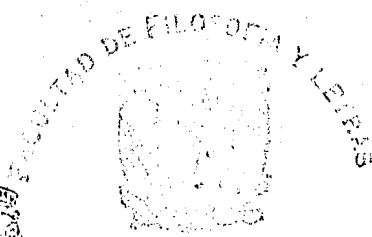


**“ PROPUESTA DE UN MODELO PARA OPTIMAR
LA EFICIENCIA DE LA SUPERVISION ESCOLAR
FEDERAL ”**

41
2 ej'

NIVEL: EDUCACION PRIMARIA ESCOLARIZADA

N° B°
Mej



OFICINA DE
CONTROL ESCOLAR

NOV. 10 1985

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA
COORDINACION

**Tesina presentada por María Aidée Quiroz Sánchez en
cumplimiento parcial de los requisitos para obtener
el grado de Lic. en Pedagogía en la Universidad
Nacional Autónoma de México.**

Ma. Lidia Pons

Noviembre, 1985.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

Capítulo	Página
I. LA SUPERVISION ESCOLAR	1
A. Concepto	2
B. Importancia de la supervisión escolar	8
C. Legislación	11
D. Principios, características y funciones	13
E. Ubicación de la supervisión escolar - en la organización del Sistema de Edu <u>ca</u> ción Primaria en las entidades	18
II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA SUPERVISION ESCOLAR	25
A. Diferentes concepciones acerca de la supervisión escolar en México	28
B. Características del supervisor esco- lar	33
C. Predominio de actividades administra- tivas	38
D. Planeación y aspecto técnico-pedagógi- co	42
E. Zonificación	48
F. Evaluación	52
III. MODELO PARA OPTIMAR LA EFICIENCIA DE LA SUPERVISION ESCOLAR	54
Objetivos	56

Aspectos:

A. Administrativo	60
B. Funciones específicas	64
C. Perfil del supervisor escolar	68
D. Planeación del trabajo	74
E. Zonificación	78
F. Evaluación	82
IV. CONCLUSIONES	87
V. BIBLIOGRAFIA	91

ANEXOS:

- Anexo A

Relación de datos estadísticos por entidad federativa en cuanto a número de zonas escolares, escuelas, directores, maestros y alumnos en el ciclo escolar 1981-1982	95
---	----

- Anexo B

Ejemplos que muestran tanto la distribución inadecuada de las cargas de trabajo (No. de escuelas, directores, maestros) como la delimitación irracional de algunas zonas escolares de: Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Oaxaca y Yucatán.	98
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Diagrama de los principales puestos del Sistema de Educación	22
2. Diagrama de organización de la Dirección Federal de Educación Primaria	23
3. Flujo de comunicación entre los supervisores de zona y el Director Federal de Educación Primaria	24
4. Modelo para Optimar la Eficiencia de la Supervisión Escolar Federal , a nivel educación primaria; en donde se especifica qué se va hacer, - cómo se va hacer, quién lo va hacer con qué, dónde y para qué	59
5. Sistema de Evaluación para la Supervisión Escolar	86

INTRODUCCION

La educación es el mínimo cultural que el estado mexicano está obligado a proporcionar a todos los ciudadanos ; representa la oportunidad de que los individuos adquieran una formación básica que facilite su participación en la vida económica, social y cultural. Por lo tanto, la escuela primaria es el primer contacto que la mayoría de los mexicanos tienen con la educación formal y con frecuencia el único que alcanzan a tener en su vida. Constituye la educación primaria una demanda social de primer orden y su otorgamiento es un deber del estado hacia toda la población - sin limitaciones de ninguna especie.

No debemos olvidar que si es importante la acción de otorgamiento de educación primaria a todos los demandantes lo es también que ésta sea de buena calidad, y es a la supervisión escolar a la que le corresponde guiar, orientar, coordinar, estimular y evaluar el funcionamiento y calidad de la educación en los planteles.

En la actualidad, no se concibe ningún proyecto en el campo industrial o social que no tome en consideración el servicio de competentes supervisores. A primera vista pareciera algo superfluo, ya que si hay un cuerpo directivo y un conjunto de realizadores, no parece importante la presencia de un conjunto de elementos que esté entre ambos, - pero efectivamente esa es su posición: intermedia entre los que dirigen en un alto nivel y los que trabajan en la primera línea de actividad, por esta razón para la escuela

la supervisión ha significado una necesidad.

Durante el tiempo que he trabajado en la Dirección General de Educación Primaria he comprendido la importancia que tiene la supervisión escolar en el Sistema de Educación Primaria en los estados, el cual sitúa a la escuela como la unidad fundamental y a la supervisión escolar como la columna vertebral; pues constituye el canal de comunicación entre los órganos operativos -planteles- y órganos directivos -Dirección Federal de Educación-; además es la responsable de la aplicación de la política educativa del estado y de proporcionar información para la adecuada toma de decisiones.

Sin embargo, en la práctica se contempla un conjunto de anomalías que determinan que la supervisión escolar no cumple con las funciones encomendadas; se observa una predominante fiscalización y autoritarismo en lugar de una orientación y asesoría a los maestros, información no sistemática e inoportuna, personal no idóneo para el puesto de supervisor escolar, zonas escolares mal delimitadas, etc. Esta situación nos ha llevado en la Dirección, a buscar otra estrategia o canal de comunicación entre las autoridades y los planteles escolares; pero dada la magnitud del magisterio nacional -250,000 maestros- se comprende que la supervisión escolar y con ella el supervisor escolar es una pieza insustituible en el engranaje del Sistema de Educación Primaria en los estados. Esta situación que vive la supervisión escolar en la actualidad restringe su

eficiencia por lo que es necesario aplicar soluciones efec
tivas a dichos problemas.

Por otro lado, la civilización progresa y la sociedad se modifica constantemente. Muchos de los factores que pro
mueven cambios influyen en la educación y a su vez son --
afectados por ésta. La explosión demográfica, la renova---
ción urbana y los descubrimientos e inventos científicos, -
han dejado, todos su huella sobre la educación y cabe supo
ner que lo seguirán haciendo, continuarán desempeñando un
papel influyente en la elaboración de nuestro programa -
educacional.

Lo mencionado anteriormente trae como consecuencia la
necesidad de realizar algunos cambios radicales en la su
pervisión escolar, los cuales deben ir desde la denomina--
ción de dicha función hasta quienes la ejercen; hago hinca
pié en los niveles y factores que tiene que comprender di
cho cambio porque en 1979 la Secretaría de Educación Públi
ca, a través de la Coordinación del Programa Primaria Para
Todos los Niños, lo intentó al elaborar el Proyecto de Me
joramiento del Sistema de Supervisión, que tuvo como obje
tivo elevar la eficiencia del Sistema de Supervisión de -
Educación Primaria Escolarizada, para ello se propuso lo
siguiente: adoptar el concepto de supervisión; proporcio--
nar a los supervisores el Anteproyecto de Reglamento de Su
pervisión Escolar, el Manual de Operación de Supervisión -
Escolar, los criterios para crear y reestructurar las zo
nas escolares y dotar de recursos (materiales, humanos y -

financieros) a los supervisores escolares; pero olvidaron contemplar el perfil del puesto de supervisor escolar.

A mi juicio y considerando la evaluación realizada, - el que no hayan propuesto reformas para quienes ejecutan la acción fue determinante en los resultados obtenidos, -- porque de nada sirve que se den apoyos y normas para desarrollar el trabajo, si el personal no es el idóneo; pues de éste depende que la supervisión cumpla con su cometido.

Estos planteamientos son los que dieron origen al presente trabajo, el cual se divide en tres capítulos; en el primero se da el marco teórico de la supervisión escolar, lo que debería ser; en el segundo se describe su panorama actual a través de un diagnóstico, donde se manifiestan -- los principales aspectos que afectan la eficiencia de la supervisión escolar en la educación primaria -- considerando las investigaciones realizadas recientemente por la Secretaría de Educación Pública- ; y en el último capítulo -- propongo un Modelo de Supervisión Escolar para Optimar la Eficiencia de la misma, en donde se dan alternativas de solución a cada problema detectado en el diagnóstico.

Cabe aclarar que dada la imposibilidad de conseguir -- información estadística más actualizada, en el desarrollo del trabajo se manejan los datos del ciclo escolar 81-82.

I. LA SUPERVISION ESCOLAR

A. Concepto

En los últimos años la Secretaría de Educación - Pública ha pugnado por un cambio que responda a las - necesidades del país y a los objetivos que persigue - la política educativa.

Dentro de la supervisión escolar, el primer paso que se ha dado es el de adoptar el concepto de supervisión escolar en lugar del término inspección, que - tuvo empleo universal durante muchos años; con ésto - se pretende terminar con aquel modelo político de organización en el cual el inspector es un miembro de - la administración, encargado de vigilar, comprobar y sancionar la actuación de los maestros; para convertir este modelo, en uno que la tarea fundamental del supervisor sea orientar, estimular, coordinar y evaluar el proceder didáctico del maestro, la formación del educando, la participación de los padres de familia; y constituir un enlace de comunicación entre autoridades y maestros.

Debe tenerse presente que lo fundamental no sólo es cambiar la denominación del servicio público sino modificar la acción de quienes la ejercen, pues en la actualidad y como veremos en el capítulo siguiente no se han visto grandes avances en su concepción teórica y menos aún en la práctica. De ahí que sea interesante conocer el origen de las dos expresiones, no con - el propósito de provocar una polémica, sino para pre-

sentar la diferencia que existe entre dichos términos y fundamentar la utilización del que más convenga a las necesidades de la educación primaria en México.

Etimológicamente la palabra supervisión se deriva de dos voces latinas: "Super", que quiere decir, - sobre, exceso, grado sumo y "cisio", acción y efecto de ver; esto es de la potencia visiva; luego entonces supervisión significa mirar desde lo alto (1).

En nuestro idioma el término supervisión es un neologismo, tan así que no posee aún una definición precisa y hasta hace poco no se incluía en el Diccionario de la Lengua Española. Para determinar su sentido semántico hay que recurrir a diccionarios ingleses:

Webster, la define como el acto u ocupación de supervisar... inspección, vigilancia, dirección atenta, una revisión rápida, panorámica. Para McGraw-Hill la supervisión escolar son todos los esfuerzos de los funcionarios de la educación destinados a servir de guías en el terreno de la educación a maestros y otras personas interesadas en el perfeccionamiento profesional y el desempeño de los maestros, en la selección y revisión de los objetivos educacionales, en la selección de materiales didácticos, en los métodos de enseñanza y en la evaluación de la enseñanza (2).

- (1) Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 1272
- (2) Carter V. Good, Dictionary of education, 325

El término inspección de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, significa: "Del latín inspectiō-ōnis, f. Acción y efecto de inspeccionar e inspeccionar quiere decir, cargo y cuidado de revelar sobre una cosa (3)". Debe pues entenderse por inspección el examen cuidadoso de las condiciones actuales en que se encuentra cada una de las escuelas - así como el de aquellas en que se haya el sistema escolar puesto al cuidado del supervisor.

No por el hecho de que la UNESCO haya utilizado en 1956 el término de inspección y en nuestro medio social padres de familia, alumnos y maestros les llamen aún inspectores y no supervisores y porque el nombramiento de las personas encargadas de esta función es de inspector y no de supervisor, debemos pensar -- que el término inspección sea el más adecuado para de nominar a función tan importante.

Después de este breve análisis, podemos concluir este aspecto de la siguiente manera:

- La palabra supervisión es un neologismo e inspección una palabra aceptada desde hace mucho tiempo en el idioma español y manejada en algunos documentos oficiales de la SEP.
- En la actualidad el término inspección escolar es poco apropiado para designar función tan im

(3) Real Academia Española, op. cit., pág. 777

portante pues esto ha provocado que los inspectores que son los encargados de ejercerla se conviertan por lo regular, llevando hasta el extremo su afán de inspeccionar, en simples fiscalizadores y en vigilantes severos de los actos de los maestros.

- La supervisión y la inspección son dos conceptos completamente diferentes. El maestro Rafael Ramírez lo expresó con claridad, la inspección trata de velar por lo que existe para que no se destruya; la supervisión no sólo -- trata de cuidar y conservar sino que tiene como objetivo principal superar la eficiencia actual.
- Son ideas diferentes, estática la una, dinámica la otra.

Debido a lo anterior, en el presente trabajo le llamaremos supervisión escolar por ser este el término más apropiado para definir lo que pretende la Secretaría.

La supervisión escolar ha pasado por diversas -- etapas y como consecuencia se le ha definido de diferentes formas:

Ross L. Neagley, señala:

La moderna supervisión escolar es, pues, la - acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza en el aula mediante la for

mación continua de todos los interesados: el niño, el maestro, el supervisor, el administrador y el padre o algún otro interesado (4).

El Doctor E. P. Cuuberley, dice lo siguiente:

El propósito principal de la supervisión escolar es, aumentar la eficiencia de los maestros y de las escuelas. Cuando realiza esto, es realmente valiosa, pero cuando reduce su papel sólo a inspeccionar, no tiene ningún valor (5).

Wiles define a la moderna supervisión como la colaboración en la creación de una mejor situación de enseñanza-aprendizaje; y Franseth Jane, considera a la supervisión como la principal y más significativa de las responsabilidades de la dirección de la enseñanza.

