

47
2g.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION ESCOLAR:
EL CASO DE LA DIRECCION DE EDUCACION
SECUNDARIA, PERIODO 1995-1997

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA**
(ESPECIALIDAD ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A :
HECTOR OSVALDO MARTINEZ QUIROZ

DIRECTOR DE TESINA LIC. NOE PEREZ BELLO

1998/99.

27 3473

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Proemio	1
1. El Estado contemporáneo, la administración pública y la gestión pública en los noventa	5
1.1 El Estado mexicano contemporáneo	7
1.2 La modernización de la administración pública en México	11
1.3 La gestión pública en México	13
2. El sistema de enseñanza en México	17
2.1 La educación pública en México durante la última década	19
2.2 La Secretaría de Educación Pública y la reforma educativa de 1993	22
2.3 La Dirección de Educación Secundaria (1995 a 1997)	26
3. La importancia de la supervisión escolar en la educación secundaria de 1995 a 1997	29
3.1 Los cuerpos de supervisión en educación secundaria	31
3.2 Análisis de la supervisión escolar en educación secundaria	37
3.3 La encuesta y la entrevista, instrumentos de diagnóstico	39
4. Modernización de la supervisión escolar como parte de la gestión educativa	42
4.1 La supervisión escolar y la gestión pública	44
4.2 La participación social en las comunidades escolares	47
4.3 La gestión educativa	49
Conclusiones	54
Bibliografía	57

PROEMIO

Los cambios efectuados en el Estado mexicano durante la última década, han generado una serie de transformaciones institucionales en la administración pública y en su funcionamiento. Estas reformas, han reestructurado la organización de los sectores sociopolítico, económico y cultural, enfatizando la participación ciudadana de manera activa y coordinada, con la administración del Estado para obtener respuestas adecuadas, en el corto o mediano plazo, a las demandas o problemáticas que son presentadas por la sociedad.

En el sector educativo, éstas transformaciones han respondido a necesidades detectadas, particularmente en la Dirección de Educación Secundaria, cuya problemática reside en una desigual supervisión escolar, entre lo administrativo y lo pedagógico, situación que incide en un bajo aprovechamiento educativo, en una desarticulación entre autoridades escolares y la comunidad del centro de enseñanza, que demuestra una mala comunicación entre éstos; asimismo, se propicia el desapego y poca participación de los padres de familia, para actuar decididamente en el plantel.

Dicha situación, incide en el quehacer pedagógico-cultural de la Secretaría de Educación Pública, lo cual propicia una descentralización educativa a partir de

1993, dando a los estados y al Distrito Federal, autonomía para encargarse de la educación preescolar, primaria y secundaria. Para tal efecto, se generó la Ley General de Educación, que permite normar el quehacer educativo en las diferentes Direcciones Educativas a nivel federal, estatal y municipal.

Estos cambios, impactaron en la Dirección de Educación Secundaria, sobretodo, en lo referente al quehacer de la supervisión escolar, resaltando la participación del supervisor para elevar la calidad en la educación, y al mismo tiempo, se convertía en gestor de demandas, y en promotor-coordinador de la participación de la comunidad educativa.

Por ello, éste trabajo estudia y analiza el periodo de 1995 a 1997, en donde se llevaron a cabo estudios sobre la calidad, la eficacia y la eficiencia en el proceso administrativo de la supervisión escolar, que realiza el Inspector General o el Jefe de Enseñanza, en quienes recae la acción gestora de la comunidad educativa; también es de su competencia, efectuar una oportuna supervisión técnico-pedagógica y técnico-administrativa, que finalmente debe redundar en el buen funcionamiento escolar.

Esta investigación, gira en torno a los aspectos administrativos y de gestión escolar que realiza el supervisor, acorde con la nueva visión, incluyente de la participación social y de la reforma educativa propuesta a partir de 1993; más no participa de cuestiones pedagógicas, ni filosóficas, sobre la aplicación o conducción del sistema de enseñanza, que se lleva a cabo dentro de los planteles educativos del nivel de la educación secundaria.

Para fines de exposición, la tesina se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el primer apartado, se explica la transformación y reforma del Estado mexicano contemporáneo, sus implicaciones en la administración pública y el papel que desempeña la gestión pública y la participación social.

El segundo apartado, estudia cómo las reformas al Estado y a la administración pública, han impactado al sector educativo desde su base constitutiva, coordinada por la Secretaría de Educación Pública, hasta sus alcances en la Dirección de Educación Secundaria, considerando un periodo de 1993 a 1997.

En el tercer apartado, se analiza la función del supervisor, que incluye tanto al Inspector General de Zona como al Jefe de Enseñanza, y define lo que se debe entender por actividades técnico-pedagógicas y técnico-administrativas, asimismo, enmarca el impulso que se le da a la participación social.

El cuarto apartado, explica que la unión de los actores socio-educativos impulsa y mejora la supervisión escolar, cuando ésta se apoya en la gestión educativa para propiciar satisfactores que resuelvan las problemáticas internas de la escuela.

Por último, se mencionan en las conclusiones, la trascendencia de la transformación del Estado y de su administración pública, así como, la importancia que tiene la supervisión escolar, en el caso específico de la educación secundaria.

1. El Estado contemporáneo, la administración pública y la gestión pública en la década de los noventa

En la última década, el Estado mexicano ha tenido cambios sustanciales en la administración pública y en la forma como participa la sociedad, para resolver problemas de manera corresponsable, sobre todo, en la dotación de bienes y servicios. Dichos cambios, han modificado la estructura gubernamental de la nación, puesto que se manejan políticas públicas que surgen de la propia ciudadanía por las necesidades o carencias existentes apoyados para resolverlas en las instituciones públicas; de igual manera, se da una nueva forma de gestión participativa de la sociedad en la consecución de satisfactores a las necesidades sociales existentes.

La transición de un Estado benefactor a uno regulador, es un proceso complejo, el primero es interventor, porque tenía ingerencia en los sectores: político, social, económico y cultural; se le denominaba “paternalista o populista y la relación que se daba entre Estado-sociedad era poco productiva y obsoleta,”¹ además de ser una relación vertical de autoridad, es decir, las decisiones se tomaban desde la cúpula, hacia las bases de manera unilateral, sin tomar en consideración las opiniones de la sociedad.

Esta situación terminó por minar el proceso productivo, puesto que la economía se encerraba en un círculo mercantil (insumo-producto), en donde el Estado invertía en industrias, subsidiaba las materias primas, contrataba a los empleados, controlaba el mercado y vendía algunas mercancías básicas a

¹ Carlos Salinas de Gortari. Convocatoria a la Modernización de México. p. 11

precios populares, es decir, durante los años setenta y ochenta, el “sector público estaba orientado conforme el mandato constitucional para mantener el monopolio de empresas estratégicas en poder del Estado; sin embargo, muchas de las empresas estatales surgieron del rescate de otras del sector privado en quiebra, con el fin de mantener el empleo.”²

No obstante lo anterior, para la década de los noventa, fue necesario llevar a cabo una reforma del Estado que permitiera la inserción de México en la economía mundial dentro del proceso de globalización con la respectiva apertura comercial y las transformaciones consecuentes de las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales que conlleva en la sociedad. De igual manera, se requiere transformar la administración pública, puesto que se vuelve necesario cambiar las relaciones internas de representación social, de la forma cómo se organizan las instituciones públicas con lo cual se modifica también el tipo de gobierno existente, y por ende, de los sectores social, político, económico, cultural y educativo del país, situación que da paso al tipo de Estado que se define como, “promotor de la participación autónoma de todos los actores sociales sin imponer soluciones, para que cada cual se corresponsabilice en la solución de sus problemas.”³

La interacción que se da entre el Estado y la sociedad, debe ser más dinámica y concertada, esto se logra a través de la conciliación de intereses y necesidades, fortaleciéndose la estructura horizontal. Aquella que señala, la toma de decisiones entre autoridades, individuos y agrupaciones sociales, permitiendo la participación directa de los interesados, en pro de la satisfacción de sus

² José Córdoba Montoya. *La reforma económica de México*. p. 434

³ Carlos Salinas de Gortari. *Op. cit.* p. 72

demandas o necesidades. Así, las políticas sociales que se ejecutan, ya no deben darse de la cúpula hacia la sociedad, sino de los ciudadanos apoyados en el gobierno, y por ende, en la administración pública existente.

Hoy día, es notorio el giro que se da en cuanto a la parte política, económica, social y cultural con éste nuevo tipo de Estado y de sus implicaciones; ya que el Estado moderno en México, se sustenta en relaciones sociales de participación más amplias dando cabida a un mayor número de agrupaciones civiles no gubernamentales; y abiertas, puesto que se da mayor representatividad política a las ideologías sociales de nuestro país; asimismo, se presentan nuevos medios y modos de intercambio, de información y de tecnologías, y en estructuras económicas interdependientes entre diversas naciones y nuestro país.

1.1 El Estado mexicano contemporáneo

El Estado mexicano es referido constantemente como un Estado de derecho y enmarca a aquel, “cuyo poder se encuentra determinado por preceptos legales, señalados por una norma jurídica preestablecida,”⁴ misma que se sustenta en una democracia. A su vez, la sociedad democrática debe legitimar la actuación estatal, por medio de la dotación de bienes y servicios sociales que satisfagan las necesidades de aquellos; sin embargo, los rumbos que el Estado está tomando, hacen que los actores políticos y sociales, así como los agentes económicos, puedan y deban participar activamente, en la consecución de sus demandas,

⁴ Rafael de Pina Vara. *Diccionario de Derecho*. p. 278

dependiendo lo menos del gobierno.

Por eso, conceptualizar el término Estado, tiene diferentes significados e impactos, según el periodo espacio-temporal que se analice. Lo que es indudable, es que debe ser, “una sociedad organizada para hacer posible, en convivencia pacífica, la realización de la totalidad de los fines humanos.”⁵

Se precisa por tanto, que la nueva sociedad mexicana sea aquella, “en donde los valores e instituciones de la democracia política tanto en su fase representativa como participativa encuentren su expresión más acabada.”⁶

El Estado contemporáneo, está cediendo a los actores económicos, políticos y sociales una buena medida del poder de decisión, de administración y de evaluación de las actividades públicas. “Cesión que implica cambios en la Administración Pública, reformando modos de hacer y de pensar con el objeto de facilitar la interacción moderna con la sociedad; es decir, promueve la participación y corresponsabilidad social.”⁷

Asimismo, el Estado actual se “caracteriza por tener como centro de sus valores fundamentales al individuo,”⁸ de quien se desprenden las necesidades, inquietudes y soluciones pertinentes, para resolver sus demandas sociales y ciudadanas.

