



Jessica Almazán Almazán
Juan Jesús Velasco Orozco

Vínculos que transforman la experiencia

Narración de una supervisión escolar





Vínculos que transforman la experiencia.

Narración de una supervisión escolar

Jessica Almazán Almazán
Juan Jesús Velasco Orozco

Quito, Ecuador
| 2025 |

Connections That Transform Experience.

A Narrative Account of School Supervision

Vínculos que transformam a experiência.

A narrativa de uma supervisão escolar

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhranova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at
<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Derechos de autor | Copyright: Jessica Almazán Almazán, Juan Jesús Velasco Orozco

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 371 - Escuelas y actividades; educación especial

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: JNK - Organización y gestión

educativa | JNMT - Formación del profesorado | DN - Biografías y prosa de no ficción

BISAC: EDU032000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Educación

Soporte| Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-12-15

ISBN: 978-9942-594-09-9

Título: Vínculos que transforman la experiencia. Narración de una supervisión escolar

[APA 7]

Almazán Almazán, J., & Velasco Orozco, J. J. (2025). *Vínculos que transforman la experiencia: narración de una supervisión escolar*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.248>

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores

About the authors

Jessica Almazán Almazán

Licenciada en Educación Preescolar por la Normal No. 3 de Toluca, Maestra en Administración y Gestión Escolar, y Doctora en Ciencias de la Educación por el IPYEST. Líneas de investigación en Educación, Gestión y Administración Educativa.

Escuela Normal No. 3 de Toluca | Toluca | México
aajessy24@gmail.com

Juan Jesús Velasco Orozco

Licenciado en Antropología Social y Maestro en Antropología con énfasis en Antropología Social por la UAEMex. Doctor en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana. Línea de investigación nacional Ambiente, educación y cultura.

Universidad Autónoma del Estado de México | Toluca | México
<https://orcid.org/0000-0002-5330-7546>
jujevo@gmail.com

Resumen

La educación es fundamental para el desarrollo social, económico y cultural de una sociedad, y requiere de profesionales capacitados y apoyados para ejercer la docencia de manera efectiva. La profesionalización de los educadores es clave para mejorar la calidad de la educación y atender las necesidades cambiantes de la sociedad. La investigación es fundamental para el avance del conocimiento y la mejora en la práctica educativa. La Educación Básica es un micro universo que requiere de una figura que vele por el cumplimiento de las metas educativas, como lo es el Supervisor Escolar, quien es responsable de apoyar a los directores y otros agentes institucionales en su zona escolar. Este documento presenta una investigación biográfico-narrativa sobre la experiencia de un supervisor escolar en su ejercicio, con el objetivo de contribuir a la labor educativa y motivar a la investigación.

Palabras clave:

Experiencia; Supervisión Escolar; Liderazgo; Reflexión; Hallazgos.

Abstract

Education is fundamental to the social, economic, and cultural development of a society and requires qualified and supported professionals to teach effectively. The professionalization of educators is key to improving the quality of education and addressing the changing needs of society. Research is essential for the advancement of knowledge and the improvement of educational practice. Basic Education constitutes a micro-universe that requires a figure to ensure the fulfillment of educational goals, such as the School Supervisor, who is responsible for supporting principals and other institutional agents within their school zone. This document presents a biographical-narrative investigation into the experience of a school supervisor in their practice, aiming to contribute to educational work and motivate research.

Keywords:

Experience; School Supervision; Leadership; Reflection; Findings.

Resumo

A educação é fundamental para o desenvolvimento social, econômico e cultural de uma sociedade e requer profissionais qualificados e apoiados para exercer a docência de maneira efetiva. A profissionalização dos educadores é essencial para melhorar a qualidade da educação e atender às necessidades em constante mudança da sociedade. A pesquisa é fundamental para o avanço do conhecimento e a melhoria da prática educativa. A Educação Básica constitui um microuniverso que requer uma figura que zelo pelo cumprimento das metas educacionais, como o Supervisor Escolar, que é responsável por apoiar diretores e outros agentes institucionais em sua zona escolar. Este documento apresenta uma investigação biográfico-narrativa sobre a experiência de um supervisor escolar no seu exercício, com o objetivo de contribuir para o trabalho educativo e motivar a pesquisa.

Palavras-chave:

Experiência; Supervisão Escolar; Liderazgo; Reflexão; Achados.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Presentación	16
 Capítulo 1	 19
<i>Identificación del estudio</i>	19
Planteamiento del problema	21
Justificación	23
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
 Capítulo 2	 27
<i>Perspectiva biográfico-narrativa para el estudio de la experiencia</i>	27
La Investigación cualitativa	29
El Método cualitativo	33
¿Qué es el método biográfico-narrativo?	33
¿Cuál es su importancia?	34
¿Cómo se lleva a cabo?	36
Contexto de la investigación	39
Técnicas de investigación	40
Materiales biográfico-narrativos	42
El Personaje clave	42
 Capítulo 3	 45
<i>La experiencia y la supervisión escolar como marco teórico</i>	45
Experiencia: un gesto dinámico del aprendizaje	46
Teoría de la experiencia de John Dewey	48
La experiencia y aprendizaje desde David Kolb	50
Principios de la experiencia por Jorge Larrosa	53
Sistematización de la experiencia de acuerdo a Oscar Jara	54
¿Qué es la experiencia?	58
¿Por qué se considera importante la experiencia?	59
Supervisión escolar en preescolar	59
Fundamentos de la supervisión escolar	60
a. Características de la supervisión escolar	61
b. Marco normativo, perfil del personal de supervisión escolar	62
La supervisión escolar que queremos	63
Dominios, criterios e indicadores del perfil del personal con funciones de supervisión escolar	64
I. Un supervisor escolar que asume su quehacer profesional apegado a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana	64
II. Un supervisor escolar que reconoce la cultura que prevalece en los planteles, para orientar la construcción de una perspectiva compartida de mejora educativa	65

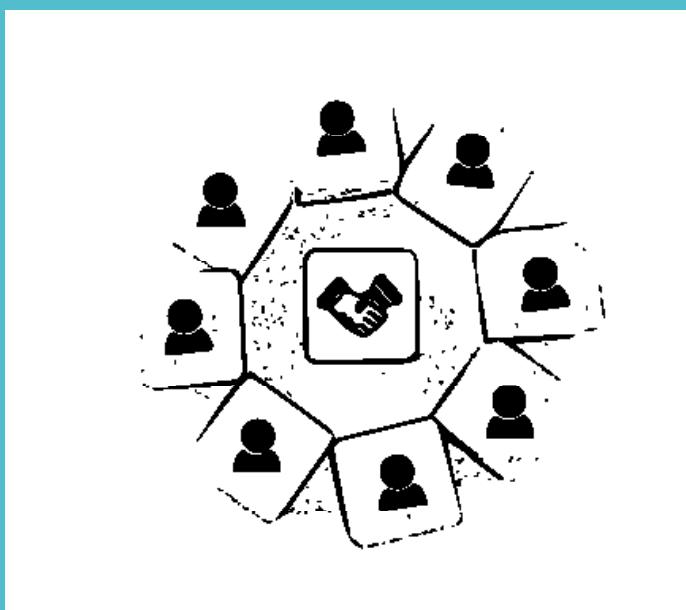
III. Un supervisor escolar que favorece la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión, desde su ámbito de responsabilidad, para centrar su atención en alcanzar la excelencia educativa	65
IV. Un supervisor escolar que se vincula con autoridades educativas, diferentes instancias, comunidades y familias, para que contribuyan a la mejora de las escuelas	66
La supervisión escolar en preescolar	66
a. Modelos de supervisión escolar	70
El Supervisor escolar	73
a. Funciones del supervisor escolar	73
Capítulo 4	79
<i>El profesor José María: la voz de una experiencia como supervisor escolar</i>	79
El profesor José María	81
Experiencia del profesor José María como supervisor escolar de preescolar	83
Experiencias significativas	85
a. Transición de auxiliar a supervisor	85
b. Hacer equipo	88
c. Solución de conflictos	99
d. Retos: un crecimiento permanente	109
Complejidad de la labor del supervisor escolar en preescolar	113
a. Características de la labor del supervisor escolar	113
b. Situaciones emocionalmente críticas	120
c. Sentimientos experimentados	124
d. Significado que le atribuye a su experiencia	130
Capítulo 5	135
<i>Interpretación de la experiencia</i>	135
Conclusiones	140
Referencias	145

TABLAS

Tabla 1. Aspectos de interés en la investigación cualitativa	32
Tabla 2. Hábitos del supervisor escolar como líder educativo	68
Tabla 3. Modelos de supervisión escolar	71

FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del enfoque cualitativo y lo que implica, descrito en sus cinco dimension	31
Figura 2. El ciclo experiencial de Kolb, cuatro etapas que comprenden el ciclo de Aprendizaje que sugiere Kolb, cuya relación es íntima y constante.	52
Figura 3. Profesor José María	81
Figura 4. Sencillez del supervisor escolar	118
Figura 5. Características del supervisor escolar	119



Presentación

La Educación como base para el desarrollo social, económico y cultural de una sociedad, brinda fundamento a la transformación profesional de los actores que intervienen en un Sistema Educativo, por tener en manos tan noble tarea como lo es la formación de futuras generaciones; llámeselos niños y niñas, jóvenes o adultos. Así mismo, dicho sistema precisa de una organización que atienda en cada micro universo las necesidades de cada cual.