Al respecto el profesor Jesús Isaías señala:

La supervisión de educación es un sistema mediante el cual se promueve, orienta, coordina y controla el funcionamiento y la acción de las escuelas. La supervisión es aliento, estímulo, inspiración; ha de traducirse en ejemplaridad, en sugerencia y en dirección (6).

Luis Arturo Lemus, la define así:

Coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los maestros, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través -

- (4) Ross L. Neagley, Técnicas de la moderna supervisión escolar, 12 - 13
- (5) Rafael Ramírez C., Supervisión de la Escuela Rural, 23 - 24
- (6) Jesús M. Isaías, Supervisión Escolar, 43

del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación de la sociedad a la cual pertenece (7).

El mismo al referirse al producto de la supervisión dice que ésta puede ser considerada como la faz de la administración educativa que trata del "control de calidad" de los servicios educativos.

Podríamos seguir mencionando conceptos de supervisión escolar; pero considero que los expresados son suficientes para darnos cuenta de que algunos teóricos de la educación limitan las finalidades al aspecto docente, mientras que otros amplían el trabajo del supervisor, pues además del aspecto docente contemplan el social, material y administrativo.

Por su parte la Secretaría de Educación Pública maneja el siguiente concepto:

La supervisión escolar es el proceso integral que facilita el control del funcionamiento de los servicios educativos que se otorgan a la población en los planteles, conforme a las normas, los lineamientos, planes y programas de estudio y de actividades aprobados por la Secretaría de Educación Pública (8).

A lo largo del desarrollo de este aspecto se de-

- (7) Luis Arturo Lemus, Admón., Dirección y Supervisión de escuelas, 194
- (8) S.E.P., Manual de Operación del Supervisor Escolar, 9

nota lo importante que es la supervisión escolar para la obra educativa; el análisis realizado nos lleva a concluir que inspección y supervisión son dos conceptos que implican tareas completamente diferentes; y - en las definiciones propuestas por cada uno de los - autores está implícita la importancia de ésta. Sin em bargo, como la supervisión ocupa un lugar clave y es el conducto para llegar hasta los maestros dentro del Sistema de Educación Primaria, hablaré más detalladamente sobre este tema.

B. Importancia de la Supervisión Escolar

Es evidente que uno de los fines primordiales - que persigue el Sistema de Educación Primaria es el - de ofrecer el servicio a toda aquella población que - lo solicite, consecuentemente resulta imprescindible la participación de un elemento en la tarea de detección de la demanda potencial; pero no solamente es im portante proporcionarlo sino que éste debe ser más -- eficiente cada día.

Hay que estar conscientes de que los contenidos, métodos y materiales didácticos caducan con un ritmo cada vez más acelerado, para crear o adecuar éstos a la realidad se requiere la aportación de quien vive - esta situación.

Ahora bien, los trabajadores de la educación, -

maestros competentes, maestros de nuevo ingreso, interinos, de reingreso en el servicio, etc., tienen necesidad de recibir de una u otra forma apoyo técnico oportuno.

También se requiere de un elemento que sea el enlace entre la escuela y los diferentes sectores de la comunidad a fin de organizar campañas, conferencias, eventos culturales, deportivos, etc.

La Secretaría de Educación Pública para que pueda administrar y dirigir satisfactoriamente la educación a nivel nacional necesita de un elemento que sirva de nexo entre los órganos operativos y directivos a fin de poder tomar decisiones; ese elemento tan necesario en las situaciones anteriores es la SUPERVISION ESCOLAR.

Las pocas situaciones o requerimientos descritos son suficientes para demostrar la importancia de esta función, y que, como señala el Profesor Rafael Ramírez se ha creado en todos los países que deseen mantener vivos sus sistemas escolares y aptos para prosperar aumentando día a día su eficiencia. Dicha función en nuestro país tiene su organización, acciones y actividades específicas.

De todo lo expuesto arriba se deduce que la supervisión escolar constituye una de las funciones fun

damentales del Sistema Educativo. En la organización escolar cobra relieve, especialmente en el nivel que conjuga la dirección y la acción docente; la dirección toma decisiones y establece los objetivos orientadores de la actividad, las personas se reúnen y organizan en torno a ellos para lograrlos en la acción propiamente dicha, donde la supervisión se da para -- asesorar, orientar, cooperar, coordinar y evaluar.

La función del supervisor escolar no se reduce a los aspectos externos o administrativos; ha de abarcar todos los planos de la vida escolar, desde los objetivos hasta la evaluación; tanto la organización como la realización, que incluye planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos, etc. Ha de preocuparse por la actuación de los maestros, la participación de los padres de familia y la formación de educandos. Esto parece haber sido subrayado en pala--bras anteriores.

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Nunca será dema--siado recalcar su importancia, y al hacerlo debemos -- tener presente que ésta debe ser eficiente para que -- verdaderamente cumpla con su objetivo. Esta eficien--cia esta determinada por las bases en que se sustenta a saber: legislación, principios, características y -- funciones, que deberán ser cumplidas por los supervi--sores.

C. Legislación

Esta comprende dos aspectos: por un lado se refiere específicamente a la función, es decir la supervisión escolar; y por otro lado a los que la ejercen, los supervisores.

Respecto a la función, su marco legal está conformado por el Art. 30. Constitucional, La Ley Federal de Educación, La Ley Orgánica de la Administración Pública (Art. 380.), Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (Art. 250.) y demás reglamentos y acuerdos derivados; es importante mencionar que las atribuciones que señalan las leyes y reglamentos enunciados anteriormente son las de vigilar y supervisar que como hemos visto implican acciones diferentes, pero que al estar ahí indicadas han hecho que a través del tiempo se realice primordialmente la primera, la vigilancia, y se descuide la supervisión.

En lo que se refiere a los supervisores están en vigor leyes reglamentarias que incluyen derechos y obligaciones que les corresponden como ciudadanos del Estado y como encargados de la educación sistemática, éstas son: Ley de Profesiones; Ley de Responsabilidades de los Funcionarios; Ley de Empleados de la Federación; Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado; Reglamen-

to del Trabajo del Personal de la SEP; Reglamento de Escalafón de los Trabajadores de la SEP, (que requiere ser reformado, en un capítulo posterior fundamento dicho cambio); y hasta hace poco el Reglamento de Funciones de los Inspectores de Educación, en el cual se enuncian de manera muy general los deberes de éstos.

Este último Reglamento estuvo en vigor desde -- 1945 y después de veintiún años, en 1966, sufrió algunas modificaciones y hasta 1973 en que la SEP continuando con la Reforma Educativa, que viene llevando -- desde hace largos años, empezó a reorganizar la función de supervisión escolar elaborando un Anteproyecto de Reglamento de Supervisión Escolar muy diferente al anterior en contenido; pero que al estarse aplicando de manera experimental permitió a los investigadores percatarse de que éste no les proporcionaba herramientas necesarias a los supervisores para desarrollar su labor, además de que el procedimiento de aprobación y modificación de artículos en este tipo de documentos es muy tardado.

Razón por la cual se adoptó una nueva forma para elaborar documentos, basada en la reforma administrativa, esto es a través de manuales, los cuales no requieren de tanto trámite para ser aprobados y con la ventaja de que pueden ser modificados o actualizados fácilmente, además de que son de cómodo manejo.

De esta manera en 1980 se implantó a nivel nacional el Manual de Operación del Supervisor Escolar, cuya finalidad es proporcionar al supervisor procedimientos que le sirvan de apoyo en el cumplimiento de sus funciones.

De lo expuesto deducimos que para lograr un cambio en la supervisión escolar es necesario, primeramente, hacer una revisión total de su legislación la cual constituye la base de donde debemos partir para establecer los principios, características y funciones que la rigen.

D. Principios, características y funciones

Todo estudio, para ser completo, requiere un antecedente; la exposición de la teoría educativa en que se sustenta. Sin este requisito todo parecerá una doctrina arbitraria o simplemente una serie de utopías.

Por ello para cumplir con sus objetivos, la supervisión debe realizarse de acuerdo con ciertos principios que le den expresión en su verdadera finalidad y contenido. Numerosos autores han efectuado interesantes esfuerzos en este campo, podemos citar a los eminentes educadores mexicanos: Ramón García Ruiz, Jesús M. Isaías, Rafael Ramírez, Salvador H. Nájera y -- del extranjero a: Kimball Wiles, Franseth Jane y Ross

L. Neagley.

Considerando lo citado por los autores podemos -
determinar los siguientes PRINCIPIOS:

La supervisión debe ser:

- Derivada de ella, y no ser impuesta.

- Cooperativa, esto es, debe aceptar apoyos procedentes de diferentes medios; todo el personal debe colaborar y ayudarse unos a otros con el objeto de mejorar la educación.

- Respetuosa de la personalidad y diferencias individuales y proporcionar ayuda de acuerdo con las necesidades personales.

- Por naturaleza una actividad democrática, esto sucede cuando hace uso de la cooperación, la armonía y el respeto por el individuo, cuando es exigente respecto de las obligaciones y respetuosa de los derechos de los diferentes integrantes del personal.

La verdadera democracia implica el concepto de - que hay que trabajar con y para nuestros compañeros a fin de hacer avanzar al grupo.

- Creadora, implica despertar las energías latentes para que surjan y se desenvuelvan las iniciativas de los docentes, procurando encontrar lo mejor de cada uno. Esto significa, que el supervisor ha de infundir en el personal confianza en sí mismo, alentándolo

y propiciando el medio ambiente adecuado para el mejor ejercicio de sus funciones.

- Efectiva, en el sentido de que sea real y verdadera no quimérica y dudosa, que no se mantenga en el plano de los simples sueños, sino que baje a la realidad; que efectivamente ayude a los maestros, que las escuelas efectivamente resulten mejores; es decir, que proponga soluciones a los múltiples problemas que afectan a la escuela de hoy.

- Profesional más que personal, debe limitarse en la medida de lo posible, al nivel profesional de los docentes.

- Organizada y planificada con anterioridad, pues ha de realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

- Continua y progresiva, la labor no debe ser eventual o esporádica, no ha de efectuarse sólo cuando un caso extremo merezca atención sino debe ser un proceso constante y progresivo como parte integrante de la educación.

- Individual y colectiva, al atender a los maestros en diferentes circunstancias.

- Evaluada permanentemente, a fin de buscar los orígenes, causas y efectos de acciones y resultados, que permitan formular recomendaciones para retroalimentar constantemente dicha función.

La supervisión escolar también posee ciertas CA-
RACTERISTICAS, cuyo cumplimiento es determinante en -
su eficiencia, veamos cada una de ellas:

- Integral, en base a dos situaciones: en cuanto a su organización y a su concepto. Como organización, porque se ejerce sobre todos los elementos, las acciones y los resultados que conforman el proceso educativo. Como concepto, porque lleva implícitas las ideas de apoyo, promoción, asesoramiento, orientación y evaluación.

- Sistemática, se realiza a través de acciones - específicas, metódicas, sucesivas e interrelacionadas.

- Permanente, en virtud de que su acción se desarrolla en todas las etapas del proceso educativo.

- Crítica, al interiorizarse en los aspectos del proceso educativo: normas, lineamientos, planes y programas de estudio, metodología, etc., con la finalidad de detectar los aciertos y deficiencias de éstos y proporcionar alternativas de solución cuando se requieran.

- Dinámica, porque al abarcar todos los elementos que intervienen en el proceso educativo combina - las acciones generadas por ellos para impulsar la educación al logro de sus objetivos, así como derivar -- nuevas alternativas de cambio que permitan un mayor - dinamismo del mencionado proceso.

- Flexible, porque es susceptible de adaptarse - entre los hechos, circunstancias y evidencias que se presentan al momento de efectuarla.

Considerando que la Supervisión Escolar es ... - un proceso integral, continuo y sistemático que guía, orienta, estimula, coordina y evalúa la obra educativa ... que está fundamentada en ciertos principios, - que posee sus características y sobre todo porque -- constituye una parte fundamental dentro de un sistema se le atribuyen las FUNCIONES de enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación; las cuales describo a continuación:

De enlace

Porque constituye el canal de comunicación entre los planteles a su cargo (nivel operativo) y la Dirección Federal de Educación (nivel directivo) a efecto de facilitarles la toma de decisiones para la ejecución de sus responsabilidades.

De promoción

En tanto que fomenta la realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que ayudan al desarrollo del proceso educativo y de la comunidad.

De orientación

Porque proporciona criterios técnico-pedagógicos y --

administrativos que favorecen el desempeño de las fun
ciones asignadas a los planteles.

De asesoría

Al proporcionar a los directores de los planteles y -
maestros de grupo alternativas de solución a los pro-
blemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.

De verificación

En tanto que corrobora el cumplimiento de las accio--
nes, normas, disposiciones y programas de actividad -
establecidos.

De evaluación

Al emitir juicios de valor cuantitativos y cualitati-
vos referentes a la eficiencia lograda en las accio--
nes del proceso educativo a fin de rediseñar estrate-
gias para obtener mejores resultados.

Ya sabemos que es y cual es la importancia de la
supervisión escolar, así como las bases en que se sus-
tenta; para tener un panorama completo de su marco --
teórico veremos el lugar que le corresponde dentro --
del Sistema de Educación Primaria en los Estados.

- E. Ubicación de la supervisión escolar en la organiza--
ción del Sistema de Educación Primaria en las entida--
des.

