgasto, que ellos llegan a su oficina a las 12, que solo llegan están un rato y se salen, me han puesto de apodo que soy un toc, toc, toc, que soy una trabajadora compulsiva, que trabajó más de lo debido y por eso mis compañeros me critican.

RO1-IG-LACF: p.p. 15

La experiencia de la supervisora es importante para el funcionamiento de la zona escolar, pues si estas autoridades educativas tienen un escaso involucramiento con los miembros de las comunidades educativas que tienen bajo su mando, se va a concebir a la inspección como un agente alejado de las necesidades educativas del plantel, propiciando el desconocimiento de su existencia y nula intervención en la vida de las escuelas. En estas circunstancias es cuando la inspección se convierte en un *objeto no identificado (OBNI)*¹⁰⁶, pero además no reconocido por

¹⁰⁶ Juego de palabras, así como en la aeronáutica se habla de Objeto Volador No Identificado (OVNI) para señalar un objeto volátil pero desconocido, en educación, en la experiencia española Domingo (2009) se

los demás miembros de la comunidad educativa como lo son los alumnos y padres de familia, pero yo le agregaría, que el inspector se convierte en un objeto no identificado en la comunidad un ONIC, como se aprecia en el siguiente comentario.

Inspectora General: "...como Inspectores o supervisores, sin importar el nivel, tenemos que conocer y reconocer a nuestras escuelas, en todos los sentidos, los problemas que tienen, los logros, sus necesidades. Mira, si me ves, todos los maestros me conocen y me saludan porque visito a las escuelas, las visitas son importantes (...) es para que los maestros, las secretarias, los alumnos y los padres de familia te reconozcan, estar presente en las escuelas se transmite que cualquier cosa que se necesite, está la inspección para ayudarles. Luego mis compañeros me dicen que como conozco tanta gente o como me reconocen en todas mis escuelas, lo único que les digo es "visito las escuelas", porque hay a veces que les preguntas a los maestros "¿Quién es el inspector?" y por ende no lo reconocen, que ni su nombre saben o (...) dicen los maestros "el Inspector va a venir, ¿quién es?, apoco vino, no lo conozco, no estaba enterado", aunque te parezca absurdo es la realidad, eso pasa porque los inspectores no visitan las escuelas, somos los elefantes blancos, dicen que existen pero nadie los ha visto...."

RO1-IG-LACF: p.p. 12

Pero también algunos factores, que contribuyen a esta concepción de OBNI, se debe a algunas premisas, ya sea que la inspección tenga desconocimiento o desinterés por atender aspectos pedagógicos, pero también las propias autoridades educativas inmediatas de esta función, le dan poca relevancia a los propósitos educativos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se viven en los planteles educativos, como se observa a continuación.

Inspectora General: ...casi todas mis juntas con mi jefa, son primero el desayuno o la comida, luego la plática, luego que recoger la loza y si hay tiempo, tratamos algo sobre las juntas o ya no se trata nada y nos vamos, por eso te digo que mi Jefa, hace juntas de convivencia social...

RO1-IG-LACF: p.p. 9

menciona como (OPNIS) objetos pedagógicos no identificados, para hacer alusión a esa autoridad que se presenta en la escuela pero no se sabe exactamente cuál es su función.

Por lo tanto, esta inspectora del estudio de caso, intenta cambiar la concepción que se tiene de la función, mediante mecanismos que están en su ámbito de acción, como realizar visitas a sus escuelas para relacionarse con los actores de las comunidades educativas, ejercer un liderazgo pedagógico indirecto (Gajardo y Ulloa; 2016) tomando en cuenta que para fortalecer ese liderazgo, debe de establecer relaciones interpersonales con otros agentes para ser apoyada en alcanzar los objetivos educativos establecidos en el plan y programas de estudios vigentes.

3.3.5.2.1 LA CONSTRUCCIÓN PERSONAL DE LA INSPECCIÓN GENERAL.

Ahora bien, ella misma indica que hay otros supervisores que no actúan de la misma manera, que son "OBNI". Su caso es distinto, ¿por qué?. Para comprender su posicionamiento se levantó información que tiene que ver con su construcción personal, con su biografía profesional. Veamos.

Inspectora General: Yo aprendí a relacionarme con las demás personas, a mí no me gustaba hablar con mucha gente, hablar en público me daba pena, miedo, pero cuando fui directora quisiera o no, tenía que estar hablando en público y relacionarme con muchas personas y fui perdiendo el miedo. También he aprendido que hay que ver un problema desde diferentes puntos de vistas a partir desde sus funciones como maestros, subdirectores, directores, apoyos técnicos pedagógicos y administrativos, como Inspectores y hasta desde el punto de vista de los jefes de enseñanza. También he aprendido a negociar con todo tipo de personas, como con los padres de familia, maestros, directores, con autoridades civiles, con mis superiores y con los jefes de enseñanza, también uno tiene que aprender a conocer a su equipo de trabajo.

E1-IG-LACF: p.p. 18

Otro comentario que se relaciona sobre la importancia de relacionarse con la comunidad es el siguiente.

Inspectora General: ...tienes contacto con los alumnos, directores, jefes de enseñanza, maestros, padres de familia, a toda la comunidad, de todo tipo, como las señoras que atienden las tienditas o los negocios que están cerca, luego te cuentan cosas que uno no ve, te va reconociendo las gente y eso es necesario, porque luego me dicen cuando los

niños se van de pinta, o a veces hasta cuidan la escuela, eso es bueno porque involucras a la comunidad a que también sea participe en el proceso educativo de la comunidad.

E1-IG-LACF: p.p. 3

Los comentarios anteriores refuerzan las ideas de Bonilla et al. (2011), donde hacen hincapié que la supervisión debe estar en contacto permanente y cercano con las escuelas para propiciar mejoras.

Hasta este punto, se ha podido analizar que esta inspección del estudio de caso realiza acciones que apoyan el trabajo en las aulas aunque no puede relacionarse específicamente con el trabajo de los docentes, por ejemplo establece convenios con otras instituciones para la actualización y capacitación de los directores y docentes, apoya a los directores para el fortalecimiento de la función, se hace presente en las escuelas mediante las visitas ordinarias e incentiva a los directivos a realizar visitas al aula, intenta cambiar los mitos y las realidades que se tienen de la inspección referentes al ONIC, para ser reconocida como un agente “cercana a la y en la escuela”.

Por lo que se puede mencionar que la inspectora está en un proceso de cambio, donde está re-significando su actuar, transitando de una zona de confort a una zona de aprendizaje. Por ejemplo, en la zona de confort en otras inspecciones es hacer solamente lo que está establecido en los documentos normativos o simplemente realizar lo cotidiano donde hay una sensación de seguridad y de control, como en el comentario siguiente.

Inspectora General: ...Luego hay algunos de mis compañeros inspectores que se toman su año sabático, o solo van a su oficina una vez a la semana, luego mis compañeros dicen que porque trabajó tanto que me desgasto, que ellos llegan a su oficina a las 12 que solo llegan están un rato y se salen [...] Muchos de mis compañeros dicen que es mejor la jefatura de enseñanza que la Inspección, ya que los jefes de enseñanza solo van una vez al mes, no hacen nada y cobran. No sé si escuchaste el comentario de una inspectora que dijo, “que viva la jefatura de enseñanza porque ahí no trabajábamos y no estábamos presionados...”

En este comentario se aprecia que algunas inspecciones están en la zona de confort, sin embargo, esta inspección del estudio de caso se ha visto que la inspectora está intentando cambiar sus prácticas enfrentándose a limitaciones, tensiones y/o a comentarios negativos de otros agentes en relación a su actuar.

Inspectora General: ...me han puesto de apodo que soy un toc¹⁰⁷, toc, toc, que soy una trabajadora compulsiva, que trabajó más de lo debido y por eso mis compañeros me critican...

RO1-IG-LACF: p.p.16

Por otra parte, para lograr su presencia en las escuelas ha enfrentado los desafíos que emergen en la llamada “zona de miedo”, donde hay existencia de excusas, tensiones, limitaciones y/o comentarios que pueden afectar las acciones de los sujetos generando falta de confianza en sí mismos y confrontación con la autoridad, un ejemplo de esto lo refleja el siguiente comentario.

Inspectora General: ...se revisa el plan de clase del maestro, el plan anual del maestro y del director, revisamos el PETE cuando visitamos las escuelas, contrastamos la planeación del maestro, con los cuadernos de los alumnos [...] no he tenido ningún conflicto, porque los maestros me conocen y me permiten acceder a esta información [...] pero hay inspectores que quieren hacer esto y los docentes no lo permiten o los jefes de enseñanza se enojan y amenazan a los inspectores en demandarlos por usurpación de funciones y por eso lo dejan.

E1-IG-LACF; p.p. 8

Aquí se observa que hay inspecciones que tratan de salir de la zona de confort, pero no logran transitar por la zona de miedo, provocando desmotivación, frustración y repetición de las prácticas cotidianas, pero lo sorprendente de este

¹⁰⁷ En el área de la psicología y psiquiatría se le denomina TOC al trastorno obsesivo compulsivo, la cual se caracteriza por tener obsesiones en pensamientos, ideas o por tener todo organizado de forma específica. Analizando la perspectiva de la inspectora hace referencia a que la apodaron de esa forma por exagerar y trabajar de más.

estudio de caso, es que a pesar de los obstáculos, la inspectora ha logrado sedimentar una zona de aprendizaje, ya que ha adquirido nuevas habilidades para poder enfrentarse a desafíos y problemáticas nuevas, esto es debido a que visita las escuelas y es reconocida como una autoridad cercana a la y en la escuela.

3.3.5.3 EN LOS LÍMITES PERMISIBLES DE LA INSPECCIÓN GENERAL CON LOS DOCENTES.

Ya se ha dicho que a la supervisora está vedada por ley la asesoría a maestros. Esto compete a los jefes de enseñanza. Sin embargo en su vinculación con la escuela ella realiza acciones cercanas a una asesoría para el aula, pues está empezando a realizar innovaciones de asesoría y acompañamiento no solo a directores, sino que también a los docentes, esto quiere decir que la inspectora quiere transitar a una zona de crecimiento, no solo le basta ejercer un liderazgo pedagógico indirecto, sino que quiere poner en práctica un liderazgo pedagógico directo¹⁰⁸ (Gajardo y Ulloa; 2016), donde va a establecer nuevos objetivos, nuevas metas y nuevos propósitos para mejorar su función e impactar en el logro educativo.