⁵ *Ibid* p. 276

⁶ Ricardo Uvalle Berrones. *Los nuevos derroteros de la vida estatal*. p. 109

⁷ Carlos Salinas de Gortari. *Op cit.* p. 73

⁸ Ricardo Uvalle Berrones. *Op cit.* p. 110

En éste sentido, se entiende que el Estado es un “instrumento indispensable y constructivo dotado de poderes, atribuciones, normas y medios que, al conjugarse, adquieren una suma de potestad e *imperium* que se explican por su propia naturaleza, es decir, su poder mismo.”⁹

El binomio sociedad-Estado es indisoluble, ambos son autoincluyentes. No es posible la existencia de uno sin el otro. La sociedad, para poder subsistir necesita de un instrumento que la regule y encamine; el Estado para desarrollarse y continuar, necesita que la sociedad lo revitalice, lo legitime y hoy día, lo haga reformarse; asimismo, le permite al gobierno que “mejore continuamente sus capacidades de conducción.”¹⁰

Dicha reforma ha implicado emprender ajustes de fondo, es decir, estructurales. A consecuencia de ello, “se han modificado niveles y formas de vida que, en diferentes etapas, reacomodan las relaciones de poder entre la sociedad y el Estado.”¹¹ Por ello, en la década de los noventa, el Estado mexicano se define como participante en el mercado mundial, en la importación de nuevas tecnologías, en la apertura a la información, en la generación de nuevos mecanismos de intercambio social, científico y cultural. En donde la sociedad ya no es estática, ni busca que el gobierno resuelva problemáticas ciudadanas. Más bien, la sociedad mexicana contemporánea demanda del Estado, “la redistribución del poder y el imperativo de buscar nuevos derroteros para alcanzar el bienestar social.”¹²

⁹ Ricardo Uvalle Berrones. *Las Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*. p. 42

¹⁰ Ricardo Uvalle Berrones. *Los nuevos...* p. 113

¹¹ Ricardo Uvalle Berrones. *Las Transformaciones...* p. 41

¹² *Ibid.* p. 38

En tal sentido, la sociedad al unirse en la consecución de propósitos y beneficios colectivos, conforma una parte de la vida pública, quien "es testimonio de cómo la participación conjugada, responsable y cooperativa es una condición para que el Estado, sin desapego a su personalidad política, cumpla las tareas que socialmente tiene a su cargo"¹³. De ahí, que la sociedad observa, participa y legitima al Estado, según la actuación del gobierno en el poder, o en su caso, puede cambiarlo por otro en las siguientes contiendas electorales.

En los noventa, el Estado desarrolla exclusivamente lo que es estratégico o fundamental, para promover el esfuerzo de los individuos y la suma de éstos, para posteriormente traducirlos en mejoras ciudadanas.

Otro ámbito trascendental del México de hoy, es la economía. De hecho la corriente monetarista, maneja relaciones de mercado. Un mercado que es regulado por el Estado, quien al mismo tiempo busca evitar daños a la sociedad reconociendo en ésta, la suma de voluntades e intereses de los individuos, para intercambiar bienes y servicios en términos de valor.

Dicho de otra forma, el Estado se "reforma para eliminar debilidades, mejorar capacidades de conducción, revitalizar la economía, responder a los reclamos de la democratización del poder y publicitar el proceso de gobierno"¹⁴ es decir, se lleva a cabo una reforma estructural de las instituciones públicas, de sus recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y en las relaciones que hasta el momento se ha llevado con la ciudadanía.

¹³ *Ibid.* p. 36

¹⁴ Ricardo Uvalle Berrones. *Los nuevos derroteros...* p. 119.

1.2 La modernización de la administración pública en México

Así como se reforma el Estado y las relaciones sociales con él, de igual manera es reformada, revisada, cuestionada y modernizada la administración pública, siendo sopesada por su actuación delante de la sociedad. Asimismo, de la primera, depende el continuo desarrollo de la segunda, puesto que se encarga de que “no se rompa el orden jurídico, político, social y cultural, es decir, su tarea es la preservación de la sociedad y las instituciones públicas.”¹⁵

La manera de reformar a la administración pública, es mediante “procesos de apertura, privatización, liberalización y concesión de los servicios públicos. Este tipo de procesos tienen como objetivo corregir excesos, depurar atribuciones, rearticular la relación Estado-ciudadanos y vigorizar la vida pública.”¹⁶

Por ello, la satisfacción de las demandas ciudadanas, debe ser a través de la participación activa de la sociedad. Esta participación sólo se puede dar, en un gobierno abierto a la actuación de los individuos, grupos sociales, asociaciones civiles y fracciones políticas, en donde el Estado promotor-regulador dirija y coordine fuerzas e instituciones, que se concreten en beneficios sociales.

De tal suerte, que la reforma influye en el gobierno, puesto que éste se asocia con la importancia que tienen los procesos de gestión pública, mismos que son generados por los individuos, a quienes, se les reconoce la capacidad que tienen para iniciar y participar en proyectos diversos. Es por ello, que al definir al

¹⁵ *Ibid.* p. 39

¹⁶ *Ibid.* p. 40

gobierno como, una “organización pública que recibe demandas, resuelve problemas y decide cómo dar prioridad a los recursos limitados,”¹⁷ se alude a una democracia activa en donde los individuos participen en la toma de decisiones políticas, emitan opiniones que sean tomadas en cuenta para solucionar problemas existentes en la dotación o prestación de servicios siendo conscientes de su actuación en la vida pública de nuestra sociedad. En donde gobierno-ciudadanía no pueden, ni deben excluirse, sino complementarse y retroalimentarse para reformar a la administración pública.

Una vez definida, la relación que se establece entre la reforma del Estado, del gobierno y de las nuevas relaciones de participación de la sociedad, la reforma de la administración pública, deberá tender a establecer mecanismos de corresponsabilidad entre sí y la sociedad misma, esto traerá consigo correcciones en la actuación de ésta para “eliminar excesos, desviaciones, improductividad y dilatación funcional y organizativa. Es una corrección para evitar que la administración pública sea una carga onerosa para la vida de la sociedad.”¹⁸ Por el contrario, se pretende que al unirse la sociedad, en miras compartidas de actuación con la administración, ésta sea más dinámica.

Obvia y necesariamente, la acción de la administración deberá buscar la calidad en el ofrecimiento de los bienes y servicios, que se den a la ciudadanía; deberá retomar su carácter humanista, ya que en el individuo encontrará la fuerza de acción necesaria, para fomentar una gestión pública sana, definiendo etapas de participación, corresponsabilidad, funcionalidad y promoción social, para generar los satisfactores necesarios tanto de bienes y servicios que se darán a la

¹⁷ *Ibid.* p. 156

¹⁸ *Ibid.* p. 161

sociedad; tenderá a facilitar la cooperación institucional, ya que, los mecanismos de actuación no serán verticales ni rígidos, sino horizontales y participativos dando flexibilidad a las instituciones, mejorando sus servicios y a compartir valores.

En la manera como se dotan los bienes y servicios, en la calidad y cantidad con que éstos se brindan a la sociedad, se crea un mecanismo cuantitativo de medida de la legitimidad del gobierno, de la administración pública y del propio Estado.

Por ello, la administración pública, se transforma a través de procesos planeados y coyunturales, o bien, al ser objeto de observación y de estudio, ya sea por la ciudadanía o por los investigadores, empero, si no existiera éste mecanismo, tampoco se podría establecer un proceso participativo, en donde la sociedad se involucrase para exigir demandas y para consensar acuerdos, frente al aparato de gobierno y delante de las instituciones administrativas. De ahí, la importancia de contar con una gestión pública activa, participativa y sana.

1.3 La gestión pública en México

En México, las circunstancias actuales han originado la aparición de gerentes públicos, entendiéndolos como “agentes inductores del cambio en la administración pública, quienes promueven la articulación de los ámbitos político, económico, administrativo y social.”¹⁹ Este último es importante, ya que, se busca la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y la

¹⁹ Enrique Cabrero Mendoza. DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PUBLICO. p. 57

solución de los problemas existentes, que limitan o entorpecen el sano desarrollo de la sociedad.

La necesidad de la profesionalización en la administración pública, genera la creación de figuras como el gerente público, pero la administración en sí misma dentro del Estado moderno deberá, “gestionar los intereses y necesidades de una sociedad abierta, plural, participativa y atenta a los resultados e impactos de la acción de las instituciones públicas, de ahí la necesidad de contar con una gestión pública eficiente y ágil que propicie una vida social activa y próspera, dado su papel catalizador de las demandas ciudadanas.”²⁰

Es aquí, en donde la gestión pública tiene su justificación, puesto que debe propiciar la participación de la sociedad en la toma de decisiones, en beneficio propio; definir la distribución de acciones y actividades, según un perfil de actor social y ministrar los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

En nuestros días, “la sociedad no cree más que lo público sea exclusivo del ámbito estatal, como se dio en décadas anteriores, la sociedad reclama lo público como propio, y repliega al Estado a ser un articulador de la voluntad de la ciudadanía.”²¹

Un ser, que por sí mismo, debe respetar y atender a la democracia. Entendiendo no tan sólo a aquella que se manifiesta en las contiendas electorales, sino de la que pide y demanda todos los días, de una u otra forma, una mayor participación

²⁰ Ricardo Uvalle Berrones. *Las Transformaciones...* p. 28

²¹ Enrique Cabrero Mendoza. *Op cit.* p. 2

en la práctica de las gestiones concretas que incidan, oportuna y eficazmente, en el beneficio de la comunidad.