En este planteamiento el desarrollo profesional se vuelve un tema crucial actualmente, ya que involucra la generación y fortalecimiento de competencias y habilidades específicas para ejercer en forma efectiva la docencia. Por tanto, es necesario que los educadores y actores involucrados en el sistema que se hace mención cuenten con la formación y apoyo necesarios para el desempeño de su labor.

A su vez, la profesionalización se convierte en clave para la transformación personal, ideológica y práctica de quien la atiende y con ello mejorar la calidad en la educación que se ofrece en un carácter integral y asociado a las necesidades e intereses actuales de una sociedad tan cambiante.

Como parte de este desarrollo, convertirse en investigadores de la labor cotidiana; es decir, de esta tarea educativa que tanto debate genera. A nivel posgrado con énfasis en Educación, la investigación es fundamental para el avance del conocimiento y la mejora en la práctica educativa; el conocer e indagar más sobre temas asociados con el sistema educativo y los actores que en él intervienen. Identificar problemáticas que encaminen a la movilización de saberes, capacidades y acciones orientadas a la búsqueda de soluciones efectivas y atención de las mismas, con la finalidad de contribuir a un desarrollo social.

La Educación Básica representa un micro universo de los que se ha hecho referencia, y como es conocido integra a su vez tres niveles educativos que son: preescolar, primaria y secundaria. Cada uno de ellos con una población considerable de escuelas que han de proporcionar educación a los estudiantes; pero, al ser un gran número de instituciones, se vuelve necesario contar con una figura en quien el mismo Sistema Educativo, delegue la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las metas

educativas, favoreciendo entre sus actores la mirada atenta a la realidad de las escuelas y sus contextos, generando un cuestionamiento sobre sus necesidades y llevando hacia el planteamiento y puesta en marcha de acciones que contribuyan a trasformación permanente que dé respuesta a sus demandas. Se subraya el universo de la educación básica por ser el nivel de donde parte esta investigación.

Esta importante misión recae en la supervisión escolar y directamente en el Supervisor Escolar como figura y máxima autoridad de dicho contexto. “A su vez la supervisión es parte de una organización mayor que es el sistema educativo y de una organización menor que es el conjunto de escuelas adscritas a una zona territorial” (Flores, 2022, p. 48), por ende, este personaje ha de responder a autoridades y colaborar con ellos, así como representar apoyo para los directores y otros agentes institucionales de su zona escolar.

Con este preámbulo dar cuenta que la presente pretende ser una motivación hacia la investigación, de igual modo ser contribución a la labor que se ejerza, cuando al dar lectura surjan conexiones con lo aquí presentado. Ya que este documento refiere a la recuperación de la experiencia de un supervisor escolar en su ejercicio.

Se integra por cinco capítulos que condensan un trabajo de investigación, diálogo, reflexiones y hallazgos. En el primero como punto de partida sitúa el estudio y ofrece un panorama sobre el tratamiento de la información en este documento. El segundo atiende a la perspectiva biográfico-narrativa en el estudio de la experiencia, en el cuan se vislumbra el horizonte que sigue esta indagación y los elementos necesarios para ser abordaje. El tercero destaca elementos teóricos sobre la experiencia y la supervisión escolar, desde la postura de algunos autores y documentos educativos rectores. El cuarto presenta la narrativa de la experiencia de un supervisor escolar, en torno a sus reflexiones sobre lo que ha vivido, lo que ha aprendido y el significado que otorga a su labor. El quinto capítulo alude a la interpretación de la experiencia del supervisor, con relación a la voz del profesor, la normatividad y la teoría.

Finalmente se despliegan algunas conclusiones que dan cuenta de los hallazgos hechos durante el proceso indagatorio y preguntas que surgen como una posibilidad de dar continuidad a este trabajo.

Capítulo 1

Identificación del estudio



VÍNCULOS QUE TRANSFORMAN LA EXPERIENCIA. NARRACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ESCOLAR

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”

Albert Einstein

Situar una investigación es un paso crucial durante su proceso, ya que permite establecer el contexto y los límites de la investigación. Al situar la indagación, se pueden identificar los elementos clave que orientan su desarrollo como lo es el problema de investigación, el motivo por el cual se lleva a cabo y los objetivos perseguidos. A su vez sistematizar la información y organizarla de manera lógica y coherente, facilita el análisis y la comprensión de los datos.

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema como monitor de esta indagación, donde se define el objeto de estudio, su importancia y delimitación. Dicho planteamiento se centra en la comprensión de la labor del supervisor escolar desde su experiencia. Partiendo del planteamiento de la pregunta que representa la guía para el desarrollo de la misma, sobre la importancia de la experiencia y su significado.

A continuación, se justifica la importancia de la realización de esta investigación y se explican las razones por las cuales cobra relevancia. A manera de argumentación se destaca la escasez de registros de experiencia de la supervisión escolar y la necesidad de comprender mejor la práctica de los supervisores escolares para generar aprendizajes sobre esta transcendental labor, así contribuir al campo del conocimiento sobre esta necesidad.

Finalmente, se enuncian los objetivos de la presente, mismos que buscan explorar y comprender la experiencia de la labor del supervisor escolar, atendiendo a la manera en que se ha obtenido la información y el cómo es presentada. Estos objetivos son guía de la investigación y dan pauta a la obtención de conclusiones relevantes y significativas sobre la experiencia y significado de la labor del supervisor escolar, por ello se atiende a un objetivo general y algunos específicos que en suma dan respuesta al planteamiento y pregunta de investigación.

Planteamiento del problema

La Supervisión Escolar es un componente fundamental para el sistema educativo, un proceso dinámico que requiere una comprensión profunda de la realidad educativa, así como la capacidad de adaptación ante las necesidades y contextos específicos de cada escuela. Además, juega un papel clave en la mejora del desempeño de los actores escolares y en correspondencia la calidad de la educación. Sin embargo, la diversidad de tareas que conlleva esta función requiere de una figura que asuma el compromiso para desarrollarlas, enfrentando desafíos y generando oportunidades para el crecimiento profesional.

Esta labor se pone en manos del supervisor escolar como máxima autoridad educativa en un conjunto de escuelas denominado zona escolar. El supervisor escolar debe ser capaz de analizar y evaluar las prácticas educativas, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para abordar los desafíos que emanan de ello. Esto requiere una combinación de habilidades pedagógicas, técnicas y personales.

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) plantea un enfoque renovado para la educación en México, enfatizando la importancia de la autonomía escolar, la flexibilidad curricular y la formación integral. En este contexto la supervisión escolar adquiere un papel fundamental en la implementación y seguimiento de las políticas educativas.

El supervisor escolar debe ser capaz de apoyar a los docentes en la implementación de los nuevos enfoques curriculares y pedagógicos, así como evaluar el impacto de estas políticas en el servicio educativo que ofrecen las escuelas a su cargo.

La NEM también destaca la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo entre docentes, directivos y supervisor, lo que demanda una comunicación efectiva, la lectura crítica de las características y necesidades de los contextos. Vital es la generación de un ambiente de confianza en el cual cada actor se sienta valorado, apoyado con la motivación para mejorar su práctica.

La experiencia es un elemento esencial en la formación y desarrollo profesional de los individuos. A través de la experiencia el supervisor pue-

de desarrollar sus capacidades y convertirlas en habilidades que le permitan hacer frente a los desafíos que implica el ejercicio de la supervisión; la experiencia puede ser fuente de aprendizaje siempre y cuando sea considerada y empleada en forma crítica.

La experiencia que va consolidando un supervisor puede ser influenciada por su formación inicial, la trayectoria laboral y el contexto en el cual se desempeñe. El supervisor requiere ser capaz de reflexionar sobre su propia práctica, conocerla para evaluarla y mejorarla, con ello favorecer la experiencia de quienes comparten las tareas educativas.

La investigación, recuperación y narración de experiencias es un enfoque metodológico que permite explorar, interpretar y comprender la experiencia de quien se indaga, en el caso específico del supervisor escolar; a partir de la narración de la experiencia se pueden compartir vivencias y reflexiones en torno a la práctica, lo que puede generar información valiosa para otras personas y actores educativos. Además, puede ser una herramienta de gran utilidad para el desarrollo profesional de quien la comparte, ya que mediante esto se desarrollan capacidades de análisis, reflexión y pueden generarse estrategias de mejora.

Los aprendizajes derivados de la experiencia pueden ser de gran valía para el supervisor y para el investigador, ya que a partir del análisis se pueden distinguir áreas de mejora y puntos de fortaleza, con la interpretación dar una lectura desde otra mirada de lo que se vive y resultar la comprensión de elementos que no son tenidos en cuenta a primera vista. Estos aprendizajes al compartirse con otros, pueden fomentar un ambiente de crecimiento y aprendizaje mutuo o colectivo.

Los supervisores representan además de una figura esencial dentro del sistema educativo, una fuente de grandes enseñanzas y aprendizajes; recuperar su experiencia se convierte en un motor para la investigación, al ser el universo tan grande de posibilidades de estudio, considerar a uno y llevar a cabo la narrativa de su experiencia.

Por tanto, el objeto de estudio para esta investigación es La experiencia del Profesor José María como Supervisor Escolar de Educación Preescolar, y para guiar la indagación se plantea la siguiente pregunta:

- ¿Cuál ha sido la experiencia y el significado de la Supervisión Escolar de Educación Preescolar que el Profesor José María ha vivido y construido?

Justificación

La investigación es fundamental para el desarrollo profesional y académico ya que al investigador le exige la disposición de capacidades y habilidades para llevar a cabo la indagación, como lo es la capacidad para diseñar y poner en marcha métodos, formular preguntas, buscar y analizar información para su comprensión; a partir de ella se puede profundizar en un área específica de conocimiento y contribuir al avance de conocimiento en el campo que se realiza, teniendo un impacto positivo en la sociedad y en la profesión que se estudia.