Inspectora General: ...yo siempre hago más de los que me piden, no lo que dice mi nombramiento, atiendo los asuntos administrativos y pedagógicos de los directores y los maestros...

E1-IG-LACF; p.p. 19

Dada la forma de pensar y actuar de la inspectora de dar más de lo que dice el nombramiento, propicia que pueda trabajar de forma colegiada con algunos jefes de enseñanza para poder apoyar e impactar en la gestión áulica.

Inspectora General: "... con la Jefa de Enseñanza de Formación de Cívica y Ética constantemente realiza visitas a los maestros, les pide planeaciones, la relación que tengo con ella es muy buena hacemos equipo."

¹⁰⁸ "El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente..." (Gajardo y Ulloa; 2016)

Aunando a lo anterior y como se ha mencionado con anterioridad, las visitas escolares que realiza la inspectora favorecen a que pueda tener acceso al desarrollo de la gestión áulica y en la forma en cómo se está abordando el currículo prescrito. Como se aprecia en el siguiente comentario:

Inspectora General: Hasta el momento no he tenido ningún conflicto, porque los maestros me conocen y me permiten acceder a esta información, [...] pero en mi caso tengo la fortuna de entrar, pero siempre puede existir la posibilidad de negar la entrada al aula. Ahora cuando entro al aula reviso el cuaderno de los alumnos, ahí se ve en cómo se trabaja y cómo se lleva a cabo el plan de estudios.

En los hechos la inspección va explorando el terreno del aula y desarrolla estrategias de vinculación con los docentes. El acceso a las aulas no le está vetado.

Inspectora General: "...cuando se hacen observaciones, los maestros se sienten amenazados, porque piensan que el director o el Inspector van a visitarlo porque realizó algo malo, o porque es el maestro que tiene problemas. Yo escojo las visitas a los maestros dependiendo de la planeación, o el que puede tener problemas, el que realiza un buen trabajo para compartirlo con los demás docentes, o el que tiene buen control de grupo, el que reprueba a muchos alumnos o el que no reprueba a nadie, para ver qué es lo que está pasando, por ejemplo un día fui a observar una clase, el maestro me enseñó su planeación bien bonita y todo eso y en la clase no llevo nada de lo que estaba planeado, y tengo el otro caso que no planea pero cubre todo lo que establece el plan de estudios, por eso te digo que los escojo de manera aleatoria..."

En este tenor de fortalecer un liderazgo pedagógico directo, la inspectora general mediante las Juntas de Consejo Técnico de Zona, incentiva a los directivos a que realicen observaciones, apoyen y den seguimiento a las visitas de aula, ya que mediante estas visitas se logran visualizar las prácticas pedagógicas y metodológicas de los docentes.

Inspectora General: ...les dije a mis directores que realizaran un seguimiento de visitas del aula, les di unos formatos de registros sobre a quién vamos a observar. [...] me costó mucho trabajo que los directores fueran a visitar las aulas, yo les preguntaba si visitaban las aulas y me decían que sí, un día les pedí los registros y no me los entregaron y era porque no los hacían, entonces lo que hice fue que en cada Junta de Consejo Técnico les pido sus observaciones de una clase y con esto los obligo a que visiten las aulas, que no debería ser así ya que dentro de sus funciones deben de visitar las aulas, y ahorita todavía les cuesta trabajo, visitan las aulas aunque sea un día o una semana antes de las Juntas de Consejo Técnico.

E1-IG-LACF-p.p. 9

La supervisora asume el compromiso con la política educativa que hoy en día también exige la presencia del director en las aulas y no se conforma simplemente con las declaraciones de los directores sino que pide evidencias de su actuar, con ello contribuye al cumplimiento de un rol diferente en el trabajo directivo. Habría que ver el alcance de su esfuerzo, pero lo cierto es que avanza en un territorio en el cual otros supervisores están ausentes. En este sentido se puede inferir que una de las funciones pedagógicas de la inspectora general, se basa en formar un equipo de trabajo pedagógico con sus directivos para apoyar, asesorar y dar seguimiento a la práctica docente, así como mejorar el rendimiento académico de los alumnos.

Recopilando algunas ideas de Bonilla et al. (2011), en torno a este tesitura, mencionan que una prioridad de la supervisión es propiciar asesoría y acompañamiento a los procesos pedagógicos que contribuyan al logro educativo, por ello las visitas y las observaciones en las aulas ofrecen la oportunidad de focalizar a los planteles educativos que requieren atención y apoyo.

De esta manera se incentiva "...una construcción colectiva que convierta a la escuela en una unidad proclive al aprendizaje colectivo [...] mediante] el diálogo profesional entre pares, el trabajo en colaboración, la planeación y la evaluación [...] para contribuir al logro educativo de los planteles de la zona escolar." (Bonilla, et al; 2011)

3.3.5.3.1 TENSIONES EN LA RELACIÓN ENTRE LA INSPECCIÓN GENERAL CON LOS JEFES DE ENSEÑANZA

Ahora bien, a pesar de los avances significativos que han realizado en esta inspección en torno a mejorar la función pedagógica y en fortalecer un liderazgo pedagógico directo, todavía seguía presentando obstáculos y limitaciones para poder llevar a cabo con éxito esta tarea.

Hay que recordar que durante el tiempo que se levantó la información, existía la jefatura de enseñanza hasta julio de 2013, posterior a esta fecha surgieron nuevos obstáculos.

Retomando las observaciones, las dificultades a las que se enfrentaba todavía la inspección general, se enfocaban en las tareas pedagógicas con los jefes de enseñanza, en otras palabras los jefes de enseñanza se sentían desplazados por la inspección, por lo que se presentaban confrontaciones con las tareas que se implementaban. Como se mencionó con anterioridad que existía una relación de colaboración con algunos jefes de enseñanza, no todos compartían el mismo ideal.

Analizando los datos recopilados durante el estudio de campo, organice las tensiones que se enfrenta la inspección general con los jefes de enseñanza en cuatro categorías. La primera se enfoca en el cumplimiento de programas nacionales frente al programa de estudios, en donde uno de los registros de observación se relata que los Apoyos Pedagógicos de la Zona Escolar, acuden a una escuela para verificar las acciones que han realizado los docentes referente al Programa Nacional de Lectura, por lo que el director manda llamar a la profesora de historia para que pueda dar testimonio de las acciones que ha realizado.

Un aspecto que me llamó la atención fue que durante la narración de las acciones que realizaba la profesora conforme al Programa Nacional de Lectura, mencionó lo siguiente:

Profesora de Historia: ...cada bimestre hacía que los alumnos leyeran un libro en relación con la materia o con el tema que se estaba viendo, yo les daba el nombre de los libros y ellos escogían y eso era una calificación extra, el último libro que les pedí fue una novela histórica que use para que los alumnos comprendieran la época de la Revolución Mexicana, pero hace poco mi Jefa de Enseñanza me dijo “dedícate a tu clase, deja los libros y dedícate a cubrir todo el programa que es extenso”, y ve que en historia tenemos un programa ¡muy extenso!, cuando me dijo eso mi Jefa de Enseñanza suspendí los libros y me apegue a mi programa...

RO3-IG-LACF-p.p: 4

En este comentario se aprecia que la inspección está dando seguimiento a proyectos nacionales que contribuyen a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo enfrenta dificultades como es el caso anterior donde los jefes de enseñanza prefieren que los docentes solo se enfoquen en cubrir los programas de estudios, dejando de lado las demás actividades académicas que se propician en la escuela que son parte de la formación integral del estudiante.

La segunda tensión que se enfrenta la inspección es el papeleo que se tienen que realizar para solicitar la intervención de los jefes de enseñanza.

Inspectora General: ...la Jefa de Enseñanza de Artes casi no visita a los maestros, a parte que casi la relación que tengo con ella no es buena, como por ejemplo un día le pedí ayuda para un concurso de música que viera a los maestros y a los alumnos, lo que me contestó fue que tenía que realizar un oficio para el coordinador de jefes de enseñanza para que pudiera intervenir, luego se tardan en contestar tres o cuatro meses, después llega la Jefa de Enseñanza diciéndome que en que me puede ayudar para el concurso, lo que le contesto es que muchas gracias por su tiempo y por su disposición pero que el concurso ya pasó hace tres meses. Esos son algunos de los problemas que tenemos

E1-IG-LACF-p.p: 4

A pesar que la inspección busca trabajar con los jefes de enseñanza, estos actores ponen obstáculos como papeleo para que intervengan en las solicitudes de los inspectores.

La tercera tensión se basa en que las funciones de los jefes de enseñanza deberán ser cubiertas por los apoyos pedagógicos de las zonas escolares, haciendo que las inspecciones generales se queden sin personal para cubrir las juntas de academia.

ATP 1: Fíjate que voy llegando de la Coordinación Sectorial para traer el material para las Juntas de Academia, se supone que esto lo debe de hacer el Jefe de Enseñanza, tiene que convocar a todos los maestros de la materia en un lugar, de esta forma se comparten experiencias que los maestros han tenido, ven los resultados de que tienen conforme a la materia, el Jefe de Enseñanza los debe de apoyar y decir cómo pueden mejorar, también se tiene que ver documentos normativos que mandan, pero ahora los Jefes de Enseñanza no quieren impartir las Juntas de Academia,... a principios de este ciclo escolar se suspendió una junta de academia y ahorita por órdenes de la Coordinación Sectorial dijo que los ATP'S de Zona tenemos que dar las Juntas de Academias...

RO4-IG-LACF-p.p: 1

Por lo tanto se puede inferir que la autoridad educativa está visualizando que la jefatura de enseñanza ha descuidado sus funciones, motivo por el cual los ATP, tiene que asumir el rol de estos actores para poder impartir las juntas de academia.

Y por último identifiqué la tensión del escaso trabajo colaborativo para reorganizar la supervisión pedagógica en el aula en la educación secundaria.

Inspectora General: Mira te platico hace poco fui a una cita a la secundaria 21, teníamos la intención con mis compañeros Inspectores de reunirnos todos los Inspectores de la dirección operativa y los jefes de enseñanza para reordenar la supervisión en el aula en las secundarias, pero las jefas de enseñanza dijeron que “ellas ya habían tenido su junta y que iban a pensarlo”, para la otra junta que convocamos ¡adivina cuántos Jefes de Enseñanza fueron!, ¡tres jefes de enseñanza fueron! Y una de ellas es Martha la que va al diplomado. Y lo que dijeron es que ellas no iban a participar, que ya habían realizado su junta y ya no iban a realizar otra...