Considerando la organización del Sistema de Educación, ver Figura 1, la supervisión escolar o de zona depende de la Dirección Federal de Educación Primaria, por ello a continuación presento la estructura orgánica de ésta última, puntualizando la relación jerárquica que guardan entre sí sus diversos órganos, la Figura 2 nos lo demuestra; así como las funciones de cada uno de ellos.

La Dirección Federal depende de la Delegación General de la SEP en el estado (9) que es el órgano con facultades para programar, organizar, desarrollar, supervisar y evaluar la operación de los servicios desconcentrados de educación preescolar, primaria, secundaria general, secundaria técnica, normal, física e indígena; administrar los recursos humanos, materiales y financieros correspondientes, y coordinar los servicios educativos no desconcentrados.

La Dirección Federal de Educación Primaria en el Estado, tiene la función primordial de organizar, operar, desarrollar y supervisar el servicio de educación primaria que se proporciona en los planteles ubicados en la entidad federativa a efecto de atender to

- (9) En la actualidad, por decreto, se denominan Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar, cabe aclarar que la organización y funciones siguen siendo las mismas y que los documentos oficiales no se han modificado, por esta razón sigo utilizando este nombre.

da la demanda y elevar la calidad de la prestación de dicho servicio. Esta dirección cuenta con dos áreas: una de proyectos académicos y otra de apoyo técnico - a la supervisión escolar.

La primera área es la encargada de adecuar los - proyectos a las condiciones de la entidad y de la zona escolar y colaborar en su implantación mediante la capacitación, orientación y el auxilio al personal - operativo de los planteles.

La segunda área está íntimamente relacionada con la supervisión escolar pues realiza con ayuda de la - primera y bajo la coordinación del Director Federal, - lo siguiente:

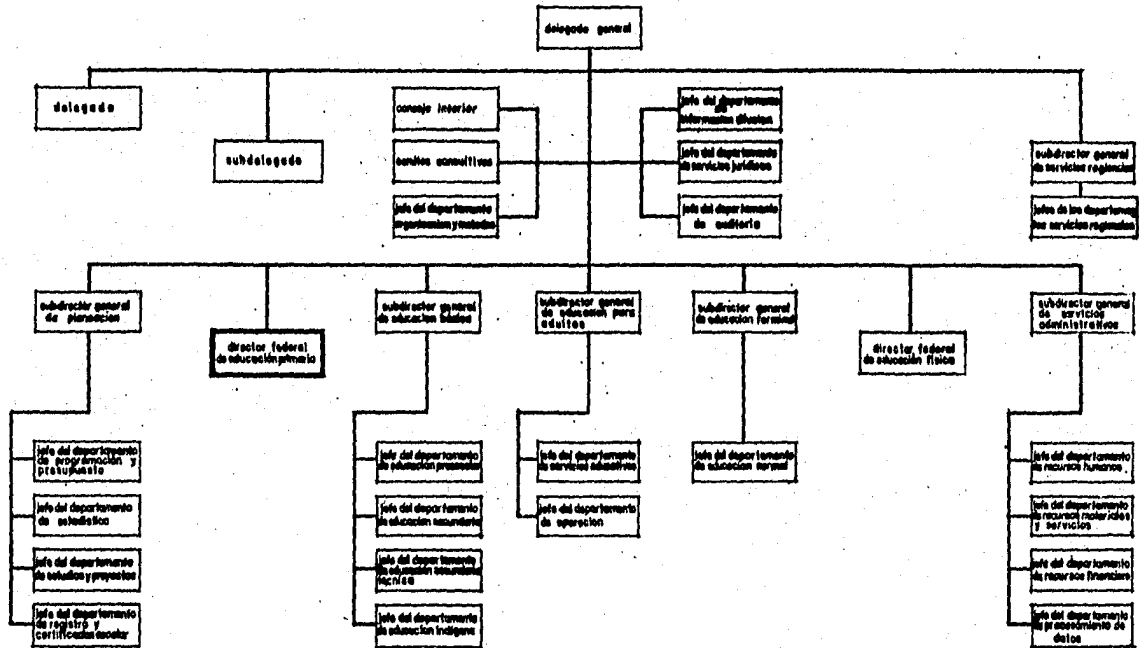
- Los programas anuales de operación del sistema en el estado y el de la supervisión.
- El seguimiento y evaluación de los programas - citados.
- Las tareas de enlace y coordinación entre la - Dirección Federal y los supervisores de zona.
- La organización de eventos de capacitación e - implantación de proyectos.

Las escuelas, los internados y albergues escolares rurales constituyen unidades operativas del servicio educativo; son las encargadas de atender la demanda educativa de la población escolar del país, para -

esto los directores desarrollan funciones de planeación, dirección y control.

La comunicación entre los directivos de las unidades operativas (escuelas, internados y albergues escolares rurales) y el Director Federal de Educación - Primaria se realiza a través del cuerpo de supervisores de zona que forman lo que se llama zonas escolares que dependen jerárquicamente del Director Federal en la Figura 3 lo observamos gráficamente.

La función de los supervisores es: verificar, -- promover, asesorar y auxiliar en el funcionamiento -- del servicio de educación primaria que otorgan planteles educativos ubicados dentro de una área geográfica determinada, para asegurar que el trabajo se desarrolle conforme a las normas, lineamientos, planes y programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública.



aprobado por la
coordinación general de estudios administrativos de la presidencia

FIGURA 1

Diagrama de los principales puestos del Sistema de Educación

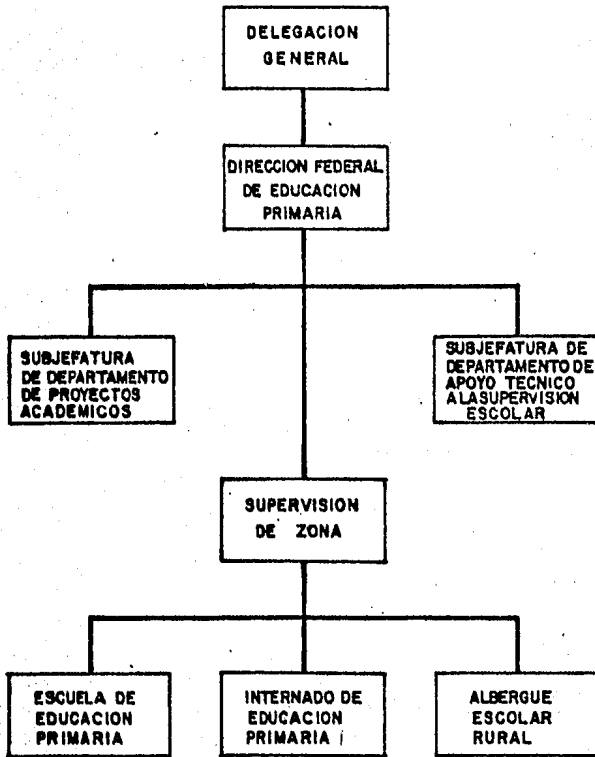
**FIGURA 2**

Diagrama de Organización de la Dirección Federal de Educación Primaria.

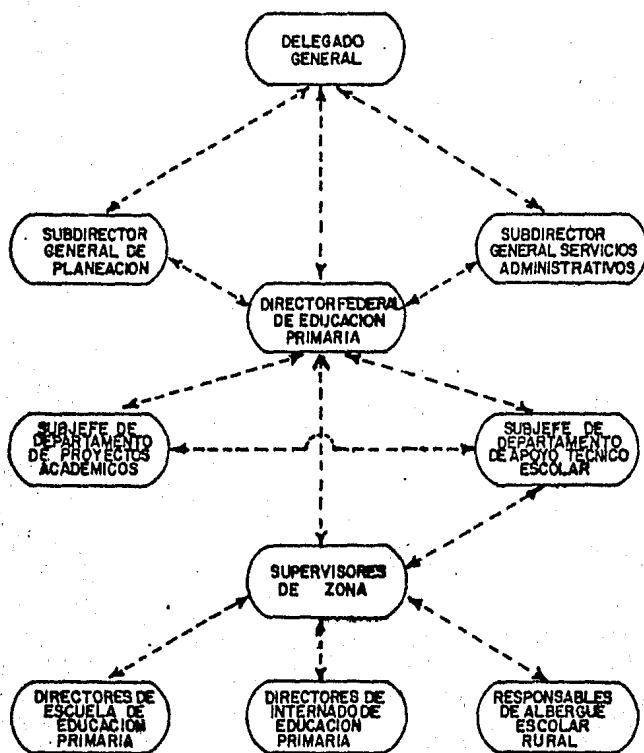


FIGURA 3

Flujo de la comunicación entre los supervisores de zona y el Director Federal de Educación Primaria.

II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL
DE LA SUPERVISION ESCOLAR

El presente diagnóstico es el resultado de la Evaluación de la Prueba Piloto de Supervisión Escolar que se llevo a cabo en los estados de: Guanajuato, Morelos, Nayarit y Oaxaca; del Informe Evaluativo de las Reuniones de Actualización dirigidas a supervisores de zona y auxiliares técnicos; así como de las entrevistas y observaciones que realicé en los diferentes niveles operativos de los órganos foráneos durante los cursos de actualización, asesorías y visitas a sectores y zonas escolares en diferentes estados del país.

Las conclusiones de la Prueba Piloto corresponden a la funcionalidad de los aspectos que comprendió dicha prueba, los cuales se apoyan en primer lugar en los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos a los diferentes niveles operativos de los órganos foráneos: Delegados, Directores Federales, Asesores Técnicos, Supervisores de Zona, Directores de escuela y Maestros de grupo; y en las observaciones y comentarios que en el trabajo de campo se realizaron.

Para la evaluación de las Reuniones de Actualización se aplicó un cuestionario a supervisores de zona y auxiliares técnicos (directores de escuela) en donde se consideró importante no sólo obtener las opiniones de éstos acerca del desarrollo y efectividad de las reuniones, sino también recabar información pertinente sobre algunas característi--

cas personales de los mismos, como edad, sexo, escolaridad, experiencia laboral, estudios, etc. con el propósito de que esta información sirva tanto a los Delegados Generales como a los organismos centrales para identificar necesidades y - apoyar la formulación de acciones futuras.

Por último, las entrevistas y observaciones se desarrollarán conforme a un guión, previamente elaborado.

A. Diferentes concepciones acerca de la supervisión escolar en México

Según las opiniones emitidas por maestros, directores y supervisores en la práctica la supervisión ha sido confundida con actividades de fiscalización, --- autoritarismo, inspección, administración y de medición.

Para algunos el supervisor escolar es una persona que se dedica a caminar por los corredores de la escuela haciendo movimientos de desaprobación con la cabeza, ejerciendo vigilancia sobre las actividades desarrolladas por el maestro y el cumplimiento de las disposiciones legales y planes vigentes, se identifica con la que Burton denomina supervisión tradicional pues únicamente se trata de localizar defectos y errores, y sólo en algunos casos se tratan de corregir pero sin buscar las causas que los originan, cumpliendo así con la FISCALIZACION.

La fiscalización es una práctica común en la supervisión, de tal manera que los supervisores entienden que ésta es su más importante función, por ello tratan solamente de buscar desaciertos, fallas, equívocos, etc. no se preocupan por apreciar los méritos y bondades que merecen tanta atención como las faltas, provocando con ésto diversas reacciones en los directores y maestros que pueden ir desde una situa-

ción de rebeldía, hasta convertirlos en personas temerosas que actúan aparentemente bien para no desagradar a su superior; transformándolos así en docentes - carentes de iniciativa.

De ahí que el supervisor sea considerado como un personaje poco agradable en el ámbito escolar, y como consecuencia, se de un rechazo absoluto a la supervisión.

Otros consideran que el supervisor valido de su jerarquía oficial ejerce EL AUTORITARISMO que se manifiesta de diversas formas, unas ostentibles y otras - implícitas, por ejemplo: Se puede observar por la manera en que los supervisores transmiten sus órdenes - sin permitir diferentes opiniones; en la fiscalización, ya que es una práctica común; las manifestaciones represivas son evidentes cuando surgen problemas entre autoridades y maestros o problemas gremiales, - ante estos casos toman completamente actitudes autoritarias, negándose a analizar el origen de estas situaciones y así buscar soluciones justas, por el contrario hacen drásticas llamadas de atención, realizan reportes, ponen a disposición a los maestros para que - sean adscritos a otros lugares, levantan actas por -- abandono de empleo, bajan la puntuación en las fichas escalafonarias, en fin adoptan una serie de actitudes encaminadas a reprimir a los maestros para ejercer un mayor control.

En resumen podríamos decir que la eficiencia del supervisor ante las autoridades se manifiesta en su capacidad de control, para la cual la represión es su principal arma.

Todo lo anterior se reduce a lo que se denomina "supervisión forzada o impuesta desde arriba", y que por cierto, es una de las peores, pues provoca en los trabajadores de la educación reacciones desfavorables no sólo en las tareas específicas que les han sido impuestas sino también en el cumplimiento de los objetivos del supervisor; se trata de un tipo de coopera---ción indeseable en el mundo educacional. Este concepto de la supervisión es sustentado todavía por muchos de sus agentes, en parte por incapacidad o falta de --preparación profesional cuando ignorán qué es la su--pervisión; en parte por la actitud errónea de sentirse superior y de presumir de una gran experiencia, --así como también, por la exagerada suma de autoridad oficial en que indebidamente se ven a veces investi--dos.

Otras opiniones afirman que la mayoría de los supervisores dedican buena parte de su tiempo a actividades de mera INSPECCION, continúan pensando que la --responsabilidad del supervisor consiste en calificar e informar, se consideran unos veedores o visitantes de escuelas cuya función es recorrer las zonas a su --cuidado.