La participación directa de la sociedad, requiere cambios en las estructuras de gobierno, y más aún, impactar las formas y maneras de actuar de los funcionarios; por lo que la transición de una administración pública tradicional definida como centralista en la toma de decisiones de la cúpula a la base, a un nuevo modelo de gestión pública, implica un cambio en las capacidades, actitudes, habilidades y toma de decisiones de quienes elaboren y dirijan a la propia gestión. Por ello, el funcionario pasa a ser el gerente público quien debe tener:

- 1) “Capacidades científico-tecnológicas para integrarse al manejo y generación de tecnologías administrativas, su transferencia eficiente y propiciar la innovación “doméstica”, es decir, dentro de su propio ámbito de trabajo.
- 2) Potencialidades para la toma de decisiones, ya sea en tiempos y ritmos normales de trabajo o bajo presión.
- 3) Aptitudes de liderazgo, entendiendo no tan sólo el reconocimiento de la labor desempeñada por parte de los superiores sino también el apoyo del resto del cuerpo de trabajo e inclusive, formar vínculos afectivos con los compañeros.
- 4) Preparación para el cambio, es decir, que sea elemento propulsor del proceso modernizador de conductas y mecanismos de acción, tanto propios como del equipo de trabajo.”²²

²² *Ibid.* p. 40-41

Lo anterior, hará que la “gestión pública, en lo macro, parta del supuesto de la existencia de un Estado participativo que busca en el diálogo con la sociedad su legitimidad, y que no pretenderá conducir todas las iniciativas sino sólo algunas, mientras que en lo micro, impulsará a la sociedad a activarse por sí misma y adquirir su propia dinámica para negociar acciones conjuntas y formas de actuación”²³ en pos de un beneficio mutuo.

Vista así, la reforma del Estado y sus repercusiones en la administración y en la gestión pública, impactó en la actuación de las instituciones prestadoras de bienes y servicios, quienes deben adaptarse a la nueva tendencia, para atender demandas ciudadanas con eficiencia, eficacia y calidad; por tanto, y como consecuencia de éstos cambios, se han efectuado al interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y de cada una de sus áreas de trabajo, reformas y adecuaciones, para responder oportunamente a las necesidades de la población docente y estudiantil, en cada nivel y modalidad educativa, persiguiendo favorecer la labor educativa de la propia Secretaría.

²³ *Ibid.* p. 150

2. El sistema de enseñanza en México

El sistema de enseñanza en México, consta de una riqueza vasta en sus tradiciones, costumbres, ideas y teorías socioeducativas. La educación en nuestro país recoge de cada estado y región, influencias pedagógicas que mejoran el papel del docente en beneficio del educando y de su posterior inclusión en la sociedad, enseñándole a gozar de sus derechos y obligaciones, al inducirlo a su formación como ciudadano y brindarle los estudios básicos que le permitan acceder a la vida profesional; sin embargo, todo esto no sería posible, sino se tuviera una legislación que proporcione las garantías mínimas, necesarias para asegurar que la población en edad escolar, pueda cursar los estudios elementales.

Por eso, una de las principales características del sistema de enseñanza en nuestro país, es la obligatoriedad de la educación básica (entendiéndola como aquella conformada por los niveles preescolar, primaria y actualmente secundaria); ésta queda amparada por el Artículo 3º Constitucional, en el cual se afirma que: “la educación que imparta el Estado –Federación, Estados, Municipios- tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.”²⁴

²⁴ Genaro David Gongora Pimentel. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. p.158

De igual forma, en la Ley General de Educación se ratifica en el Artículo 7º, la necesidad de brindar una educación científica, progresista y formadora de conciencia social, tanto de los planteles oficiales como privados según lo dicta el Párrafo segundo del Artículo 3º Constitucional. Por su parte, el Artículo 8º de dicha Ley, menciona que la educación que el “Estado y sus organismos descentralizados impartan –así como toda educación primaria, secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartan-, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios,”²⁵ entre otros aspectos.

Lamentablemente, y a pesar de los esfuerzos que se llevan a cabo por lograr lo referido en la Ley General de Educación y en la Carta Magna, nuestro sistema educativo se ha ido separando paulatinamente de las exigencias y necesidades de la sociedad, y por ende, del desarrollo del país, ya que, la educación dejó de ser un “instrumento directo de movilidad social y mejoría económica”,²⁶ es decir, un instrumento de igualdad y justicia. Debido a que en los últimos años, ha dejado de ser también una prioridad real de inversión y planeación del Estado, que antagónicamente busca dentro de su reforma, la incorporación de nuestra nación en la sinfonía del mercado mundial por medio de la globalización.

Sin embargo, es menester inquirir el por qué la educación en México se ha visto mermada y empobrecida, aún a pesar del interés y del esfuerzo, que tiene el Estado en propiciar la calidad educativa, la equidad del servicio, y la aplicación

²⁵ Poder Ejecutivo Federal. *Ley General de Educación*. p. 6.

²⁶ Gilberto Guevara Niebla. (coord.) *La Catástrofe Silenciosa*. p. 15

práctica de los conocimientos adquiridos, por parte de los educandos, en el mercado de trabajo.

2.1 La educación pública en México durante la última década

Hablar de educación no es un asunto sencillo, y menos, si nos referimos a la última década; puesto que las evaluaciones efectuadas por el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) sobre la educación terminal, y de anexión a niveles de educación media superior, demuestran una baja calidad educativa, que en resumen definen un promedio reprobatorio generalizado, tanto para los centros educativos privados y que se acentúa aún más en los oficiales.

Existe la tendencia en educación a sufrir una desarticulación, entre los niveles y las modalidades educativas. Los estudios realizados a la fecha, han demostrado que, entre la "primaria y la secundaria hay un abismo de planes de estudio y prácticas pedagógicas, y lo hay entre la enseñanza media y los estudios superiores."²⁷

Lo que expresa un problema de interrelación y de intercomunicación, que obviamente dificulta el entendimiento y comprensión por parte de los alumnos, conflictúa el desarrollo y dosificación de temas y contenidos entre los niveles, y genera un choque en la continuidad de lo que se estudia y de lo que se aprende, esto se refleja de igual manera, en la carencia de un sistema de evaluación

²⁷ *Ibid.* p. 16

continua y rigurosa, que permita obtener información sistemática y adecuada para medir los alcances y limitaciones de la educación.

Por el mismo tenor se encuentran las modificaciones a los Planes y Programas de Estudio, ya que quienes los reforman, no son docentes frente a grupo sino los cuerpos técnicos de las instituciones educativas, desconocedores de la realidad dentro de los centros de enseñanza, y por lo tanto, se daña el desarrollo del aprendizaje del estudiante. Esto nos demuestra el vicio de la verticalidad institucional de las autoridades, hacia la vida activa de los centros de enseñanza de los diferentes niveles educativos.

En consecuencia a lo expuesto, se entiende que se ha relegado la participación social puesto que tampoco se le toma en consideración para llevar a cabo las adecuaciones de los planes, programas y proyectos educativos, y que en mucho se podría enriquecer por medio de reuniones colegiadas de los cuerpos técnicos, de los diferentes niveles educativos; de convocatorias hechas a la ciudadanía, y de consensos populares para tomar decisiones conjuntas en el sector educativo, en búsqueda de la mejoría de éste servicio, que reciben los estudiantes tanto para la educación básica, la media superior, la profesional y la preparación técnica.

Otra problemática que adolece el sistema educativo, es la "carencia de maestros en los ciclos de educación secundaria, media y superior, dada la tendencia de estos niveles educativos a la expansión."²⁸ Situación que, se refleja en una insuficiencia en la endeble formación del magisterio, al no ser normalistas de carrera, sino profesionales egresados de diversas Universidades; asimismo, que

²⁸ *Ibid.* p. 18

el personal docente de carrera, “posee una actualización deficiente de sus conocimientos, y sobre todo, existe una mala supervisión de su desempeño en el aula.”²⁹

Por todo lo anterior, se plasman algunos de los cuestionamientos sobre la deficiencia educativa en nuestro país, desde el punto de vista pedagógico.

En el ámbito administrativo, existen vicios internos en la Secretaría de Educación Pública que, se pueden sintetizar en una centralización en la toma de decisiones; la verticalidad de disposiciones oficiales y su repercusión en la comunidad educativa; la inoportuna dotación de recursos técnicos, financieros, humanos, de actualización profesional docente para los centros educativos; la desigual presupuestación para los niveles y modalidades educativas; así como, mezclar contextos educativos con políticos, lo cual lleva a la “SEP a ceder ante las presiones del Sindicato Nacional para los Trabajadores de la Educación (SNTE) en ausencia de otros beneficios (salariales, basificaciones, prestaciones diversas, por ejemplo) el control de las direcciones federales de educación en los estados o sus equivalentes”,³⁰ entre otras.

Finalmente, nuestro sistema de educación, pareciera que ha olvidado la correspondencia que debe existir entre el mundo educativo y el mundo productivo; por lo que, se da mayor importancia al desarrollo de carreras técnicas que permitan la inserción pronta y oportuna de los jóvenes egresados de los planteles técnicos y fomenten una mayor productividad en los parques y centros industriales, centros de comercio nacional e internacional y en el sector turismo.

²⁹ *Ibid.* p. 19

³⁰ *Ibid.* p. 21

Por lo antes expuesto, la SEP debe encarar la necesidad de reformarse en su interior, o bien, convertirse en un órgano obsoleto, y quedar rezagada dentro de una administración pública que busca su modernización.

2.2 La Secretaría de Educación Pública y la reforma educativa de 1993

Dentro de la dinámica de la reforma y modernización de la administración pública, resultado del proceso reformista del propio Estado, en donde la participación de la ciudadanía y la gestión pública, son herramientas indispensables para satisfacer las demandas de la sociedad, la Secretaría de Educación Pública (SEP), se ha visto en la necesidad de promover una serie de modificaciones estructurales en cada una de sus Direcciones Educativas, en todo el territorio nacional.

En primera instancia, se da una reforma organizacional, puesto que se lleva a cabo la descentralización administrativa de las funciones educativas de ésta Secretaría, por lo que el Estado transfiere, a los "estados, municipios y al Distrito Federal, los servicios de educación básica y normal, con su respectivo apoyo de recursos financieros, de plazas y de infraestructura institucional, que la propia Secretaría de Educación Pública asignará o entregará"³¹; situación que hará más flexible el uso de la normatividad vigente y permitirá la injerencia social, a partir de la participación directa en la vida escolar, pero no intervendrá directamente en el quehacer docente, ni en la distribución de contenidos académicos.