RO1-IG-LACF-p.p: 4-5

En este comentario se aprecia que la mayoría de los inspectores generales ha realizado el intento de reordenar las funciones de la supervisión en el aula para mejorar la enseñanza y los aprendizajes en la educación secundaria, sin embargo se enfrentan a situaciones de negación que obstaculizan iniciativas de mejora y por ende de innovación.

Inspectora General: ...hay jefes de enseñanza que viven en Cuernavaca y solo vienen una vez al mes a firmar y a cobrar, no les dicen nada, no les llaman la atención, ahora si nosotros les decimos algo o les ponemos un acta, se enojan y a nosotros nos va peor, porque escalafonariamente nosotros somos superiores a los Jefes de Enseñanza, como la norma dice que ellos se dedican a lo Pedagógico sé creen que son iguales que nosotros cuando en realidad ellos tienen que firmar y entregar a la inspección recomendaciones y los registros que realizaron pero eso no se hace...

E1-IG-LACF-p.p: 5

Ante estos obstáculos la inspección general no puede intervenir, ya que acorde a los lineamientos normativos, los jefes de enseñanza son los que asesorarán y acompañarán a los docentes en asuntos pedagógicos.

Inspectora General: ...con los Jefes de Enseñanza no hay mucho apoyo por parte de ellos, y como son los Jefes de los maestros, los maestros tienen que obedecer lo que les dice su Jefe de Enseñanza y nosotros no podemos hacer nada, ya que la norma lo prohíbe y solo podemos atender a los asuntos administrativos de la escuela y con el director, si nos metemos con los maestros los Jefes de Enseñanza se enojan y andan demandando por usurpar funciones que no nos corresponden, o los maestros se enojan y no nos permiten entrar a los salones y están en todo su derecho...

RO3-IG-LACF-p.p: 11-12

Motivo por el cual la inspección general ha aprendido trabajar con ellos o sin ellos.

Inspectora General: ...por eso mejor nos olvidamos de los Jefes de Enseñanza y hacemos nuestras cosas, sin depender, ya que sabemos que no contamos con ellos.

E1-IG-LACF-p.p: 5

A pesar de las limitantes que se ha enfrentado la inspectora con los jefes de enseñanza, ella reconoce que la forma en como está organizada la supervisión en educación secundaria es buena, y que las dos figuras se complementan.

Inspectora General: ...si los Jefes de Enseñanza se enfocan en su trabajo, la función de los Inspectores Generales será completada, ya que se atiende las cuestiones administrativas y pedagógicas, la secundaria estaría muy bien, sería otra cosa... nuestra función ya sea Jefe de Enseñanza, Inspector General o Supervisor, sino hay trabajo pedagógico no existimos, el control es importante, pero lo más importante es lo pedagógico, eso es lo que nos da vida, por eso estamos aquí.

E1-IG-LACF-p.p: 19-20

Por lo tanto se puede deducir que la inspección general de este estudio de caso concibe a la asesoría como aquella función que orienta al director en diversas tareas desde los aspectos administrativos, organizativos y pedagógicos, haciendo que ellos a su vez apoyen a los docentes en lo que requieren para mejorar su quehacer educativo.

Inspectora General: ...conocer el contexto de la escuela, conocer los resultados de la escuela, tener un diagnóstico de las escuelas, tener detectadas las áreas de oportunidad, detectar los focos problemáticos de la zona, trabajo con los directores. Si los directores no lo saben, mis apoyos y yo los acompañamos, los orientamos, los asesoramos en temas diversos, como en las normas, en lo jurídico, en lo del escalafón, con lo de carrera magisterial, con lo de control escolar, en lo técnico pedagógico, pero dirigido a los directores, ya que por la norma no podemos entrar y asesorar al docente, entonces les decimos a los directores como pueden ayudar a los docentes por medio de las juntas de consejo técnico. Cómo en las planeaciones didácticas, en el seguimiento al trabajo en el aula, a realizar estrategias didácticas, al manejo de las TIC´...

E1-IG-LACF-p.p:7

En otras palabras la inspectora a través de sus acciones está creando una comunidad de aprendizaje, donde los directores que tienen a su cargo y los docentes tengan la certeza que la inspección estará apoyándolos. Como lo menciona Bonilla, et al. (2011), "...que la asesoría implica construir una relación

de confianza, credibilidad y autoridad profesional entre el equipo de supervisión y los asesores.”

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

En este capítulo, se dio a conocer algunas acciones y limitaciones de las inspecciones generales de educación secundaria para ejercer un liderazgo pedagógico directo e indirecto. Por lo que concluyo con los siguientes comentarios:

La estructura de la supervisión en Educación Secundaria, en mi opinión es un constructo utópico de nuestro Sistema Educativo, en donde tiene que haber una comunicación y un trabajo colaborativo entre los inspectores generales y los jefes de enseñanza para conocer y resolver las problemáticas que aluden a las escuelas, a los docentes y a las comunidades educativas, orientándolas para mejorar los servicios educativo satisfaciendo las necesidades del sistema para alcanzar los ideales que se establecen en los manuales para la supervisión administrativa y pedagógica de este nivel.

Es por ello que esta organización de tener dos actores que se encargan de supervisar la gestión escolar y pedagógica en la educación secundaria, la vínculo con la propuesta que realiza Martín Rodríguez Vivanco, donde menciona que en un buen sistema educativo será aquel el que tenga dos tipos de supervisores, los generales y los especiales, donde los primeros se enfocarán en el ámbito de la planificación, organización, funcionamiento y gestión de los servicios y programas de los centros educativos. Mientras que los segundos se concentrarán en el desarrollo curricular y en la orientación didáctica de las materias que se imparten. (Pérez y Camejo; 2009)

A lo que conlleva que al existir estas dos figuras de supervisión, la funcionalidad de estos actores, consistiría en ampliar la capacidad de atender y subsanar las necesidades de las escuelas y de los docentes, mediante acciones que estén orientadas a la asesoría y apoyo pedagógico, que al de fiscalizar y vigilar, de esta

forma se brinda una educación de calidad y de excelencia como se establece en la política educativa vigente.

Sin embargo lo que se ha analizado en este estudio de caso, del quehacer educativo de la supervisión escolar en educación secundaria, se aprecia que en la Ciudad de México la estructura y la funcionalidad de tener dos actores que ejercen la tarea de supervisar las gestiones administrativas y pedagógicas de las escuelas en un mismo nivel, ha traído consigo tensiones y limitaciones entre estas autoridades educativas para ejercer una presencia pedagógica para orientar a los directores y docentes.

Estas tensiones y limitaciones que se mencionaron en este capítulo, han traído consigo una escasa participación colaborativa entre los inspectores generales y los jefes de enseñanza en aspectos académicos, fricciones normativas para intervenir en la asesoría con los docentes, así como también confusión entre los profesores entre lo que dice el jefe de enseñanza de cumplir el programa de estudios o en participar en los programas escolares para mejorar los aprendizajes de los alumnos que solicita la inspección general.

Lo que ocasiona problemáticas de organización para atender la asesoría en el aula la cual debe estar orientado a la innovación y al cambio, brindándoles a los docentes información actualizada y verás que ayude a la reflexión de la práctica, a la toma de decisiones y en dar seguimiento a las iniciativas pedagógicas implementadas. (Pérez y Camejo: 2009)¹⁰⁹

Sin embargo esta brecha de colaboración profesional entre los inspectores y jefes de enseñanza y la escasa asesoría hacia los docentes, ha ocasionado que la figura que se encarga de supervisar los aspectos pedagógicos desaparezca del organigrama, provocando un vacío de acompañamiento hacia los profesores, en

¹⁰⁹ PÉREZ FIGUEIRIAS ELFIO y CAMEJO ECHEMENDÍA DIMAS. (2009). Síntesis gráfica de supervisión educativa. Editorial La Muralla, Madrid. p.p. 95-102

donde ni los inspectores generales pueden subsanar ya que aún los manuales normativos se encuentran vigentes.

A pesar de que se empezaron a implementar en los Consejos Técnicos Escolares propuestas de Aprendizajes entre Escuelas, cuya finalidad consistía en intercambiar y trabajar de forma colaborativa con los colectivos docentes de las diferentes escuelas que conforman la zona escolar, para fortalecer la reflexión, el análisis y la toma de decisiones para superar problemáticas educativas comunes, así como también mejorar competencias pedagógicas entre pares (SEP;2016-2017)¹¹⁰, muchas inspecciones aún cuentan con dificultades para orientar a los docentes con respecto a las necesidades metodológicas específicas de las distintas asignaturas.

Por lo que es necesario adaptar los manuales de la supervisión pedagógica y administrativa en la Ciudad de México acorde a las necesidades actuales que demanda el nivel educativo, como por ejemplo asignar nuevos roles, funciones y prácticas de intervención de los inspectores con un respaldo institucional y jurídico que le permita mejorar su desempeño en las escuelas y en el equipo de trabajo. (SEP; 2010), reformular un nuevo perfil profesional para el inspector general que contribuya a la creación de la Nueva Escuela Mexicana el cual debe tener una sólida cultura pedagógica, suficiente experiencia docente, dominio del currículo y la enseñanza, dominio de la actividad supervisora, capacidad administrativa, habilidad para la dirección y amplia cultura general, así como también principales cualidades humanas como honestidad, equidad, sinceridad, simpatía, sensibilidad, creatividad, confianza en sí mismo, capacidad de comunicación y entusiasmo para mejorar los servicios educativos de las escuelas. (Pérez y Camejo; 2009: 132-135)

De esta forma se podrá adquirir un estilo de supervisión contemporáneo donde se promueva la participación de todos los actores educativos para controlar y evaluar

¹¹⁰ SEP. (2016-2017). Consejos Técnicos Escolares, Cuarta Sesión Ordinaria, Ciclo Escolar 2016-2017, Aprendizajes entre Escuelas, una Propuesta de Desarrollo Profesional para la Mejora de las Prácticas Docentes. p.p. 5-6.

la calidad del propio sistema educativo y que la asesoría sea un elemento facilitador en el desarrollo de habilidades metodológicas de gestión tanto áulica como escolar para los docentes, directivos y supervisores, por lo que la función supervisora no descansa en una sola persona, sino en todos los involucrados en el proceso educativo. (Pérez y Camejo; 2009:123)

Es elemental seguir fortaleciendo la actualización continua de la inspección general para que satisfaga las necesidades de los docentes, directores, de las escuelas y del propio sistema, en este sentido las temáticas que se deben fortalecer mediante cursos, talleres o diplomados son en: competencias que se necesitan para llevar a cabo una nueva gestión pedagógica, reconocimiento de las situaciones que atraviesan las escuelas, análisis y sistematización de información recabada mediante observaciones y/o evaluaciones para diseñar un plan de intervención, conocimiento de las funciones y del hacer cotidiano, comprender y dar respuestas a las necesidades educativas actuales, formular estrategias de atención y de apoyo diferenciado, manejar herramientas conceptuales y metodológicas para dar acompañamiento y asesoría a las escuelas, fortalecer el liderazgo pedagógico mediante el trabajo en colegiado y colaborativo (SEP; 2010). Es así que al fortalecer esta figura de autoridad de la meso estructura se podrían alcanzar los objetivos de la política educativa actual, considerando que depende en gran medida de la disposición que tienen estos actores para fortalecer su función para generar cambios en sus comunidades educativas.