Comienzan por asomarse a las escuelas para ver - la asistencia, si corresponde o no, a los registros - existentes, si hay puntualidad, si el horario está pegado en algún muro del aula, también fija su atención en el maestro si va bien aseado y si está en el salón diez minutos antes de la iniciación de labores; continúa su recorrido averiguando las condiciones materia- les en que se encuentra el edificio escolar, anexos, equipos, muebles, etc.; a la organización para los diversos trabajos y a la forma en que están constitui-- dos los grupos de alumnos; a la marcha del trabajo docente; a la disciplina escolar; a la acción social de sarrollada por la escuela; en suma a todo aquello que puede considerarse básico para dirigir y conducir la obra educativa.

Una vez terminada su inspección según sus opinio- nes más de carácter administrativo que pedagógico, le vanta la ineludible acta, en donde aparecen todas las deficiencias con el aumento necesario. Para los maes- tros el día de la visita representa uno de los peores días de su labor docente, pues es de el dominio de todos que va simplemente en busca de defectos.

De los juicios emitidos por maestros y directo-- res el que predomina es el referente a que los super- visores se han convertido en simples burócratas de -- oficina, dedicados al trámite de los asuntos conecta- dos con las escuelas.

A tal grado, que se han convertido en una SUCUR/SAL ADMINISTRATIVA de la Dirección Federal de Educación, pues dedican la mayor parte de su tiempo a difundir entre los directores, personal docente y administrativo las disposiciones para la operación del -- servicio, contestar correspondencia, recabar datos estadísticos a través de las formas 911.3, 911.4, CEZ F y CEZ 1, rendir informes de inicio y fin de cursos, -- recepción y llenado de la documentación necesaria para la operación de los procedimientos de inscripción, reinscripción, registro de asistencia, acreditación y certificación de estudios del 6o. grado y expedir fichas escalafonarias entre otras. Esta práctica burocrática elimina la iniciativa y la creatividad en el supervisor.

Para muchos maestros supervisión es una palabra desagradable, la razón de ello es que los supervisores suelen confundir supervisión con MEDICION.

Cuando la puerta del aula se abre y el maestro -- ve a un supervisor parado en el umbral con su cuaderno de notas en la mano piensa inmediatamente, ahora -- me van a calificar y eso afectará mi futuro; porque -- las actividades del supervisor se limitan al salón de clases, con el fin de calificar al maestro e informar acerca de lo que observó, ya al director en particu-- lar, ya en junta de personal. Estas razones llevan a que rara vez el maestro solicite la visita de un su--

pervisor.

Aun cuando la evaluación es una de las principales funciones que debe realizar el supervisor, en la práctica pocas veces se efectúa debidamente.

Si realmente el supervisor evaluara la actuación del maestro, esto le permitiría retroalimentar el trabajo del docente y así renovar esfuerzos y superar deficiencias que redunden en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje y de la labor educativa en general.

B. Características del supervisor escolar

Cuando la mayoría de los profesores oyen mencionar el término inspector o supervisor automáticamente lo asocian, generalmente, a una persona del sexo masculino, entre los 40 y 60 años de edad, con el entrecejo fruncido, burocrático, con bastantes años de servicio.

De 2400 supervisores, el 30% tiene de 26 a 34 -- años en el servicio y el 25% tiene una edad de 35 a 44 años; de los cuales el 36% tiene de 1 a 5 años en el puesto de supervisor y el 25% de 6 a 10 años. Por otro lado su máximo nivel de estudios es el siguiente: La normal primaria, el 46%, la normal superior -- 24% y el 20% licenciatura en la Universidad Pedagógica

ca (10).

Ahora bien, la situación laboral de los supervisores, desde el punto de vista económico, los hace acreedores a un sueldo superior al que perciben los maestros de grupo y los directores de escuela de tiempo completo.

Sin embargo, en la práctica dicho sueldo ya no resulta superior porque generalmente los supervisores están obligados a atender tanto las escuelas del turno matutino como las del vespertino de la zona escolar que está bajo su responsabilidad. Esta situación los pone en franca desventaja económica, debido a que, por su salario de supervisor que equivale a una plaza 01 y 18 horas está obligado a trabajar realmente más que el doble turno.

El supervisor de zona escolar de educación primaria en los estados es un trabajador de la educación que ha sido maestro de grupo y director de escuela; y ha llegado a ese puesto por dos mecanismos.

En el primero de ellos la plaza se otorga por concurso escalafonario en los términos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, el Re

(10)Fuente: Informe evaluativo de las reuniones de actualización dirigidas a supervisores de zona y auxiliares técnicos, 2-3-9

glamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública y demás disposiciones aplicables, para ello se utilizan fichas escalafonarias que califican los siguientes aspectos:

- Conocimientos, se refiere específicamente al nivel de estudios a través de documentos que los acrediten;
- Aptitud, entendida como la disposición natural o adquirida y que llevada a la acción se traduce en iniciativa y laboriosidad tanto en el aspecto educativo como fuera de éste y eficiencia en el aspecto técnico-pedagógico solamente,
- Antigüedad, es el tiempo de servicio prestado en la Secretaría de Educación Pública;
- Disciplina y puntualidad, que comprende la observancia de los reglamentos de trabajo, el acatamiento de órdenes superiores, la exactitud y el orden en el trabajo desarrollado.

El crédito escalafonario final es la evaluación de la actuación laboral o profesional del trabajador durante el año lectivo, por lo que es obligación del calificador realizar su tarea y organizar sus registros mensualmente; y los trabajadores deberán entregar a la Comisión todos los documentos que posean valor escalafonario, los que serán anexados a su expediente personal.

La subcomisión competente al convocar o señalar

plazas vacantes revisa las solicitudes presentadas por los aspirantes, con el objeto de precisar si llenan los requisitos para participar en el concurso; y posteriormente formula un anteproyecto de dictamen -- proponiendo para el ascenso a quien obtenga la más alta puntuación dentro de cada categoría, después es el Secretario Nacional del grupo quien ratifica o rectifica en su caso. Es importante hacer notar que si hay dos candidatos con el mismo puntaje, lo que determina el ascenso es la antigüedad en el servicio.

Sin embargo, no debemos cerrar los ojos ante la evidencia inobjetable de que ya en la práctica no se ha logrado alcanzar un grado tal de confiabilidad que garantice que una plaza de supervisor es otorgada a - quién legítimamente tiene derecho a la promoción; la mayoría de las veces se aplica el segundo mecanismo , es decir, que las influencias sindicales, el tener al gún conocido en la comisión, hacer algún intercambio, o comprarla, son los medios para obtener tan preciada plaza.

Es importante citar que el deseo de obtener esta plaza, se traduce en intereses personales y no educativos, esto es, que el ser supervisor es un escalón - para alcanzar un puesto político, por un lado, o bien simplemente para descansar y esperar la jubilación, - pues ya se han prestado demasiados años de servicio a la Secretaría; y casi nunca se piensa que puede ser-

vir para proponer alternativas o colaborar al mejoramiento de la educación.

Es indispensable que hablemos también de que en el Manual de Organización de la Dirección Federal se señalan características que son requisito para ocupar el puesto de supervisor escolar, en seguida las menciono:

- . Escolaridad ----- Título de profesor de educación primaria
- . Experiencia ----- En dirección de escuela
- . Criterio ----- Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios
- . Iniciativa ----- Para proponer alternativas de trabajo y plantear soluciones
- . Capacidad ----- Para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse
- . Actitud ----- De respeto, compromiso y responsabilidad

Con respecto a lo de criterio, iniciativa, capacidad y actitud, si bien son aspectos fundamentales para ejercer la supervisión, también son características muy subjetivas, que difícilmente pueden valorarse en un candidato, de hecho no se lleva a cabo.

En conclusión, podemos decir que no está aún determinado el perfil de la persona que desempeñará la función de supervisar. Por un lado tenemos que los -- criterios de escalafón son mínimos, pues se refieren únicamente a ciertos aspectos que se observan a través de la labor que realiza el futuro supervisor durante sus años de servicio como maestro de grupo y -- director de escuela; y por otro lado el Manual señala características no objetivas; por último diré que en ambos documentos faltarán otros requisitos que son necesarios, éstos los mencionaré en el próximo capítulo.

Aunado a lo anterior tenemos el problema de los mecanismos empleados para otorgar las plazas, que en ninguno de los casos garantiza una labor eficaz; así como la falta de personal capacitado e instrumentos -- adecuados para la selección de personal.

C. Predominio de actividades administrativas

Dentro de la educación primaria se lleva a cabo lo que se denomina "Supervisión única" esto es que -- sólo hay un supervisor para toda una zona, con facultades para guiar, orientar, estimular, coordinar y -- evaluar la obra educativa.

Las actividades que debe ejecutar el supervisor

para cumplir con sus funciones se encuentran estipuladas en el Manual de Operación del Supervisor Escolar, el cual le indica lo que debe hacer en diferentes campos de su competencia: Planeación; recursos humanos, materiales y financieros; control escolar; servicios asistenciales; extensión educativa; escuelas particulares; organización escolar; y actividades técnico-pedagógicas.

En él se describen sesenta funciones específicas de las cuales más de la tercera parte tienen actividades que corresponden al aspecto administrativo; aquí lo importante no es tanto la cantidad sino el tiempo que se les tiene que dedicar, pues a lo largo del año escolar se recaban un sin número de datos, muchas veces repetitivos que en última instancia obstaculizan el trabajo docente, este problema se agudiza al principio y fin del año escolar, apresurando a los maestros a finalizar los cursos antes del tiempo programado en detrimento de los alumnos.

De esta manera la labor educativa, es convertida mediante este proceso, en simples números, que son importantes, pero que los supervisores nunca analizan - pues solamente son simples transmisores de información que ignoran lo que hay detrás de ésta: problemas de aprendizaje, del ambiente, de los docentes, enseñanza o metodología, etc. que son de suma importancia en la tarea educativa; llegan a sustituir su función

orientadorá y coordinadora de la enseñanza, en un con curso de entrega de cifras, la mejor escuela será la que entregue primero sus datos convirtiéndose en un - ejemplo a seguir.

En estas actividades es donde se centra la mayor atención de los supervisores, debido a la carga excesiva de responsabilidades administrativas, a tal grado que como ya se mencionó se convierten en un enlace burocrático lo cual anula iniciativa y creatividad en éstos, ya que su función se reduce a recabar y transmitir información impidiéndoles a éstos desarrollar - con eficiencia su tarea técnico-pedagógica, la cual - implica orientar la correcta operación del sistema a través de la aplicación y cumplimiento de los lineamientos, normas, criterios y estrategias en cuanto a planes y programas de estudio, metodología, evaluación, recursos didácticos y funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo de Zona.

A continuación se describen las actividades de - tipo administrativo que realiza el supervisor en cada una de las áreas que le conciernen.

En cuanto a planeación, se concretan a la recepción y envío de documentos, concentración de datos, y en su caso validación de la información estadística ; todo ello referido a propuestas de ampliación, sustitución, creación y ubicación de escuelas primarias, -

necesidades de personal (docente y administrativo) y de materiales (libros de texto, libros para el maestro o programas, recursos didácticos, etc)

Respecto a los recursos humanos y materiales propone la distribución del personal de los planteles -- así como la promoción de los mismos, elabora el registro del personal de la zona a su cargo, expide los -- créditos escalafonarios, realiza los trámites para -- conceder permisos económicos; revisa y valida solicitudes de recursos materiales que le presenten los directores de los planteles de su jurisdicción e informa por medio de relaciones las altas, bajas, sustituciones y bienes en desuso sobre los bienes del activo fijo.

El área de control escolar es eminentemente administrativa y la que requiere de más tiempo, aquí -- corresponde al supervisor solicitar las formas, documentos y demás material necesario para la operación -- de los procedimientos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación y certificación de estudios -- del 6o. grado, además concentrar y entregar dicha información.

En servicios asistenciales realiza los trámites para otorgar becas, verificar que la recepción de solicitudes sea correcta, integra la relación de becarios y vigila la entrega de cheques a éstos.

En las áreas restantes el supervisor efectúa muy pocas actividades de tipo administrativo; en extensión educativa sólo autoriza el uso de inmuebles escolares para llevar a cabo eventos que tiendan al beneficio cultural de la comunidad; en escuelas particulares, investiga y revisa las solicitudes presentadas por los particulares para la incorporación de planteles; en organización escolar, analiza las propuestas de organización y funcionamiento que surgen de los planteles para turnarlas al Director Federal, revisa y en su caso autoriza las propuestas de cambio temporal de horario de clases.

Con esto nos damos cuenta que las actividades administrativas representan para el supervisor una carga excesiva de trabajo que le impide lograr el objetivo de la supervisión, pues el aspecto técnico-pedagógico está descuidado, el supervisor no conoce a fondo la situación de maestros y directores de las escuelas de la zona y menos aún las comunidades que comprende dicha zona, por carecer del tiempo necesario para visitarlas y realizar investigaciones.

D. Planeación y aspecto técnico-pedagógico

En el Manual de Organización de la Dirección Federal se estipula que el supervisor debe presentar al Director Federal de Educación Primaria el programa -

anual de actividades de la zona escolar a su cargo - con base en lo que señala el Manual de Operación del Supervisor y los programas específicos que le presentan los directores del plantel, el cual debe contener: objetivos, actividades y tiempos de realización, para cada uno de los campos que le corresponden.

