

# **LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ESCOLAR. UN PERFIL DESEABLE.**

*María de la Luz Segovia Carrillo*

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un perfil de supervisión escolar, contrastando el perfil real y actual con lo que plantea acerca de la misma la gestión escolar, así como la percepción que tienen del perfil de la supervisión los directores, profesores de grupo y apoyos técnico pedagógicos de educación primaria estatal considerando: la edad, sexo, antigüedad en el servicio, preparación profesional, ubicación de trabajo y función que desempeñan los mismos. Para el logro de este objetivo, se realizó un estudio correlacional, transversal, no experimental. Para la recolección de la información, se construyó un instrumento tipo Lickert separado en dos grandes variables “Lo que hace” y “Lo que debería de hacer” con 38 ítems cada variable y un nivel de confiabilidad en Alpha de Cronbach de .98, aun cuando se consideró como sujetos de investigación a los supervisores escolares del Nivel de Primarias Estatales de Durango, el cuestionario se aplicó a 298 personas con diferentes funciones y que participan en los Cursos Estatales de Actualización de Carrera Magisterial en Durango. Algunos de los resultados permiten visualizar que la función, edad, sexo, ubicación del centro de trabajo y preparación de los encuestados, no influyen en la percepción de lo real e ideal de la supervisión escolar, la gran mayoría (95%), coincide en que existe diferencia entre lo que hace el supervisor escolar y lo que debe hacer, y opinan que su supervisor debe cumplir con el perfil ideal para el desempeño de sus actividades.

## **Introducción**

De acuerdo con Porter (2006), vivimos en tiempos en que pasamos del tiempo real al tiempo virtual, y eso abre una nueva dimensión en nuestras conductas cotidianas, en nuestra forma de adquirir conocimientos y en nuestra forma de relacionarnos con los demás. Con esta cita se inicia reflexionando sobre cómo el mundo actual se ha visto afectado por el fenómeno de la globalización, lo que implica cambios en las organizaciones; y dado que los centros escolares son organizaciones, requieren de una transformación.

El ámbito educativo en México, como en otros países, se encuentra en proceso de cambio, ya que la exigencia está presente sobre todo en lo que se refiere a la mejora en la calidad de la educación, por lo que se han implementado una serie de políticas educativas y programas, constituyéndose la mejora en la calidad de la educación como una de las necesidades apremiantes actuales.

Dentro de las políticas educativas, se plantean temas relacionados con la gestión escolar y la formación inicial y continua de los docentes, así como con el desarrollo profesional y participación de los mismos, detectándose la necesidad de transformar estos aspectos para mejorar la calidad educativa.

Una de estas estrategias se presenta en relación con la intervención pedagógica, mediante el modelo de gestión escolar, entendiéndose éste de acuerdo con Namo de Mello (2004) como un conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados.

Si existe la pretensión de dar cuenta de una “educación de calidad” entonces, los esquemas institucionales educativos requieren de un cambio radical, primordialmente en lo que corresponde a la función del supervisor escolar, ya que hasta la fecha se han desarrollado estas funciones como esencialmente administrativas, lo que ha impedido que se asuma un liderazgo con la responsabilidad que actualmente se exige.

Este trabajo tiene como objetivo principal proponer un perfil de supervisión escolar, contrastando el perfil real y actual con lo que plantea acerca de la misma la gestión escolar y la percepción que tienen del perfil de la supervisión: los directores, profesores de grupo y apoyos técnico pedagógicos de educación primaria considerando la edad, sexo, antigüedad en el servicio, preparación profesional, ubicación de trabajo y función que desempeñan los mismos.

## **Marco teórico**

Los conceptos que se abordan en este apartado son: gestión escolar, supervisión y perfil.

### **¿Qué es gestión escolar?**

En lo que se refiere a gestión escolar, se confronta el pensamiento de varios autores sobre este concepto. Namo de Mello (2004) hace algunas propuestas para un modelo de gestión educativa, entendiendo esta como el conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas a corto plazo.

Martínez Rizo (1996) reconoce a la gestión escolar como la situación que “implica el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela: formar a sus estudiantes”.

Conde (2004) identifica a la gestión escolar como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera como se toman decisiones y se resuelven conflictos.

Para Schmelkes (1996) la gestión escolar consta de cuatro componentes: La relevancia de la educación, la eficacia, la equidad y la eficiencia.

Pozner (1997) menciona que la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones y políticas educativas en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa

Ferreira (2006) define la gestión escolar como un modelo de gestión diferente (democrática y participativa), en la que las instituciones toman forma en un proyecto educativo. Reconoce tres competencias básicas y a la vez fundamentales: liderazgo, pensamiento reflexivo y aprendizaje institucional.