³¹ *Ibid.* p. 175

De ésta participación social, se deriva la democratización en la educación pública, ya que se incide en el desarrollo de programas educativos, promueve una mejor gestión, tanto pública como escolar. Asimismo, se logra una movilidad educativa más congruente entre niveles y modalidades educativas, al responder a necesidades reales y específicas para mejorar los índices terminales en la educación básica y profesional.

Derivada de éstos dos aspectos, se establece la Ley General de Educación que norma la labor educativa a nivel federal, estatal y municipal, sustituyendo a la anterior Ley Federal de Educación, puesto que no satisface las nuevas condiciones socioeducativas y de participación ciudadana del México contemporáneo.

La Ley General de Educación es aprobada el 16 de julio de 1993 bajo el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. En ella se resalta, la descentralización educativa, la participación social, el ejercicio de la supervisión escolar, la importancia de la educación básica y, la “democratización de la educación pública mediante una distribución más justa y equitativa de oportunidades y el establecimiento de políticas de compensación para los sectores marginados”;³² ya que el Estado, con la reforma efectuada en la educación, “deberá, por una parte, recuperar su poder de rectoría educativa superando las incursiones de las instancias sindicales que a veces desbordan sus cauces legítimos y, por la otra, abrir nuevos espacios de interpelación y decisión a los padres de familia, <grupos organizados, sectores productivos y otras instancias sociales a quienes la educación debe, en justicia, dar cuenta de su desempeño.”³³

³² *Ibid.* p. 177

³³ *Ibid.* p. 26

Por lo que en éste sentido, la Ley General de Educación en el Capítulo VII, Sección Segunda, Artículo 68, manifiesta la conformación de los Consejos de Participación Social, definiendo que “las autoridades educativas promoverán, de conformidad con los lineamientos que establezca la autoridad educativa federal, la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como ampliar la cobertura de los servicios educativos.”³⁴

Por ello, los Consejos de Participación Social dentro enarbolan dentro de sus atribuciones el reconocer el calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización; proporciona la colaboración de padres de familia y maestros; lleva a cabo las acciones de participación, coordinación y difusión necesarias para la protección civil y la emergencia escolar y en general puede realizar actividades en beneficio de la propia escuela.

Por tanto, la educación misma se enriquece de la participación, puesto que ésta contribuye a generar esquemas correctivos y evaluatorios de lo realizado hasta la fecha, tanto en áreas centrales como en los propios centros de trabajo educativo; permite la profesionalización de los cuerpos docentes, técnicos-pedagógicos y técnicos –administrativos, al propiciar la actualización y la capacitación para mejorar el servicio que se brinda a los educandos; logra vincular necesidades actuales, con los modelos y tendencias educativas, buscando la congruencia entre lo que se enseña y lo que se aprende, para la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la vida productiva de la sociedad; crea mecanismos de comunicación horizontal, lo que permite fomentar una cultura de

³⁴ Poder Ejecutivo Federal. *Op. cit.* . p. 41

participación y corresponsabilidad entre los actores educativos, y finalmente, propicia una gestión dinámica, oportuna y armónica, para la obtención de respuestas a una serie de demandas sociales en el ámbito educativo.

Estas modificaciones en el hacer, actuar y participar de las autoridades y de la Ciudadanía, ha repercutido en cada una de las Direcciones Educativas tanto a nivel Federal, Estatal y Municipal, propiciando cambios de conducta y políticas educativas de carácter público para cada nivel y modalidad, puesto que se ha permitido generar planes, programas y estrategias que agilicen el quehacer educativo y den respuesta a necesidades específicas para cada población y comunidad educativa, entendiendo a la primera como la cantidad de individuos que trabajan y estudian dentro del plantel; y a la segunda, como el conjunto de personas, instituciones civiles y organizaciones sociales que viven o existen dentro de una zona geográfica determinada, en la cual se ubica una escuela o centro educativo. Esto propicia la participación de supervisores de zona, directivos, docentes, alumnos, padres de familia y diversas asociaciones civiles con miras a mejorar la educación.

Por tanto, es observable que la reforma que se da en el sector educativo, responde a la propia modernización del Estado, y por ende, a la reforma de la administración pública. Es por ello, que la nueva manera de trabajar conjunta y corresponsablemente, se promueve fuertemente desde hace dos años en el Distrito Federal, incidiendo con mayor fuerza, en el nivel de la educación secundaria, ya que es el enlace entre la conclusión de la educación básica y el acceso a la educación media superior.

De tal suerte, que la participación de la comunidad escolar, de la sociedad en general y de la corresponsabilidad entre autoridades y ciudadanos, derivó en la modificación interna de la Dirección de Educación Secundaria, definiendo administrativamente, actividades específicas para el ámbito operativo de los centros escolares; y otras para el aspecto educativo, principalmente en la supervisión escolar, abarcando sus dos fases, lo técnico-administrativo y lo técnico-pedagógico todo en beneficio de fortalecer la calidad de la educación que se brinda al estudiantado de éste nivel educativo.

2.3 La Dirección de Educación Secundaria (1995 a 1997)

Hoy día, en la Dirección de Educación Secundaria (DES), se transforman los cauces de participación de supervisores, (Inspectores Generales de Zona y Jefaturas de Enseñanza), directivos de planteles, sus cuerpos docentes, los grupos de estudiantes y las Asociaciones de padres de familia, promoviendo la gestión pronta de las demandas en el servicio educativo, tanto de índole administrativo como escolar.

La administración educativa, debe planear y diseñar acciones y actividades escolares por zona y por plantel, definiendo las características de los grupos sociales que tienen acceso a la educación secundaria, sin embargo, la expansión de la matrícula, así como los aspectos socioeconómicos han ejercido cambios en la manera de cómo elaborar los Planes de Trabajo Anual, que son los documentos rectores de las actividades docentes y administrativas que se

desarrollarán a lo largo de un ciclo escolar y que ahora, adjuntan la participación de los padres de familia.

Dicha participación social, hacia el interior de los centros educativos, ha generado dos corrientes dentro del quehacer educativo. Por un lado, la gestión escolar ya no es exclusivamente una atribución de las autoridades, que enlazan a las escuelas con el área central (Inspectores Generales de Zona), lo que permite que los padres de familia puedan opinar de cómo mejorar la calidad del servicio. Por el otro, se debe limitar dicha participación para que no se trastoquen los Planes y Programas de Estudio y su dosificación para los alumnos; y lejos de obtener mejorías, se den rupturas o conflictos entre intereses individuales sobre los educativos.

Para evitar ésta situación, los cuerpos de supervisión existentes en la Dirección de Educación Secundaria, deben ser el “vehículo para dar a los docentes diversos apoyos técnicos, didácticos y de otros géneros, indispensables para el desempeño de sus funciones”³⁵ y de ésta manera evitar desviaciones en los cometidos académicos dispuestos.

La Dirección, para fortalecer ésta función supervisora, llevó a cabo una serie de investigaciones sobre el comportamiento y perfil del supervisor, tanto para Inspectores Generales, como para Jefes de Enseñanza.

Éstas no fueron aisladas, sino que se trabajó con los demás niveles y modalidades educativas, para tener una visión completa de los problemas que

³⁵ *Op. cit.* p. 73

existen en dicha función educativa, y buscar correctivos que tiendan a elevar tanto la calidad en la educación, como el ejercicio de esta función escolar, tales como: juntas interniveles en las 6 modalidades educativas; la resolución de entrevistas y cuestionarios aplicados a supervisores; el acompañamiento y seguimiento de actividades diarias con supervisores entre otras.

Es importante indicar, que los estudios realizados por la Dirección se enmarcan en el periodo de 1995 a 1997, mismos que fueron conducidos, por autoridades de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal (SSEDF), y que reunió a cerca de 710 Inspectores Generales de Zona, Jefes de Zona, Jefes de Sector y Jefes de Enseñanza, de las Direcciones de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria, Educación Especial y de la Unidad de Servicios Educativos en Iztapalapa.

Paralelamente, se iniciaron los trabajos de planeación anual por academias y por plantel, en donde ya se precisaba la participación de los padres de familia y el tipo de apoyo que los docentes, por especialidad educativa, recibirían por parte del supervisor de zona o de academia, recalcando la importancia que la supervisión tiene para mejorar la calidad educativa, optimizar los canales de comunicación horizontal, entre unidad central y los planteles y mejorar la gestión que se brinda a la comunidad escolar.

3. La importancia de la supervisión escolar en la educación secundaria de 1995 a 1997

En la actualidad, la supervisión escolar y el desarrollo de proyectos educativos son de suma importancia para el óptimo desenvolvimiento del servicio educativo, además de que ambas acciones, son el intermedio entre los que dirigen en un alto nivel directivo, y los que trabajan en la primera línea de la actividad como son los docentes.

Es por ello indispensable que el supervisor “vigile, instruya, encauce, para que los ordenamientos se cumplan con efectividad, y los que gobiernan los proyectos sociales o las empresas industriales adquieran constantemente informaciones verídicas, datos precisos y apreciaciones efectivas para conocer la marcha del trabajo y ordenar lo que convenga.”³⁶

En educación secundaria, la supervisión se ha burocratizado de tal manera, que éste proceso, lejos de ser dinámico y promotor de la gestión de los centros educativos, se ha transformado en un emisor-receptor de requerimientos informativos, estadísticos y de recursos materiales de la DES y de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Se ha caído en la confusión entre dos conceptos que en apariencia son lo mismo, pero que en su aplicación son dos ideas completamente diferentes: Inspección y Supervisión. La primera “trata de velar por lo que existe, para que no se destruya; la segunda, no sólo trata de cuidar y conservar, sino que tiene como

³⁶ Jesús M. Isaís. *Supervisión Escolar*. p. 39

objetivo final el acrecentar, desarrollar, superar. Una es estática, la otra es dinámica.”³⁷

Es por ello, que la supervisión contemporánea dentro del quehacer educativo, debe permitir la movilidad de las estructuras existentes, ya sean las administrativas o las pedagógicas, y más aún, debe propiciar la participación de los padres de familia y en general de las instituciones y asociaciones civiles, que incidan favorablemente en el desarrollo del educando; igualmente, debe orientar la tarea educativa, propiciar la comunicación horizontal, entendida como la que se establece en la escuela y la comunidad aledaña; y la vertical, aquella que se da dentro del plantel y las autoridades; y contribuir al adecuado funcionamiento de las escuelas, e influir en la formación del docente.