Pero nuestro cuerpo de supervisores no ha tomado en cuenta tal disposición y menos aún ha comprendido la importancia que tiene fijar el curso concreto de acciones que han de seguirse, estableciendo los objetivos que habrán de orientar la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y mecanismos para su realización.

Esto se refleja en dos situaciones: existen supervisores -tanto recién ascendidos como los que ya tienen determinada antigüedad en este puesto- que realizan actividades a la deriva, es decir sin planeación; los primeros porque carecen de orientación y los segundos por su misma experiencia "ya saben que deben hacer". No obstante, realizan sus funciones y actividades mecánicamente, por costumbre y su responsabilidad se centra fundamentalmente en las actividades de tipo administrativo, como se describió en el apartado anterior. Por ello al realizar su trabajo, continuamente no les alcanza el tiempo o se les olvidan actividades como:

- 1.- Visitar las escuelas, actividad que es de -

suma importancia dentro del programa puesto que no -- puede haber auténtica comprensión de la realidad educativa sino se tiene conocimiento del contexto. Además de que estas visitas son fundamentales para determinar los objetivos de la supervisión.

2.- Realizar actividades que favorezcan el terreno técnico-pedagógico.

3.- Promover la relación escuela-comunidad

4.- Realizar estudios con la información estadística que manejan, para orientar sus acciones.

5.- Por último, idear sistemas para estimar la eficiencia de su propia labor y del trabajo de directores y maestros, es decir, evaluar; acción también - determinante para guiar su trabajo.

En relación a la segunda situación, hay supervisores que sí "elaboran su plan" lo anoto entre comillas porque técnicamente carecen de los elementos necesarios y/o están planteados incorrrectamente, así mismo no consideran los planes de trabajo de los directores de escuela, se concretan únicamente a vaciar algunas actividades del Manual, principalmente las de tipo administrativo, y algunas actividades muy generales de los aspectos técnico-pedagógico, relación escuela-comunidad, evaluación y visitas a las escuelas.

En cuanto al aspecto técnico-pedagógico el supervisor no realiza las funciones y actividades encomen-

dadas en los Manuales de Organización de la Dirección Federal y de Operación del Supervisor Escolar, en seguida las cito:

1.- Realizar visitas; con la finalidad de examinar críticamente los aspectos del trabajo educativo - que la escuela está realizando. Su finalidad inmediata es esa, su finalidad posterior es la de aprovechar los datos que se obtienen para mejorar las condiciones educativas en que se encuentre actualmente; pero lamentablemente la mayoría de los supervisores realizan visitas sin un fin determinado, esto como resultado de la falta de planeación de su trabajo, solamente se concretan a observar, visitan rápidamente los grupos sin dar juicios u orientaciones a los maestros; - además su interés es constatar que los maestros lleven su avance programático y recabar la información - de tipo administrativo: datos estadísticos, checar la puntualidad de los maestros, verificar la existencia de los alumnos, etc.

Cabe hacer hincapié que pocas son las escuelas - que son visitadas dos veces al año y las favorecidas son las de fácil acceso dentro de la zona, porque en aquellas cuya ubicación es poco favorable para el -- tránsito pasan años sin ser visitadas.

2.- Verificar que en los planteles de la zona es colar a su cargo se desarrolle el proceso enseñanza-aprendizaje, conforme a los objetivos, a planes y pro

gramas de estudio vigentes para el nivel de primaria escolarizada, ésto tampoco se logra, ya que rara vez hacen un recorrido minucioso por todas las escuelas - de su jurisdicción como lo explicamos en el párrafo - anterior.

3.- Detectar los problemas de capacitación y mejoramiento del personal directivo y docente de los -- planteles educativos, para promover, orientar, asesorar y organizar cursos, conferencias, seminarios, debates, etc. que permitan analizar los programas y por ende realizar las adecuaciones necesarias para el medio socioeconómico donde se ubica la zona, mejorar y actualizar profesionalmente al personal y resolver -- los problemas educativos que se les presentan durante el desarrollo de sus acciones, entre otras cosas.

En la realización de esta acción se presenta un problema, ya sabemos que los supervisores son el conducto para transmitir constantemente información, con tenidos, normas, etc. a los maestros; pero la opinión de éstos últimos al respecto es la siguiente: la mayoría de los supervisores se olvidan de esta función -- tan importante y aquellos que la llevan a cabo lo hacen de una manera deficiente "la información nos llega deformada".

4.- Integrar, asesorar y orientar el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo de Zona así co-

mo convocar a reuniones del mismo para promover acciones que conduzcan al manejo eficaz del programa escolar y a las soluciones de los problemas pedagógicos, sociales y psicológicos que obstaculicen el mejoramiento de la educación.

Aquí sucede lo mismo, porque el supervisor transmite la información a los integrantes del Consejo para que éstos a su vez la difundan a los maestros, de esta manera continúa la cadena de información distorsionada. Además de que el supervisor se concreta solamente a organizarlo porque es un requisito que le exige, pero que en su programa de trabajo no contempla acciones específicas para este organismo que le va a permitir acercarse al docente.

5.- Conocer y estudiar las condiciones económicas y culturales de la zona a su cargo a efecto de diagnosticar los problemas que afectan la labor educativa, y

6.- Difundir entre la población de la zona a su cargo los alcances de la acción educativa, a efecto de fortalecer la relación escuela-comunidad.

Estas dos últimas actividades tampoco las lleva a la práctica por factores ya mencionados: falta de planeación, de tiempo, personal que le auxilie y preparación académica que se lo permita.

Con el panorama anterior nos percatamos de que el supervisor no efectúa acciones para promover, apoyar y orientar los programas, objetivos, contenidos, métodos, actividades, uso de libros de texto, recursos didácticos, formación docente y sistemas de evaluación que son necesarios para mejorar la calidad de la educación, dando ésto como resultado que no se cumpla el cometido de la supervisión.

E. Zonificación

La configuración geográfica accidentada y escabrosa del territorio, la dispersión de la población y consecuentemente de los servicios educativos, la expansión acelerada del sistema, unido a la falta de precisión en los criterios que regulan la delimitación y crecimiento de las zonas escolares, han provocado una multiplicación anárquica que ha dejado una secuela de problemas entre los que cabe destacar:

- Distribución inadecuada de las cargas de trabajo, existen aproximadamente 2400 zonas escolares en los estados. Si bien en promedio nacional un supervisor atiende 20 escuelas, 16 directores, 105 maes-

tros y 5,600 alumnos, las variaciones oscilan entre 8 y 45 escuelas, de 5 a 36 directores, de 42 a 175 maestros y de 1,660 a 7,100 alumnos (11).

- Delimitación irracional de las áreas geográficas, las dimensiones de las zonas escolares no cumplen requerimientos técnicos dando por resultado un aumento excesivo y muchas veces injustificado en las áreas urbanas, en tanto quedan áreas rurales demasiado extensas y mal comunicadas con escuelas rurales unitarias de organización completa y/o incompleta, que si bien tienen escaso número de grupos y de maestros, exigen, por su mismo aislamiento, una atención técnico-pedagógica más intensa por parte del supervisor; en la tabla 1 del Anexo B encontramos ejemplos de los casos antes mencionados.

- Escasa comunicación entre las diversas instancias de supervisión. La irracional distribución de las zonas escolares ha originado la falta de comunicación entre el Director Federal y el supervisor, y entre éste y los directores y maestros de sus escuelas, lo que se traduce en lentitud en los trámites administrativos, carencia de soluciones a los problemas que se plantean y falta de coordinación y -

(11) Fuente: Secretaría de Programación. Estadística del ciclo escolar 1981-1982. Ver - Anexo A.

apoyo entre las distintas unidades educativas.

- Baja calidad de la supervisión que se ejerce.

El número, a menudo desmesurado de escuelas, directores, maestros y alumnos que el supervisor debe atender, tiene como efecto la poca frecuencia de las visitas o la ausencia de las mismas con el consecuente vacío de orientación técnico-pedagógica, administrativa y de promoción del servicio educativo.

- Aplicación de criterios ajenos a las necesidades del servicio. Para la delimitación de las zonas, a menudo han prevalecido las conveniencias personales de los supervisores por sobre las del servicio, tales como cercanía a su domicilio y zonas de sobresueldo mayor, entre otras. En todos los casos los Directores Federales son objeto de fuertes presiones sindicales.

- Creación y reestructuración no autorizada de zonas escolares. Con anterioridad al proceso de desconcentración administrativa, la creación o reestructuración de zonas escolares en los estados eran propuestas por el Director Federal, y al Director General de Educación Primaria (foránea) correspondía autorizarlas.

Sin embargo, y aún cuando la política de la ac

tual administración ha sido no autorizar nuevas zonas, los Directores Federales han procedido extraoficialmente a hacerlo; ello, junto con el mecanismo de nombramiento de los supervisores por parte de la comisión mixta de escalafón ha dado origen a que de los 2400 supervisores que existen en los estados, sobre un 31% no tengan regularizadas sus plazas.

De lo desarrollado previamente se concluye lo siguiente:

Sabemos que el crecimiento acelerado de la población escolar ha alcanzado niveles explosivos durante los dos últimos sexenios.

La preocupación de atender la totalidad de la demandas de educación primaria ha obstaculizado la planeación adecuada de los servicios, provocando problemas de organización e ineficiencia en la supervisión.

Al crearse improvisadamente las zonas, su estructura es inadecuada pues los criterios técnicos, sociales y geográficos que se utilizan no responden a las posibilidades de trabajo del supervisor; resulta imposible para una sola persona atender demasiadas escuelas, maestros, alumnos y visitar las escuelas de la zona existiendo aislamiento y dificultad de comunicación y acceso entre ellas.

Y por otro lado no debemos olvidar la participa-

ción del sindicato y la inconsciencia de los supervi-
sores para lograr su comodidad para "supervisar".

F. Evaluación

Este proceso tan importante se encuentra descui-
dado, pues no existe personal suficiente y capacita-
do, ni instrumentos adecuados para realizar la eva-
luación de la supervisión escolar; además, de que el
Manual de Organización de la Dirección Federal de -
Educación señala una función muy ambigua: "Controlar
y evaluar el desarrollo y los resultados del progra-
ma anual de supervisión y realizar los ajustes que -
favorezcan su funcionamiento (12)".

Lo anterior trae como consecuencia que (el subje-
to del departamento de apoyo técnico a la supervi-
sión escolar) a quién corresponde tal función, se -
concrete exclusivamente a constatar la entrega de do-
cumentación e informes, asistencia a reuniones y fun-
damentalmente la realización de las actividades de
tipo administrativo durante el transcurso del ciclo
escolar. Este panorama nos demuestra que la evalua-
ción es deficiente, ya que únicamente comprende una

(12) SEP, Manual de Organización de la Dirección Fe-
deral, 89.

parte de ésta, el control administrativo.

La inexistencia de un sistema adecuado de evaluación de función tan importante es una de las principales causas que han impedido obtener logros en la supervisión escolar, pues ésto no ha permitido delinear, obtener y proveer información del desarrollo - de la supervisión, detectar discrepancias, modificar los desaciertos y proponer alternativas para quienes tomen las decisiones.

III. MODELO PARA OPTIMAR LA EFICIENCIA
DE LA SUPERVISION ESCOLAR

El que la supervisión escolar constituya el canal de - comunicación entre autoridades y maestros; y el considerar - que existen factores que pueden modificar la supervisión en la próxima década, como son la explosión demográfica, la renovación urbana, los descubrimientos e inventos científicos, las características biológicas, psicológicas y sociales de - los alumnos, entre otros; son motivos que hacen imprescindible reorganizar la supervisión escolar, porque de lo contrario sin una adecuada supervisión será imposible evaluar los resultados de la planeación, garantizar el cumplimiento de - los planes y programas aprobados, apoyar la correcta administración de los recursos que el gobierno destina a tal propósito y lo fundamental, elevar la calidad de la educación.

Es por ello que propongo el siguiente Modelo de Supervisión Escolar, que tiene como OBJETIVOS GENERALES:

- OPTIMAR LA EFICIENCIA DE LA SUPERVISION ESCOLAR FEDERAL A NIVEL EDUCACION PRIMARIA, A TRAVES DE CAMBIOS EN LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN ELLA.

- COADYUVAR A ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION PRIMARIA.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Modificar la denominación y la acción de quienes -
ejercen la supervisión para que tal función actúe -
en una misma dirección.

- Determinar las acciones del supervisor que contribu-
yan a la prosecución del objetivo de la supervisión
escolar.

- Designar personal idóneo para desempeñar el puesto
de supervisor escolar de educación primaria.

- Señalar los lineamientos para la planeación de las
acciones a realizar.

- Establecer los criterios básicos para crear y rees-
tructurar las zonas escolares de educación primaria.

- Establecer un sistema de evaluación que permita, en
forma permanente, mejorar la supervisión escolar.

El modelo está integrado por un conjunto de sugerencias que servirán de guía a los involucrados en función tan importante.

Los problemas planteados en la descripción del diagnóstico de la situación actual de la supervisión escolar nos demuestran su interrelación, por ello las medidas tendientes a superarlos se plantearán de manera integral.