Además, esta actividad puede representar beneficios como el mejorar la práctica profesional al desarrollar soluciones novedosas a las problemáticas planteadas. Al desarrollar una investigación el individuo como profesional, puede demostrar su capacidad para indagar, resaltar y compartir hechos, puede ser un paso importante en el desarrollo de una carrera académica o investigativa, se mejoran las oportunidades laborales y profesionales, subrayando el compromiso que se asume.

La investigación en educación permite comprender mejor sobre los procesos que están involucrados en el área educativa, encamina hacia la generación de estrategias para volverse consciente de los acontecimientos y plantear mejoras en este ámbito. Fortalece la motivación para quien investiga sobre la búsqueda de elementos que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, fomentando el análisis y la reflexión para comprender problemas y desafíos presentes en la educación.

La Supervisión Escolar es un componente fundamental del sistema educativo, ya que juega un papel primordial en la mejora del servicio educativo que se oferta en las escuelas y en el desempeño de los docentes pertenecientes a las mismas. Sin embargo, a pesar de su relevancia, existe una escasez de registros sobre la experiencia de la supervisión escolar y más

aún en el Nivel preescolar que permita analizar y comprender la práctica de los supervisores escolares.

La falta de registros de estas experiencias puede deberse a diversas razones, como la falta de sistematización de la información, la ausencia de una cultura de documentación y reflexión, o la priorización de otras tareas y responsabilidades propias al ejercicio educativo.

La exploración, observación, análisis, reflexión y documentación de experiencias, es vital para favorecer la mejora. A partir de estas acciones se pueden identificar áreas de mejora, desplegar estrategias para abordar desafíos y compartir aprendizajes del proceso con otros.

La investigación sobre la experiencia de la labor del supervisor escolar puede aportar información valiosa sobre su práctica, permitiendo identificar aciertos, la puesta en marcha de algunas vías para solucionar problemáticas, lo que se enfrenta y cómo se enfrenta, situaciones que han llevado a una reflexión profunda; así como las sensaciones que todo ello trae consigo. Así al compartir los hallazgos sobre esta información puede resultar útil para otras personas que ejerzan la misma labor o quienes se encuentren interesados en el tema, contribuyendo a un desarrollo profesional y la mejora de la práctica educativa.

Llevar a cabo esta investigación resulta un aliciente para reconocer que la narración de experiencias se puede convertir en una poderosa manera de generar tres vínculos, el compartir conocimientos, el conectar mediante la expresión y el diálogo con otros, perdurar la memoria al plasmar los conocimientos y aprendizajes de manera escrita.

Es indispensable tener presentes los conocimientos que se han generado a partir de otras investigaciones, por teóricos que antecedieron el problematizar su presente y mediante un estudio profundo llegar a hallazgos que compartieron mediante su documentación, y que hoy contribuyen a conectar experiencias cercanas y propias.

En el reconocimiento de la experiencia de un supervisor escolar, identificar lo que ha vivido, sentido y aprendido de la cotidianeidad y el enfrentamiento de los desafíos que implican su labor; esta recuperación desarrollada en una narrativa así como poder contrastar dicha experiencia con los elementos teóricos. Por lo cual se han formulado los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo general

Comprender la Supervisión Escolar de Educación Preescolar desde la experiencia y significado que el Profesor José María ha vivido y conferido a su experiencia laboral.

Objetivos específicos

- Configurar una propuesta teórico-metodológica sobre la Experiencia y la Supervisión Escolar.
- Describir la experiencia narrativa del Profesor José María como Supervisor Escolar de Educación Preescolar.
- Comprender el significado que el Profesor José María confiere a la Supervisión Escolar de Educación Preescolar desde su experiencia.
- Interpretar la Supervisión Escolar de Educación Preescolar en la experiencia y significado del Profesor José María desde la Nueva Escuela Mexicana.

Capítulo 2

Perspectiva biográfico-narrativa para el estudio de la experiencia



VÍNCULOS QUE TRANSFORMAN LA EXPERIENCIA. NARRACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ESCOLAR

“Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida”

Marco Aurelio

El humano como ser pensante y reflexivo tiene la característica de cuestionar el mundo que lo rodea, las características de las cosas y los entornos en que vive; pretender hallar respuestas a esas interrogantes, que lo llevarán a crear nuevos cuestionamientos. Para ello se convierte en investigador, y es necesario en este punto clarificar a qué se hace referencia cuando se habla del término o concepto de “investigación”, para apuntar hacia la misma; en palabras de Ander-Egg (2011), la enuncia como:

La tarea de indagar, inquirir y preguntar sobre un aspecto de la realidad; para dicha tarea es necesario interro-garse el qué, cómo y para qué de las cosas. También se puede referir como, una actividad que el humano lleva a cabo para descubrir lo que desconoce y que le interesa conocer; ello derivado de una problemática o situación determinada. (p. 17)

La investigación vista desde el campo de la ciencia requiere de un procedimiento cuyas características la vuelven reflexiva, sistemática, crítica y controlada. Su finalidad responde a los intereses de quien la lleva a cabo; como es el descubrir algún hecho, describirlo; explicar los acontecimientos y/o relaciones; o interpretar los fenómenos recuperados de una realidad determinada por el investigador.

Al desarrollar una investigación se precisa conocer los elementos fundamentales que le dan sentido. Maggiorelli (2020), los describe así; la ontología, preguntarse qué es la realidad; la epistemología, se pregunta qué puede ser conocido y de qué manera. Ambos constituyen el paradigma, también entendido como el sustento filosófico o teórico; la metodología es el uso de los métodos y técnicas para producir conocimiento científico,

para recolectar la información este conjunto se denomina diseño de la investigación, por último, las fuentes que son de dónde se obtienen los datos

Para llegar a la finalidad que se persigue, es de capital el considerar una metodología, que para Ander-Egg (2011), es entendida como el conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y estrategias que permiten al investigador obtener conocimientos nuevos, y llevarlos a formulaciones teóricas o aplicarlos de manera práctica.

Se debe tener en cuenta que una investigación no es finita; independientemente del tema o suceso que se elija, y más cuando se habla de una investigación de carácter social, ya que el transcurrir del tiempo siempre trae consigo modificaciones o cambios a la dinámica social. Dichas transformaciones se ven manifiestas con mayor oportunidad en el ámbito educativo, y es aquí donde ha surgido el interés por el tema y la problemática indagado. Su importancia radica en el descubrimiento y re conceptualización de lo que se enfocó.

Una vez detectada la problemática dar una respuesta a ésta, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones actuales del contexto en que ha sido desarrollada. Para la realización de un informe de la investigación, de los hallazgos y las reflexiones que surgieron durante el proceso indagatorio. A continuación, precisar cada uno de los elementos de esta investigación.

La Investigación cualitativa

Para desarrollar toda investigación es necesario tener claridad de hacia dónde se pretende encaminar ésta, llevando al investigador a definir el camino que ha de seguir y la forma en que ha de hacerlo.

Así, el enfoque representa la orientación o guía que toma la investigación para resolver el problema y llegar al logro de los resultados que busca; dicha orientación demanda apoyarse de un procedimiento que para términos de la investigación se denomina método (mismo que será referido más adelante).

El enfoque se basa en la forma cómo se construye el problema en la investigación, definiendo las metas y la naturaleza del estudio para obtener los resultados. En otras palabras, representa la perspectiva desde la que se aborda el objeto de la investigación.

Actualmente existen tres enfoques; siendo el cuantitativo, el cualitativo y el que conjunta algunas particularidades de los anteriores denominado mixto. Cada uno de ellos en su esfuerzo por la obtención de conocimiento, emplea procesos sistemáticos, cuidadosos y empíricos, que llevan al investigador a desarrollar la observación, perseguir fuentes de información, establecer suposiciones de lo que investiga, analizar durante el proceso sus hallazgos, fundamentar sus ideas, evaluar y contrastarlas, para luego presentar el resultado de dicha reflexión.

Por el corte de la investigación desarrollada se consideró un enfoque cualitativo, es decir, la “investigación que produce datos descriptivos e interpretativos de la cual, las personas hablan o escriben con sus propias palabras el comportamiento observado”... (Charriez, 2012), a partir de la interacción ya sea directa o indirecta con el contexto donde se desarrolla la investigación surge la observación y la recolección de datos que son analizados, reflexionados e interpretados por el investigador.

Este enfoque estudia la realidad en su contexto natural, guiando al investigador desde un panorama general de la información hacia las particularidades que le brindan los datos que durante el desarrollo de la indagación va obteniendo. En tal sentido la profundidad de la información deriva de los objetivos que se pretenden alcanzar, así como de los hallazgos que se van teniendo durante el proceso.

Mantiene un carácter abierto y flexible que le permite generar preguntas en dos perspectivas, como pauta para la indagación al obtener a manera de diagnóstico algunos datos y replantearlas de acuerdo a sus hallazgos. Durante este periodo analizar y relacionar los datos que encuentra desde una narración de los hechos para su posterior reflexión y comprensión; en su carácter flexible no hay un orden de desarrollo. Esto es manifiesto en cinco dimensiones que se exponen en la siguiente figura.

Figura 1. Dimensiones del enfoque cualitativo y lo que implica, descrito en sus cinco dimensiones.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de este enfoque se contempla como lo menciona Bolívar (2012), una tarea artística creada por el propio investigador que, construye una descripción reflexiva a partir de la realidad de un caso elegido. Dejando por entendido que toda investigación de corte cualitativo, en el fondo supone una investigación narrativa que resulta en el informe que deriva; contando con cuatro elementos importantes: lo primero son los datos que son observables, seguidos por los relatos que han de contar los informantes y que escucha el investigador, para finalizar los modelos teóricos que representan la guía de la investigación y que a su vez son también narrativas que otros investigadores presentaron en su momento.