Los aprendizajes profesionales que me ha dejado esta investigación de observación del funcionamiento de la supervisión escolar como pedagogo y ahora como director de escuela, me permite resaltar la importancia de la formación continua de los docentes, directivos y supervisores para el mejoramiento de cada una de las funciones descritas para fortalecer las habilidades de gestión, trabajo colaborativo, liderazgo, toma de decisiones y estrategias para fortalecer el servicio educativo y así mejorar los aprendizajes de los alumnos.

También me permitió ser empático con los docentes y con otros directivos sobre las problemáticas educativas que se viven en las instituciones educativas, así como también conocer y aplicar los diversos protocolos de actuación y documentos normativos para resolver cualquier incidencia que se presente durante la jornada escolar.

Y finalmente, comprender que la tarea de la supervisión radica en crear ambientes armónicos dentro y fuera de las escuelas, mediante gestiones administrativas y pedagógicas que propicien la conformación de redes o comunidades profesionales de aprendizaje para mejorar el logro educativo en las escuelas y de la zona escolar.

BIBLIOGRAFÍA.

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL DISTRITO FEDERAL. (2009). *Supervisión y asesoría para la mejora educativa*. México: SEP.

ALCANTARÁ, A. (2008). Políticas de educación en tiempos de globalización. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 48 Septiembre-Diciembre. Versión electrónica. <http://www.rieoei.org/rie48a07.htm>

ANTÚNEZ, M., S. (2012). Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora. Ediciones SM, México. 61-63.

ARREDONDO, M. A. (2008). *Entre la primaria y la universidad, la educación de la juventud en la historia de México*. México, D.F.: Santillana y Universidad Pedagógica Nacional.

BARRAZA, MARCÍAS, A. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación Educativa*, Septiembre-Octubre, 19-31.

BELMONTE, V. y GADANO, C. (2007). Entre los instituido y lo instituyente. *Revista de la facultad* 13 2007.

BONILLA, P., . (2010). *Formación de los supervisores de Educación Secundaria en México: análisis de necesidades*. México : investigación realizada en el marco del Programa de Cooperación Interuniversitaria e investigación científica entre España e Iberoamérica, Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID); Universidad de Barcelona, Innovación y Asesoría.

BONILLA, P., O., ET AL. (2011). Función de alto riesgo. La tarea pedagógica de la supervisión escolar.

CALVO, B. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México prácticas, desafíos y reformas*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación UNESCO.

CASANOVA, A. (2004). *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid: La Muralla.

DOF, 2011. Acuerdo Número 592 Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. Art. Segundo, Plan de Estudios 2011. Educación Básica.

DOF, 2014. Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.

DOF (2019). Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa. México.

DOF (2020). Acuerdo número 01/01/20 por el que se emite los Lineamientos de ajuste a las horas lectivas señaladas en el diverso número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, para los ciclos escolares 2019-2020 y 2020-2021.

Echenique, V., L. y Muñoz, A., A. (2013). Aldo Los alcances de la reforma educativa en México y el difícil equilibrio entre autoridad del gobierno y gobernabilidad sindical Espacios Públicos, vol. 16, núm. 36, enero-abril, pp. 77-92 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Versión electrónica <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67626913010>

FRIGERIO, G. (Comp), Et alt. (1991). Normas, Teorías y Críticas, Cap. 1 Currículum: Norma, Intersticios, Transposición y Textos. Buenos Aires. Miño y Dávila editores.

FULLAN M. Y STIEGELBAUER, S. (1997) El cambio educativo, guía de planeación para maestros. Reimpresión 2011, Ed. Trillas.

GARCÍA, R. R. (1963). *Principios y técnica de la supervisión escolar*. México: Instituto Nacional de Capacitación del Magisterio.

GAJARDO, J., ULLOA J. (2016). *Liderazgo pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.*

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2010). *Alianza por la calidad de la educación*. México.

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (1995). *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. México.

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México .

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México .

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México .

INEE (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para primarias mexicanas. Cap. 4 Supervisión escolar, normatividad y funciones. Tabla 1 Funciones y acciones del supervisor escolar en el ámbito de la gestión institucional.*

INEE. (2013). *Panorama Educativo de México 2012. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación Básica y Media Superior* . México : INEE.

MAUREIRA, F. (s/f). *La innovación educativa en un contexto de reforma*. Chile.

Memorias foro educación básica y normal reflexiones y propuestas para avanzar hacia una educación de calidad con equidad (2011). México

MIRANDA, E. (2002). *La supervisión escolar y el cambio educativo un. Modelo de supervisión para la transformación desarrollo y mejora de los centros. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado.*

Miranda, L., F. y Reynoso A., R. (2006). *La Reforma de la Educación Secundaria en México. Elementos para el debate Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 11, núm. 31, octubre-diciembre. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México. Versión electrónica <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003115>*

Morales, H., L. y Flores, F., A., L. (2019). *La evaluación docente en el marco de la reforma educativa 2013. [Versión electrónica]. educ@upn.mx, Revista Universitaria, núm. 26-julio/diciembre. URL: <http://blue.northcentralus.cloudapp.azure.com/educa/index.php/hecho-en-casa/8-hecho-en-casa/365-la-evaluacion-docente-en-el-marco-de-la-reforma-educativa-2013>*

Moreno, M., P. (2004). La política educativa de Vicente Fox (2001-2006) *Tiempo de Educar*, vol. 5, núm. 10, julio-diciembre, pp. 9-35 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Versión Electrónica <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31101002>

Moreno, S., ET AL. (2019). El Sistema Educativo Nacional y las recientes reformas educativas. Documento de trabajo 30. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Cámara de Diputados LXIV legislatura. México. p.p. 9-16

PÉREZ FIGUEIRIAS ELFIO y CAMEJO ECHEMENDÍA DIMAS. (2009). Síntesis gráfica de supervisión educativa. Editorial La Muralla, Madrid.

POZNER, P., ET. AL., (2009). *Seminario Internacional Itinerante Desarrollo de la Gestión Educativa en México: situación actual y perspectivas*, México, UPN.

SANDOVAL, F., E. (2007). Reformas Educativas en Secundaria. La Reforma que necesita la Secundaria Mexicana. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, ENERO-MARZO 2007, VOL. 12, NÚM. 32, PP. 165-182 Investigación temática.

SANTOS DEL REAL, A. I. (2000). *La educación Secundaria: Perspectivas de su Demanda*. Aguascalientes, Ags. Méx.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

SCHMELKES, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP: Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuito.

SEP. (1992). *Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica*. México : SEP.

SEP. (1982). *Acuerdo número 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas*. México : SEP.

SEP. (1982). *Acuerdo número 98, por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria*. México : SEP.

SEP. (2007). *Bases para el programa de apoyo a la implementación de la reforma de la educación secundaria en las entidades federativas*. México: SEP .

SEP. (2006) *Educación Básica. Secundaria Plan de Estudios 2006*. p.p. 31

SEP. (13 de Junio de 2013). *comunicado 079.- estratégica la supervisión escolar: SEP*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de Secretaria de Educacación Pública: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/C0790613#.Ucx9vTuha6N>

SEP. (2006). *La asesoría a las escuelas reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros* . México : Secretaría de Educación Pública .

SEP (s/f). *Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico-administrativa* . México.: SEP.

SEP. (s/f) *Manual de normas y procedimientos para la supervisión técnico-pedagógica* . México: SEP.

SEP. Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2016-2017. Julio 2016

SEP. (1995). Programa de Desarrollo Educativo 1994-2000. México: SEP

SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: SEP.

SEP, (2005). SAAE, Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela. México. SEP.

SEP. (2007). *Programa Sectorial de educación 2007-2012*. México: SEP.

SEP (2008). Guía Interactiva para secundaria. p.p. 1

SEP (2010). Módulo II del PEC “PETE simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar.”, México, Secretaría de Educación Pública.

SEP (2010). Módulo V del PEC “Un modelo de gestión para la supervisión escolar.”, México, Secretaría de Educación Pública.

SEP (2011) Acuerdo 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. p.p. 9

SEP. (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México: SEP.

SEP. (2016-2017). Consejos Técnicos Escolares, Cuarta Sesión Ordinaria, Ciclo Escolar 2016-2017, Aprendizajes entre Escuelas, una Propuesta de Desarrollo Profesional para la Mejora de las Prácticas Docentes.

SEP (2017). Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudios para la Educación Básica. México. p.p. 13-15, 72-74, 132, 152-153.

SEP (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024. México. p.p. 10, 23.

SOLER FIERREZ E., FERNÁNDEZ HUERTA J., REYZÁBAL MA. V., MUÑOZ SEDANO A., MEDINA RUBIO R., VÁZQUEZ GÓMEZ G., CASANOVA MA. A., RAMÍREZ AÍSA E., LÓPEZ DEL CASTILLO MA. T. (1993). Fundamentos de supervisión educativa. Editorial la Muralla, Madrid.

TERÁN, C., F., E. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. Revista San Gregorio No. 21, enero-marzo, p.p. 46-55.

TERIGI, F. (2010). *Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar. Revisión de literatura y análisis de casos*. Buenos Aires: Inst. Internac. de Planeamiento de la educación IIPÉ-Unesco.

TYACK Y CUBAN (2001). En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas.

UNESCO. (2004). *Educación para todos el imperativo de la calidad*. Francia: UNESCO .

UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2005). *Expansión de la educación secundaria en México, logros y dificultades en eficiencia, calidad y equidad*. UNESCO .

ZORRILLA, M. (2004, Vol. 2, No. 1). La Educación Secundaria en México: al filo de su reforma. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

ANEXO 1

ENTREVISTA A LA INSPECTORA GENERAL

Luis- ¡Buenos Días Maestra!, ¿cómo ha estado?