Para el Programa Escuelas de Calidad (SEED 2006).

El concepto de gestión cobra relevancia, ya que en la escuela se concretan los propósitos educativos, por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de padres de familia y comunidad sea eficiente,

privilegiando las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza–aprendizaje, como fin principal de la educación.

De acuerdo con lo anterior, se resume que la gestión escolar es la puesta en práctica de una serie de acciones encaminadas a mejorar situaciones detectadas y analizadas en el campo de acción, lo que implica la coordinación conjunta de actores involucrados para integrar una planeación estratégica y colaborativa y lograr los propósitos que se establecen en cada centro de trabajo.

#### **2.4. ¿Quién es y qué hace un supervisor escolar?**

En relación con este actor educativo, se encuentra una serie de ideas respecto a la función que desempeña. Vallejo y Vallejo (s.f.) consideran que la supervisión escolar que actualmente se desarrolla en las escuelas de educación primaria pretende realizarse bajo lineamientos de manuales de procedimientos y normas oficialmente establecidos, los cuales actualmente resultan obsoletos ya que desde su emisión y hasta la fecha, no han tenido reforma o actualización.

En el estado de Durango sucede lo mismo, ya que todo lo referente al desempeño de las funciones de los supervisores de escolares se encuentra plasmado en el Manual de operación del supervisor de educación primaria, constituyendo este documento una norma jurídica aprobada por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal desde 1984 y vigente hasta la fecha.

El supervisor, según el manual, como administrador del servicio educativo planea, organiza, integra, dirige y controla los procesos con que cuenta la zona escolar; por

lo que se divide al proceso administrativo para su estudio y comprensión en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para Jérez (1997), el supervisor es un apoyo promotor de la responsabilidad y creatividad en vías de mejorar la instrucción educativa.

Schmelkes (1999) considera a los supervisores como personajes centrales en la promoción de procesos de mayor autonomía escolar orientados a mejorar la calidad de los aprendizajes.

Otra idea la presenta Zorrilla (1997), cuando menciona que la supervisión es una condición necesaria para lograr una gestión pedagógica más cercana a las necesidades diversas de cada escuela en particular.

Imideo (1999) define al supervisor como un agente importante para alcanzar la mayor eficacia en el proceso de la enseñanza.

Tomando en cuenta las aportaciones que respecto a este actor educativo realizan los autores mencionados, se considera que el supervisor escolar es el responsable del buen funcionamiento de las escuelas que le designa la Secretaría de Educación en el Estado (SEED) y, por consecuencia, es un eslabón importante y mediador determinante entre la SEED y los planteles educativos, valorando que a través de la gestión escolar se establecen relaciones de cooperación entre él y los demás actores, con la finalidad de que se logre una mayor eficacia de la educación que ofrecen los centros de trabajo que integran la zona escolar.

Esta concepción de supervisión educativa requiere de una formación permanente por parte del supervisor a cargo, así como de una reforma tanto en los mecanismos de ascenso de director a supervisor como en el rol, las funciones y las prácticas de la supervisión escolar, encaminando esto a los procesos de mejora de la calidad de la enseñanza.

### **¿Cómo se define un perfil?**

“El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica” (Segovia 2002). Dentro de las actividades cotidianas, se identifican diferentes tipos de perfil: Perfil ocupacional, perfil de ingreso, perfil de egreso y perfil profesional.

Zorrilla (1997) hace referencia a la necesidad de ir hacia un nuevo perfil de la supervisión educativa, menciona también que el perfil académico y pedagógico del supervisor se pone de manifiesto en las acciones que se realizan en las labores supervisoras, así como en la preocupación del supervisor en su continua preparación profesional para estar acorde con las necesidades actuales.

Considerando que el presente estudio se realiza con supervisores de educación primaria estatal y que el Manual de Operación del Supervisor de Educación Primaria (SEP 1984), es un documento oficial que detalla el perfil profesional del mismo, se retoma del mismo lo siguiente: “El perfil correspondiente fue delineado con base en el propósito y las especificaciones del puesto, así como las funciones generales y específicas contenidas en los manuales de organización de la Dirección de

educación primaria en el Distrito Federal y en Educación Estatal para el caso de los estados. El perfil está conformado por: escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa, capacidad y actitud”.