Cabe precisar, que en algunos casos se considera que el enfoque narrativo de la investigación no es del todo confiable, ya que intervienen en él la experiencia y el contexto; sin embargo, defender que no carece de firmeza, en tanto precisa la rigurosa recogida de datos, su análisis de forma crítica y la reflexión. Además, reconoce el acto comunicativo y ético de la relación cara a cara con el objeto estudiado.

El enfoque cualitativo, permite trabajar la realidad desde una perspectiva humanista, en tanto trata de comprender la conducta humana desde la propia referencia de la o las personas que son investigadas. Y supone para el investigador la riqueza de comprobar las conclusiones a las que llega mediante el proceso, así como plantear nuevos estudios. Con tal sentido cuestionarse en todo momento y replantear las interrogantes, antes, durante y después; considerándose así un enfoque dinámico.

Para conocer un poco más de este enfoque como lo es su origen, características y planteamientos, Otero (2018), propone algunos principios que se reúnen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Aspectos de interés en la investigación cualitativa

El origen del enfoque cualitativo se encuentra en la antigüedad a partir del siglo XIX. Con el auge de las ciencias sociales empieza a desarrollarse de forma progresiva.

El enfoque cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

Este enfoque busca un conocimiento que pueda abarcar una parte de la realidad y descubrir tantas cualidades como sea posible.

El enfoque propone investigación inductiva.

Tiene una perspectiva holística puesto que considera el fenómeno como un todo.

Es subjetivo.

No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente un método de generar teorías e hipótesis.

No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente.

La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.

Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos, teniendo que eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

La investigación con enfoque cualitativo evita la cuantificación.

Los fenómenos son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Fuente: tomado de Otero (2018, p. 11).

Nota: planteamientos que sugiere para el investigador el enfoque cualitativo.

Finalmente, de las bondades que representa el enfoque cualitativo para el investigador, es que, al no seguir un procedimiento rígido, puede explorar y describir los fenómenos presentes en la indagación y hacerlo desde la inductividad por la que construye significados y conocimiento a medida que va avanzando, pero a su vez no es definitiva y puede representar el comienzo para una nueva construcción, en donde se reafirman las ideas.

El Método cualitativo

El método es definido por Gortari, citado en Baena (2017), como: “un procedimiento riguroso formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos” (p. 33). También como, el conjunto o la serie de pasos ordenados que brindan una idea al investigador respecto a cómo estudiar un fenómeno.

El proceso de indagación supone el diseño de la misma, la recogida de datos que en este ámbito se hace mediante el diálogo establecido con el informante, el análisis de la información obtenida y su interpretación.

Para desarrollar esta investigación, se recurrió al método Biográfico Narrativo que es una rama de la investigación interpretativa, con un carácter cualitativo apoyándose de textos discursivos donde el investigador relata los hechos que son observados o encontrados a partir de la relación que logra con el entorno, contexto y/o informante(s).

Para comprender mejor lo referente a este método, se parte de tres cuestionamientos que en su amplitud indagatoria nos permitan conocer su conceptualización, relevancia y forma de desarrollo.

- *¿Qué es el método biográfico-narrativo?*

Se constituye como una forma de expresar el pensamiento y vivencias en torno a un tema específico, donde como menciona Bolívar (2001), “la tarea investigadora consiste en solicitar a un sujeto <<contar historias>> acerca de los hechos/acciones y, a partir de su análisis/compreensión conjunto, <<interpretar>> y construir nuevas historias/relatos en las que inscribir el posible cambio y mejora” (p. 16). De esta manera, la relación entre sujeto e investigador se vuelve fundamental para buscar, compartir, analizar y reflexionar los datos que aporten profundidad a la investigación.

A este punto cabe una distinción, donde el mismo autor sugiere considerar que la narrativa tiene dos funciones: como fenómeno (la narrativa misma, forma de relato, instrumento) y como método (investigación, forma de interacción, medio). Por tanto, se considera que, en la investigación narrativa, en palabras de Connelly y Clandinin “el investigador busca des-

cribir vidas, recoger y contar historias sobre ellas, y escribir relatos de la experiencia” (Bolívar, 2001, p.19).

Esta forma de discurso organizado debe responder a una trama argumental, secuencia temporal, personaje o situación, que de manera conjunta dan sentido contextual al acontecimiento indagado, y del cual no puede separarse su carácter dialógico e interactivo.

Al hablar de la combinación entre lo biográfico-narrativo, este método representa un sentido global del pasado y el presente, donde el narrador va encontrando significados de algo sucedido y con la interpretación realiza conexiones con eventos que estén ocurriendo actualmente. Existen tres discursivas dentro de este método: el autobiográfico o relato por el mismo narrador, el biográfico o relato de una vida por alguien más, y el dialógico o de convención; todas compartiendo características como la temporalidad y el interés temático; pero distinguiéndose por la forma de expresar o presentar la narrativa.

En la primera sólo interviene un sujeto narrando su experiencia y describiendo acontecimientos que para él son significativos. En la segunda la presentación de la narrativa se realiza por una persona distinta del sujeto que relata su vida. Mientras que en la tercera se habla de una interacción entre dos personas (sujeto de quien se habla e investigador-narrador), esta narrativa permite al locutor distanciarse de su vida y al interlocutor aproximarse a ella, ambos pueden tener una visión diferente de la información, pero es indispensable la toma de acuerdos para presentar la interpretación.

Para esta investigación, supone el relato de una experiencia en donde de manera conjunta han de crearse significados nuevos a lo ya acontecido, y donde a partir de ambas voces se construya un sentido personal y colectivo de la indagación.

- *¿Cuál es su importancia?*

Este método tiene dos posibilidades de ser atendido, siendo el primero un enfoque conceptual por el que la narrativa consta de relatar un suceso, hecho o experiencia con las características de una narración (campo literario); y el segundo como método de investigación e interpretación, por

el cual se puede dar significado y comprender desde el relato que hace el narrador la dimensión de acción, cognitiva y afectiva algún hecho, experiencia o suceso al que se centre la atención (campo científico).

Teniendo en cuenta que, para la investigación narrativa, se debe contar con datos que den soporte a los argumentos desarrollados y que, si bien es un proceso sistemático, también cuenta con flexibilidad lo que lo convierte en un método atractivo y confiable.

La riqueza del método atendido es que implica un proceso de colaboración en donde la historia se relata y se recuenta por los participantes, ya que al ser una dialéctica entre el investigador y el personaje clave, se convierte en una construcción mutua al iniciar la investigación de un tema y profundizar mediante las conversaciones que se van estableciendo. Una conclusión podría ser que, el investigador de manera indirecta encamina al sujeto investigado a crear su propia historia para luego motivar su relato y compartir con otros su experiencia:

De este modo, se ha acentuado la relevancia de que, al comenzar el proceso de investigación narrativa, el investigador comparta la vida/relato con el profesor/maestro, colaborando e involucrándose ambas voces en el relato. No se trata solo de que los narradores relaten su vida, sino que –al ponerla en escena- encuentren el sentido de su trayectoria. Por ello, en la investigación narrativa, se trata de *vivir la historia*, donde las dos narrativas (investigador y participante), confluyan en una construcción narrativa compartida. (Bolívar, 2012, p. 5).

Las ideas de este autor entrelazan no solo el comportamiento de los participantes en la investigación, sino el sentido que cobra cuando es compartida la narración desde la voz, escucha y relato. Además, plantea que este tipo de investigación ha de contemplar cuatro elementos que guardan relación entre sí y se enuncian como:

- El narrador: que cuenta sus experiencias de vida.
- El intérprete: también referido como el investigador que interpreta, lee, interpreta y elabora un informe de los datos que obtiene.

- Los textos: que consideran lo que se ha recogido como datos y el informe posterior de ellos.
- Los lectores: que leen las versiones de la investigación narrativa.

La importancia de este método primordialmente radica en los beneficios que aporta a la investigación misma; desde los significados que se construyen a partir del sentido que se otorga a la historia con la reconstrucción de la experiencia compartida.

Además, la narrativa permite recuperar las voces de quien comparte su experiencia y de quien hace la recuperación, porque a partir de esta relación surgen el análisis y la reflexión, a la par se puede llegar a la reconstrucción de la narrativa dado que implica una lectura y re lectura de la propia voz.

- *¿Cómo se lleva a cabo?*

Este método supone un proceso para desarrollar la investigación en donde se interrelacionan los elementos arriba mencionados. El proceso inicia con la elección del tema por parte del investigador donde insta una solicitud a quien será su informante (sujeto clave), para obtener la aceptación de éste a partir de una negociación.

El siguiente paso es el desarrollo de una o varias entrevistas que surgen a partir del interés que se va generando en el investigador, cuyo registro es mediante un audio para mantener la fluidez en la conversación o diálogo y luego su transcripción es íntegra para mantener la objetividad de la información que el informante comparte.

Luego de la información obtenida sigue el análisis reflexivo para desarrollar una interpretación y finalizar en un reporte o informe que condensa en texto descriptivo la narración que el investigador consiguió y que de primer momento se cuenta a sí mismo para después presentar a personas significativas y otros lectores.

- a. Elección del tema: el punto de partida es contar con la claridad sobre lo que desea investigarse, puesto que esto incluye elegir a los sujetos, que han de proporcionar la información requerida.