Por lo anterior, la DES participó activamente en los estudios realizados por la Dirección de Proyectos Específicos de la SSEDF, y con las demás Direcciones de Educación Básica, Educación Inicial y Especial, así como, con la Unidad de Servicios Educativos de Iztapalapa para determinar las características del supervisor, su perfil, las problemáticas que se presentan para el desarrollo de la función, y las alternativas para mejorar la calidad de la supervisión escolar, y la elevación de la calidad en la educación secundaria.

Por tanto, se busca que la supervisión que se da en la educación secundaria, supere los planteamientos y las cuestiones puramente propedéuticas, y la convierta en una orientación, asesoría y guía para la vida y el trabajo directivo y

³⁷ *Ibid.* p. 43

docente, permitiendo abrir canales de comunicación con los padres de familia, en beneficio del educando para insertarlo en un mundo dinámico y productivo.

3.1 Los cuerpos de supervisión en educación secundaria

En educación secundaria, los cuerpos de supervisión escolar, son los encargados de llevar a cabo funciones de asesoría técnico-pedagógica y técnico-administrativa (explicados posteriormente); de la gestión para resolver problemas con los recursos humanos y materiales de los centros educativos; son los receptores y emisores de los comunicados provenientes de las autoridades educativas inmediatas, (entendiendo a las jefaturas departamentales y subdirecciones de la DES); se encargan de brindar innovaciones educativas; de atender las quejas y demandas de los padres de familia; de planear el desarrollo cabal del ciclo escolar vigente de la Inspección de Zona; así como, de vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones educativas, entre otras.

A pesar de la importancia que reviste la función supervisora en el ámbito de la educación, es imposible considerar que dicha acción, no quede enmarcada explícitamente descrita dentro de la normatividad existente, puesto que, al realizar una búsqueda del soporte jurídico administrativo, que regule a la misma, no se encontró ningún sustento relevante ni concreto de ella, ni de las personas que desempeñan dicho cargo. Esto sucede tanto en la Ley General de Educación, como en el Reglamento Interno de Educación Secundaria.

Si bien es cierto, que la Ley General de Educación es muy puntual en los conceptos sobre: la equidad de la educación; el federalismo educativo; los procesos de la educación; del tipo educación que imparten los particulares; de la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos; de la participación social en la educación; y de las infracciones, las sanciones y el recurso administrativo que se aplican al personal docente y administrativo, al transgredir alguna disposición oficial, nada refiere sobre la supervisión, ni de los supervisores, salvo en su Artículo 22 que alude que “en las actividades de la supervisión, las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.”³⁸ Nunca se mencionó qué es la supervisión, ni quiénes son las personas que la desempeñan ni cómo la ejercerán.

Esta contradicción, pone de manifiesto que en el reformar no sólo se debe tomar en cuenta los rubros normativos y administrativos que definan la función y la calidad profesional de la persona que ejerce la supervisión, y sobre los cuales se deberán sujetar los supervisores, sino que en la realidad, en el ahora, la función por sí misma, debe ser sujeta a una serie de estudios que permitan revalorarla, renovarla y redefinir los parámetros de actuación de los Inspectores y de los Jefes de Enseñanza; y de igual manera, determine los mecanismos de integración con los padres de familia en la toma de decisiones conjuntas, tendientes a mejorar los procesos educativos en pro de elevar la calidad en la educación secundaria.

Para llevar a cabo la supervisión escolar, la DES cuenta con dos figuras claves sobre quienes recae ésta función. En primera instancia, se encuentran los

³⁸ Poder Ejecutivo Federal. Ley General de Educación. De los Servicios Educativos. p. 16

Inspectores Generales de Zona, que están divididos en tres modalidades básicas: Secundarias Diurnas, Secundarias Particulares Incorporadas y Secundarias para Trabajadores. A tal efecto, el Distrito Federal ha sido dividido por Zona Escolar, ignorando los límites territoriales de las Delegaciones Políticas.

El número de Zonas Escolares para la supervisión de Secundarias Diurnas es de 18. Por su parte, existen 10 Zonas Escolares para Secundarias Particulares, y otras 9 para las Secundarias de Trabajadores. En ésta contabilidad no se incluyen ni las zonas ni las secundarias ubicadas dentro de la Delegación Iztapalapa, por pertenecer a la Unidad de Servicios Educativos de ésta Delegación, quien cuenta con sus propios recursos y sistemas administrativos y financieros para autosustentarse.

Ahora bien, a los Inspectores Generales les compete efectuar la supervisión técnico-administrativa que se “realizará en los planteles conforme a las normas que emita la Dirección General de Educación Secundaria; asimismo, verificará que en los planteles se efectúe la debida organización escolar, se lleve el control de docentes, alumnado y administrativos, e igualmente se lleve la administración de los recursos materiales, financieros así como del personal”³⁹ que se encuentre dentro del centro educativo.

Lo anterior, queda registrado en el Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Administrativa que fue editado en 1973, y que por lo mismo, en la realidad ya está desfasado, pero que aún se sigue utilizando. No obstante, dentro de las responsabilidades que les señala a los Inspectores

³⁹ Secretaría de Educación Pública. **Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Administrativa**. p 3.

Generales, sobresalen aquellas en donde deben cumplir con un programa de visitas a los planteles, difundir las normas y disposiciones de la SEP, verificar el cumplimiento del Plan y Programas de Estudio vigente, asesorar a los directivos en el aspecto técnico-administrativo y de organización escolar, entre otras.

Sin embargo, lo antes expuesto es una mínima expresión de lo que debe ser y hacer la supervisión. Hoy día, “la supervisión escolar, en el marco de la Educación Básica, es un elemento clave del proceso educativo ya que orienta el adecuado funcionamiento de las escuelas y contribuye a desarrollar funciones esenciales para la concreción de la política educativa, para la eficiente aplicación de la normatividad educativa, y en última instancia, para el logro de una educación de calidad,”⁴⁰ es decir, se intenta que las actividades del Inspector, sean el resultado de un proceso planeado, y no de una disposición oficial.

Dicho proceso, tiene mucho que ver con el quehacer cotidiano del supervisor, labor que debe de ser planeada y autoevaluada. Esto, le permitirá participar de manera práctica en la atención a las demandas de los padres de familia, docentes y directivos, y dar la solución más adecuada a las necesidades y problemas expuestos o detectados en la zona, con lo cual, se alcanzará el propósito de integrar a todos los actores de la comunidad educativa y de fortalecer a la supervisión. Esto la hará funcional, dinámica y permanente, con lo que se logrará mayor eficacia y eficiencia del servicio que se brinda, finalmente al educando, a través de una serie de acciones como son el diagnosticar, planear, verificar, orientar, asesorar, dar seguimiento y evaluar, propiciando innovaciones y toma de decisiones más acertadas.

⁴⁰ Secretaría de Educación Pública. Fortalecimiento de la Supervisión Escolar. p. 6

De esta forma, la supervisión escolar que ejercerá el Inspector General será: a) un proceso integrador con la comunidad educativa y escolar; b) funcional y no nada más se limitaría a transmitir normas y disposiciones; c) más dinámica por que fomentará relaciones horizontales mejorando la comunicación y las relaciones humanas y, d) tendrá un carácter permanente, puesto que determinará responsabilidades entre los actores educativos, y corresponsabilidades con los padres de familia y diversas instituciones sociales y civiles, para brindar apoyos para mejorar y elevar la calidad educativa del estudiante.

Por su parte, los Jefes de Enseñanza se encargan de las funciones técnico-pedagógicas, que son las encaminadas al mejoramiento de la educación, y que se basan fundamentalmente en el apoyo directo al docente, al impartirles asesorías sobre nuevos métodos y teorías educativas, para elevar los índices de aprovechamiento escolar.

En éste tipo de supervisión, se manejan los estímulos y apreciaciones visuales y verbales, para precisar los conocimientos, o efectuar las correcciones, sobre las formas y maneras de proceder del docente en el momento de impartir una clase. Aquí, no se maneja el principio de autoridad, sino el de ejemplaridad y de actividad, para apoyar la labor docente en el instante en que se está incurriendo en una falta pedagógica, o en el desconocimiento de algún método de integración grupal o de captación de atención de los estudiantes. Asimismo, se permite efectuar observaciones y evaluaciones, que posteriormente les deberá dar a conocer al profesor para corregir deficiencias detectadas.

Así, se pueden definir tres finalidades dentro de la supervisión técnico-pedagógica:

- “Impulsar, cuando el docente por ser de nuevo ingreso en el servicio educativo desconoce técnicas, métodos, teorías o dinámicas grupales para facilitar su desempeño laboral;
- Dirigir, siendo necesario un pleno conocimiento de las metas que se persiguen y conocer los mecanismos para alcanzar estas mismas; y
- Corregir, indicando con sutileza pero concretamente que se puede o que se debe modificar.”⁴¹

Por tanto, la suma de la supervisión técnico-administrativa y técnico-pedagógica, deben traer consigo, la elevación de la educación terminal y el fortalecimiento del nivel de la educación secundaria.

Pero, para poder contar con información de primera mano que nos pueda dar una visión real de lo que sucede con la supervisión escolar, se llevó a cabo un diagnóstico coordinado por la Dirección de Proyectos Específicos, dependiente de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, el cual en su primera fase, se basó en el uso de encuestas y entrevistas.

⁴¹ Jesús M. Isaías. *Op cit.* p. 52

3.2 Análisis de la supervisión escolar en educación secundaria

Si bien es cierto que la reforma del Estado influye directamente con la administración pública, y es menester reformar a las instituciones públicas, en caso concreto a la SEP, también es pertinente, que al interior de ella se busque la modernización de la estructura organizacional, tanto en los demás estados de la República, como en el Distrito Federal.