## **2.6. ¿Cómo se visualiza el perfil del supervisor desde la gestión escolar?**

El perfil adecuado a los nuevos modelos de supervisión escolar, de acuerdo con la gestión escolar, se caracterizaría por:

- a) Ejercer un liderazgo transformacional. Un líder que favorezca la integración de grupos y establezca procesos para propiciar una actuación positiva por parte de sus subordinados.
- b) Ser innovador. En tanto que son agentes de cambio, generan transformaciones y se plantean una visión a futuro.
- c) Actualizarse constantemente y favorecer la actualización permanente de quienes integran la zona escolar: directores, docentes, apoyos técnico pedagógicos y personal de apoyo.
- d) Ser un planeador estratégico, que se plantee una visión a futuro, acordando con su grupo el qué, cómo, cuándo, dónde y quién realiza el trabajo, actividades y/o las comisiones sin dejar de conservar el control de las actividades y la toma de decisiones.
- e) Ser carismático, sin descuidar el apego a las prácticas y normas establecidas ni la supervisión estrecha sobre la ejecución de tareas.



- f) Practicar y favorecer la toma de decisiones como una práctica para vincular lo planeado con las acciones, y sin dejar de tomar en cuenta que en una organización todos los involucrados participan en la toma de decisiones, ya que estas determinan el modo de actuar de los integrantes de la zona escolar, así como el impacto y la eficacia que se deseen alcanzar.
- g) Promover el trabajo en equipo y/o colaborativo, que se relaciona con todo lo anterior.

La estructura que se propone para integrar el perfil del supervisor escolar desde la gestión escolar y que constituye el centro de análisis en el apartado metodológico, se puede observar en la figura 1.

### **Metodología**

La presente investigación se llevó a cabo mediante una perspectiva cuantitativa, y se caracterizó por ser:

- ✓ No experimental, ya que como señalan Kerlinger y Lee citados por Hernández Sampieri (2004): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”.
- ✓ Transeccional por su temporalidad, dado que la recogida de datos se realizó en un tiempo único.
- ✓ Correlacional, ya que como menciona Hernández Sampieri (2004) el propósito de este tipo de estudios es conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de la información, y como instrumento se construyó un cuestionario tomando en cuenta lo establecido en el manual de desempeño profesional del supervisor escolar y las aportaciones teóricas sobre gestión escolar, que a su vez, constituyen las dimensiones de análisis, validado por expertos y con un nivel de confiabilidad de .98 a través del Alpha Cronbach, se divide en dos grandes variables “lo que hace” (lo real) y “lo que debería hacer” (lo ideal), con 38 ítems para cada variable y cinco posibilidades de respuesta tipo Likert.

Se aplicó a 298 personas con diferentes funciones: directores, maestros de grupo y apoyos técnico pedagógicos del nivel de Primarias Estatales de la Ciudad de Durango que participan en los Cursos Estatales de Actualización de Carrera Magisterial, la distribución de los encuestados de acuerdo a las variables sociodemográficas es la siguiente:

- En la variable función que desempeñan el 75.5% corresponde a maestro de grupo, el 15.5% a Director, 8.7% a apoyo técnico pedagógico y .3% supervisor.
- En edad, el 49.7% corresponde a quienes oscilan entre los 40 a 52 años, el 41.9% a quienes tienen entre 27 y 39 años y, el 8.4% quienes fluctúan entre 53 y 65 años.
- 67.1% de los participantes pertenecen al género femenino y 32.9 al masculino.
- Con relación a la ubicación del centro de trabajo, 76.8% labora en el medio urbano, 16.8 en la periferia y 6.4 en el medio rural.

- En preparación profesional, 60.3% tiene estudios de licenciatura, 23.6% normal básica y 16.2% maestría.

## **Resultados**

Entre los hallazgos más significativos de la investigación se encuentra en lo correspondiente a la dimensión Manual de Desempeño Profesional, que en “lo real”, existe un promedio global de 3.4, mientras que en “lo ideal” el promedio corresponde a un 4.8, es decir, se espera que en la realidad el supervisor escolar se despegue de sus prácticas tradicionales y actúe de acuerdo con las características o perfil establecido en dicho documento.

Por otro lado, en lo referente a la Gestión Escolar, en lo correspondiente a “lo real” existe un promedio de 3.1 y en “lo ideal” un promedio de 4.8, siendo estos indicadores muy parecidos a lo del Manual de Desempeño Profesional del supervisor, por lo que se puede percibir que existe una exigencia por parte de los encuestados hacia el supervisor y que les gustaría que éste actúe acorde al modelo de Gestión Escolar, lo que pudiésemos llamar el ideal actual de supervisión escolar. (Ver tabla No. 1).

Al confrontar las variables “perfil real” y “perfil ideal”, los resultados mostrados en la tabla No.2, permiten determinar que existe diferencia entre lo real y lo ideal, ya que en promedio el 3.2 demuestra cómo ven los encuestados a su supervisor, mientras que un 4.8 evidencia cómo desean que sea el desempeño del mismo y, haciendo un análisis interno, se encuentra que el 20% de los encuestados manifiesta que su supervisor de acuerdo con su opinión, presenta un perfil insatisfactorio, mientras que

el 39% lo valora positivamente y solamente un 19% lo valora muy positivamente con promedios mayores de 4 en la escala del 1 al 5.