Para ello, conviene elegir informantes que tengan una alta competencia narrativa, ya que esto facilita la dinámica de la entrevista al aportar sencillez en el discurso, objetividad y conexión.

- b. Entrevista: conectado con el primer punto, es la realización de una breve investigación documental, para contar con elementos que permitan tener presentes los puntos de interés sobre el tema. Con ello, generar un guion que contemple las preguntas base, para detonar en el sujeto a entrevistar la evocación de la experiencia, suceso, acción, sentimientos, emociones o lo que se pretenda extraer (no debe descuidarse la creación de un ambiente propio para el desarrollo de la misma). También es fundamental la preparación del entrevistador (lenguaje, observación atenta, recuperación de la información), pues supone un momento de diálogo en donde el informante va componiendo el significado de su experiencia con el entrevistador.
- c. Análisis: una vez recuperada la información post-entrevista, el análisis trata de reducir la información en datos relevantes que luego de su reflexión y relación con el tema de interés, permitan llegar a conclusiones. Comprende un marco interpretativo donde los datos recuperados se comparan, contrastan, ordenan, reducen, relacionan y teorizan.
- d. Informe: es una forma particular de hacer una reescritura del relato que ha sido recuperado hasta este momento, mismo que será leído y probablemente consensuado por las voces que han intervenido relator y narrador. Constituye una interpretación que hace el investigador de los datos proporcionados por su entrevistado y que, durante el proceso, ha ido reconstruyendo. Su intención es brindar al público lector la posibilidad de insertarse a partir del discurso plasmado, en una imagen mental de cómo el investigador fue construyendo la investigación y reconstruyendo la realidad encontrada.

Una de las particularidades de este método es que la información recuperada por el investigador puede ser organizada bajo dos posibilidades: de manera cronológica (por el tiempo en que fueron ocurriendo los hechos narrados) o por temática (forma de configurar los datos de acuerdo

al interés que se desee centrar), ambos permiten la construcción de significados que están directamente relacionados con el sentido que pretende la indagación.

Ineludible es contemplar que, para la recuperación de la información al ser de carácter personal, no existe un modelo específico o rigurosidad para hacerlo, supone la disposición creativa de quien lo desarrolla. Con apoyo en el planteamiento de Jara (2018), significa:

Orientar y dar unidad a todos los factores que intervienen: las personas participantes y sus características personales y grupales, sus necesidades, sus intereses, el contexto en que viven, sus conocimientos sobre el tema, los objetivos que nos proponemos alcanzar, las etapas que hay que desarrollar para lograrlos, la secuencia temática que hay que seguir, las técnicas y procedimientos que hay que utilizar en los distintos momentos, las tareas de aplicación práctica que se van a proponer y realizar. (p. 134)

Es decir, se considera un planteamiento organizado de la tarea, pero con flexibilidad, debido a que ha de atender las características asociadas a cada caso, en la cual quien o quienes participan orienten de manera dinámica su reflexión y crítica con el afán de dar cumplimiento a sus objetivos. A manera de sugerencia este autor plantea su desarrollo en cinco momentos; subrayando la flexibilidad de su puesta en práctica ya que depende de cada proceso:

- **Punto de partida.** Haber participado o contar con registros de la experiencia.
- **Plan de sistematización.** Definir y delimitar un objetivo, contar con fuentes de información, concretar un tiempo y procedimiento a seguir.
- **Recuperación del proceso vivido.** Reconstruir la historia de la experiencia, ordenar y clasificar la información.
- **Reflexiones de fondo.** Procesos de análisis, interpretación crítica e identificación de aprendizajes.
- **Punto de llegada.** Conclusiones, recomendaciones y propuestas

Reincidir que se trata de ir más allá del sólo hecho de producir o redactar un texto que en suma describa los acontecimientos, más bien resulte pertinente para comunicar lo que se aprende de la experiencia de narrar, sea una muestra de un proceso reflexivo de quien presenta la narrativa.

Contexto de la investigación

La Supervisión Escolar como línea de investigación y con énfasis en el área administrativa, cobra relevancia en esta investigación, siendo el centro de atención para la indagación el Nivel Preescolar.

El sujeto al que se hace referencia en la presente pertenece a un contexto muy amplio que considera la relación con distintos escenarios tanto físicos, sociales, políticos y educativos, bajo esta consideración mencionar en los puntos a continuación cómo se ha desarrollado tal relación. Partiendo de que el estudio está inserto en el Estado de México y referido al sistema estatal.

Desde la política educativa, la Educación Básica se encuentra conformada por seis fases, y el Nivel Preescolar al que se atiende en la presente investigación, representa la segunda fase. En el Estado de México y propiamente en el sistema estatal, por su amplia geografía este sistema se distribuye y organiza en 13 Regiones, que a su vez cuentan con subdirecciones en donde se concentran los asuntos relativos a cada una de las escuelas que las conforman; este estudio se sitúa en la Subdirección Regional de Educación Básica 10 ubicada en el municipio de Atlacomulco.

Ahora bien, la forma de organización es a partir de referir Zonas Escolares y en esta subdirección existen 4 zonas del nivel preescolar, cada una con un supervisor escolar. En la que se centra la indagación por ser el escenario en el que desarrolla su función el sujeto de la investigación, es la Zona J002, situada en el municipio de Acambay de Ruiz Castañeda, que actualmente es visto como un lugar semi- urbano.

A su vez dicha zona, está conformada por una Supervisión y catorce escuelas o Jardines de Niños. En lo que a personal respecta, en la supervisión se encuentra el Supervisor Escolar como figura máxima, acompañado de un Asesor Metodológico y un Auxiliar. De las escuelas; dos son de orga-

nización completa (cuentan con docentes titulares de cada grupo, personal de apoyo: promotores y un directivo), uno tetra docente (un directivo y tres docentes), dos bidocentes (un director comisionado que a su vez funge como docente y un docente) y nueve unitarios (director comisionado que también es docente).

Cada una de estas figuras, guardan relación con el supervisor escolar por representar su autoridad inmediata. Cabe hacer la mención que en el caso de los docentes su autoridad inmediata es el director, pero también llegan a relacionarse con el supervisor cuando es precisa su atención.

Todo lo anterior, resulta de interés porque configura el contexto en el que se desenvuelve y con el que guarda relación el supervisor escolar; los escenarios donde se desarrolla la función, los actores con quienes establece relación (autoridades, colegas, subordinados y comunidad), ello para generar su gestión.

Técnicas de investigación

Las técnicas de la investigación, como lo expone Ríos (2017), son la manera en cómo el investigador recupera los datos y éstas determinan el o los instrumentos para tal finalidad, también pueden verse como las estrategias concretas que han de emplearse para recabar la información necesaria que permitan construir el conocimiento que se persigue durante la investigación; a continuación, se despliegan las tres técnicas utilizadas.

La observación fue vital y tomó gran parte de la atención en esta investigación, llevándose a cabo de manera directa en forma participante en tanto se mantuvo relación con el actor sujeto a ser investigado.

Al ser una investigación de corte social, la entrevista representó una técnica de gran relevancia para obtener datos de primera mano con las aportaciones del sujeto clave en la indagación. Se recuperó de distintas formas: semi estructurada, focalizada, por pautas y en profundidad.

Será semi-estructurada, para contar con la flexibilidad y apertura de su aplicación de acuerdo a lo que se iba recuperando; se efectuó por medios naturales y mediante conversaciones o diálogos coloquiales, pero no

se dejó de lado la correspondencia existente con los objetivos que regían la investigación. Durante ésta fue necesario disponer de un Guion al elaborar previamente algunas preguntas; cuyo orden, formulación o forma de encausar los cuestionamientos se pudo ir variando para adaptarse a las características del sujeto que se entrevistó o las condiciones particulares del contexto en que se desarrolló cada una, cuyo objetivo era profundizar en el conocimiento generado a partir de la investigación teórica realizada.

Con la primera como punto de partida para generar un diagnóstico y con la obtención de algunos datos, se desarrolló también la focalizada y por pautas; mismas que mantuvieron el carácter libre y espontáneo que la anterior, pero se concentraron en tópicos particulares que se deseaban explorar. Así se realizaron preguntas directas, procurando mantener al entrevistado en el tema de interés.

La entrevista en profundidad se determinó; primero estableciendo un clima agradable entre el investigador y el entrevistado, para que la dinámica fluyera en el horizonte que pretendía lograrse. El entrevistador se apropió de tres diferentes entornos de información acordes con lo que sugiere Monje (2011); primero por la experiencia compartida del entrevistado respecto a su historia de vida, la segunda por los datos que el entrevistado pudo compartir acerca de los acontecimientos y actividades que no pudieron ser observados directamente por el investigador; y finalmente, por la comprensión detallada de la interacción entre investigador y sujeto entrevistado, que guardan características en común.

Se recurrió al análisis documental para dar fundamento a la investigación, al contar con los antecedentes teóricos del tema; y recabar información en distintas fuentes que fueron algunas proporcionadas por el sujeto investigado y otras que se hallaron en el tenor de la indagación, esto para realizar un contraste de los datos obtenidos durante las entrevistas, y los datos observables en tales fuentes.

Materiales biográfico-narrativos

Los Instrumentos para la recogida de datos surgen de la relación existente entre la finalidad que se persigue, la problemática a analizar, los objetivos y las variables o categorías que enmarcan el proceso indagatorio. También deben asociarse con las técnicas.

El instrumento que se usó inicialmente con la finalidad de generar un diagnóstico fue un Guion; a partir de preguntas que detonaron más elementos a investigar y permitieron conocer un estado inicial del contexto a ser indagado (el sujeto); para luego encaminar a una relación más cercana con el personaje clave y plantear una conversación, que para dar formalidad es denominada entrevista.