Inspectora General- ¡Hola Luis!, Bien Gracias, pásale, se te dificulto llegar, quieres un café, Rita tráigale un café a Luis por favor, todavía quedaron de las barritas integrales que se dio en el concurso (Rita Contesta- sí maestra), tráigale una a Luis, mira te doy esta gelatina para que comas mientras que desayunamos. Me vas hacer la entrevista que me dijiste verdad, bueno nos apuramos porque tenemos que estar a las 12 p.m. en el Colegio Vermont para la Junta de Consejo Técnico, te vas a quedar verdad.

Luis- Claro que sí maestra y muchas gracias por permitirme acceder a la zona escolar.

Inspectora General- no tienes que agradecer, al contrario es un honor que vengas a observarnos y a estudiarnos, ya que casi nadie estudia a las secundarias, vas a tener mucha tela de dónde cortar, como también te vas a dar cuenta de los problemas en todos los aspectos la educación secundaria. Pero bueno empecemos con la entrevista para apurarnos.

Luis- Eso es lo interesante identificar los diversos problemas que tiene la secundaria y en específico la Inspección General. Bueno maestra comenzamos la entrevista, le voy a explicar en qué consistirá la entrevista. Esta entrevista tiene como propósito ver cómo se vincula la Inspección General en el aspecto pedagógico, administrativo y como se acerca a las escuelas, esta entrevista son con fines de investigación para la realización de la tesis.

Inspectora General- Está muy bien, y no te preocupes sabes que estás como en tu casa, y cualquier cosa que necesites no dudes en pedirlo si no estoy, mis apoyos saben en donde está toda la documentación que solicites, por eso somos un equipo, porque si el inspector está ausente los apoyos deben de saber dónde está las cosas o cómo pueden resolver problemas, hay a veces que los apoyos no saben nada y todo lo sabe el inspector, eso está muy mal porque tenemos que trabajar en equipo con los apoyos.

Luis- Muchas gracias, Maestra por la confianza que me da, la entrevista esta estructura en varios apartados como: los aspectos generales de su formación, La vinculación de la supervisión con la administración educativa, la vinculación de la supervisión escolar con relación a las cuestiones de la administración educativa, la vinculación de la supervisión escolar con las escuelas, la organización de la zona escolar.

Inspectora General- Está muy bien

a) **Luis-** *Como primer apartado sobre los aspectos generales de su formación.*

1.- **Luis-** ¿Cuántos años tiene dentro del servicio educativo?

Inspectora General- tengo 32 años de servicio, contando desde que fui maestra de primaria y todavía tengo muchas ganas de seguir trabajando y ahorita no pienso en jubilarme cuando se me terminen las ganas de trabajar comenzaré en pensar en la jubilación, pero creo que eso todavía faltara.

2. **Luis-** ¿Cuántos años estuvo como maestra, como directora, y ahorita cuántos años tiene como Inspectora General?

Inspectora General- Como profesora 12 años en educación primaria, 9 años como directora de primaria, como profesora de secundaria 8 años, como subdirectora de secundaria 2 años, como directora de secundaria 6 años y como Inspectora General 6 años, no pase por la Jefatura de Enseñanza, ya que presente el único examen a nivel nacional de oposición, mira este examen solo se ha hecho una vez y solo se ofertaron dos plazas uno de mis compañeros, este Porfirio, si te acuerdas de él, y yo fuimos los que ganamos las plazas de Inspectores Generales y mira ahí está mi dictamen, mira en secundaria primero tienes que ser profesor, luego subdirector, director, jefe de enseñanza y luego inspector general, así está el escalafón, pero en mi caso pase de la dirección a la Inspección.

3.- **Luis-** y ¿Cómo accedió al servicio?

Inspectora General- Pues para el cargo de Inspectora General por el examen de oposición, y para los demás cargos que tuve fue por ascensos escalafonario o por puntaje en el escalafón.

4.- **Luis-** ¿Qué le gusta de su trabajo?

Inspectora General- ¿Qué me gusta de mi trabajo?,..., mira Luis a mí me gustó trabajar en secundarias y en primarias, pero más en secundarias, por la variedad de personas que se tratan, la diversidad de gente, por la formación distinta, es una oportunidad, se encuentran funciones diferentes, me disgusta un poco las tareas administrativas, pero me gusta mucho que tienes contacto en otras actividades, como el contacto con los alumnos, directores, jefes de enseñanza, maestros, padres de familia, a toda la comunidad, de todo tipo, como las señoras que atienden las tienditas o los negocios que están cerca, luego te cuentan cosas que uno no ve, te va reconociendo la gente y eso es necesario, porque luego me dicen cuando los niños se van de pinta, o a veces hasta cuidan la escuela, eso es bueno porque involucras a la comunidad a que también sea partícipe en el proceso educativo de la comunidad.

No me siento con ganas de jubilarme todavía, todavía tengo energía y muchas cosas que hacer, el día que ya se me quiten las ganas de hacer las cosas en ese día me voy a jubilar, cómo también yo si me regresaría a trabajar nuevamente frente a grupo, me gustó mucho estar frente a grupo, ya que cuando estaba frente a grupo, lo que me importaba era que los niños comprendieran lo que les enseñaba, yo era maestra de física y química, cuando yo iba a la secundaria y no sé si a ti te toco, pero a mí me enseñaron en la secundaria a memorizar, el maestro de química que tenía nos hacía que nos aprendiéramos la tabla periódica de memoria, nos decía “a ver Laura dime la tabla periódica”, y yo sé la repetía grupo I A metales alcalinos, Hidrógeno, Litio, Sodio, Potasio, Rubidio, Cesio, Francio, Grupo II A elementos alcalinotérreos, Berilio, Magnesio, Calcio, Estroncio, Bario, Radio y así toda la tabla. Y ahora si me dicen que les diga la tabla periódica, así se las repito de memoria, pero es porque así me la enseñaron, pero ahora con estas generaciones no les podemos decir que la memoricen, ya que es necesario que la comprendan, que vean, experimenten y desarrollen las competencias como lo establece el plan de estudio y los programas de estudio y ahora con eso del acuerdo 592, que en este ciclo escolar todavía secundarias no entramos, pero para el próximo ciclo escolar secundarias entra. Mira te comento que cuando estaba frente a grupo sólo dos veces, en todos los años que estuve frente a grupo ¿sabes cuantas veces me visitó mi Jefe de Enseñanza?, solo dos veces me visitó, la primera vez que fue era para preguntarme si usaba su libro, porque él era el que los realizaba, después me dijo “bien hija” y se fue, la segunda vez que fue, yo tenía fórmulas químicas pegadas en el salón y me regañó, me dijo “¡a ver Laurita que es esto!, ¿por qué está esto aquí?”, le contesté que

eran las fórmulas químicas y lo que yo quería era que los niños no se aprendieran de memoria las fórmulas, sino que las comprendieran y las supieran usar, pues mi Jefe de Enseñanza me contestó “voy a venir otra vez para enseñarte a dar una clase”. Te diré Luis, que hasta el momento no ha regresado para enseñarme a dar una clase y todavía lo estoy esperando, porque yo no sé dar una clase y desconozco como es dar una buena clase según mi jefe de enseñanza.

Casi así son la mayoría de los jefes de enseñanza, como el que yo tenía, pero hay otros que sí realizan un seguimiento, a pesar de que deben de atender casi ochenta escuelas, la Jefa de Enseñanza de Artes casi no visita a los maestros, a parte que casi la relación que tengo con ella no es buena, como por ejemplo un día le pedí ayuda para un concurso de música que viera a los maestros y a los alumnos, lo que me contestó fue que tenía que realizar un oficio para el coordinador de jefes de enseñanza para que pudiera intervenir, luego se tardan en contestar tres o cuatro meses, después llega la Jefa de Enseñanza diciéndome que en qué me puede ayudar para el concurso, lo que le contesto es que muchas gracias por su tiempo y por su disposición pero que el concurso ya pasó hace tres meses. Esos son algunos de los problemas que tenemos, pero también está el otro extremo como la Jefa de Enseñanza de Formación de Cívica y Ética constantemente realiza visitas a los maestros, les pide planeaciones, la relación con ella es muy buena hacemos equipo. Te voy a contar la experiencia que tengo cuando fui directora, unos Jefes de Enseñanza, sí acompañaban a los maestros, entraban al salón, observaban la clase le hacían recomendaciones, regresaban y daban una clase para que los maestros vieran como debía hacerse, al veces el Jefe de Enseñanza iba a la dirección y me decía “Laura, yo voy a venir hasta el próximo mes o hasta mi otra visita, le recoges las planeaciones a los maestros”, y yo las recogía y las guardaba hasta cuando llegaba otra vez el Jefe de Enseñanza, cuando llegaba le entrega tu machote de planeaciones, pero hay jefes de enseñanza que viven en Cuernavaca y solo vienen una vez al mes a firmar y a cobrar, no les dicen nada, no les llaman la atención, ahora si nosotros les decimos algo o les ponemos un acta, se enojan y a nosotros nos va peor, porque escalafonariamente nosotros somos superiores a los Jefes de Enseñanza, como la norma dice que ellos se dedican a lo Pedagógico se creen que son iguales que nosotros cuando en realidad ellos tienen que firmar y entregar a la inspección recomendaciones y los registros que realizaron pero eso no se hace, pero te recuerdo no son todos hay casos que los Jefes de Enseñanza si hacen su función, pero son contados, por eso mejor nos olvidamos de los

Jefes de Enseñanza y hacemos nuestras cosas, sin depender, ya que sabemos que no contamos con ellos.

B) Luis- *el segundo apartado es la vinculación de la supervisión con la administración educativa.*

1.- **Luis-** Considerando las demandas reales de la administración ¿Cómo se es un buen supervisor?, ¿cuáles son las actividades y comportamientos más importantes para ser considerado “un buen supervisor”?

Inspectora General- El ideal de cualquier puesto que traigas, es ver el impacto real en las comunidades, el puesto te aleja mucho, el puesto de Inspector General, te aleja de lo técnico-pedagógico, te encierra, es necesario cambiar, redefinir el puesto, para completar la figura del Inspección General como el de los Jefes de Enseñanza. Yo creo que la normatividad debería desaparecer o se tendría que re direccionar, ya que como te lo mencione nosotros como Inspectores Generales por la normatividad nos alejamos de lo pedagógico y aunque queramos no podemos meternos mucho en eso. Por eso la función de supervisor es compromiso y gestar lo que se hace, no es de “ya llegue a este escalón y ahora voy a descansar”, se debe tener ganas de trabajar, con energía para hacerlo, experiencia, compromiso, el Inspector debe estar preparado para el puesto profesional en su trabajo, actividad de apertura, de aceptar la crítica, a veces nos consideran y tenemos que ser como los omnipotentes, es estar aprendiendo siempre, ser organizado ya que el puesto es estar en un mundo de papeles, la facilidad de comunicación con las demás gentes, al relacionarte con la gente te abre muchas puertas. Cambiar la idea que tiene de nosotros, ya que nos llaman los espantores, los elefantes blancos o como decían en el diplomado que el inspector es un objeto no identificado. Saber trabajar en equipo, el trabajo en equipo facilita mucho el trabajo, un trabajo en apoyo con el director, para que de esta forma el inspector pueda orientar, guiar y se trabaja en equipo con él.

