

INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN (INEE)

Mesa Pública de Análisis: Hacia un Nuevo Modelo de Supervisión Escolar para las Primarias Mexicanas

Auditorio de la Escuela Nacional
para Maestras de Jardines de Niños

Versión Estenográfica

31 de Agosto de 2009.

- **DRA. MARGARITA ZORRILLA FIERRO:** Como ven, el tema levanta, apasiona.

Le damos ahora la palabra a la doctora Benilde García, y no se les olvide hacer sus anotaciones.

- **DRA. BENILDE GARCÍA CABRERO:** Antes que nada, muchas gracias a todos ustedes por estar aquí acompañándonos, y primero quiero agradecer a nuestros dos comentaristas el haber aceptado estar aquí con nosotros y darnos una perspectiva, su punto de vista en relación a este esfuerzo colectivo que realizamos en relación con la supervisión escolar.

Siempre es un placer escucharlos, a José Ángel en el Consejo Técnico, que lo extrañamos muchísimo porque tiene esta visión tan abarcadora, tan completa de lo que es la política educativa, tiene un conocimiento profundo del Sistema Educativo Nacional, y el tema de la supervisión y este tan referido Manual del Supervisor de 1987 que se construyó cuando él era Subsecretario de Educación Básica, y que es un referente fundamental, lo sigue siendo, realmente todas las innovaciones que han ocurrido en los estados, toman como punto de partida el Manual de Supervisión Escolar y es un reto que hay que plantearse, hay que superar esto y es una tarea bastante difícil.

Muchas gracias, José Ángel por los comentarios, y por las sugerencias también que nos haces, que creo que son muy atinadas y que debemos tomar en consideración.

Y Alberto también es un placer siempre escucharte. De los dos he aprendido muchísimo en sus intervenciones, en sus críticas y sus reseñas del trabajo que hemos desarrollado y agradecerles a los dos que son personas con una agenda muy apretada y que han hecho un espacio en su agenda para apoyarnos en este esfuerzo que por supuesto parte de una iniciativa del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, especialmente quiero agradecer la invitación que me hizo el doctor Robles, Director de la Dirección de Indicadores Educativos del INEE, con la cual yo colaboro como consejera a empezar a abrir esta caja negra del Sistema Educativo Mexicano.

Se había trabajado ya en la Dirección de Indicadores, sobre indicadores de contextos, de insumos, de resultados, pero la parte que corresponde a la operación de las reformas a lo que realmente hace el diario acontecer de las escuelas, todos los planes y programas no ocurren, sino es que hay una serie de gentes involucrados, principalmente profesores, alumnos, directores, padres de familia, pero fundamentalmente una pieza clave que ya investigadores anteriores habían señalado un engranaje importante del sistema educativo, son los supervisores.

Y bueno, también...

TERMINA CASSETTE 2.

INICIA CASSETE 3.

...seguido colaborando y bueno, interactuando con otros supervisores tratando de afinar este campo que había sido poco estudiado, por supuesto existían antecedentes importantes del estudio donde había participado la doctora Margarita Zorrilla, Beatriz Calvo y otras investigadoras como José Espeleta, Gloria del Castillo, que sirvieron como base de nuestro trabajo, a todos ellos agradecerles y quisiera un poquito empezar a, solamente, delinear algunos puntos que constituyeron el punto de partida y el punto de llegada de este trabajo.

Si ustedes ven, bueno ya José Angel dijo la cantidad de páginas que escribimos alrededor de la supervisión escolar, y es que cuando el doctor Héctor Robles me hizo la invitación, dijo un pequeño estudio que sustente el diseño de indicadores educativos

acerca de la supervisión escolar como un punto importante de proceso que impacta a la calidad de los resultados, a la calidad del sistema educativo en México; sin embargo, a medida que nos fuimos adentrando en el tema y analizando cada una de sus partes, pues se nos fue haciendo un trabajo cada vez más amplio, empezamos a ver la cantidad de modalidades, de funciones, el trabajo tan complejo que desarrollan, que ya acaba de mencionar el doctor Arnaut, a parte de todas estas funciones, todos estos programas emergentes que compiten incluso con las labores sustantivas del propio profesor y del propio supervisor. Entonces esto nos fue dando idea de la complejidad de la tarea y entonces nos planteamos una serie de preguntas iniciales que guiaron todo el trabajo que desarrollamos y que dieron lugar a este volumen que les presentamos. Entonces quisiera brevemente referirme a una serie de aspectos que planteamos como premisas originales del estudio y en principio consideramos que habían cinco premisas básicas de la investigación que se reporta en el trabajo.