Los materiales narrativo-biográficos desde Navarrete y Farfán (2016), como el apoyo de informantes clave y sus experiencias de vida; para dar cuenta a partir de narrativas en el cómo se experimenta el mundo, traducido a la adquisición de conocimientos estructurados en marcos explicativos y que sirven como medios interpretativos para comprender la experiencia.

El Personaje clave

Los informantes en la investigación representan una de las partes vitales durante la indagación, ya que son quienes proporcionan los datos por diferentes medios, como se ha mencionado la entrevista como técnica para la obtención de información requiere mantener un código de confianza con el informante (en este caso se habla de uno por ser el foco de este tema):

Una vez hemos accedido a las personas, conviene dejar claro el objetivo de la entrevista biográfica, el proceso a seguir, y establecer una especie de “*contrato narrativo*”: cómo se va a garantizar el anonimato (empleo de códigos numéricos, nombre ficticio o pseudónimo), el uso de los registros sólo a fines de la investigación, o que la función del entrevistador es recoger esa experiencia de vida, en ningún caso evaluar ni juzgar, la autoría (¿conjunta?) del

informe; es decir, las normas deontológicas propias de estos casos. (Bolívar, 2012, p. 6)

El aporte de Bolívar sugiere, además, la protección de los datos y el respeto por el informante, de tal suerte que en dicho contrato la confianza que se deposita en el investigador, radica en cómo ha de presentarse la experiencia de vida que se deposita en sus manos. Ante dicho razonamiento y con la anuencia de quien fue el informante, algunos datos fueron modificados como lo son nombres de algunas personas enunciadas durante las entrevistas.

El personaje clave es el Supervisor Escolar de Nivel Preescolar como sujeto de investigación por compartir su experiencia en la función desempeñada, desde los diálogos establecidos con él y las entrevistas aplicadas en distintos momentos de la investigación. Compartiendo su experiencia, datos y algunos materiales que permitan la observación e interpretación de elementos referidos a la complejidad de la función a ser estudiada.

Capítulo 3

La experiencia y la supervisión escolar como marco teórico



VÍNCULOS QUE TRANSFORMAN LA EXPERIENCIA. NARRACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ESCOLAR

*“Todas las teorías son legítimas y
ninguna tiene importancia.
Lo que importa es lo que se hace con ellas”*

Jorge Luis Borges

En este capítulo, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación sobre la Experiencia y la Supervisión Escolar, explorando los conceptos y las teorías que permiten comprender mejor la relevancia de la experiencia, la labor del supervisor escolar y su impacto en la tarea educativa.

En el primer tema denominado Experiencia: un Gesto Dinámico del Aprendizaje, se concibe este término desde la perspectiva de cuatro teóricos que han tenido un impacto considerable en el ámbito de la educación; cada uno de ellos ha hablado de la experiencia como un proceso en constante movilidad, por el cual los individuos aprenden antes, durante y después; la experiencia por sí misma genera diversas sensaciones y de ahí el brindar el connotativo gesto.

En el segundo tema que lleva por nombre Supervisión Escolar en Preescolar, se contemplan los fundamentos en donde se alude al origen de este ejercicio de manera general y luego en el Estado de México. En el contexto de la supervisión escolar del nivel educativo al que se hace referencia, se mencionan sus características, el Marco Normativo por el cual se enfatiza esta labor desde la NEM, a partir de algunos modelos; y la mención de la figura encargada de esta área y que cobra significado al ser el personaje clave de esta investigación “el Supervisor Escolar”, trayendo a descripción las funciones correspondientes dentro de su ejercicio.

Experiencia: un gesto dinámico del aprendizaje

Comenzar a hablar sobre experiencia nos lleva a distinguir primero, el concepto, como el hecho de que alguien presencia, siente o sabe algo, de la misma manera nos refiere a la prolongación de una práctica que genera conocimiento a partir de su análisis y reflexión. Con esta referencia la experiencia como gesto dinámico del aprendizaje, sugiere que la experiencia es un proceso multifacético que moviliza constantemente los saberes con

los que cuenta el sujeto; es un ir y venir de sensaciones, ideas y acciones que confluyen en aprendizaje.

Ahora bien, para tener un mayor fundamento de la experiencia y sus implicaciones en el aprendizaje, se vuelve preciso apoyarnos en las investigaciones y referencias de algunos teóricos, para lo cual se atenderá la Teoría de la Experiencia de John Dewey, desde David Kolb la relación entre Experiencia y Aprendizaje, los Principios de la Experiencia enunciados por Jorge Larrosa y la Sistematización de Experiencias en voz de Óscar Jara.

Este tema ofrece al lector un acercamiento a las propuestas de cada uno de los teóricos mencionados, al observar sus aproximaciones, conceptualizaciones y reflexiones en torno a la importancia de la experiencia en tanto a sentires, saberes, prácticas, ideas y aprendizajes que derivan de ella.

Bajo la consideración de que la experiencia constituye para el sujeto una fuente de sensaciones, interacciones y saberes, ésta puede ser vivida por el mismo sujeto o a partir de otros. Cuando se realiza un análisis de los factores que están implicados en la experiencia, tal como lo son el tiempo, el contexto o la historia de vida del individuo, se deriva una comprensión y aprendizaje, mismos que pueden formar parte de experiencias posteriores.

La experiencia puede influir en la forma en que la persona percibe y procesa la información de lo que va viviendo, toda vez que se haga consciente de la relación que guarda un suceso anterior con uno actual o viceversa y la implicación que puede tener con uno posterior.

Existen tres tipos de experiencias, las directas que ocurren en el entorno inmediato de la persona, a partir de lo que experimenta y las acciones que lleva a la práctica de forma cotidiana; las indirectas que se producen a través de la observación, el diálogo (expresión y escucha) y la lectura; las vicarias que resultan de las experiencias de otros, como los relatos, las historias o los testimonios y el proceso mental que se realiza de ellas, en este punto es la experiencia a partir del otro.

La experiencia es un componente esencial del aprendizaje y la educación, ya que le permite al sujeto desarrollar una comprensión más profunda y significativa de sus capacidades y habilidades.

Teoría de la experiencia de John Dewey

John Dewey, es considerado el filósofo estadounidense más influyente en la educación del siglo XX, por su contribución desde distintas áreas como: la política educativa, la didáctica, la psicología y filosofía educacional. Sus estudios lo posicionan como un activista político que ha basado sus obras en los cambios sociales y la transformación que conlleva el sistema educativo.

Este filósofo fue un revolucionario del pensamiento educativo al plantear que la sociedad y/o contexto impacta en la formación del individuo y por ende éste ha de tener impacto en su ámbito social. La perspectiva de Dewey en tanto a educación y sus reformas es que, la vida institucional responde a las necesidades sociales; entendiéndose como una empresa colectiva donde la participación de cada uno es indispensable por encima de una tarea individual. De esta participación cada individuo va creando conocimientos que parten de lo que se ha hecho y lo que se desea hacer; es aquí donde comenzó a estudiar este factor (experiencia) que más adelante teorizaría.

La teoría de la experiencia de Dewey incluye un valor instrumental del conocimiento y del pensamiento, para que el individuo resuelva situaciones problemáticas que experimenta. Esto es cómo el sujeto hace uso de sus ideas y conceptos para reconstruir las situaciones y resolver las problemáticas; y cuyo cúmulo de conocimiento se convierte en sabiduría, ya que detenerse a pensar en lo que ha hecho y los elementos que influyeron en los resultados que obtuvo lo llevan a plantearse si es preciso repetir un patrón o modificarlo para con ello obtener un resultado distinto.

Cabe resaltar que la teoría de la experiencia deriva de la teoría del conocimiento que expone Dewey y que en ella la retoma como concepto; así dentro de su sistema filosófico la experiencia se vuelve de las más importantes, ya que como lo menciona Ruiz (2013) “Esta abarca no solo la conciencia, sino también la ignorancia, el hábito, los aspectos desfavorables, inciertos, irracionales e incomprensivos del universo” (p.106). Con ello el individuo va generando conocimiento sobre su experiencia.

La experiencia implica también un intercambio por el cual el sujeto modifica su presente a partir de lo que su pasado le ha permitido descubrir, en el cual están inmersos el acto de inferir lo que podría suceder y la reflexión sobre lo que ocurre. Bajo estos procesos del pensamiento Dewey tenía muy presente que el sujeto reconstruía su día a día y, con ello daba respuesta a sus necesidades y problemas. Con este supuesto surge la llamada Escuela Activa que hace alusión al aprendizaje mediante el contacto directo con la solución a problemas derivado de la experiencia que obtiene el sujeto (interacción con el ambiente aprendiendo del ensayo y el error).

En la escuela hablar de experiencia se centra en el conocimiento que se genera a partir de la reflexión que se hace tras enfrentar un problema y responder mediante una acción, pensamiento o actitud, de manera empírica se tiene un conocimiento base que se va modificando luego de que el individuo hace una controversión de sí, pudiendo ser apoyado de su entorno; visto como el apoyo que la escuela brindará para educarlo.

Aquí resaltan las palabras del filósofo “Educar es más que reproducir conocimiento, implica incentivar a las personas para transformar algo” (Ruiz, 2013, p. 108) y si lo llevamos al ámbito personal, el individuo reconstruye su vida a partir de los aprendizajes que la experiencia le otorga y de ahí el significado tan grande del concepto “experiencia” que es base para la subsecuente, pero es indispensable que el individuo le dé sentido y la aproveche para generar la o las posteriores.