Como también la mayoría de los problemas que tiene que resolver la Inspección es atender los conflictos con la asociación de padres de familia, como por ejemplo con el robo de materiales en la secundaria, como en la secundaria 27 que desaparecieron dos mecheros de bunsen, esos problemas tan chiquitos los tenemos que resolver e investigar, o porque está el conflicto que el turno matutino le echa la culpa al vespertino y viceversa, luego que los directores de la 27 también tienen conflictos, tengo que estar mediando la situación. También están otros problemas como las donaciones a las secundarias si se

pueden hacer pero, se tiene que hacer el oficio correspondiente, indicando que el gobierno del D.F. dona las bancas y el oficio se tiene que mandar a la Administración Federal, pero si no se hace el oficio la Administración Federal no las admite y no podemos tocar las bancas y las tenemos que regresar aunque nos hagan falta ya que el D.F. no está descentralizado, o también si las escuelas donan material que ya no les es útil, tengo que estar supervisando e inventariando lo que se va a vender, en cómo se va repartir el dinero entre los turnos y en que se va usar el dinero, también tengo que ver si la donación es solo por el turno matutino, del vespertino o de ambos turnos, ya que si es de un solo turno todo el dinero recaudado es del turno que lo donó, pero si la donación es de los dos turnos el dinero se tiene que repartir equitativamente y luego se hacen los problemas y tengo que estar mediando y poniendo orden, o si los directores quieren sacar fondos para la escuela o festejar el día del estudiante, se tienen que hacer los trámites necesarios para la autorización de la kermes, tiene que llegar a la inspección para ver el oficio y luego mandarlo a la dirección operativa para que estén enterados de lo que se va hacer y no haya ningún problema, estos problemas tan chiquitos luego se llevan días o semanas en resolver y te quitan tiempo para estar concentrado en el aspecto pedagógico.

2.- **Luis-** ¿Cuál es la causa por la cual se le puede llamar la atención a un supervisor?

Inspectora General- Al no cumplir con mis funciones, ocasiona más problemas, al no cumplir a tiempo y en forma lo que me piden, aunque sea de un día para el otro eso es lo que más me molesta o al no atender mis funciones principales que es la asesoría, la evaluación y el control.

Luis- y ¿En qué consiste su función de asesoría?, Maestra.

Inspectora General- Es cuando estoy al tanto de todo, por ejemplo, conocer el contexto de la escuela, conocer los resultados de la escuela, tener un diagnóstico de las escuelas, tener detectadas las áreas de oportunidad, detectar los focos problemáticos de la zona, trabajo con los directores. Si los directores no lo saben, mis apoyos y yo los acompañamos, los orientamos, los asesoramos en temas diversos, como en las normas, en lo jurídico, en lo del escalafón, con lo de carrera magisterial, con lo de control escolar, en lo técnico pedagógico, pero dirigido a los directores, ya que por la norma no podemos entrar y asesorar al docente, entonces les decimos a los directores como pueden ayudar a los docentes por medio de las juntas de consejo técnico. Cómo en las planeaciones didácticas, en el seguimiento al trabajo en el aula, a realizar estrategias didácticas, al

manejo de las TIC'S, como por ejemplo tengo a directores nuevos en su función, que no saben lo que es ser un director, les tengo que asesorar en estos temas, que te mencione.

Mira el trabajo técnico pedagógico, en la zona, se hace un seguimiento del aula, por lo tanto la inspectora, y el equipo de trabajo observamos, cada uno se va a diferentes salones o dos nos metemos al mismo salón después las juntamos lo que se observó, ya que a uno se le puede ir una cosa o un aspecto y el otro lo puede ver y lo anota, se revisa el plan de clase del maestro, el plan anual del maestro y del director, revisamos el PETE cuando visitamos las escuelas, contrastamos la planeación del maestro, con los cuadernos de los alumnos, para ver su avance en el programa de estudios y le doy mis observaciones al director que es lo que me compete.

Luis- y eso no le ha ocasionado problemas, porque como me ha platicado que eso es la función del Jefe de Enseñanza.

Inspectora General- Hasta el momento no he tenido ningún conflicto, porque los maestros me conocen y me permiten acceder a esta información, ya que en mi nombramiento y la normatividad son funciones que no me corresponden, pero hay inspectores que quieren hacer esto y los docentes no lo permiten o los jefes de enseñanza se enojan y amenazan a los inspectores en demandarlos por usurpación de funciones y por eso lo dejan, pero en mi caso tengo la fortuna de entrar, pero siempre puede existir la posibilidad que me nieguen la entrada al aula, ahora en el cuaderno de los alumnos se ve lo que se dice el plan y en cómo se lleva el plan en el aula, les dije a mis directores que realizaran un seguimiento de visitas del aula, les di unos formatos de registros sobre a quién vamos a observar, en los primeros años me costó mucho trabajo que los directores fueran a visitar las aulas, yo les preguntaba si visitaban las aulas y me decían que sí, un día les pedí los registros y no me los entregaron y era porque no los hacían, entonces lo que hice fue que en cada Junta de Consejo Técnico les pido sus observaciones de una clase y con esto los obligo a que visiten las aulas, que no debería ser así ya que dentro de sus funciones deben de visitar las aulas, y ahorita todavía les cuesta trabajo, visitan las aulas aunque sea un día o una semana antes de las Juntas de Consejo Técnico. También te cuento que cuando se hacen observaciones los maestros se sienten amenazados, porque piensan que el director o el Inspector van a visitarlo porque realizo algo malo, o porque es el maestro que tiene problemas. Yo escojo las visitas a los maestros dependiendo de la planeación, o el que puede tener problemas, el que realiza

un buen trabajo para compartirlo con los demás docentes, o el que tiene buen control de grupo, el que reprueba a muchos alumnos o el que no reprueba a nadie, para ver qué es lo que está pasando, por ejemplo un día fui a observar una clase, el maestro me enseñó su planeación bien bonita y todo eso y en la clase no llevo nada de lo que estaba planeado, y tengo el otro caso que no planea pero cubre todo lo que establece el plan de estudios, por eso te digo que los escojo de manera aleatoria. Hago que los directores retomen la importancia de visitar las aulas, pero me cuesta trabajo, ya que la carga administrativa absorbe mucho. Como actas, estadísticas, etc.

Las estrategias didácticas, las realizo en las Juntas de Consejo Técnico, trabajé directamente con los directores para que ellos, las trabajen directamente con los alumnos, o con los docentes, por ejemplo la junta pasada trabajamos evaluación, competencias, para esta junta vamos a trabajar valores. En las Juntas de Consejo a veces las trabajamos en el aula o en la red, también al veces la trato yo, el personal o los directores cuando les digo que van a dar un contenidos transversales en el aula de matemáticas, español, geografía, entre otros, esto lo hago para que no piensen que toda la autoridad recae en la Inspección, que la inspección solo es una figura representativa, que el trabajo lo hacemos todos, por ejemplo en una Junta de Consejo Técnico le pedí al director y al subdirector que eran maestros de español, de una de mis escuelas, les pedí estrategias para fortalecer la lectura y todos aprendimos, nos divertimos y también voy aprendiendo de mis directores, de las diferentes asignaturas, como estrategias para geografía, etc. Mira el director de la 91 trabajo en una Junta de Consejo Técnico técnicas para la reprobación, con la idea que los directores trabajen con los maestros. Los directores de las escuelas particulares trabajan evaluaciones, la 91 matutina y vespertina trabajan acompañamiento escolar en oportunidades para aprender.

El acompañamiento escolar, en una parte consiste en las tutorías, los directores acompañan a los maestros y a su vez los maestros acompañan a los alumnos en su aprendizaje vinculado a las tutorías, los maestros toman algunos alumnos y con ellos se hace un trabajo especial. Las tutorías se empezó en contra turno, y al final del año escolar se realizó una evaluación y vimos que no se dieron los resultados que esperábamos y lo que se realizó fue modificar el horario y ahora se hace en el turno que corresponde y nos funciona muy bien, se fomenta el trabajo en equipo, entre los directivos, los maestros y los alumnos, el director integra más al personal, se hace más flexible y más accesible. Y esto

impacta a nivel zona ya que cuando la Directora Operativa o el Coordinador Sectorial nos manda llamar, la zona escolar LVIII es la que menos reprobados tiene.

Luis- ¿En qué consiste su función de evaluación?

Inspectora General- Es importante esta función, pero no se le da el seguimiento que se le debe de dar por falta de tiempo y por la saturación de carga administrativa, es necesario darle un seguimiento y que sirva para la toma de decisiones, mira la función de evaluación tendría que ver directamente en todos los sentidos por ejemplo en ver cómo funciona el directivo con el personal, en cuál es el desempeño que tiene el subdirector, la evaluación es muy en general, se evalúan los procesos y los resultados, por ejemplo se ven y se evalúan los resultados académicos de ENLACE, EXAMIN, IDANIS, por decirte algunos, cuando me refiero a los procesos te cuento el caso que tuvimos cuando íbamos a cerrar el ciclo escolar pasado, como es el caso de la 27 vespertina donde cerramos con muchos problemas de organización por parte de los maestros hacia el director. Como problemas con la asociación de padres de familia, con los maestros, con los padres de familia, hay muchas quejas en esa escuela, y más contra el director, con decirte que los padres de familia metieron a los derechos humanos contra el director, es un foco rojo, hable con el director y le dije “haber José cuantos años como director tiene en esta escuela, va a cumplir 9 años, por qué hasta ahorita empiezan a salir todas estas quejas, si es necesario que nos vengamos a radicar acá nos vamos a venir a radicar, para ver si así se resuelven los problemas”, así se lo dije, porque de un problema chiquito se hizo un problema enorme, ahora la escuela favorita va hacer la 27, que la vamos a tener más vigilada, la vamos asesorar, apoyar, pero todo esto empezó porque hay una maestra que tiene derechos que no debe tener y esto provoca descontento entre los maestros y esto preocupa porque si los maestros empiezan a manejar a los padres de familia va a pasar el mismo caso que con la 91 donde los alumnos tomaron la escuela (la inspectora me comentó los derechos que tiene la maestra, pero me pidió que no anotara lo que me había dicho, ya que no tenía las pruebas suficientes para demostrarlo), a mí no me importa la vida personal que tenga el director, pero cuando la vida personal perjudica al trabajo, eso me compete, para marcarle los límites, ya que tengo que ver que la maestra cumpla con las guardias, en eso me refiero a la función de evaluar de ver que cumpla con sus responsabilidades.