Esta necesidad de recomponer las estructuras, llevó a la descentralización educativa que permitió en el Distrito Federal utilizar herramientas que le permitan mejorar la calidad de la educación, en beneficio de la ciudadanía. Pero para hacer esto posible, es necesario también, reformar actuaciones y acciones de las autoridades educativas, ya sea en el terreno administrativo que se encarga de la difusión de normas, materiales de apoyo académico, transmisión de comunicados de las autoridades, entrega y recepción de formatos y documentos diversos de cada región y zona escolar; o bien, en el ámbito pedagógico que se encarga de las juntas de actualización y capacitación docente así como de reuniones técnicas dentro de cada una de las Direcciones existentes de Educación Básica, y aterrizarlas en las personas encargadas de llevar a cabo la supervisión escolar para medir los alcances, logros y obstáculos, que existen dentro de los planteles de la ciudad capital.

Es por ello que el periodo comprendido entre 1995 a 1997, representó para la educación secundaria un momento único, ya que se daba la oportunidad de llevar a cabo un estudio profundo sobre, ¿cómo se efectuaba por parte de los Inspectores Generales de Zona y los Jefes de Enseñanza, la supervisión escolar,

al interior y exterior del plantel? Indirectamente, se empezó a vislumbrar la actuación que tendrán los padres de familia en la participación de la vida escolar, y en la propia gestión educativa.

Los estudios dirigidos hacia los centros educativos, demostraron que la visión que se tenía sobre los supervisores escolares era negativa. Los resultados obtenidos definen que la “supervisión no debe constituirse en un instrumento punitivo y mucho menos mantenerse como una práctica burocrática intrascendente. Debe ser una vía para realizar la evaluación metódica de lo que sucede en el aula, un medio para introducir correctivos e innovaciones en la enseñanza. Por lo mismo, la actividad de supervisión exigirá de quien la realiza determinadas cualidades y aptitudes académicas.”⁴²

A tal efecto, se efectuaron reuniones con grupos de supervisores y cuerpos técnicos para efectuar un diagnóstico sobre el tipo de supervisión existente, y poder determinar las problemáticas que hay en esta función, para preparar alternativas tendentes a mejorar la supervisión escolar, y por tanto, a los Inspectores y a los Jefes de Enseñanza. De igual manera, definir niveles de actuación, entre unos y otros, detectar índices de conocimientos mínimos aceptables para ocupar dicho cargo, tanto en el manejo y la aplicación de la normatividad; así como, de los aspectos pedagógicos y de los administrativos.

Cabe mencionar que, lo que se persigue en este diagnóstico, no era definir el método ni la filosofía de la enseñanza en la educación contemporánea, sino establecer y delimitar el alcance y limitación de la función de la supervisión

⁴² Gilberto Guevara Niebla. *Op cit.* p. 82

escolar. Puesto que, se observaba que la supervisión era un “ámbito que había sido desatendido tanto en recursos materiales como técnicos”⁴³ y por lo mismo, no era posible que cumpliera con su carácter vinculador entre autoridad educativa y sociedad, así como tampoco, la de proporcionar la asesoría necesaria a directivos ni a docentes.

3.3 La encuesta y la entrevista, instrumentos de diagnóstico

La metodología que se utilizó para captar la información de los supervisores, evitó que se sintieran presionados o evaluados. Por tanto, se consideró que la aplicación de una encuesta, cubriría los ámbitos pedagógicos, técnicos, administrativos, sociales, culturales, profesionales, de pertinencia con la comunidad educativa, en la cual labora, y tiempo de prestar el servicio dentro de la SEP, permitiéndoles vivir en el anonimato.

Igualmente, se utilizó un cuestionario abierto, que abarcaba los aspectos motivacionales y de satisfacción laboral, el cual fue aplicado a supervisores de educación básica; también, se efectuaron observaciones directas de las actividades diarias de un grupo, al que se le denominó “muestra”.

Posteriormente, se hizo el acompañamiento de algunos supervisores de distintos niveles, para saber cómo distribuían su tiempo entre actividades pedagógicas y administrativas; se les aplicó una técnica grupal denominada TKJ, que propicia establecer los parámetros de conflictos, logros y problemáticas en el desempeño

⁴³ Secretaría de Educación Pública. Dirección de Proyectos Específicos. p 4

de la función supervisora; se llevaron a cabo reuniones semanales conjuntas con supervisores de las diferentes modalidades y niveles, para trabajar en la creación de tres documentos, que sirvieran como referentes para el mejor desempeño de la función del supervisor escolar y de la posterior elevación de la calidad educativa.

Todos los elementos descritos, permitieron en su oportunidad, llevar a cabo un análisis de la situación que guarda la supervisión escolar, y que es típica del nivel de educación secundaria.

Los resultados obtenidos de la utilización e interpretación de los instrumentos referidos, los permitieron conocer el tipo de supervisión que se está efectuando a nivel secundaria.

- En primera instancia, se observó que existe una desarticulación en las acciones planeadas por las autoridades, que tiene como consecuencia, una carga excesiva de trabajo administrativo, lo que reduce el margen de decisión de los supervisores, y reduce por igual, el margen para desarrollar otras actividades pedagógicas.
- En un segundo aspecto, se demostró que la comunicación es deficiente entre las autoridades educativas y el supervisor; asimismo, es poco clara ya que se dan, casi simultáneamente, órdenes y contraórdenes en las actividades que debe organizar y operar la supervisión escolar.
- El tercer rubro, demostró que existe una falta de apoyos en los recursos materiales y técnicos humanos para el supervisor, de igual forma, se presenta ésta ausencia de respaldo, por parte de las autoridades educativas.

- Un cuarto problema, es la pérdida del sentido de la aplicación de la normatividad, se ha caído en el autoritarismo y en el desconocimiento de las necesidades de la zona, y por ende, de los planteles y de sus comunidades.
- Aunado a lo anterior, éste desconocimiento se debe a la ausencia del Inspector dentro de los planteles, que se traduce en no vivenciar y comprender las problemáticas de las escuelas, en parte por que, son muy pocas sus visitas, esto no les permite hacer un diagnóstico de sus zonas, y por consiguiente, no existe ningún seguimiento de lo que se planeó.
- Una problemática existente, la sexta, es que no existen cursos de actualización a supervisores, o son escasos, específicamente los de inducción al puesto. Los directivos y los maestros, opinan que los supervisores deben actualizarse en cuestiones técnico-pedagógicas, puesto que, una vez adquirido el cargo, se enfrascan en actividades administrativas.

Lamentablemente, éste es el estado actual que guarda la supervisión escolar en la educación secundaria. No obstante, éste primer diagnóstico, permite obtener datos que son susceptibles de mejorar. Aquí, sobresale el aspecto reformista en la educación secundaria, ya que permite posteriormente, la inclusión de los ciudadanos y de las asociaciones civiles, para el mejoramiento de la supervisión escolar; puesto que, con la participación de los padres de familia y otras instancias sociales, se enriquecerá el quehacer cotidiano de los supervisores.

4. Modernización de la Supervisión Escolar como parte de la gestión educativa

Para transformarse, es necesario tomar en consideración las opiniones que la sociedad tiene con relación a la prestación de un servicio o bien público. En éste sentido, la educación crece, en función de que los actores educativos realmente se comprometan, para realizar actividades o acciones conjuntas, que permitan elevar el rendimiento y aprovechamiento escolar.

Indiscutiblemente, es menester que la supervisión escolar guíe ésta transformación del servicio educativo, al interior y exterior de los planteles, respetando las jurisdicciones de los niveles educativos que conviven dentro de un mismo perímetro delegacional. Pero, es igualmente necesario, que la supervisión entre en un proceso reformista, que mejore el desempeño de los supervisores, y que coadyuve al fortalecimiento de dicha función.

Dentro de las innovaciones que se están incorporando a éste proceso de cambio, se encuentra el de la participación de los padres de familia, como una de las prioridades del fortalecimiento de la comunidad educativa. Aquí, se busca que la participación de la comunidad en las tareas educativas, permita desplegar la energía social, para emprender un decidido enriquecimiento de la educación. Asimismo, eliminará la intermediación burocrática, entre los actores del proceso educativo, es decir, redundará en una comunicación más directa y fluida, entre alumno, maestro, escuela y comunidad.

En otro sentido, consta en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que la “educación básica en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas, esto ha distanciado crecientemente la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar y se ha hecho más densa la red de procedimientos y trámites.”⁴⁴

En contraposición a lo anterior, la gestión escolar, al igual que la gestión pública, retoma un concepto fundamental, la corresponsabilidad de los actores sociales. Ya no es el Estado quien rige o determina tajantemente, lo que se hace o no, tampoco es la SEP directamente, quien define el tratamiento que se le da a las demandas ciudadanas, con respecto al tipo de calidad educativa que se otorga, dentro de tal o cual plantel. Es la suma de responsabilidades de los actores educativos, la que enmarca la atención a la demanda o insuficiencia escolar, y el cómo poder resolverla favorablemente, en el corto o mediano plazo, por medio de la utilización y optimización de los recursos con los que cuenta el centro educativo en cuestión. Puesto que, se ha observado que, “no existe realmente una correspondencia entre el aumento de los recursos que se den al plantel y el grado de mejoría que se obtiene en la calidad educativa de los alumnos.”⁴⁵

⁴⁴ Carlos Salinas de Gortari. Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica. p. 6.

⁴⁵ *Ibid.* p. 7

4.1 La supervisión escolar y la gestión pública

La supervisión escolar debe impulsar la participación social en el quehacer educativo, porque se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros, y el cumplimiento de los Planes y Programas de Estudio; así como, también se atienden eficientemente, el desarrollo de los diversos programas y proyectos educativos dentro de las escuelas.

Por su parte, la gestión pública al encuadrarse dentro del ámbito educativo, y específicamente en el interior de un plantel, permite promover la participación social para agilizar trámites, optimizar recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, para satisfacer de forma mediata, necesidades que se presentan en la prestación del servicio educativo. Asimismo, hace que el supervisor se vaya profesionalizando en el desempeño de su función, y le permite articular lo social con lo educativo para definir formas y modos de vinculación y de participación, de los padres de familia y de las instituciones públicas, civiles o asociaciones diversas, en beneficio de los alumnos para fortalecer los conocimientos adquiridos.

