

## EL SUPERVISOR EN LA RIEMS: ¿UNA CANONJÍA O UNA FUNCIÓN COMPLEJA?

*Por: Marcos Jara Martínez<sup>1</sup>*

*marcosjaramtz@yahoo.com*

La supervisión escolar es una actividad por demás importante, difícil y exigente al verificar, comparar y controlar la labor docente y directiva que se realiza en las escuelas. Esta labor en ocasiones se vuelve embarazosa, tensa y complicada tanto para el que supervisa como para el supervisado debido principalmente al desconocimiento de la función a realizar.

No obstante el vertiginoso avance de la sociedad, la ciencia y la tecnología hoy en día se siguen escuchando voces que expresan su descontento, desconfianza y temor hacia el ejercicio de supervisar, tales como: “no me agrada que me supervisen”, “la supervisor solo pide puro papeleo”, “El supervisor no nos orienta”... Éstas y otras expresiones similares manifiestan (entre otras cosas) la poca comunicación que existe entre el supervisor escolar, los directores y docentes.

En este sentido, la educación en México ha emprendido una serie de cambios que persiguen preparar al educando con las competencias que le permitan vivir en el momento histórico en que se encuentra y cumplir con el rol social que le corresponde. La Educación Media Superior no es ajena a dichos cambios, por lo que en el 2007 emprendió el proceso de reforma denominado “Reforma Integral de la Educación Media Superior” (RIEMS), para dar respuesta a una serie de necesidades y problemáticas propias de este nivel educativo. Una de las propuestas es la creación de un Marco Curricular Común (MCC), el cual determina el Perfil del egresado común para todos los subsistemas y modalidades de la EMS, así como su reorientación hacia el desarrollo de competencias genéricas, disciplinares y profesionales, que permitirán a los estudiantes desempeñarse adecuadamente<sup>2</sup>.

Para lograr el desarrollo de las competencias en los estudiantes, se establecieron las competencias docentes<sup>3</sup> y directivas<sup>4</sup>, lo cual le da estructura a la conformación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Apoyo pedagógico de la zona escolar 033 Puebla-Sur del Bachillerato General del Estado de Puebla.

<sup>2</sup> Establecido en el acuerdo número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato.

<sup>3</sup> Conformadas en el acuerdo número 447 por el que se establecen las competencias docentes.

<sup>4</sup> Ver el acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.

<sup>5</sup> Ver el acuerdo número 442 por el que se establece el sistema nacional de bachillerato en un marco de diversidad

Asimismo, se están desarrollo diversas líneas o soportes que permiten llevar en mejor cause la RIEMS, tales como el programa de apoyo a la infraestructura y el Programa de Formación Docente y directiva de Educación Media Superior (PROFORDEMS), realizada por medio de diplomados que buscan capacitar, actualizar y certificar a los docentes y directores en competencias. Sin embargo un componente estratégico dentro del sistema educativo lo conforma el supervisor escolar, al ser el agente de enlace entre las autoridades educativas, el director y docentes de grupo. Sin embargo, éste no presenta un perfil con las competencias que lo definan ni la capacitación que lo forme (o transforme).

De manera particular en el Bachillerato General del Estado de Puebla (BGE), el supervisor escolar ocupa una posición de suma importancia, al ser la amalgama que permite la comunicación entre la SEP, la escuela, la familia y la comunidad. No obstante su importancia, la función de los supervisores no ha ido acompañada de condiciones que les permitan ejercer adecuadamente sus funciones. Los servicios de supervisión escolar tradicionalmente han sido parte de un sistema reproductor de prácticas burocráticas y en algunos casos autoritarias, que poco contribuyen al mejoramiento de la calidad de la educación. Las supervisiones aun hoy en día siguen realizando funciones exclusivamente de inspección; es decir, administrativas, de vigilancia, verificación y control ya que ha sido entendida más como una medida instrumental y/o programática basada en criterios técnicos y tecnocráticos de eficiencia, eficacia, competitividad. Para evitar que lo anterior siga ocurriendo y que dicha función sea meritoria, se debe fortalecer al equipo de supervisores con una formación sólida, que impulsen las tareas pedagógicas en las zonas escolares que atienden, esto implica el ofrecimiento de cursos, asesoría, guías y orientación didáctica-pedagógica a los directores y maestros de las escuelas, principalmente con temas relacionados a la RIEMS; creando espacios de comunicación, reflexión y constructos teóricos.