Con el objeto de precisar las soluciones más recomendables, el modelo comprende seis aspectos: administrativo, funciones específicas, perfil del supervisor, planeación del -- trabajo, zonificación y evaluación; los cuales responden a las siguientes preguntas: ¿qué se va hacer?, ¿cómo se va hacer?, ¿dónde?, ¿con qué?, ¿quién lo va hacer?, y ¿para qué?; la Figura 4 nos demuestra dichos aspectos esquemáticamente.

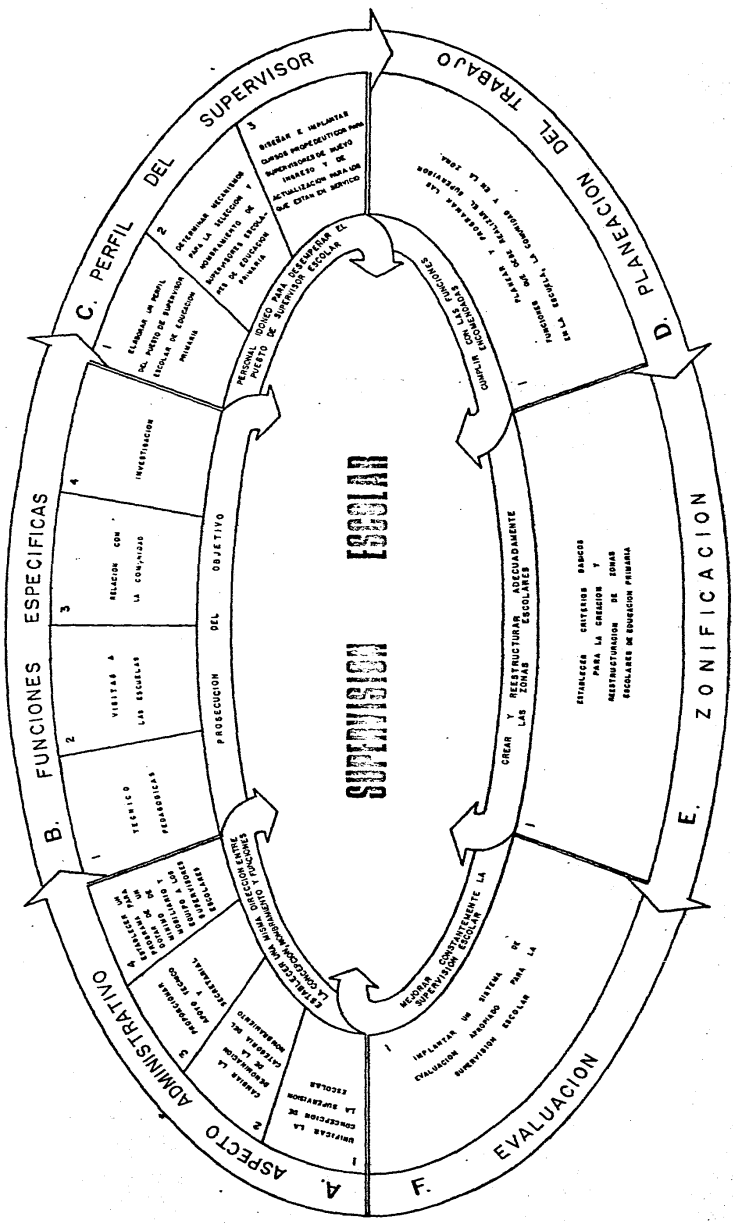


FIGURA 4

Modelo para optimar la eficiencia de la supervisión escolar federal, a nivel educación primaria; en donde se especifica: qué se va hacer, cómo se va hacer, quién lo va hacer, con qué, dónde y para qué.

A. Administrativo

1. Unificar la concepción de la Supervisión Escolar

En nuestro país la supervisión escolar tiene diversos significados; mientras que para algunos es fiscalización, autoritarismo o inspección, para otros implica actividades administrativas o simplemente medición. Asimismo la definición propuesta por la SEP carece de algunos propósitos que son fundamentales para que se estime como un apoyo profesional, al mismo tiempo que propicie la participación de los supervisados y aleje toda sospecha de control, autoritarismo e inhibición.

Estas razones hacen imprescindible proporcionar una definición clara y precisa que sirva de base para el desempeño de las funciones de los supervisores y a la par unifique el concepto. Por ello sin el propósito de dar una definición perfecta, propongo el siguiente concepto:

La supervisión escolar debe entenderse como un proceso integral, continuo y sistemático que guía, orienta, estimula, coordina y evalúa la obra educativa; tomando en cuenta la capacidad y la participación de los involucrados tanto individualmente como en grupo, no debe ser impuesta sino derivada de las condiciones y necesidades existentes en un marco de respeto, estar consciente de los logros y deficiencias de

la labor educativa y buscar alternativas que permitan superarla, de tal manera que realmente los objetivos establecidos.

2. Cambiar la denominación de la categoría del nombramiento

Para que no exista contradicción entre la función que se debe practicar y el nombramiento de quien ejercerá tal función, es indispensable gestionar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto el cambio de denominación de la categoría del nombramiento de - Inspector de Zona Escolar de Enseñanza Primaria por - el de Supervisor de Zona Escolar de Educación Primaria.

3. Proporcionar apoyo técnico y secretarial

Las funciones del supervisor son de naturaleza - esencialmente técnica, pero, sin duda también, algunos de los aspectos de su labor son de carácter administrativo. Ante éstos últimos el supervisor debe ser diligente y despacharlos con rapidez y evitar de ese modo, que los trámites burocráticos entorpezcan en - cualquier forma el desarrollo de sus actividades.

La Secretaría de Educación Pública no ha creado los cargos de supervisor para ser ejercidos en una - oficina burocrática.

Generalmente ningún supervisor puede llevar a cabo las diversas funciones que se estipulan en su Manual valiéndose solamente de su esfuerzo personal, requiere de apoyos de carácter humano en quienes delegue una parte considerable de su autoridad y responsabilidad; por ello es necesario asignarle un auxiliar técnico y una secretaria.

El auxiliar técnico se encargará de las funciones meramente administrativas, esto es, velar porque los edificios escolares se encuentren en buen estado, dotar de material a las escuelas y sobre todo realizar los trámites administrativos, recabar y analizar datos estadísticos.

El asignarle auxiliar técnico y secretarial tiene dos ventajas: una de ellas es que permitirá que el supervisor desarrolle eficientemente la labor técnica y la otra que cumpla, también eficientemente, con su función de enlace al suministrar a los funcionarios - dirigentes datos para orientarlos en sus determinaciones.

De igual modo la información recogida no quedará ociosa, ni ha de archiversse solamente, la aprovecharán al analizar los datos, los cuales necesariamente revelarán deficiencias, omisiones, fallas, aciertos, etc. con los cuales el supervisor puede elaborar programas de trabajo de naturaleza constructiva o correc

tiva.

Posteriormente, los datos recogidos servirán al supervisor para diagnosticar los procedimientos de -- tal o cual escuela o de las escuelas y para descubrir los problemas que existan, a fin de proceder a resolverlos con eficacia.

Lo anterior se logrará en la medida en que exista una verdadera coordinación entre ambos; el supervisor no debe olvidarse de estas funciones, ya que el -- es el responsable, lo único que ha hecho es delegar -- funciones.

4. Establecer un programa para dotar de un mínimo de mobiliario y equipo a los supervisores escolares

Para facilitar el cumplimiento de las funciones del supervisor es indispensable que se le proporcione un lugar adecuado provisto de los materiales esenciales para realizar su trabajo, tales como: escritorio, máquina de escribir, teléfono, mimeógrafo y archivo--ro.

B. Funciones específicas

1. Enfocar sus acciones al aspecto técnico-pedagógico, visita a escuelas, relación escuela comunidad e investigación

La supervisión debe diferenciar las funciones pedagógicas de las administrativas para acentuar su actividad sobre las primeras. Al delegar el supervisor en otras personas las funciones de tipo administrativo principalmente, dispondrá del tiempo suficiente para realizar aquellas funciones que ha descuidado por muchos años y que son fundamentales para lograr el objetivo de la supervisión.

Sabemos que estas acciones están relacionadas con el aspecto técnico-pedagógico, las visitas a las escuelas, el logro de una mayor identificación entre la escuela y la comunidad y encaminadas a examinar críticamente y de un modo sistemático los hechos o fenómenos, tratando de descubrir bien sean los problemas que esconden o bien los principios que los gobiernan.

Para que la supervisión escolar cumpla con su cometido es forzoso que el supervisor realice en coordinación con el auxiliar técnico lo estipulado en su Manual respecto a: planeación; recursos humanos, materiales y financieros; control escolar; servicios asistenciales; extensión educativa; escuelas particula-

res; organización escolar; y haga énfasis en las actividades que a continuación se describen, por considerarlas imprescindibles y porque la mayoría de ellas no aparecen en el Manual.

1.1 Técnico-pedagógicas

- Orientar a los maestros de grupo y directores de escuela noveles, para que desarrollen sus funciones y actividades dentro del plantel, conforme a las normas y los lineamientos autorizados.
- Informar al personal directivo y docente, para favorecer la comunicación e integración y apoyar el trabajo.
- Difundir las normas y lineamientos técnico-pedagógicos que rigen el funcionamiento de los servicios educativos.
- Informar al personal directivo y docente de las escuelas de su zona, de los cambios y reformas técnico-pedagógicas introducidas por la Secretaría.
- Asesorar y orientar técnicamente a los directores y personal docente de la zona, sobre la interpretación y aplicación de lineamientos, criterios, métodos y estrategias en la aplicación de planes y programas de estudio.

- Detectar las necesidades de capacitación y actualización técnico-pedagógica del personal directivo y docente de su zona y promover su atención.
- Participar en los programas de capacitación y actualización técnico-pedagógica dirigida a los propios supervisores y al personal directivo y docente.
- Verificar el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- Realizar reuniones de trabajo en las escuelas.
- Convocar al personal directivo de escuelas de su jurisdicción a reuniones de Consejo Técnico Consultivo de Zona, a efecto de tratar los asuntos relacionados con la prestación del servicio.
- Organizar reuniones de evaluación.
- Evaluar la labor docente.

1.2 Visitas

- Planear y programar visitas.
- Realizar visitas periódicas a las diversas escuelas y comunidades, con diferentes propósitos.
- Observar al maestro en el aula y proporcionarle las

orientaciones necesarias.

1.3 Relación con la comunidad

- Promover el fortalecimiento de la relación escuela comunidad.
- Orientar a las comunidades sobre los alcances de la tarea educativa.
- Captar problemas de las comunidades y orientarlas - en su solución.

1.4 Investigación

- Analizar la información relacionada con el funcionamiento del servicio (alumnos inscritos, aprovechamiento, asistencia, edad, sexo, etc.) para mejorar el servicio educativo de la zona.
- Analizar los recursos materiales y naturales con que cuenta la zona, para aprovecharlos en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proponer alternativas para mejorar el funcionamiento de planteles.
- Colaborar en la planeación para la atención a la demanda educativa.

C. Perfil del supervisor escolar

1. Elaborar un perfil del puesto de supervisor escolar de educación primaria

Estamos conscientes de que nuestro sistema educativo está creciendo aceleradamente, en este momento - existen en la República aproximadamente 250,000 maestros; 10,000,000 de alumnos; 47,000 escuelas y para - el ciclo escolar 83-84 se espera un incremento de -- 25,000 maestros; 1,000,000 de alumnos y 4,000 escue-- las (13); esto trae consigo que se eleve el número de supervisores, o bien aumente la población que éstos - atienden, en otras palabras creación o reestructura-- ción de zonas.

De ahí el interés por formar nuevos supervisores y por actualizar los que están en servicio, pues los supervisores no nacen se hacen.

Esto implica establecer un perfil del puesto de supervisor escolar de educación primaria; en las líneas siguientes expongo los aspectos que comprende dicho perfil.

1.1 Especificación del puesto

(13) Fuente: Secretaría de Programación. Sistema Educativo, Prontuario estadístico. Ciclos : 81-82 y 82-83

A través del concepto de supervisión y funciones que hemos señalado, deducimos que el supervisor es la persona encargada de trabajar con los demás para lograr la eficacia de la obra educativa, esto hace necesario determinar las condiciones que debe reunir un supervisor para cumplir una tarea tan difícil y compleja.

Para plantear dichas condiciones se tomarón como base dos factores:

- La personalidad
- La preparación académica

Consideré estos factores, porque la personalidad es un elemento equilibrador que determina el peculiar ajuste del individuo al ambiente, cada ser humano es un complejo psicológico que reacciona de manera especial; cabe aclarar que importantes estudios revelan que es mayor el número de personas que fracasan a causa de deficiencias en las características personales que debido a una insuficiente preparación.

La preparación académica consiste en estar en condiciones de resolver, científicamente y de manera adecuada los problemas que se presentan en su respectivo campo de acción.

Teniendo en cuenta lo antes dicho podemos decir que el supervisor debe reunir las siguientes caracte-

rísticas:

- | | |
|-----------------------|---|
| Experiencia en | <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de escuela (mínimo tres años) - Coordinación de grupos - Investigación educativa - Planeación - Evaluación - Manejo de planes y programas, metodología didáctica, libros de texto y recursos didácticos, todo ello a nivel primaria. |
| Preparación Académica | <ul style="list-style-type: none"> - Título de profesor de Educación primaria - Estudios de Normal Superior o Licenciatura, ambas en Pedagogía o carrera equivalente que proporcione sólida formación pedagógica, psicológica y sociológica. |
| Otras características | <ul style="list-style-type: none"> - Hablar, leer y escribir eficazmente - Trabajar con grupos e individualmente - Hablar y escuchar a los demás - Transmitir conocimientos e <u>informaciones</u> - Ser observador - Tomar decisiones - Tener iniciativa y apertura para el cambio - Organizador |

par el puesto; olvidándonos de que la antigüedad sea el factor que determine el ascenso.