Bajo este pensamiento hacer referencia a dos principios de la experiencia, el primero la interacción que considera la relación del pasado del individuo con su condición actual y cómo las tiene en cuenta; el segundo el de continuidad que atiende a un proceso consciente de un periodo secuencial del pasado, presente y futuro, en donde el individuo parte de sus experiencias anteriores para reflexionar en la actual e incidir en las futuras pudiendo conocer o desconocer de ellas.

Así mismo la riqueza de su teoría radica en la reflexión que hace a sus estudios, analizando su propia experiencia y sobre ello generar conocimientos, esto no hace más que justificar y fundamentar dicha teoría.

La experiencia y aprendizaje desde David Kolb

David Kolb es un reconocido profesional de la psicología estadounidense y educador de adultos, cuyos estudios más significativos y renombrados son acerca del aprendizaje. Como teórico de la educación cuenta con estudios propios centrados en el aprendizaje experiencial, el desarrollo profesional, el cambio individual y social; así como la educación ejecutiva y profesional.

El planteamiento de Kolb respecto a la conexión entre Experiencia y Aprendizaje, refiere a un proceso dispuesto por cuatro capacidades básicas: la experiencia concreta (EC), observación reflexiva (OR), conceptualización abstracta (EA) y experimentación activa (EA). Dicho proceso tiene un carácter cíclico por el que el final representa un nuevo comienzo, por ende, es reconocido como “Ciclo de Aprendizaje de Kolb”.

Aunque el aprendizaje puede darse de manera natural y cotidiana también puede serlo de manera dirigida o condicionado por ciertas experiencias que se promueven, refiere la American Field Services (AFS, 2019), que:

El aprendizaje experiencial se considera un proceso continuo basado en la reflexión, que es modificado continuamente por nuevas experiencias. El ciclo comienza cuando un individuo se involucra en una actividad, reflexiona sobre su propia experiencia, entonces deriva el significado de la reflexión y finalmente pone en acción la percepción a través de un cambio de comportamiento o actitud.

La AFS es una red de voluntariado que promueve experiencias de relación e intercambio entre familias anfitrionas, voluntarios y personal de la misma AFS, estas experiencias son guiadas a partir de esquemas de actividades altamente estructuradas, con la finalidad de mantener un tanto de control sobre las mismas para luego establecer momentos de reflexión y observar el desarrollo del ciclo.

Así la tarea de personal que las promueve es observar cómo los voluntarios y sus familias llevan a la práctica el ejercicio consciente de evaluar su experiencia y destacar en su comportamiento o actitudes los cambios que consideran necesarios.

La “*experiencia*” para este autor representa una etapa de aprendizaje para el individuo, en tanto trata de involucrar una actividad o experiencia en la que a través de los sentidos y sentimientos genera un aprendizaje. Esta etapa comprende cuatro características: la primera consiste en que la experiencia representa la fuente primaria de aprender, la segunda es que puede servir como base para las otras etapas del aprendizaje, la tercera referida a un carácter activo ya que las personas que la prefieren son activas per se, y la cuarta el aprendizaje en las personas es mayor cuando participan de forma activa en acciones prácticas y experimentan situaciones nuevas.

Como se ha referido el ciclo mantiene una relación directa de una etapa con la otra, pudiendo comenzar en cualquiera de ellas, pero para que sus resultados sean más significativos es preciso que se concreten cada una de ellas, en la siguiente figura se puede observar con mayor objetividad dicha referencia.

Al centro se coloca al Aprendizaje porque con cada etapa se va obteniendo y modificando; y cada una de las cuatro etapas parten de un conocimiento previo o anterior, que es utilizado durante la experiencia que refiere la etapa, llevando a la práctica la capacidad actual.

Además, para el individuo representa múltiples beneficios al generar un equilibrio cognitivo, conductual y afectivo que se basa en la adquisición de conocimiento constante y que incentiva la reflexión para desarrollar las modificaciones que va encontrando necesarias o que son derivadas de manera inconsciente, pero tras el análisis se identifican.

Figura 2. El ciclo experiencial de Kolb, cuatro etapas que comprenden el ciclo de Aprendizaje que sugiere Kolb, cuya relación es íntima y constante.



Fuente: Adaptada de AFS (2019).

- Experiencia Concreta → *Aprender experimentando*: Es la fuente primaria del conocimiento y sirve de apoyo para las otras etapas, en ella el individuo recuerda cómo se ha sentido luego de una experiencia o desarrollar una actividad.
- Observación Reflexiva → *Aprender procesando*: Entra en juego el análisis de la experiencia ya vivida en donde se procesa y profundiza la información para comprenderla.
- Conceptualización Abstracta → *Aprender generalizando*: en esta etapa de manera consciente o inconsciente se organiza el pensamiento, se generaliza la experiencia y se clasifica la información de tal manera que permite al individuo reconocer patrones de conducta para poder ser transferidos o duplicados en una nueva experiencia.
- Experimentación Activa → *Aprender Haciendo*: Se ponen en práctica los conocimientos adquiridos con la experiencia previa; así, la aplicabilidad en la nueva experiencia supone el inicio del ciclo.

Hasta ahora se ha hecho énfasis en que la experiencia es fundamento para la adquisición de aprendizaje, a través de la reflexión que el individuo

logra de la misma y donde va organizando su pensamiento y reconociendo lo que a nivel afectivo, conductual y cognitivo le representa. Kolb por tanto es un teórico que destaca la importancia de la experiencia en todos ámbitos de la vida.

Principios de la experiencia por Jorge Larrosa

Jorge Larrosa, de origen español; es docente de filosofía de la educación y pedagogo, cuyos estudios más relevantes giran en torno a la formación, la relación que existe entre experiencia, subjetividad y lenguaje. Sus estudios han tenido impacto en áreas como la filosofía, literatura, pedagogía y educación; abonando a los dos últimos los fundamentos de la escuela y el oficio docente.

Larrosa considera a la experiencia dentro de la educación como un ámbito denso, porque desde su percepción se ha llegado a abusar del uso de la palabra experiencia, y con palabras fuertes refiere que casi siempre es sin pensarla, llegando a banalizarla. Por tanto, es necesario pensar en la experiencia y desde la experiencia, considerando sus posibilidades prácticas, teóricas y críticas.

En un aspecto cognitivo, Larrosa (2009), presenta a la experiencia como “eso que me pasa”, y le otorga tres principios: alteridad o exterioridad, reflexividad o transformación, y pasaje o pasión; estos tres de manera conjunta dan significado a la frase.

En el primer principio, la alteridad da cuenta de la primera referencia “eso”, que alude a una acción o acontecimiento que ocurre y que directamente no depende del sujeto que lo vive, y que no es propiamente el sujeto, sino algo distinto a sí mismo. También considerado como el principio de exterioridad porque se encuentra fuera del sujeto. La alteridad es atendida desde el momento en que se concibe a eso en palabras del mismo Larrosa como “otra cosa que yo. No otro yo, u otro como yo, sino otra cosa que yo”, y que solo será relacionado con el sujeto por ser él quien lo vive.

De su segundo principio, retoma de la misma frase el “me” como algo que conecta esa acción o acontecimiento al sujeto, dado que está ocurriendo a sí mismo; la experiencia de forma exterior al individuo, pero el lugar

de la experiencia es él mismo. Cobra sentido de reflexividad cuando el sujeto realiza esa conexión de la experiencia que viene del exterior y que lo lleva a interiorizarla (creando así el aprendizaje o conocimiento), provocando un efecto a lo que hasta el momento es, siente, piensa, sabe o quiere.

Hasta este punto, las características que se enfatizan del sujeto en la experiencia son: la sensibilidad, la apertura, la vulnerabilidad y la exposición; porque algo está ocurriendo y al introspectarla va a generar una transformación, en palabra, acción, pensamiento o sentimiento.

Este principio de transformación puede ser visto como el que otorga al sujeto la capacidad de ligar una experiencia con su propia experiencia, donde reconoce que eso que me pasa, forma y transforma lo que es.

Ahora bien, el tercer principio de pasaje o pasión; reconoce de la experiencia una transición o un paso, puesto que el sujeto parte de eso (exterior) que me (transformación del yo) pasa (recorrido) a concentrarse en que algo de fuera está ocurriendo y va a mover hacia algo nuevo, hacia otro espacio, pero también en la apertura de la que se habló antes a dar paso a que algo llegue. Y cuando eso ha ocurrido, deja algo que va a marcar al sujeto, que le va a producir una huella y es aquí cuando cobra sentido el principio de pasión.

Lo interesante de la experiencia, resalta cuando se asume que en la personalización, no se trata de lo que otros han realizado

Sistematización de la experiencia de acuerdo a Oscar Jara

Oscar Jara Holliday es un sociólogo y educador popular de origen peruano y costarricense, es coordinador del Programa Latinoamericano de apoyo a la Sistematización de Experiencias del CEEAL y Director General del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja en Costa Rica. Entre sus trabajos más destacados, se encuentran publicaciones sobre metodología, Sistematización de Experiencias, Educación Popular y Movimientos Sociales; además de colaborar como formador y en distintas experiencias de trabajo educativo y comunicativo.

Abordar la sistematización de experiencias, parte de un trabajo personal por el que reconoció la importancia de documentar las vivencias educativas y sociales, con el argumento de que en ellas existe gran riqueza de saberes, pensamientos y prácticas que muchas veces pasan inadvertidas por la sencilla razón de que se olvidan al no otorgar la importancia suficiente de poder compartir con otras personas el proceso de dichos descubrimientos y prácticas.