Luis- ¿En qué consiste su función de control?

Inspectora General- ¡La Inspección General para eso se creó, en cumplir la norma, las leyes, los instructivos, vigilar y controlar la aplicación de la normatividad, como cuidar que se cumpla con el calendario escolar, lo que establece el plan y los programas de estudios de secundaria, que los directivos cumplan con sus funciones, que los docentes y directivos cumplan con los horarios de trabajos oficiales, en controlar las licencias médicas, inasistencias, expedir actas de abandono, todo eso tenemos que controlar!. Pero mira Luis de estas tres funciones que te comente, la función de controlar es la más importante y la central, ¡el control!, te vas a preguntar ¿Por qué es mi función central? Verdad, mira de acuerdo con los manuales y con mi nombramiento tengo que verificar que se cumpla la normatividad, a lo mejor no al cien, pero sí ver que se cumpla la mayor parte, te menciono algunos casos, tengo que verificar que los expedientes estén completos, verificar la puntualidad de todo el personal, de los directivos, de los maestros, del secretariado, etc., checar los días económicos, licencias médicas, nómina, estadísticas, integración programática, verificar el número de las materias, la entrega de boletas, la aplicación de los exámenes extraordinarios, revisar lo de la asociación de padres de familia, ver lo de cooperativas, entre otras cosas, en general toda la normatividad, esa es mi función básica, de acuerdo a los manuales yo soy Inspectora en lo técnico-administrativo, por lo tanto la asesoría que te comente, tiene que ver con la norma, la norma es básica en todos los aspectos de funcionamiento en los ámbitos de las escuelas, por ejemplo el periodo que viene, de término del ciclo escolar, para nosotros no son vacaciones, solo es un receso escolar, donde tenemos que estar en contacto para ir a recoger los libros de textos del próximo ciclo escolar, como también las escuelas durante el receso escolar, debe de estar el conserje y el velador, ya que en cualquier momento en que nos llamen tenemos que estar en las escuelas, la mayoría de la gente piensa que cumplir la norma es verificar la puntualidad y la asistencia, como te repito tengo que cerciorarme que la norma se cumpla en todas las escuelas, hay mucha gente que dice que nosotros ya no debemos de cumplir con el control, pero en realidad cuando hacemos que se cumpla la norma las cosas cambian y mejoran las cosas, tampoco es llegar al extremo de estar de inquisidora en las escuelas de verificar que se cumpla al cien la norma, pero es ver que se trate de cumplir lo más que se pueda, no la podemos dejar de lado, es como decirte lo que pasa en un grupo, si el maestro no ponen orden los alumnos hacen lo que quieren, pero cuando se ponen las reglas dentro de un grupo las cosas mejoran.

c) Luis- **el siguiente apartado consiste en la vinculación de la supervisión con las escuelas**

1.- **Luis-** ¿Cómo es para usted una escuela que funciona adecuadamente?

Inspectora General- Consiste cuando los directores conocen bien su función, en planear las actividades, en utilizar eficientemente sus recursos humanos, materiales y económicos, cuando tienen conocimiento de todo el trabajo del plantel, yo les digo a mis directores, que los directores no pueden ser directores de escritorio, sino que tienen que ver todo de todos, contribuir y trabajar en conjunto con los maestros, no imponer las cosas, hacerles partícipes del trabajo, y en contribuir con el orden de la escuela, que cada quien debe hacer lo que le corresponde a su función, el director en un engranaje más, al igual que los padres de familia, es por eso que les digo a los directores que deben de estar en todo, y deben de tener la disposición de apoyar. Qué es lo que trato de hacer desde la Inspección, todos somos un engranaje, para que funcione adecuadamente la secundaria.

2.- **Luis-** ¿Cuáles son los problemas más usuales que usted enfrenta en sus escuelas?

Inspectora General- ..., la escuela Y vespertina tiene problemas de Bullying, entre los alumnos se agreden, en el entorno habido agresiones, asaltos, en la escuela Y matutina tenemos la problemática de los suicidio de los alumnos, una vez tuvimos un suicidio hace seis años que hasta salió en las noticias, a mí no me toco ese caso me enteré cuando recién había llegado a la zona, lo que pasa que esa escuela en la mañana es de prestigio, los presionan mucho, pero todavía hemos tenido casos de intentos de suicidios, que tenemos que pedir ayuda a la delegación, para que manden a psicólogos, médicos y profesionales para que realicen pláticas con alumnos con relación al suicidio, otro problema es con la 302 vespertina, con la organización del plantel, la inasistencia por parte del subdirector luego llega a las seis de la tarde y el horario empieza a las dos, la inasistencia de maestros y de alumnos, hay muchos pleitos con los padres de familia que los tengo que estar atendiendo, ya tengo como 6 años que no tengo director en la escuela de M vespertina, llegan y se van, hasta ahorita que me mandaron una directora le estoy enseñando su función, ahora en la escuela M matutina, el conflicto es la relación que tiene el director con su personal es muy autoritario, el carácter del director es explosivo, poco tolerante y esto le provoca problemas, me llegan las quejas de los docentes y las tengo que atender y platicar con el director, el problema de la escuela C matutina, es que el

director es nuevo y le estoy brindando asesoría personalizada, está aprendiendo sobre el control escolar, otro problema es que la escuela C matutina y vespertina los directores no se llevan muy bien, en ocasiones tengo que estar de moderadora y coordinando el trabajo con ellos. Estos son algunos problemas que ahorita se me vienen a la mente. Pero tú te darás cuenta poco a poco cuando estés observando de los problemas que llegan a la Inspección y todos los tenemos que atender y dar solución.

3.- **Luis-** ¿Cuáles son las debilidades de los directores y cuáles las de los maestros que tendrían que ser atendidas por la supervisión o por la administración educativa?

Inspectora General- En algunos el desconocimiento de la función del directiva, de la normatividad, en algunos directores como el de la escuela M matutina, tienen la imagen y el concepto de que “yo todo lo puedo, soy el director” y al veces se niegan la ayuda, no se preparan, no se actualizan, esto provoca problemáticas con los docentes, ya que al veces el docente reta a los directores y luego que los directores como el de la escuela M matutina no se deja, ahora una debilidad que detecto y que lo comento con mis ATP’S es que tienen poca envoltura de expresión, me refiero a que todos mis directores y subdirectores no se enfrentan a sus maestros para de ordenarles lo que tienen que hacer, que cumplan con sus responsabilidades, los directores nuevos no quieren enfrentarse a los maestros ya que no cuentan con la suficiente experiencia o porque tienen desconocimiento de su función, por eso te digo que me preocupa que los directores o subdirectores no conozcan su función.

4.- **Luis-** ¿Cómo es la relación con la comunidad de padres de familia?, ¿Qué tipo de intervención le demandan?

Inspectora General- En algunos casos es excelente, porque apoyan, hay una buena relación, depende mucho del director que este, por ejemplo en la 91 los padres de familia apoyan mucho, por ejemplo el día 26 en el Instituto Femenino a las 8 pm realizaron el seguimiento del club ambiental y los padres apoyaron en todo, depende mucho de los directores, también tengo el otro caso donde los directores pelean con los padres de familia porque dicen que los maestros son flojos, en la escuela M vespertina el subdirector no tiene buena relación con los padres familia, hace tres años los padres de familia de ésta escuela quisieron cerrar la escuela, tuve que platicar con los padres que no cerraran la escuela y no se cerró la escuela, tuve un caso en la escuela Y vespertina donde los alumnos tomaron por asalto la escuela, le aventaron de todo al director, el director estaba

en cerrado en la oficina y tuve que ir, los alumnos no lo querían, los maestros no podían controlarlos, casi alrededor de mil alumnos, los maestros terminaron por ceder, haciendo que los alumnos siguieran con su protesta, luego hasta algunos maestros se les unieron a los alumnos, cuando llegué tuve que controlar a los alumnos, los maestros de inmediato tuvieron empezaron a controlar y tratando de meter los alumnos a sus salón, tuve que sacar al director a escondidas y removerlo a otra escuela pues ya ni los alumnos, ni los maestros lo querían era muy autoritario, los padres también querían cerrar la escuela pero no se logró, tuve que estar hablando y negociando con ellos. El director solo duró como tres meses en la escuela, después me mandaron a la que está ahorita, pero a ella también la quieren sacar por problemas con los padres de familia, me han llegado quejas, actas, y yo trato de defender a la directora y de estar mediando la situación, por eso sigo diciendo que los directores deben de saber manejar bien su función porque si lo saben se van a poder defender, la norma para ellos puede ser la mejor defensa o su peor enemigo por eso es necesario que los directores consulten la normatividad. Porque en cualquier momento me puede llegar la orden a que me mueva de zona, el anterior jefe de sector nos había mandado una orden de movilización, haciendo que todos los inspectores de todas las direcciones operativas nos teníamos que mover de zona, mis directores no querían porque mi vecino de la zona X quería esta zona, y como saben mis directores que él no trabaja, que nunca está en la oficina que no atiende las escuelas, no querían que me moviera, lo que les decía es que aprendieran a resolver sus problemas, con o sin el inspector, que por eso era necesario que supieran manejar la norma, su función, porque si la orden viene directamente del jefe sectorial nada se podía hacer, al fin y al cabo no se dio esa movilización ya que cambiaron al jefe de sector y el que está ahorita está haciendo que los jefes de enseñanza desaparezcan, yo estoy en la concepción que los jefes de enseñanza existan, la idea es buena, pero que cumplan, trabajen en equipo y complementen la función del Inspector General, si eso pasara, la secundaria sería otra cosa. Pero bueno, regresando, no estoy exenta de que en cualquier momento manden la orden de movilización, ahora si me dicen que si de forma voluntaria me mueva yo si me muevo, tengo la idea de que hay que aprender siempre algo nuevo, nuevos retos, etc.

d) **Luis-** *muy interesante maestra en como lo plantea, en seguir aprendiendo, ahora el siguiente apartado es la organización de la zona.*

1.- **Luis-** Se comenta que existe un exceso de demandas administrativas dirigidas a la escuela. ¿Es correcta o falsa esta apreciación? ¿Podría dar ejemplos?