Primero: que no pudimos entender la supervisión escolar sin un marco de referencia teórico. Entonces hicimos realidad esta idea de “Curt Leving”, no hay nada más práctico que una buena teoría y sabíamos que el ámbito de la supervisión escolar correspondía al de la gestión y que esté tenía que ser visto a la luz, así todo lo que hace el supervisor a la luz de las teorías de la gestión escolar, empezando por las teorías de la administración porque el supervisor escolar realiza una gran cantidad, como ya sabíamos a partir de las entrevistas, sus tareas fundamentales entradas en la administración y poco en lo técnico-pedagógico, pero en esta administración es básicamente una: operar el sistema, llevar información, traer comunicaciones, hacer que se cumplan las normativas que se distribuyan los materiales, pero actualmente ya no es vista así su tarea de administración sino de gestión y esto implica una involucración en la planeación y en la evaluación de las acciones, obviamente el supervisor no se involucró en esto desde un principio, este “kinglo” hacia estas formas de gestión ocurrieron a partir de la aparición del programa escuelas de calidad en donde se empezó a trabajar ya con lo que decía Alberto Arnaut de la planeación estratégica y aunque los supervisores estaban excluidos de estas tareas en un principio, poco a poco se fueron involucrando. Entonces teníamos que ver las tareas de la supervisión a la luz de las teorías de la gestión.

Segunda cuestión importante es que, sabíamos que no podíamos entender la supervisión escolar sin un marco de referencia histórico, de éste que ya nos habló Alberto, nos extendió la información, y que teníamos que recuperar todo este devenir y tratar de entender porque por ejemplo en algunos estados se habla de la figura del inspector, cuál es la diferencia con el supervisor, qué estaba ocurriendo, o que había ocurrido en este devenir, cómo fueron cambiando sus funciones para poder entender que es lo que estaban haciendo actualmente. Entonces esa era una segunda preocupación nuestra y bueno cada una de estas preocupaciones fueron dando lugar a los capítulos que se integraron en el libro.

Otra primicia era que no podíamos entender la supervisión sin un análisis de sus parámetros político-normativos, si, entonces tenemos que entender que, como estaba concebida la supervisión, la figura del supervisor o de los sequitos de supervisión dentro de las políticas educativas y dentro de las normatividades, por un lado la normatividad federal, pero por el otro lado, en vista de que existe la prerrogativa de que los propios estados hagan modificaciones a las leyes generales y apliquen su propia normatividad, bueno pues enterarnos de que estaba pasando en cierto estados que tenían cuestiones ya bastante avanzadas en términos de modificar la normatividad y esto les permite, si no se ha hecho en un manual de supervisión, que obviamente esto no se ha sustituido no hay algo que se compare al Manual del 87, pero si empezamos a ver que surgen cuestiones que se llaman orientaciones para desarrollar la labor del supervisor y que poco a poco han ido llenando vacíos para orientar las tareas de la supervisión escolar.

Pero también sabíamos que no podíamos entender la supervisión escolar sin una reflexión realizada por los propios actores. O sea, en esta recopilación de documentos la verdad nos perdíamos, no entendíamos bien el sentido y necesitamos ver cual era la representación que tenían los propios supervisores acerca de su labor y entonces fue que ideamos toda esta tarea de trabajar con ellos en este taller de reflexión, de hacer los grupos focales, de iniciar con un cuestionario, por qué, bueno porque al INEE lo que le interesaba y bueno toda esta cuestión ya Laura hablará de ello, es que necesitábamos al final decir como podemos evaluar la labor del supervisor y el impacto que ésta labor tiene sobre el mejoramiento de la calidad de la educación, finalmente eso es la tarea del INEE, se tiene que producir información que sea válida, que sea útil, que

sea confiable para que el Sistema Educativo pueda tomar decisiones de cómo mejorar.

Entonces si uno de sus actores principales, uno de sus agentes realiza ciertas tareas tenemos que entender las tareas, tenemos que poder operacionalizarlas de una cierta manera para después medir y con esta medición hacer juicios de valor al respecto de su tarea.

Otra premisa fue que no se podía valorar el momento actual de la supervisión escolar sin hacer referencia a otras prácticas. O sea, cómo podíamos saber si esto que estamos haciendo está bien o está mal, si es un exceso de tareas, un exceso de funciones se deben cumplir por una sola persona o por un equipo que en algunos casos no existe, que en algunos es más grande, en otros más pequeños, unos tienen apoyos técnico-pedagógico otros apoyos técnicos administrativos, algunos tienen varios, pero entendíamos también que, por ejemplo, en la educación indígena no solamente trabajan en un solo nivel educativo, sino en preescolar, primaria y secundaria.