## **Conclusiones**

Una vez finalizada la investigación, se concluye que:

- La función, edad, sexo, ubicación del centro de trabajo y preparación de los encuestados, no influyen en la percepción de lo real e ideal de la supervisión escolar, ya que en lo general, se coincide en que existe diferencia entre lo que hace y lo que debe hacer el supervisor escolar.
- En relación con el perfil ideal de los supervisores, los encuestados demuestran insatisfacción y esperan que su supervisor presente un perfil muy positivo en el desempeño de sus actividades considerando lo establecido tanto en el Manual de operación profesional del supervisor escolar como lo planteado en el modelo de Gestión Escolar.
- La propuesta del perfil deseable para el desempeño de la función del supervisor tomando en cuenta la opinión de los encuestados es: Que además de cumplir con lo establecido en el Manual de desempeño profesional del supervisor escolar, este cuente con habilidades técnica, conceptual y humanística; que ejerza liderazgo, sea innovador, actualizado y capacitado, planificador estratégico, carismático y promotor del trabajo colaborativo.

## Referencias.

- Conde, F. S. L. (2001). *Propuestas para construir una gestión democrática*. Documento interno de la DECEyEC-IFE.
- Ferreira, A. H. (2006). *Transformación de la educación media en la Argentina. Tensiones y conflictos en el diseño y la implementación en la Provincia de Córdoba*. Edit. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, República Argentina.
- Hernández S. R. Fernández, C. C.& Baptista, L. P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México McGrawhill.
- Imideo, G. N. (1999). *Introducción a la supervisión escolar*. Ed. Kapelau, Buenos Aires, Argentina. 55 - 83
- Jérez, J. M. (1997). *Supervisión en un sistema formador de maestros*. Revista Nacional de Pedagogía. No. 33. 16 - 17.
- Martínez R. F. (1996). *En Antología de la Gestión Educativa*. SEP. México, DF.
- Namo de Melo. G. (2004). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México.
- Porter, L. (2005). *Postgrado mexicano en la era de la informática*. <http://academia.uat.edu.mx/porter/asesoría/postgrado,htm>.
- Pozner, W. P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizaje*. Buenos Aires. Editorial AIQUE. 69 - 91.
- Schmelkes, S. (1996. a). *Calidad de la educación y gestión escolar*. Ponencia presentada en el primer seminario México-España sobre los Procesos de la Reforma Educativa. San Juan del Río, Querétaro. 1-22.
- (1996.b). *La evaluación de la educación básica*. Documento DIE. México DF.

(1999). *El sistema educativo visto desde el proyecto escolar*. Departamento de investigación educativa. CINVESTAV – IPN.

SEED. (2006). *Un plan para mejorar la gestión de nuestra escuela*. Programa Escuelas de calidad. Durango, México.

Segovia C. M. L (2002). *Funciones y perfil del supervisor de educación primaria*. Tesis de maestría. Universidad Pedagógica de Durango. Durango, México.

SEP. (1984). *Manual de operación del supervisor de educación primaria*. Dirección General de Educación Primaria. México. D. F.

Soubal, C. S. (2006). *Una nueva forma de pensar en la gestión escolar*. Monografías .com.

Vallejo Martínez, M. & Vallejo Corro, M. (s.f.). *La supervisión escolar*. Disponible en: <http://educación.jalisco.gob.mx>. Recuperado el 16 de abril de 2005.

Zorrilla F. M. (1999). *La instrucción escolar. Entre las contradicciones y tensiones del Sistema educativo*. Departamento de educación de la Universidad autónoma de Aguascalientes. México.

(2000). El caso de Aguascalientes. En G. Frigerio, M. Poggi & M. Giannoni, (Comps.), *Políticas, instituciones y actores en educación. Un proceso de descentralización centralizado o la construcción de oportunidades de desarrollo de un sistema educativo estatal*. México: Novedades educativas. 128-149

## TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1. *Promedio de las dimensiones*

	Manual de Desempeño (Real)	Manual de Desempeño (Ideal)		Gestión Escolar (Real)	Gestión Escolar (Ideal)
Informantes	298	291		298	291
Promedio	3.4	4.8		3.1	4.8

Tabla 2. *Comparativo entre Real e Ideal*

	<i>Perfil real de los Supervisores</i>	<i>Perfil ideal de los Supervisores</i>
Informantes	298	291
Missing	0	7
Promedio	3.2	4.8
Desv. Est.	.86	.30



**Figura 1.** *Perfil formal del supervisor escolar*