Otro factor que debe ser atendido por el supervisor es el referido a los aspectos políticos, sindicales y partidistas que intervienen en la educación. Al tener que manejar y lidiar dichas situaciones, necesidades e intereses, que de manera legítima expresan los maestros en las escuelas. Manteniendo en todo momento un orden y equilibrio sin detrimento de la calidad educativa.

El BGE a pesar de ser la modalidad educativa que presenta la mayor absorción en el estado, carece de una normatividad<sup>6</sup> que le de identidad y rija sus procesos de actuación, por lo que el supervisor en la mayoría de las ocasiones, realiza sus funciones y acciones

---

<sup>6</sup> En algunos casos se ocupa de manera supletoria la normatividad de otros subsistemas como el de educación básica. Esto le permite ampararse para ejercer su autoridad y tomar las respectivas decisiones, Por ejemplo, el aplicar con eficiencia, los capítulos y artículos del Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

no en un deber ser sino respondiendo a tradiciones, a usos y costumbres, a toda una cultura que se ha construido a lo largo del tiempo y a una complejidad de factores coyunturales que se presentan en la inmediatez de su realidad. Por ejemplo, imprime sus esfuerzos en resolver problemas como la falta de equipo de la oficina, el pago de servicios y de otros gastos de operación. En este sentido, las tareas administrativas exigidas por la SEP son asuntos que no pueden desatender. Por tanto, el realizar visitas a las escuelas (que es la actividad esencial de la supervisión), depende de las condiciones de cada zona, de los recursos económicos con que se cuente en ese momento y de la prioridad que cada uno le otorgue.

Otra situación que se presenta al realizar la labor de supervisión, es la ubicación de las escuelas que comprenden la zona escolar. Se tiene zonas, especialmente urbanas, en las que se facilita el acceso del supervisor a las escuelas, pues están cerca unas de otras. No obstante, el acceso a los planteles localizadas en regiones rurales es más difícil, pues generalmente se encuentran muy separados unos de otros, y seguidos en comunidades alejadas que no cuentan con caminos pavimentados, especialmente en las sierras. De esta manera, trasladarse allí, se convierte en un problema para los supervisores siendo uno de los factores básicos para que las escuelas sean o no visitadas por los supervisores.

Otra problemática que presentan las supervisiones escolares del BGE, es el que al no estar reconocidas no cuentan con una partida presupuestal que garantice su operación, por lo cual el supervisor debe gestionar el espacio físico en el que se instalara la supervisión. En ocasiones, las autoridades proporcionan salones o locales pequeños en escuelas que en algunos casos no cumplen con las condiciones para que funjan como oficina. Además de encontrarse en condiciones de deterioro, lo común es que sean insuficientes para acomodar al personal de apoyo y administrativo. Además, el mobiliario y el equipo por lo general tampoco son suficientes. De esta manera, como ya se ha mencionado, el supervisor consume esfuerzos en la gestión para hacerse de recursos económicos, físicos y materiales.

Un punto de gran importancia lo constituye el “reclutamiento”. Al no existir la normatividad correspondiente, los cargos de supervisión debieran ser resultado de un ascenso o concurso escalafonario. Sin embargo, estas comisiones y los respectivos procesos han sido influenciados por el SNTE, siendo éste quien en ocasiones ha propuesto los nombramientos no solamente de supervisión, sino del resto de los cargos magisteriales, (utilizado criterios, tales como la lealtad al gremio, la disciplina hacia sus representantes y el trabajo político al interior del sindicato). No obstante se considera que por medio de la aplicación adecuada de una normatividad, estos puestos se proporcionarían considerando aspectos tales como: antigüedad, desempeño, preparación (licenciatura, normal, posgrados (maestrías y doctorados), así como otros cursos, diplomados y talleres) y notas laudatorias. Asimismo, se debe tener en cuenta aspectos como la categoría salarial y el

tipo de plaza (horas). Un punto que se debe considerar en la normatividad es el otorgamiento de las comisiones no de manera perpetua sino por convocatoria y considerando el desempeño y los resultados obtenidos en un lapso de tiempo, como criterio fundamental para la renovación de dichas comisiones. Esto con el fin de volver los procesos competitivos y perfeccionar la calidad de la educación.