Otro aspecto muy importante que debe considerarse antes de que el supervisor inicie su trabajo, es su asistencia al curso propedéutico, para que no esté desorientado cuando comience su trabajo, además con ello logrará una mayor eficacia en su labor educativa.

3. Diseñar e implantar cursos propedéuticos para supervisores de nuevo ingreso y de actualización para los que están en servicio

Es fundamental prever una etapa preliminar de capacitación del personal recién ascendido a supervisor escolar a efecto de proporcionarles los criterios, procedimientos e instrumentos necesarios para el cumplimiento de esta función, como condición previa para recibir su adscripción; de igual manera es indispensable contar con un programa integral y permanente de actualización y mejoramiento profesional para los supervisores en ejercicio, que responda a los requerimientos específicos de esta función así como a las necesidades concretas de cada entidad federativa.

Estas acciones de actualización se pueden llevar a cabo por diferentes medios: Cursos, seminarios, laboratorios de microenseñanza, material bibliográfico, revistas y boletines entre otros.

La finalidad de los cursos propedéuticos, de actualización y mejoramiento profesional es ayudar a - que los supervisores sean eficaces en su trabajo actual o futuro, mediante la adquisición de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y actitudes para llevar a cabo sus actividades en la escuela, comunidad y zona escolar.

D. Planeación del trabajo

1. Planear el trabajo del supervisor escolar en la escuela, la comunidad y la zona

Una de las funciones de suma importancia, de grave dificultad y que generalmente no realiza el supervisor, es la planeación de su trabajo.

Debemos tener presente que toda empresa humana - por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada, lo mismo sucede con las actividades supervisoras ya - que sin una adecuada planeación, el supervisor no sabrá qué hacer, cómo hacerlo, ni cuanto tiempo requiere. La elaboración de un programa de las acciones educativas es esencial para asegurar la mejor eficacia - de la labor, economizar tiempo y energía.

Esto implica que la labor del supervisor debe - ser planeada, planeada concienzudamente, de manera - que ninguna de las actividades que la integran quede omitida o se enfatice más de lo debido.

Cuando la supervisión está perfectamente definida y debidamente organizada, en todo instante el supervisor está seguro de lo que debe hacer.

El supervisor debe elaborar el programa de trabajo de la zona a su cargo, con base en las funciones - estipuladas en el Manual y en los programas específi-

cos que le presenten los directores de los planteles que trabajan bajo su dirección y guía, esto le permitirá:

- Fijar los objetivos hacia los cuales es necesario apuntar.
- Precisar la metodología e instrumentos a utilizar.
- Organizar la distribución del tiempo.
- Evaluar lo realizado, permitiendo los ajustes requeridos.

Con este programa las autoridades conocerán y estimarán la labor del supervisor con datos objetivos y de más valor que la simple apreciación de informes generales; y también llevarán un seguimiento del trabajo realizado.

El programa debe ser lo suficientemente flexible para ir introduciendo cambios que demande la situación y elaborarse considerando los siguientes pasos:

- Diagnosticar la situación existente, a fin de determinar las necesidades y problemas de las escuelas.
- Enunciar los objetivos clara y concretamente.
- Determinar las metas deseadas.
- Determinar la metodología e instrumentos que se van a utilizar.
- Asignar tiempos a las actividades.

- Establecer mecanismos para evaluar cada una de las actividades.

Una vez concluido el programa se debe dar a conocer a maestros y directores.

1.1 Planear visitas periódicas a las diversas escuelas ubicadas dentro de la zona escolar

Las visitas como cualquier otra actividad de la supervisión deben ser contempladas en el programa de trabajo anual; pero debido a su importancia, pues cada escuela debe ser visitada como mínimo tres veces - al año y a las diferentes clases de visitas existentes, es necesario realizar un programa específico de éstas; el cual se elabora siguiendo los pasos mencionados en el apartado anterior.

La planeación de las visitas servirá para:

- Determinar el objetivo de la visita, ya que ésta puede ser de tipo administrativo, técnico, o mixto y dentro de este último, de organización, exploración, evaluación u ocasionales.
- Evitar pérdida de tiempo y energías, y obtener de su aplicación los mejores resultados.
- Recabar información en forma sistemática para analizarla en el momento oportuno.
- Determinar un calendario de visitas para cada escuela.

- Distribuir el tiempo para visitar todas las es
cuelas de la zona, considerando las vías de co
municación, distancias, número de escuelas, de
maestros, de alumnos, etc.
- Elaborar el itinerario de visitas.

La visita debe ir acompañada de registros (formu
larios, listas, formatos, etc.) elaborados por los su
pervisores o proporcionados por la SEP, de esta mane
ra recabará la información necesaria y en forma siste
mática.

El determinar el propósito de la visita, no quie
re decir que el supervisor dejará de poner atención -
en otros aspectos de importancia que aparezcan en el
momento de la visita, bien puede tomar las notas res
pectivas o bien desviarse de su objetivo.

E. Zonificación

Las acciones emprendidas por la Secretaría de Educación Pública para la atención a la creciente demanda escolar en el nivel de educación primaria, han motivado la contratación de una cantidad significativa de maestros, la construcción de un crecido número de aulas, así como la creación de otros servicios para este nivel.

Lo anterior ha generado y seguirá generando la expansión de los servicios de educación primaria y como consecuencia el aumento constante de las zonas escolares, por lo que es urgente proporcionar los criterios que sirvan de base para facilitar la toma de decisiones cuando se generen necesidades inherentes a la creación de zonas escolares y, en su caso, la reestructuración de las que están en operación, con la finalidad de hacer más eficiente la supervisión escolar.

1. Establecer criterios básicos para la creación y reestructuración de zonas escolares de educación primaria

Para la creación o reestructuración de zonas escolares son fundamentales criterios de tipo técnico, social y geográfico, los cuales deben considerarse como un todo organizado y no aisladamente, de esta manera la zona escolar será funcional y cumplirá mejor su cometido.

En seguida especifico los parámetros asignados a cada criterio:

Criterios Técnicos

- . Número de escuelas
- . Número de maestros de grupo y directores de escuela
- . Número de alumnos por grupo
- . Número de grupos por escuela
- . Número de visitas (se deben de considerar como mínimo tres durante el ciclo escolar)
- . Turno (s) por escuela
- . Ubicación de cada escuela
- . Tipo de organización de las escuelas (urbana, rural, completa, incompleta y/o unitaria)
- . Funciones que debe realizar el supervisor
- . Tiempo necesario para cada visita

El aspecto cuantitativo de los indicadores señalados resulta determinante para asegurar el control técnico-pedagógico y administrativo de las escuelas que conforman una zona escolar.

Criterios Sociales

- . El área de influencia de cada escuela respecto a las localidades sin servicio educativo, a -- fin de que la promoción de la supervisión permita incorporarlas como usuarios del servicio. Las características étnicas y culturales de la

población a efecto de evitar que grupos homogéneos con unidad de intereses y necesidades socioculturales semejantes pertenezcan a diversas zonas escolares.

Estos aspectos son importantes porque contribuyen a la expansión del servicio educativo, facilitan la integración cultural de la población y hacen más operantes los trámites.

Criterios Geográficos

- . La configuración orográfica e hidrográfica del territorio de la zona
- . Las vías de comunicación
- . Los medios de transporte existentes y regularidad de los mismos
- . La distancia entre escuelas y entre escuelas y cabecera de zona

La consideración de estos aspectos, es trascendental para facilitar la comunicación y garantizar la realización de las visitas regulares de supervisión escolar a los planteles.

Cabe aclarar que ante la imposibilidad de formular reglas aplicables a todas las situaciones, los criterios aquí presentados son de carácter general; corresponde a cada uno de los Directores Federales de Educación realizar los estudios correspondientes de acuerdo con las características y necesidades particu

lares de cada una de las zonas ubicadas dentro de su jurisdicción.

F. Evaluación

1. Establecer un Sistema de Evaluación apropiado para la Supervisión Escolar

En todo proceso es necesaria una actividad que nos permita valorar resultados parciales y sucesivos para rectificar, mejorar y retroalimentar el trabajo, tanto en planeación y ejecución como en los resultados obtenidos; esta acción es la evaluación y sólo la que se lleva a cabo de manera continua y sistematizada garantiza el éxito del proceso.

Cada actividad debe ser evaluada en forma crítica para analizar si los resultados que se están obteniendo son los que se habían previsto y si han surgido problemas, encontrar las causas y la posibilidad de plantear nuevas alternativas. A través de la evaluación adquirimos experiencias que podremos aplicar en futuras acciones.

Aunque la evaluación de la supervisión es una necesidad y actividad estipulada en el Manual, no se han hecho intentos por esbozar un programa que evalúe tal función a nivel de zona y entidad; actualmente se evalúa de manera muy informal y burda, si es que en verdad se hace.

1.1 Sistema de Evaluación

Dado que se pretende llevar a cabo una evaluación adecuada y sistemática es imprescindible establecer procedimientos e instrumentos adecuados que permitan valorar la continuidad, los alcances y los resultados de la supervisión escolar.

A pesar de ser difícil prescribir la utilización de un sistema de evaluación en particular, debido a que existen diferentes enfoques en el terreno de la evaluación educativa, es importante contar con una guía que delimite tanto el campo como el papel del evaluador, además de dar un lenguaje común en la descripción de las actividades que desempeña.

Por ello propongo el siguiente sistema que considero es adaptable a las condiciones del Sistema de Educación Primaria y cuya finalidad es la de facilitar la toma de decisiones a través de determinar, obtener y proveer información para observar el proceso de la supervisión escolar, detectar discrepancias, modificar los desaciertos y proponer alternativas.

Este Sistema consta de dos procesos:

- En primer lugar se deberá evaluar todo el sistema de supervisión: la zonificación, el rendimiento escolar, el desarrollo del plan de trabajo de los supervisores, los recursos empleados, el personal que realiza la supervisión, etc., ésta debe ser ejecutada por una unidad u organismo independiente a tal fun--

ción en este caso el Departamento de Apoyo Técnico a la Supervisión Escolar.

- En segundo término la supervisión debe ser evaluada por el responsable de la misma, lo cual implica que el supervisor va autoevaluar su trabajo.

Estos dos procesos van a permitir retroalimentar continuamente la supervisión, desde dos ángulos diferentes, uno involucrado totalmente y otro parcialmente. En la Figura 5 se presenta dicho Sistema de Evaluación.

1.2 Fases del Sistema de Evaluación

Ambos procesos se ponen en práctica con las 4 fases que a continuación presento:

a) Evaluación Diagnóstica

Analiza la situación actual (alumnos, docentes, comunidad, etc) para detectar necesidades y problemas y de esta manera conocer el contexto donde se efectuara la supervisión escolar.

b) Evaluación de Planeamiento

Prevee tanto la selección de metodologías, estrategias, actividades, recursos, etc., así como la forma de emplear éstos para satisfacer las necesidades - detectadas.

c) Evaluación de Control y Seguimiento

Suministra oportunamente información acerca del grado en que un proceso esta avanzando de conformidad con un plan propuesto, a fin de que los responsables tomen las medidas correctivas pertinentes y mejoren su realización.

d) Evaluación de Resultados

Proporciona información acerca del impacto o efectos de los resultados logrados.

Estas fases se presentan gráficamente en la Figura 5 .

1.3 Consideraciones que deben tenerse en cuenta al planear el Sistema de Evaluación

Los directores y maestros pueden y deben desempeñar un papel importante, ya que con sus aportaciones complementan la autoevaluación del supervisor.

Es necesario integrar en el Departamento de Apoyo Técnico a la Supervisión Escolar, un equipo de trabajo para que se responsabilice de esta importante acción; igualmente es indispensable que se elaboren y estandaricen instrumentos de evaluación para todos los niveles del Sistema Educativo y aspectos que comprende la supervisión escolar.