La suma de ambos aspectos, da por resultado una reforma, en la manera de efectuar la supervisión misma, esto permite que el supervisor (Inspector General o Jefe de Enseñanza), tenga más tiempo para realizar actividades pedagógicas que antes le estaban negadas, por la carga excesiva de trabajo que llegaba desde las oficinas centrales.

Hoy día, cuenta con el apoyo de la comunidad para poder efectuar una supervisión óptima que de respuesta a las problemáticas existentes; integral en donde participe la comunidad escolar; dinámica, por que los medios y recursos de comunicación y participación son más ágiles para resolver problemas; y más veraz, entendiendo por esto, que ya no se realiza una visita de supervisión o inspección, por cumplir con un requerimiento oficial, sino que, se hace con un guión planeado para detectar anomalías, o bien para corregir deficiencias en la ejecución de programas, planes o proyectos escolares.

El supervisor escolar, se transforma en gerente público, cuando se involucra en la administración de los recursos técnicos, financieros, humanos y materiales de cada centro educativo, y al mismo tiempo, también atiende las quejas, peticiones, demandas y comentarios de los padres de familia, y por tanto, de él depende la gestión de éstas, puesto que tiene que intermediar entre las autoridades educativas correspondientes del nivel para darles solución, o bien determinar que se puede satisfacer inmediatamente con los recursos con los que cuenta la propia zona de inspección.

Por eso, para lograr actuar de manera eficiente y oportunamente, se vincula el plantel con la participación directa de los padres de familia, con las Asociaciones de Padres de Familia, y se pretende establecer a futuro, los Consejos de Participación Social, que permitirá la inclusión de otras instituciones públicas, civiles y sociales, para que, activamente apoyen el desarrollo integral del educando. Todo esto, a través de la coordinación de la supervisión escolar.

Así, se da principio al desarrollo de la gestión participativa que, dicho de otra forma, es la democratización de las escuelas. Es decir, en la toma de decisiones

participan los padres de familia, los docentes, los directivos para resolver los problemas existentes por lo que las respuestas ya no se deben dar desde el centro o de la cúpula, se deben buscar resultados favorables, desde el propio centro educativo usando los recursos con los que cuenta.

Esta forma de trabajo, manifiesta un creciente sistema de cogestión entre la escuela y la sociedad, es decir, la escuela es una “estructura social que no puede establecerse únicamente sobre la confianza pedagógica, busca la corresponsabilidad formal por el que las diversas reglas de cooperación y codecisión de todos los miembros de la escuela y sociedad son garantizadas, sin peligro de represalias; por lo que será necesario suprimir la verticalidad de la autoridad, en provecho del espíritu de integración social”;⁴⁶ por tanto, el centro educativo, reclama la presencia y la acción de todos los componentes de la comunidad local, para crear una auténtica comunidad educativa, transformando al edificio escolar en “la sede de numerosas y variadas actividades sociales, culturales y recreativas de la colectividad local.”⁴⁷ Es por ello, que “la búsqueda del bien común no significa que se descuiden los intereses particulares y específicos de los grupos sociales sino que cada uno consienta en no bloquearlos para lograr la integralidad deseada.”⁴⁸

⁴⁶ J. J. Sánchez de Horcaja. *La gestión participativa en la enseñanza*. p. 91

⁴⁷ *Ibid.* p. 93

⁴⁸ J. Vanden Bosche. *Las escuelas comunitarias*. p. 53.

4.2 La participación social en las comunidades escolares

Se explica más arriba, cómo la vinculación entre la supervisión escolar y la comunidad pueden y deben mejorar los mecanismos de gestión escolar. Se dice que la participación social, próxima al plantel, puede generar una serie de cambios en la forma de actuar y de ser, del propio centro educativo en favor de la comunidad misma, siempre y cuando, se respete el fin educativo por sobre los intereses particulares, pero ¿cómo propiciar una participación social sana e integral dentro del plantel, sin perjuicio de lo planeado académicamente y en apoyo a la labor supervisora?

En primera instancia, los documentos normativos actuales, reiteran constantemente lo imperioso de la participación social, ya que manifiestan que la “modernización educativa promueve el cambio estructural del sistema educativo, con el fin de que todos los niveles de gobierno, todos los sectores de la sociedad y los actores educativos se corresponsabilicen en la tarea de la educación”⁴⁹; incluyendo aquí, a los padres de familia y a las asociaciones civiles e instituciones públicas, que indirectamente, puedan apoyar el desarrollo de las actividades educativas.

También, enmarca la necesidad de “desarrollar alianzas, apoyos y adhesiones, exige una comprometida participación social como actitud y tónica permanentes de todo el proceso educativo, para desplegar en la realidad cotidiana el proceso educativo en la escuela, promoviendo la convivencia democrática, el

⁴⁹ Secretaría de Educación Pública. Lineamientos generales para promover la participación social en la educación. p. 2.

mejoramiento económico social y cultural del pueblo, y el desarrollo armónico e integral del individuo.”⁵⁰

Por su parte, los Lineamientos para la conformación de los Consejos de Participación Social, manifiestan que la, “participación social persigue reforzar los valores solidarios de la educación mexicana, involucrando, de manera organizada a la comunidad extraescolar en la solución de diversos problemas de la escuela pública y enfocando esfuerzos educativos de la comunidad escolar hacia objetivos de trascendencia social, en donde el maestro será uno de los principales beneficiarios.”⁵¹

Lo anterior, manifiesta la voluntad gubernamental por reorganizar el sistema educativo, por medio de la promoción de una participación social, que apoye el quehacer y la labor educativa del docente, pero que también incide, en el trabajo de supervisión, al permitir la toma de decisiones de forma plural y colegiada entre directivos, docentes y padres de familia.

Esta manera de trabajar corresponsablemente, fomenta una comunicación más directa y estrecha, entre la escuela y la comunidad local, propicia una participación social abierta, y no meramente utilitaria, por parte del plantel; establece una red de intereses comunes, de puntos de motivación y de apoyos solidarios; impulsa la gestión escolar, la colaboración y el apoyo en materia de participación real escuela-sociedad, ante las autoridades educativas, para finalmente elevar la calidad en la educación secundaria.

⁵⁰ Secretaría de Educación Pública. *Propuesta de Guía para la integración de los Consejos Delegacionales de Participación Social en la Educación 1994 – 1995*. p. 6

⁵¹ Secretaría de Educación Pública. *Lineamientos para la conformación de los Consejos de Participación Social*. p. 14

En otro sentido, dicha participación a pesar de que incide favorablemente en las relaciones humanas y de apoyo a la escuela, no podrá intervenir, ni directa o indirectamente, en el ejercicio de las atribuciones o funciones de carácter técnico-pedagógico del docente, puesto que éstas acciones, quedan reglamentadas por la Ley vigente y sólo pueden ser efectuadas por las autoridades educativas específicas del nivel o bien, a otras instancias competentes; tampoco se permitirá que la participación social tenga oculta, como fin o como medio, la difusión de ideas políticas o religiosas.

Es por ello, que la participación social dentro de la comunidad educativa, y como apoyo al quehacer del supervisor, podrá favorecer una gestión escolar o educativa más eficaz, oportuna y adecuada a las necesidades de cada plantel, e impactar positivamente en la calidad educativa.

4.3 La gestión educativa.

La gestión educativa es producto por una parte, de la reforma del sistema educativo, que se produce por la reestructuración de la SEP, y por ende, de una de las atribuciones del Estado; y por la otra, de la necesidad de propiciar la participación social en la vida escolar, que no educativa de las escuelas. En ésta última acepción, se refuerza la actuación de la supervisión escolar, ya que uno de los rubros que ejerce el supervisor como enlace, entre las autoridades de la DES y las escuelas, es el de resolver demandas, quejas, problemas e inquietudes, tanto de docentes, directivos

y de los padres de familia, es por tanto menester, que el supervisor se convierta en gestor y en gerente.

Un primer acercamiento nos refiere que, la gestión educativa “involucra simultáneamente, a las dimensiones organizacional, pedagógica, laboral, administrativa y social en el plano cotidiano para poner en acto la prestación del servicio educativo,”⁵² asimismo, se le define también como parte del “proceso administrativo que se refiere al establecimiento de sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. Administrar significa constituir formas de cooperación, ordenada y dirigida hacia un fin institucional”,⁵³ que en éste caso, es la corresponsabilidad en el quehacer del docente, en beneficio del educando tanto en el fortalecimiento de conocimientos, en la formación valoral y en la eficiencia de la educación terminal.

Es por ello que el trabajo del supervisor, va más allá de la administración de recursos materiales o pedagógicos, hoy día, debe ser el catalizador de acciones conjuntas para fortalecer la educación, y al mismo tiempo, dar respuestas a las demandas de la sociedad y comunidad educativa. El supervisor, mayoritariamente el Inspector General, debe ser el facilitador de las gestiones, ya que es el gerente y asesor de los usufructuarios del centro educativo.

⁵² Leonor E. Pastrana Flores. *Organización, Dirección y Gestión*. p. 3

⁵³ *Ibid.* p. 100

El supervisor, se constituye alrededor de dos ejes inseparables, en primer lugar, se manifiesta en torno a las exigencias de los altos niveles de la administración escolar (entendiendo aquí a las autoridades de la DES o a las de la SSEDF); y en segundo, de las demandas de los grupos sociales locales, con relación a la labor magisterial realizada.

Vista así, la supervisión escolar, se apoya necesariamente en la gestión escolar, que concebida en un ámbito mayor de organización y de trabajo, se entiende como: el “conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica”⁵⁴ ya sea por instancias oficiales, o por demandas sociales, que deben ser atendidas con la oportunidad debida.

La gestión educativa *per se*, busca dinamizar los procesos educativos y administrativos, al igual que fomentar la participación de los actores, que intervienen en la acción educativa, para construir procesos de calidad en la prestación del servicio educativo, y lograr resultados favorables en beneficio de todos los involucrados.

Es por ello que, observada la dimensión comunitaria de la gestión educativa, se debe estrechar la relación que se da entre la sociedad y la escuela, apoyándose en la comunidad local, para motivar conjuntamente la toma de decisiones en el nivel local y escolar, en una tarea colectiva que

⁵⁴ Georgina Ramírez Dorantes *et al.* (comp). Seminario de formación en Gestión Pedagógica. p. 3.

implica la suma de intereses en beneficio del quehacer educativo, e impacte la labor docente y la educación del estudiante.