Entonces teníamos que entender esto pero compararlo contra las mejores prácticas en supervisión escolar a nivel internacional, ver que es lo que habían hecho otros países y cómo habían resuelto problemas similares como el nuestro, como en el caso de Nueva Zelanda que también, cuando uno empieza a ver que hicieron los otros países se dan cuenta de que tenían problemas similares, por ejemplo, nos referimos a países como la Gran Bretaña, en donde ellos son los inspectores, son los inspectores de su majestad, tienen todo reglamentado, hacen una serie de cuestiones, hace muchísimo tiempo, obviamente era una referencia, y nos guiaron los resultados educativos de ellos y los propios sistemas de supervisión, pero también las innovaciones de supervisión y por eso volteamos a ver a países como Chile que decidieron esto es demasiado para un supervisor, entonces que lo administrativo lo haga un grupo y que lo técnico-pedagógico lo haga otro equipo; pero bueno, hay una gran variedad de opciones que encontramos en la posibilidad, por ejemplo de que haya un equipo de que se dedique básicamente a la evaluación, otro a lo técnico-pedagógico, España, que lo ha resuelto de esa manera con los centros de asesoramiento técnico-pedagógico y entonces con todo ese espectro podíamos nosotros ver cuál es el momento actual de la supervisión escolar y cuál, a la

luz de nuestro propio devenir histórico y nuestras necesidades, podría ser el modelo ideal de supervisión para responder a las necesidades de nuestro país.

Por otro lado también, sabíamos que no nos podíamos quedar en caracterizar que es lo que ocurre con la supervisión en México, sino qué tendríamos que plantear para poder desarrollar los indicadores, cuál podría ser aquello a lo que debemos aspirar porque finalmente lo que tiene hacer la Dirección de Indicadores es qué tan lejos estamos de cumplir ciertas metas, por tanto tendríamos que plantear una serie de perfiles ideales en donde se promoviera y se planteara un modelo de supervisión escolar, pero sabíamos que esto lo teníamos también que orientar a través de una teoría y bueno escogimos la teoría del cambio planeado no planificado para poder orientar nuestros esfuerzos hacia el perfil de supervisión escolar y la evolución que pretendíamos lograr.

Pero también sabíamos que eso sólo podría cristalizarse a la luz de parámetros bien claros, o sea no podemos solamente definir las funciones del supervisor sino que necesitamos establecer ciertos criterios mínimos que debe cumplir el supervisor escolar porque si no, no podríamos valorar que tanto el supervisor esta cumpliendo con esta función y que era necesaria una nueva normatividad sobre la supervisión escolar que planteara nuevas funciones o funciones renovadas, organización de los equipos y monitoreo de las tareas encomendadas a la supervisión que pudiera ser más adecuada a la que tenemos en este momento, pero sólo podría ser mas adecuada en la medida en que se sustentara en la investigación, en la práctica y en la reflexión acerca del modelo de gestión que pueda responder a las necesidades actuales, pero al futuro proyectado o sea, a dónde queremos orientar y qué metas queremos lograr en la educación primaria en México y cuál es el papel que debe cumplir el supervisor, o los supervisores, o los equipos de supervisión para lograr estas metas.

Esta tarea es una tarea muy compleja, la Dra. Margarita Zorrilla nos acompañó desde un principio, fue a la primera persona que le pedimos, ella ya en ese momento no estaba formando parte del INEE, pero generosamente accedió a trabajar con nosotros, a sugerirnos e incluso quienes se podrían integrar a los equipos de supervisión, creyó en el proyecto lo hizo también suyo, participó activamente como ya se mencionó escribiendo uno de los capítulos

y sugiriendo quienes podrían ser nuestros lectores y apoyarnos en esta tarea.

Finalmente, el resultado aquí está, sabemos que es perfectible, que todavía podemos hacer muchas cosas con esto, pero sí creo que la Dirección de Indicadores ha marcado un camino muy importante en la construcción de indicadores, en vista de que el sistema educativo no cuenta con datos acerca de la supervisión escolar, que se sabe muy poco de quiénes son, cuántos son, cuántos realmente tienen sus plazas establecidas, etc., reconocidas, entonces necesitábamos generar este estudio que sustente la creación de indicadores que den cuenta de lo que muchos de ustedes hacen, cuenta cabal y que realmente tratar de ver cuáles son aquellas funciones que deberían corresponder a uno o varios equipos de supervisión con la intención de que esta medición y evaluación de sus tareas realmente pueda ayudar a contribuir a elevar la calidad de la educación en México.

Muchas gracias.

- -o0o- -