Por otra parte, actualmente el supervisor escolar cuenta con los servicios de apoyo técnico que atienden principalmente los aspectos administrativos, académicos y deportivo-cultural. Se trata de maestros o maestras de grupo que fungen como auxiliares por invitación personal del supervisor o propuesta y gestión del SNTE o por designio de la SEP, pasando así a formar parte de su personal de apoyo. Para tal efecto se les concede una comisión, a través de la que, sin perder la plaza ni los derechos laborales correspondientes, quedan liberados de la responsabilidad de atender grupo. Debido a la carencia de la normatividad, esto permite que dichos docentes no ocupen puestos escalafonarios (principalmente aumento en horas) ni reciben nombramiento como auxiliares. Así, estos cargos son parte de los usos y costumbres, es decir, de las normas no escritas que la cotidianidad ha convertido en regla.

Sin embargo, en la práctica, los apoyos técnicos se encargan de llevar a cabo parte de las tareas de la supervisión, entre las pedagógicas se tiene el asesorar maestros de grupo, visitar escuelas y conducir talleres docentes. En este sentido existe una tendencia (que no debiera existir) a separar el trabajo de la supervisión: mientras que el supervisor se encarga de la realización de las tareas burocráticas, la maestra o maestro auxiliar se encarga del trabajo pedagógico, administrativo o deportivo cultural<sup>7</sup>. En algunos casos los apoyos se ocupan simplemente de las labores de gestoría entre la supervisión, las escuelas y la SEP, quedando reducida su labor a la realización de actividades secundarias dentro de la misma.

Pero el punto al que se pretende llegar con este artículo es el referente a la capacitación y actualización de los supervisores. Los supervisores en general no solamente han carecido de la formación que los prepare en el trabajo administrativo y pedagógico (así como el estar frente a grupo), sino que no han sido sujetos de un proceso continuo de capacitación a lo largo de su trayectoria en el sistema educativo. Esto les da en cierta manera un posicionamiento de debilidad académica ante los profesores de grupo, quienes se encuentran en el ejercicio educativo diario. De ahí que esto explica en parte el por qué

---

<sup>7</sup> El trabajo administrativo consiste de manera general en la elaboración, llenado y entrega de formatos de control estadístico que requiere la SEP o las Coordinaciones Regionales de Desarrollo Educativo, los cuales son requeridos en cada ciclo escolar. Asimismo, las actividades Deportivo Cultural comprende la planeación, organización, realización y premiación de los concursos deportivos y culturales que se realizan en las escuelas pertenecientes a la zona o región escolar. Sin embargo estas actividades en algunas ocasiones al ser realizadas en las escuelas y entre las escuelas, no promueven el beneficio a todos los estudiantes y generan la competencia individual favoreciendo a los sobresalientes (al seleccionarlos, prepararlos, entrenarlos y premiarlos), y rezagando a los menos competentes.

su interés se ha centrado más en las tareas administrativas (es decir, en lo que "sí sabemos hacer"). Al no existir la normatividad y recibir la capacitación específica en las funciones a desempeñar, éstos obran en muchas ocasiones de manera intuitiva y aprendiendo de manera individual (comúnmente por acierto y error) o copiando actividades de otros compañeros supervisores. Esto ha traído consigo (entre otras cosas) que el supervisor se distinga más por representar una figura de autoridad que controla a directores y docentes, que por su liderazgo profesional.