La gestión educativa persigue igualmente, la conformación de equipos de trabajo para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que debe reunir el personal directivo, docente, alumnado y los padres de familia del plantel, coordinado siempre por el supervisor.

Obviamente, el pasar de una estructura vertical a una horizontal toma tiempo, no se cambia una cultura organizacional cerrada, por una abierta de un momento a otro. El supervisor es la persona, que debe introducir el cambio paulatinamente, en cada plantel supervisado. Debe propiciar una cultura de trabajo colectivo, autónomo, reflexivo y abierto a toda la comunidad educativa. Es por ello, que la supervisión escolar, apoyada en la gestión educativa y la participación social en activo, logrará, poco a poco, reformar la manera de trabajar y de hacer las cosas dentro del plantel.

La reforma en la educación secundaria, al igual que la que se da en la administración pública, necesita de una participación social activa y abierta, que exteriorice sus demandas y deficiencias, pero que utilice y optimice sus recursos técnicos, humanos, financieros, didácticos y materiales, para la satisfacción de éstas; es decir, que gestione a través de la coordinación del supervisor, las respuestas inmediatas y adecuadas para corregirlas.

Que la sociedad no dependa mayoritariamente de la autoridad central, sino que participe, que la apoye y que la enriquezca en la consecución de satisfactores para fomentar el bien común y solución de sus problemas. Que se corresponsabilice, para que cada actor socioeducativo, adquiera su parte en la función de educar y que en lo macro-educativo (refiriéndose a las estructuras dependientes de la SEP) y en lo micro-educativo (aludiendo a los planteles educativos), se pueda hablar de una política pública sana, eficiente y eficaz, para resolver problemas de forma inmediata, sin caer en burocracias, que lejos de favorecer al sistema educativo, lo han ido obstaculizando y deformando. Todo esto, a favor de generar una supervisión escolar en el nivel secundaria, más oportuna, más real y menos viciada.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado en la Dirección de Educación Secundaria, sobre el proceso de supervisión escolar que se llevó a cabo en el periodo 1995 a 1997 y de su interrelación con los cambios efectuados en el Estado y en su administración pública, se desprenden las siguientes conclusiones:

El Estado mexicano, se reforma, junto con la administración pública, para propiciar cambios que favorezcan su modernización y permitan la participación social en la toma de decisiones, en pro de satisfacer demandas ciudadanas de manera oportuna.

La participación social, genera cambios dentro de las estructuras administrativas existentes y por ende, se crean mecanismos de comunicación horizontal que permiten generar políticas públicas y dinamizar la gestión del Estado, al hacerla una gestión social y participativa.

Estas reformas han incidido en los sectores sociales, económicos, políticos, culturales y educativos, en éste último, la Secretaría de Educación Pública sufrió cambios estructurales y organizativos; se dio la descentralización de sus funciones, dando a los estados y municipios la facultad de decidir, sobre el quehacer docente en educación preescolar, primaria y secundaria, para optimizar sus servicios y mejorar la calidad educativa.

En educación secundaria, una forma de elevar la calidad en la educación y mejorar el servicio en cada plantel educativo, es la aplicación de una adecuada supervisión escolar, misma que se ha reformado y reforzado, a través de la

participación social, tanto de padres de familia como de diversas asociaciones civiles que se encuentren cercanos al centro educativo.

La supervisión escolar deberá, paulatinamente, integrar a la comunidad educativa para que participe activamente, en la toma de decisiones que favorezcan el desempeño del quehacer docente.

La gestión escolar, deberá consolidar mecanismos de comunicación horizontal y de participación inmediata, que haga que los padres de familia y las diferentes asociaciones civiles, colaboren con actividades escolares que permitan conectar lo estudiado, con la realidad que tiene nuestro país hoy día.

La participación social, deberá ser dinámica, efectiva y encaminada a realizar actividades de orientación y de apoyo en el desarrollo de los programas, planes y proyectos educativos a favor del educando; pero, no podrá intervenir en cuestiones de contenido, para evitar rupturas educativas o la intervención de corrientes políticas, filosóficas y/o religiosas, que entorpezcan el desarrollo del ámbito educativo.

Los supervisores como enlaces entre las autoridades educativas y la comunidad escolar, deberán buscar la actualización de los conocimientos pedagógicos, fortalecer las relaciones humanas dentro y fuera del centro educativo; optimizarán el uso de los recursos existentes y promoverán una cultura de participación social, atendiendo a las necesidades locales.

La gestión educativa, tenderá a fortalecer los equipos directivos y docentes para fomentar la toma de decisiones colegiadas y la hará extensiva a la comunidad

para que se tomen, conjuntamente, los grados y modos de participación en la que cada actor socioeducativo lleve a cabo.

La Comunidad educativa, deberá fomentar una cultura de participación social, de gestión comunitaria, de corresponsabilidad para actuar en beneficio de los estudiantes y de la propia comunidad, que se encuentra aledaña al plantel educativo.

En suma, se debe trabajar constantemente para que esta forma de convivir productivamente, no se pierda ni quede en el olvido. Se debe ser consciente, que éstas transformaciones se harán poco a poco, que en cada centro educativo las problemáticas son particulares y específicas, pero que al unísono de las nuevas estructuras reformistas del país, no se debe ni se puede, relegarnos a la actitud pasiva, más bien se busca la acción oportuna y la solución de estos problemas para optimizar el desarrollo educativo, pero sobretodo, para incorporar a los jóvenes en una actitud comprometida con el México contemporáneo bajo una supervisión escolar fortalecida.

BIBLIOGRAFIA

- Bahena Salgado, Urbano, **Historia de la Escuela Normal Superior de México**, México, Secretaría de Educación Pública, 1996.
- Caballero Caballero, Arquímedes, **Las funciones de la supervisión educativa**, México, Secretaría de Educación Pública, 1990.
- Cabrero Mendoza, Enrique, **DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PÚBLICO**. Evolución y cambio en la Administración Pública, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1996.
- Cordera, Rolando, "**Sobre la política del Proyecto Nacional.**" en revista El Economista Mexicano, Vol. XV Núm 4 México jul-ago, 1981.
- Córdoba Montoya, José, **La reforma económica de México**, México, Trimestre Económico, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993.
- De Pina Vara, Rafael. **Diccionario de Derecho**, México, Ed. Porrúa, 1993.
- Espinosa Soriano, Jorge Hebert, "**Programa de Actividades para el ciclo Escolar 1998 - 1999.**" Conferencia realizada en el Instituto de Geografía y Estadística, México, 8 de septiembre 1998.
- García Hernández, Agripino, (coord.). **La Escuela Secundaria ante el cambio**, México, Secretaría de Educación Pública, 1994.
- Góngora Pimentel, Genaro David *et al*, **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, México, Ed. Porrúa, 1992.
- Guevara Niebla, Gilberto, (coord.) **La Catástrofe Silenciosa**, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1996.
- La Escuela Secundaria Mexicana: Tradiciones, Valores, Proyecto Pedagógico y Perspectivas. Unidad de Congresos Centro Médico Nacional Siglo XXI, Instituto Mexicano del Seguro Social, México, 19 al 21 de julio de 1995.

Martínez Isaís, Jesús, **Supervisión Escolar**, México Instituto Federal de Capacitación Del Magisterio, Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, 1993.

Pastrana Flores, Leonor E., **Organización, Dirección y Gestión**, México, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, 1997.

Pearson Tolley, William, **La aventura de aprender**, México, Ed. Gernika, 1985

Pereyra, Carlos; "Proyecto Nacional: Estado y sociedad civil," en: revista **El Economista Mexicano**, Vol. XV Núm. 4 México. jul-ago, 1981.

Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000**, México, 1995.

- **Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000**, México, 1995.

Puig Casauranc, J. M., "El esfuerzo educativo en México", en La obra del Gobierno Federal en el ramo de Educación Pública SEP, Tomo, México, 1990.

Owens, Robert G, **La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa**, México, Ed. Santillana, Aula XXI, Marzo 1992.

Ramírez Dorantes, Georgina *et al.* (comp.) **Seminario de formación en Gestión Pedagógica**, México. Fundación del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación para la Cultura del Maestro Mexicano, A. C. 1998. MIMEO.

Salinas de Gortari, Carlos. **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**, México, Gobierno Federal, 1993.

- **Convocatoria a la Modernización de México**, Documento de Trabajo. México.1991.

- **Iniciativa para la Ley General de Educación**, en el periódico El Nacional, Suplemento especial, México, 16 de junio de 1993.

Sánchez de Horcajo, J. J: **La gestión participativa en la enseñanza**, España, Ed. NARCEA, S. A. 1980.

Secretaría de Educación Pública. **Diagnóstico de la Supervisión Escolar**, México, Dirección de Proyectos Específicos, 1997, MIMEO.

- **Fortalecimiento de la Supervisión Escolar**, Dirección de Proyectos Específicos, México, 1993.
- **Ley General de Educación**, México, 1993.
- **Lineamientos para la Supervisión de Educación Básica en el Distrito Federal**, México, Dirección de Proyectos Específicos, 1997.
- **Lineamientos generales para promover la participación social en la educación**, México, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, 1993.
- **Lineamientos para la conformación de los Consejos de Participación Social**, México, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, 1994.
- **Manual de métodos de enseñanza de supervisión escolar**, México, Dirección Educación Secundaria, 1990.
- **Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Administrativa**, México, Dirección General de Educación Secundaria, 1980.
- **Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Pedagógica**, México, Dirección General de Educación Secundaria, 1980.
- **Manual de Organización Interna de la Subdirección de Operación. Departamento de Supervisión**, México, Dirección de Educación Secundaria 1997.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- **Propuesta de Guía para la integración de los Consejos Delegacionales de Participación Social en la Educación**, México, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, 1994.
- **Reorientación el Sistema Educativo Nacional**, México, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, 1996.

Uvalle Berrones, Ricardo. **La actividad económica del Estado mexicano**, México, Plaza y Valdés, 1998.

- **Los nuevos derroteros de la vida estatal**, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1998.
- **Las Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea**, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México y Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma del Estado de México. 1998.

Vaden Bosche, J. **Las escuelas comunitarias**, Francia, Ed. Bercherelle, 1994.