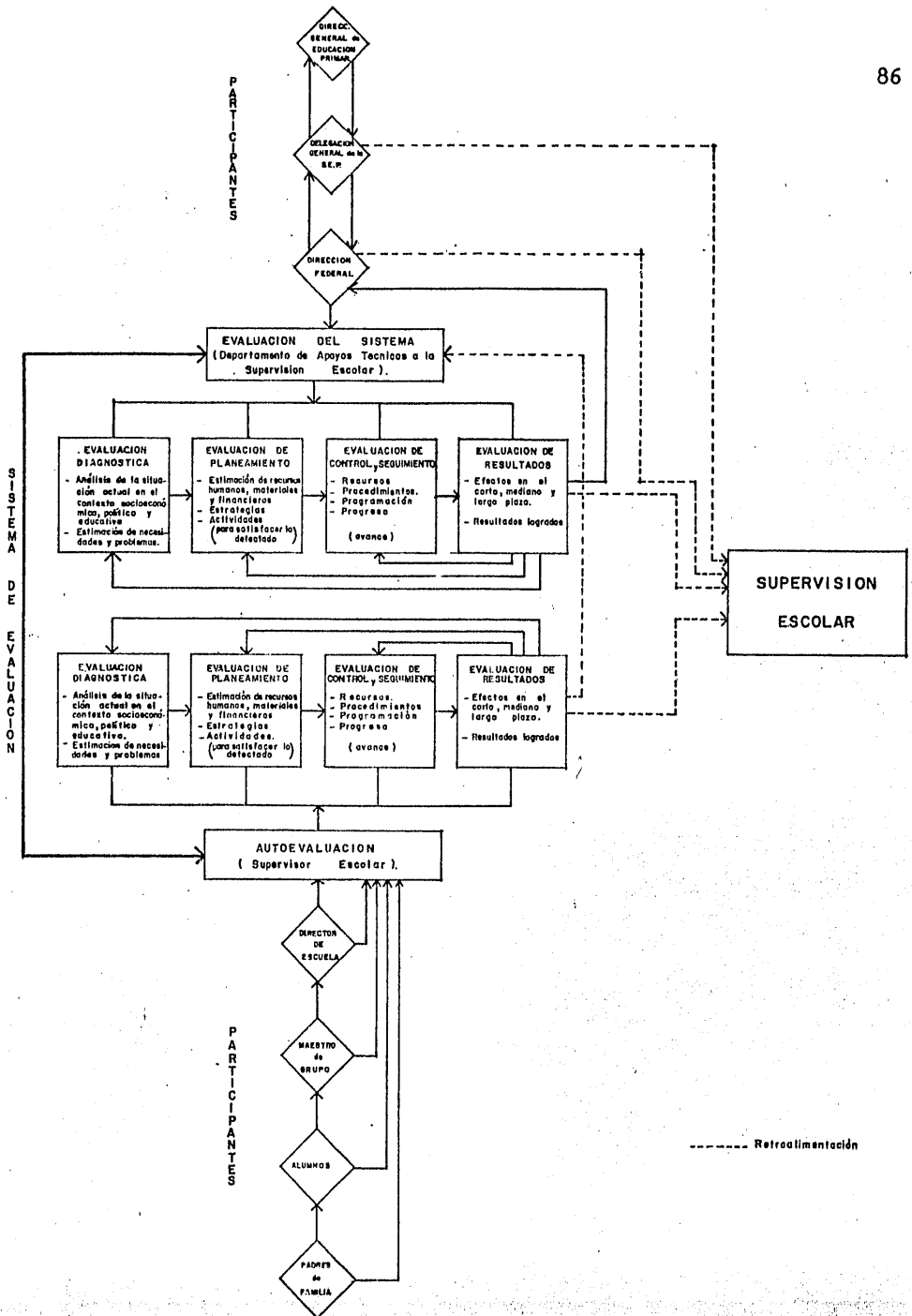


FIGURA 5
Sistema de Evaluación para la Supervisión Escolar.

IV. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente trabajo, en donde a partir de un marco teórico y un diagnóstico de la supervisión escolar se propuso un modelo para optimar la eficiencia de la misma, es posible establecer las siguientes conclusiones:

- La supervisión escolar desempeña un papel muy importante dentro del Sistema de Educación Primaria al constituir el canal de comunicación entre las autoridades educativas y los maestros, además de ser la responsable de la aplicación de la política educativa y de proporcionar información para la adecuada toma de decisiones.

Se percibió una gran diferencia entre lo que se estipula en el marco teórico ("deber ser") de la supervisión escolar y la realidad por la que atraviesa ésta; pues a pesar de que se ha iniciado un cambio en dicha función dentro del Sistema de Educación Primaria, no ha tenido avances significativos en la práctica, lo cual se ve reflejado, por un lado, en la variedad de concepciones que manejan maestros y directores en cuanto a la supervisión, la falta de personal idóneo para el puesto de supervisor escolar; y por otro, en el énfasis que se hace a las tareas administrativas descuidando el aspecto técnico-pedagógico, así como la inadecuada

delimitación y creación de zonas escolares.

- Se plantea un Modelo para Optimar la Eficiencia de la Supervisión Escolar, a través del cual se proporcionan un conjunto de sugerencias en diversos aspectos que servirán de guía a los participantes en función tan importante : Delegado, Director Federal, Supervisores, Directores de escuela, Maestros y Alumnos.

Este modelo pretende que dicha función se aleje de toda sospecha de inspección, autoritarismo, etc., y se convierta en un verdadero apoyo profesional al mismo tiempo que propicie la participación "adecuada" de los supervisores.

- El Modelo propuesto tiene varias ventajas, pero considero que son dos las que más destacan:

- . La primera se refiere a que se concibe a la supervisión escolar como un todo organizado, en el cual se interrelacionan aquellos aspectos involucrados: concepto, funciones y perfil del puesto de supervisor, creación y reestructuración de zonas escolares y un sistema de evaluación.

- . La segunda esta relacionada con el estableci-

miento de un Sistema de Evaluación hasta ahora inexistente, que permitirá obtener información permanente sobre los logros y desaciertos desde dos perspectivas; por una parte del sistema de supervisión y por otra del supervisor.

- Para lograr el objetivo del modelo es preciso que los diferentes niveles de responsabilidad del sistema: Delegado General, Director Federal, Supervisores, Directores y Maestros se responsabilicen e involucren en sus actividades y funciones.

V. BIBLIOGRAFIA

BLOCK, ALBERTO Y JOSE ANTONIO AGUILAR. Planeación escolar y formulación de proyectos. México, Trillas, 1981. 305 p.

BRADFIELD, LUTHER. La función supervisora en la escuela primaria; tr. por Josefina Martínez A. México, - Ateneo, 1968. 175 p. (Biblioteca "Nuevas Orientaciones de la Educación")

COMISION NACIONAL MIXTA DE ESCALAFON (SEP-SNTE). Reglamento, tabulador, crédito escalafonario anual. México, Comisión Nacional Mixta de Escalafón, 1974. 70 p.

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA. Evaluación de la Prueba Piloto del Proyecto de Supervisión Escolar. 1979. 50 p.

D.G.E.P. COORDINACION NACIONAL DEL PROGRAMA "ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION PRIMARIA". Informe Evaluativo de las reuniones de actualización dirigidas a sus supervisores de zonas y auxiliares técnicos. 1982. 18 p.

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA Y PROGRAMA DE EDUCACION PRIMARIA PARA TODOS LOS NIÑOS. Informe de Evaluación de la Prueba Piloto del Proyecto de Supervisión Escolar. 1979. 22 p.

ESCURRA ANA MA. Y CAYETANO DE LELLA. Hacia un modelo para la evaluación de la eficiencia interna de los planteles educativos. Cuernavaca, CEDeFT. 24 p.

FRANSETH, JANE. Supervisión escolar como guía; tr. por Gloria Cervera de Falcón. México, Trillas, 1967. 389 p.

GARCIA, RUIZ RAMON. Principios y técnicas de la supervisión escolar. México, S.E.P., 1964. 160 p.

HERMOSO, NAJERA SALVADOR. Técnicas de la inspección educativa; 3 ed. México, Oasis, 1973. 508p.

HIERRO, DE O. LELIA. Enfoque práctico de la supervisión escolar. Buenos Aires, Kapelusz, 1974. 47p.
(Cuadernos Pedagógicos N. 27)

ISAIS, JESUS M. Supervisión escolar, México, S.E.P. I.F.C.M., 1963. 154p. (Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, No. 8)

KAUFMAN, ARNOLD ROGER. Planificación de Sistemas Educativos; tr. por Agustín Contin. México, Trillas, - 1982. 189p.

LEMUS, LUIS ARTURO. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Kapelusz, 1975. 382p.

MARTINEZ, RODRIGUEZ EMILIANO Y SERGIO SANCHEZ CEREZO. Organización y administración escolar. Madrid, Santillana, 1975. 435p. (Enciclopedia técnica de la educación. Volúmen I)

NEAGLEY, ROSS L. Y N, DEAN EVANS. Técnicas de la moderna supervisión escolar; tr. por Andres Pirk. Buenos Aires, Troquel, 1969. 331p.

RAMIREZ, CASTAÑEDA RAFAEL. Supervisión de la educación rural. México, I.F.C.M., 1963. 225p. (Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, No. 1)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española; 20 ed. Madrid, Espasa/Colpensa, 1984 (Tomo I y II)

- SEP. Estadística básica del sistema educativo. Inicio de cursos 1981-1982 de los estados de Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Oaxaca y Yucatán.
- SEP. Estadística básica del sistema nacional; ciclo 81-82. México. 492p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Operación del supervisor escolar. México, S.E.P., 1982. 57p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de organización de la Dirección Federal de Educación Primaria. México, S.E.P., 1980. 114p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de organización de la escuela de educación primaria. México, S.E.P., 1981. 77p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Normas fundamentales. - México, S.E.P., 1980. 147p.
- SEP. Sistema educativo, prontuario estadístico 81-82. - México. 19p.
- SMITH, C. CAMERON. Guías para supervisores; tr. por Ramón Plazón B. México, Trillas, 1977. 141p.
- SPERB, DALILLA. Dirección y supervisión en la escuela - primaria; tr. por Ma. Celia Eguibar. México, Kapelusz, 1979. 183p.
- WEISS, H. CAROL. Investigación Evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción; tr. por Francisco González A. México, Trillas, - 1982. 183p.
- WILES, KIMBALL. Técnicas de supervisión para mejores escuelas; tr. por Dra. Marta Pajuelo; 2a. ed. México, Trillas, 1980. 33p.

ANEXO A

T A B L A 1

Relación de datos estadísticos por entidad federativa en cuanto al número de zonas escolares, escuelas, directores, maestros y alumnos en el ciclo escolar 81-82

ENTIDAD F.	Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS	ALUMNOS
		U	R			
AGS.	34	101	305	184	2902	107 446
BAJA C. NTE.	42	285	202	487	4117	152 685
BAJA C. SUR	16	84	171	255	1275	46 727
CAMPECHE	26	152	266	418	2333	88 077
COAHUILA	69	367	404	773	4358	264 594
COLIMA	20	140	178	291	1659	68 226
CHIAPAS	75	271	1812	2139	9651	427 921
CHIHUAHUA	94	438	976	1482	8667	273 799
DURANGO	59	122	806	899	9475	190 478
GUANAJUATO	105	410	1937	2245	11603	481 866
GUERRERO	56	404	1403	1999	9785	424 193
HIDALGO	101	205	1477	380	8434	367 730
JALISCO	127	609	2451	3069	12047	487 056
MEXICO	169	949	1020	2006	22212	853 124
MICHOACAN	168	846	6665	3382	17230	682 140
MORELOS	32	336	257	592	5299	182 664
NAYARIT	27	170	454	626	3685	143 187

U = urbanas

R = rurales

ENTIDAD F.	Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS	ALUMNOS
		U	R			
NVO. LEON	66	435	687	1122	5940	216 779
OAXACA	125	461	2102	2598	13356	594 071
PUEBLA	79	313	1706	1515	11526	498 617
QUERETARO	40	137	684	788	4215	166 306
QUINTANA ROO	14	67	175	246	1412	53 162
R. LAGUNERA	50	229	490	710	4389	230 860
S. L. P.	90	277	1762	600	8225	320 112
SINALOA	59	333	1113	1446	6833	259 897
SONORA	119	261	713	549	5052	196 432
TABASCO	77	220	1250	1471	6856	273 415
TAMAULIPAS	118	663	1081	1817	10940	387 696
TLAXCALA	30	85	257	340	2743	94 451
VERACRUZ	81	713	2174	2860	13325	575 582
YUCATAN	37	280	385	664	4079	159 924
ZACATECAS	77	115	1389	564	5289	212 804
TOTAL :	2400	11000	36000	39000	250000	10 000 000

Fuente: Estadística básica del sistema nacional; ciclo 81-82

ANEXO B

Ejemplos de algunas zonas escolares, donde se observa tanto la distribución inadecuada de las cargas de trabajo como la delimitación irracional de la zona.

ENTIDAD FEDERATIVA: GUANAJUATO

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
08	4	30	33	153
25	15	2	17	174
32	1	20	20	74
41	1	41	42	95
72	6	3	9	96
69	23	-	23	211

ENTIDAD FEDERATIVA: JALISCO

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
08	3	15	18	83
12	11	12	23	172
19	1	30	31	82
67	17	-	17	215
87	3	28	31	61
112	10	5	15	104

U = urbanas

R = rurales

ENTIDAD FEDERATIVA: MICHOACAN

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
01	7	-	7	125
68	2	38	40	46
12	5	20	25	50
04	18	-	18	186
59	1	47	48	137
103	5	5	10	101

ENTIDAD FEDERATIVA: MORELOS

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
24	18	-	18	171
28	13	14	27	246
10	5	21	26	142
09	11	1	12	158
32	1	11	12	83
17	17	5	12	236

ENTIDAD FEDERATIVA: OAXACA

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
01	13	-	16	148
07	8	17	25	185
11	4	30	34	126
52	12	31	43	193
86	3	28	32	165
120	-	19	19	59

ENTIDAD FEDERATIVA: YUCATAN

Z. ESCOLAR	ESCUELAS		DIRECTORES	MAESTROS
	U	R		
06	16	-	16	170
14	9	12	21	126
19	10	19	29	146
27	12	22	22	76
30	1	14	26	137
32	-	32	33	76

Fuente: Estadística Básica del Sistema Educativo. Inicio de cursos 1981-1982 en los estados de Guanajuato, Morelos, Jalisco, Michoacán, Oaxaca y Yucatán.