Inspectora General- Sí, hay un exceso en la carga administrativa, es muy pesada, la cantidad, los tiempos, la cantidad de formatos, nunca se respetan las fechas de entrega, dicen que es para una fecha y luego nos llaman, para comunicarnos que es de inmediato entregar los formatos que nos solicitan, para todo nos piden documentación de todo, quieren evidencias, por ejemplo nos mandan primero el marco de convivencia y nos dicen que nosotros deben de reproducirlo para todos los alumnos y los maestros, las escuelas no tiene dinero para reproducirlo y les dimos la orden que lo reprodujeran y lo reprodujeron, apenas ayer nos llaman de la dirección operativa que tenemos que ir por el librito para repartirlo a todos los alumnos, y ahí nos ves ir a la dirección operativa cargar el material, y si ves los paquetes que están detrás de ti son los marcos de convivencia que nos dieron ayer. Y ahora como les digo a los directores que ya tengo los libros, se van a enojar porque ya reprodujeron el libro y ese dinero lo hubieran podido usar en otras cosas que les hacían falta, pero así son las cosas, nos piden una relación de cuántos alumnos, maestros, directores, subdirectores tenemos en la zona, se las damos para que nos manden el material exacto, pero no es así, a veces nos limitan de material dan la mitad del material y les digo que me falta que si vengo otro día o que hago, lo que me contestan es que no, que eso es todo el material, y que no hay más que veamos cómo le hacemos pero todos deben tener el material o está el otro caso que nos mandan el exceso de material, entonces yo no sé para qué piden algo que no van usar o checar.

2.- **Luis-** ¿Algo se puede hacer desde la misma supervisión para disminuir la carga de trabajo en las escuelas?

Inspectora General- En organizarse, incluir a todos en el trabajo, realizar los cronogramas de cada mes, los eventos anuales que ya sabemos más o menos cuando se llevarán a cabo, la planeación de las actividades de la zona escolar, establecer una agenda de trabajo de todo el ciclo escolar, lo mismo realizo con mis directores para que establezcan una agenda de trabajo para disminuirles la carga administrativa y de esta forma podemos prever las cargas que surgen de manera inmediata que nos puede llegar, pero a pesar de todo tenemos que responder y sobre llevarla, porque hay cosas más importantes que atender que lo administrativo, mira si la parte administrativa estuviera orientada a lo pedagógico estaría bien, pero no, lo administrativo se enfoca en lo administrativo, es una pérdida de tiempo.

3.- **Luis-** ¿Los directores y las autoridades superiores a la inspección, son los únicos sujetos que atiende la supervisión?, ¿con quién más dialoga la supervisión escolar y qué tipo de asuntos atiende con ellos?

Inspectora General- Con los alumnos, los padres de familia, autoridades civiles como el delegado , con la comunidad, como por ejemplo el delegado me va a donar bancas ya hice el papeleo necesario con la dirección operativa, con la Administración Federal, para la donación bancas nuevas, o también la delegación nos brinda dos policías por cada escuela que son de planta para cuidar el plantel, tenemos convenio con instituciones educativas de otro nivel, tenemos cerca la UNAM, que nos brinda pláticas a los directores y a los maestros, de la facultad de psicología viene a darles pláticas para los niños, tenemos el centro de salud que les dan cursos a nuestros doctores, recibieron una capacitación buena sobre la influenza, mantengo una negociación con el director del centro de salud, ya que cuando a los alumnos les piden certificado médico acuden al centro de salud, realizó una gestoría con el director del centro de salud y calendarizó las fechas en que cada escuela debe de ir el día que les corresponde al centro de salud para que los alumnos expidan sus certificados médicos sin ningún problema sean beneficiarios o no y de esta forma no hay pretexto de que los padres no pueden ir a sacar un certificado médico, también mantengo la negociación con el sindicato o editoriales para que me regalen libros para los maestros, me dan paquetes de libros, tengo convenio con FLAGSON, que le dieron un curso a mis directores para prevenir la violencia escolar, también tengo relación con la UPN, con la Normal Superior, con el CONALEP, el COLBACH para que realicen observaciones, investigaciones, servicio social, prácticas, etc., como por ejemplo la UNAM aplicó una encuesta de muestra a nuestros chicos de tercer año para ver en qué conocimientos están más fuertes y esto nos sirve para ver las fortalezas y las debilidades que tiene los alumnos y saber que debemos de atender para mejorar los aprendizajes de los alumnos. Es una relación de beneficio entre una Institución y la zona escolar. La inspección debe de relacionarse con todos hasta con los habitantes de la comunidad, para que la zona funcione adecuadamente.

e) Luis- entonces podemos concluir que los padres de familia, los directivos, los maestros, los alumnos, la comunidad, la delegación, la inspección son diferentes engranajes para que la zona funcione adecuadamente, ahora el siguiente apartado y último se enfoca en la formación de la supervisión

Inspectora General- Así es, Luis, somos un engranaje.

1.- **Luis-** Ahora ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que ha tenido para realizar su función y cómo accedió a ello?

Inspectora General- He tenido aprendizaje de todo tipo, desde el trato con las personas, mira que es difícil, ya que piensas que solo por ser inspectora vas a solucionar todo, esta situación la tenemos que resolver por medio de un trabajo en equipo. Yo aprendí a relacionarme con las demás personas, a mí no me gustaba hablar con mucha gente, hablar en público me daba pena, miedo, pero cuando fui directora quisiera o no, tenía que estar hablando en público y relacionarme con muchas personas y fui perdiendo el miedo. También he aprendido que hay que ver un problema desde diferentes puntos de vistas a partir desde sus funciones como maestros, subdirectores, directores, Apoyos Técnicos Pedagógicos, Administrativos, como Inspectores y hasta desde el punto de vista de los Jefes de Enseñanza. También he aprendido a negociar con todo tipo de personas, como con los padres de familia, maestros, directores, con autoridades civiles, con mis superiores, con los Jefes de Enseñanza, también uno tiene que aprender a conocer a su equipo de trabajo, como por ejemplo, tengo que conocer a los apoyos, a mis directores y subdirectores para ayudarlos y hasta poderlos controlar. He aprendido sobre las Tecnologías de la Comunicación y la Información, para enseñarles a los directores a manejarlas, tuve un caso de una directora, que dimos un curso de computación y mi apoyo les dijo que cortarían y pegarán una información, pues la directora ¡qué crees que hizo!, imprimió la información la recorto y la pego en otra hoja, cosas así de sencillas tengo que estar pendiente para ayudar a la directora para que use la computadora y también para que mejore su función.

2.- **Luis-** enserio eso realizó la directora. Maestra, bueno en la actualidad y en los lineamientos generales para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos en el Distrito Federal, se le pide a un

supervisor que realice una actividad más pedagógica, ¿cuáles considera que deberían ser las tareas principales de la supervisión?

Inspectora General- enserio, eso es lo que realizó con el corte y pega, ahorita te lo digo en broma, pero es un problema ya que no saben usar la computadora y eso dificulta a que no realicen adecuadamente su función, y más ahora que todo lo piden por computadora, bueno contestando tu pregunta, el Inspector General sí hace su trabajo de atender al director, estaría muy bien tanto en lo administrativo y en lo pedagógico, mira si, en mi nombramiento yo solo tengo que atender la cuestiones administrativas de los directores y no me tengo que meter en nada en lo pedagógico ya que de eso se debe de encargar el Jefe de Enseñanza, pero yo siempre hago más de los que me piden, no lo que dice mi nombramiento, atiendo las asuntos administrativos y pedagógicos de los directores y los maestros. Lo central en las escuelas es lo pedagógico, lo administrativo debe estar alrededor de lo pedagógico. En mi opinión y no es por hablar mal de mis compañeros, es porque sé que hay buenos compañeros que hacen su trabajo, y de los Jefes de Enseñanza realizarán en verdad su trabajo, pero he escuchado que luego los Jefes de Enseñanza viven en Cuernavaca solo vienen a la ciudad una vez al mes para cumplir, dime cuantas escuelas asesoran, si tienen en promedio de unas ochenta escuelas, si los Jefes de Enseñanza se enfocan en su trabajo, la función de los Inspectores Generales será completada, ya que se atiende las cuestiones administrativas y pedagógicas, la secundaria estaría muy bien, sería otra cosa. Ahora los Jefes de Enseñanza se enfocan a su asignatura, atienden el aspecto pedagógico de la asignatura y no en general, son las que están en contacto con los maestros, es de visitar a las escuelas, a las aulas, las libretas de los alumnos. Si no hacemos trabajo pedagógico, nuestra función ya sea Jefe de Enseñanza, Inspector General o Supervisor, sino hay trabajo pedagógico no existimos, el control es importante, pero lo más importante es lo pedagógico, eso es lo que nos da vida, por eso estamos aquí. El manual de la supervisión técnica-pedagógica que todavía está vigente, está muy bien pero debe de reorientarse, hablar sobre las competencias, se tiene que revisar las normas obsoletas, se tienen que modificar los documentos, recordar que el trabajo con los maestros, los directores, los padres de familia es importante, si trabajamos en equipo con los Jefes de Enseñanza el trabajo se complementa, se enriquezca mucho el trabajo, se mejoraría mucho la educación. Por último quiero decirte Luis, que cuando llegas al puesto que sea, como subdirector, directores, Jefe de Enseñanza o como Inspector, llegas sin saber nada de la función, no estamos formados

para eso, solo estamos formados para ser docentes, pero para los demás puestos uno tiene que aprender por medio de la práctica y de los otros. Yo aprendí a ser subdirectora y directora con la ayuda de mis compañeros directores y por la experiencia, para ser Inspectora aprendí de mis compañeros, de mi Inspector cuando era directora y de la experiencia. Bueno eso es todo o hay otra pregunta, para mandar a traer algo para desayunar y estar listos para ir a la Junta de Consejo Técnico.

Luis- Eso es todo Maestra, muchas gracias por brindarme, este tiempo para realizarle la entrevista, y por abrirme las puertas de la zona escolar para que pueda realizar mis observaciones.

Inspectora General- no tienes nada que agradecer, ya sabes con toda confianza puedes preguntar o solicitar cualquier tipo de información de la zona, para que puedas realizar tu tesis, pero terminate el café y la barrita.