En suma, es indispensable retomar la figura del supervisor debido a la función que realiza, y ser considerada su función para los niveles de concreción de la RIEMS, por ello se necesita que el supervisor:

- ✓ Curse y se certifique en los diplomados del PROFORDEMS, así como un diplomado específico que norme, guíe y regule las funciones y tareas a realizar como supervisor, fortaleciendo sus competencias pedagógicas y el manejo de la didáctica<sup>8</sup>.
- ✓ Priorice la función de supervisar las escuelas no a manera de inspección administrativo y mecánico, sino centrando su observación en los grupos y el desempeño docente (incluyendo sus actitudes) y evaluando lo pedagógico. No realizando lo anterior en visitas de 10 o 15 minutos, sino de manera sistemática y con instrumentos probados. Asimismo lo anterior no se debe reducir al llenado de los mismos (con la aplicación de cuestionarios de si o no), sino creando el espacio de comunicación, reflexión y retroalimentación entre la supervisión, las escuelas, padres de familia y la comunidad.
- ✓ Promueva la elaboración y aplicación de una política oficial de supervisión, que comprenda en primera instancia el reconocimiento oficial dentro del organigrama de puestos de la SEP, así como la aplicación de la normatividad propia correspondiente. Se es conscientes que esto no depende del deseo de los supervisores, la voluntad de las autoridades oficiales o del trabajo de equipos técnicos, sino de la labor propia y en conjunto de cada uno de ellos, viéndose involucrados e implicados para que la supervisión adquiriera un sentido pedagógicamente innovador, que permita:
  - La simplificación burocrática;
  - El asegurar las condiciones de infraestructura, económicas y materiales de trabajo adecuadas y suficientes, así como mejores salarios de los supervisores, permitiendo con ello, el desarrollo profesional de su trabajo;
  - Conducir al sindicato magisterial a que realice la función que le corresponde, es decir, como defensor de los derechos laborales de los maestros;

---

<sup>8</sup> Esto tendrá importantes beneficios además de los ya comentados como la reflexión sobre las funciones y tareas a realizar, el sentido cooperativo y participativo a desarrollar, la visualización de nuevas perspectivas teóricas que permita al supervisor comprender los distintos escenarios educativos y la comprensión de la supervisión como la construcción socio histórica de una realidad.

- ✓ Centrar la atención en los alumnos y alumnas y privilegie el trabajo de los directores y docentes, apoyando las prácticas escolares y los procesos pedagógicos, pero, además, impulsando un ambiente de respeto, apoyo y trabajo en equipo, entre directores, maestros, madres y padres de familia, y ellos mismos, así como el consenso acerca de las prioridades académicas<sup>9</sup>.
- ✓ Conformar una nueva gestión escolar bajo una perspectiva integral, holística y participativa, vista no como un acto burocrático, sino como un proceso a través del cual se de impulso al trabajo de planeación colegiada y colectiva entre los distintos sujetos que forman la comunidad escolar en la zonas, logrando con ello el desarrollo de las acciones educativas, que responda a las necesidades y demandas concretas de cada zona escolar y de cada una de las escuelas que la componen. Para ello, la gestión escolar de la supervisión debe estar sujeta a un permanente trabajo de monitoreo y evaluación.
- ✓ Elaborar el proyecto anual de trabajo, en el que se visualice un diagnóstico sobre la situación existente en las escuelas de su zona, identificando su problemáticas y posibilidades de desarrollo, atacando principalmente los indicadores de deserción, reprobación y eficiencia terminal en las escuelas, convirtiéndose el proyecto en un instrumento que genere una política educativa desde las escuelas y para las escuelas.

Lo anterior permitirá ver al supervisor escolar como un elemento clave para lograr las transformaciones que se buscan en la RIEMS, dichas transformaciones implican serios retos que respondan a las demandas y necesidades de las escuelas y sean congruentes con los nuevos enfoques, perfiles y competencias a desarrollar en la Educación Media Superior.

#### Bibliografía

Calva, Pontón Beatriz. (2003), La supervisión escolar de la educación primaria en México: Prácticas, desafíos y reformas: México. Revista Mexicana de Investigación Educativa, mayo-agosto, Vol. 8, número 018.

Rodríguez, Alfredo. La supervisión educativa. Curso bajado diciembre del 2009, en: [Http://www.mailxmail.com/curso-supervision\\_educativa/supervision-educativa](http://www.mailxmail.com/curso-supervision_educativa/supervision-educativa)

---

<sup>9</sup> Resulta entonces importante y congruente que fortalezcan sus competencias pedagógicas, el dominio de los contenidos curriculares y extracurriculares y el manejo de la didáctica como insumos para el despliegue de las competencias que describe la RIEMS.