Jara apuntala la necesidad de diferenciar la sistematización de información y la sistematización de experiencias; respectivamente la primera alude al ordenamiento, catalogación y clasificación de datos; mientras que la segunda como aquellos procesos históricos y complejos que se desarrollan en un contexto cultural, social y económico determinado, con la intervención de diferentes actores.

Además, se vuelve necesario tener claridad al referir “*experiencias*”, que en palabras del mismo autor refieren a “... procesos socio históricos dinámicos y complejos, personales y colectivos... están en permanente movimiento y abarcan un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad histórico-social” (Jara, 2018, p. 52), de tal suerte que las experiencias responden a un proceso inacabado en el cual interviene el contexto en el que se desarrolla con un tiempo y espacio específicos, la configuración de la colectividad y de manera individual volviendo a este proceso como algo único.

En las experiencias, han de intervenir interpretaciones, sensaciones, percepciones y emociones de quienes las viven; cuyas acciones pueden o no ser planificadas o intencionadas y que sus derivaciones han de modificar total o parcialmente las acciones posteriores.

Una distinción es que en la experiencia no existen solamente hechos o cosas que suceden, sino que cobra importancia la persona o personas que hacen que ello ocurra; y cuando se hace, se vive y se siente un suceso, éste ha de impactar en quien lo experimenta convirtiéndolo en una nueva experiencia. Pero dicha experiencia se convierte en un evento único cuando la persona imprime en ella sus características personales, y tiene un carácter colectivo al momento en que se comparte ese sentir, hacer o pensar; pudiendo replicarlo o modificarlo en tanto al tiempo, espacio o modo de proceder.

Jara destaca que las experiencias son vivenciales continuamente cuando el sujeto o sujetos traen al presente los hechos o acontecimientos pasados, ya sea de manera práctica o mediante el recuerdo de cómo éstos se fueron dando. De ahí, las sensaciones y emociones pueden resultar trascendentales para actuares posteriores. Bajo este pensamiento las experiencias llegan a la connotación de representar lugares y espacios vivos donde se producen y generan saberes de forma continua.

Un proceso que interviene para la producción de conocimientos y aprendizajes es la reflexividad, misma por la que se vuelve a saberes inmediatos que ya han sido aplicados y que produjeron cierto efecto; cuando se desarrolla un ejercicio crítico de los eventos transcurridos, es el momento en que implícitamente se está llevando a cabo esa generación de aprendizajes. Y a este proceso se puede nombrar inicio de la sistematización de la experiencia, dado que, al ser un ejercicio consciente, intervienen factores más profundos del pensamiento, las sensaciones y emociones, donde el individuo se lee y reconoce lo que ha vivido y sus implicaciones.

La sistematización de experiencias, por tanto, busca mediante un ejercicio interpretativo apropiar y recrear los saberes de manera consciente. Para convertir un saber que proviene de la experiencia en conocimiento, es necesaria su problematización, a este punto el sujeto se distancia un poco de la misma experiencia y con ello se objetiviza lo que se ve, se vive, se piensa y se siente.

Tal como dice Jara (2018), hablar de sistematización de experiencias es referir "...procesos históricos en los que se van concatenando todos esos diferentes elementos, en un dinamismo e interdependencia permanentes, produciendo continuamente cambios y transformaciones" (p. 55). La riqueza de este proceso es la recuperación de los aprendizajes que, por su carácter original, contienen enseñanzas que al comunicarse y compartirse van permitiendo crear nuevos conocimientos, en lo personal y de manera colectiva. La sistematización también posibilita apropiarse de manera crítica de las experiencias vividas, comprenderlas y guiarlas a la transformación distinguiendo saberes y sentires que se desea mantener o que precisan de modificación.

Concisamente sistematizar las experiencias empodera a quien se permite hacerlo, porque resulta una fuente de conocimientos y reflexiones so-

bre la propia vivencia; se descubren capacidades creadoras y se encamina hacia el juicio crítico, a la participación de la colectividad porque se reconoce al otro y el mismo sujeto se reconoce a sí mismo y a través del otro, al conectar sus experiencias con momentos ya presentes.

De acuerdo con este autor las características de la sistematización de experiencias son:

- Produce conocimientos desde la experiencia, pero que apuntan a trascenderla.
- Recupera lo sucedido, reconstruyéndolo históricamente para interpretarlo y obtener aprendizaje.
- Valoriza los saberes de las personas que son sujetos de las experiencias.
- Contribuye a identificar las tensiones entre el proyecto y el proceso.
- Identifica y formula lecciones aprendidas.
- Hace posible documentar las experiencias y elaborar materiales y productos comunicativos de utilidad para el trabajo de las organizaciones.
- Fortalece las capacidades individuales y de grupo.
- Las personas que son protagonistas de la experiencia deben ser las principales protagonistas de su sistematización, aunque para realizarlo puedan requerir apoyo o asesoría de otras personas.

Estas características en suma le permiten a la persona que lo desarrolla ser consciente de su propia experiencia en un plano más profundo, al descubrir otra mirada para leer lo que hace, piensa y siente en un momento distinto al que esto ocurre, interviniendo ahora la reflexión y la conexión con su utilidad, que más allá de dejar algo tangible; es poder servir a alguien más.

Concretando los beneficios de este proceso es que permite comprender mejor la experiencia y con ello mejorarla, da pauta para compartir e intercambiar los propios aprendizajes con otras experiencias semejantes,

encamina a contribuir reflexivamente la teoría con otros conocimientos cuyo origen es la misma experiencia.

- *¿Qué es la experiencia?*

Hasta este punto se ha abordado el concepto desde las posturas de los teóricos, y resulta importante preguntarnos qué se entiende por experiencia y cuál es la conceptualización que se adoptará, bajo este criterio aludir lo siguiente.

Ésta se puede referir como el producto cognoscitivo de una acción, actitud o diálogo ya desarrollado. De tal suerte que denota un aprendizaje (durante y post), en un sentido empírico la experiencia antecede al conocimiento por la sensación que genera en el individuo la vivencia. Es decir, la experiencia forma parte de las sensaciones que percibe el individuo de algo.

Cuando se habla de que también puede ser el previo para una nueva experiencia, se está dando cuenta que el producto de la reflexión que genera el sujeto con la experiencia vivida es el conocimiento o aprendizaje, con éste al enfrentarse a un nuevo estímulo se estaría generando una nueva experiencia; misma que podrá modificarse en el presente o que con dicha reflexión (experiencia cognitiva) ya ha sido modificada para proceder de manera distinta (experiencia física u objetiva).

Como se ha venido mencionando, dicho aprendizaje se convierte en el comienzo de una nueva experiencia, y si es visto anticipadamente es la acumulación de conocimientos que permiten al individuo modelar sus intervenciones.

Para la presente investigación la experiencia representa el cúmulo de conocimientos que se han ido integrando a la labor desempeñada de manera cotidiana. Así como también la forma en cómo se han adquirido dichos aprendizajes y que durante un tiempo determinado han ido enriqueciéndose al transitar por diversos estímulos, intervenciones y relaciones con su entorno.

- *¿Por qué se considera importante la experiencia?*

Una de las razones principales es que le permite al sujeto reflexionar sobre su actuar, sobre sus aprendizajes y generar conciencia de lo que está por desarrollar teniendo en cuenta lo que ya conoce o ha vivido.

También se puede considerar el aprendizaje que se adquiere a partir de la experiencia de otros, tal es el caso de cuando leemos un libro, seguimos una receta o manual, se observa algún tutorial, documental, un diario o una reseña. En cada uno de ellos alguien que ha vivido y aprendido algo lo comparte con otros, siendo así que de éstas experiencias también se puede lograr un conocimiento.

Partiendo del hecho en que a través de la experiencia se adquiere conocimiento y se obtienen aprendizajes, para el sujeto resulta relevante dado que puede conseguir modificar su pensamiento, su actuar o su discurso. Como se mencionó líneas arriba dicha modificación puede darse durante o posterior a la experiencia, y antes de comenzar una nueva ya se tiene antecedente de posibles resultados.

Y el plasmar lo que la experiencia genera (saberes y sentires) permite no olvidar lo que se vivió, al tiempo que puede resultar de utilidad para otras personas que comparten un contexto, tiempo o espacio. A su vez, retomar la experiencia para encaminarla a una mejora.

Supervisión escolar en preescolar

Al hablar de Supervisión podríamos referir su significado literal que hace referencia a la acción de ejercer inspección sobre el trabajo de otra persona; sin embargo, es a bien tener presente que la Supervisión Escolar no sólo atiende ese significado, ya que se ha de conceptualizar según los mandamientos legales, normativos y culturales que se le atribuyen, en donde las tareas que desempeña un supervisor son múltiples.

En este apartado se retoma un poco de sus fundamentos y la relación que tiene la función con el estado, sus orígenes en la educación y el desarrollo que ha tenido su nominación. De igual manera las características, los propósitos, el marco normativo y el perfil deseado que enarbola la fun-

ción, éste atendido desde dos apartados, lo que se espera del supervisor y los criterios, dominios e indicadores.

En un siguiente momento se habla de la función del supervisor específicamente en el nivel preescolar, tomando en cuenta los distintos tipos de figura que se reconocen según su ejercicio. Así también se consideran sus funciones retomando el carácter de líder.

Fundamentos de la supervisión escolar

La educación como sistema tiene por objetivo el desarrollo social y está íntimamente relacionada con la función del Estado en razón de dar atención a las necesidades de la sociedad a través de distintas acciones. Y al ser un sistema, requiere el apoyo de diferentes instancias y figuras que desempeñen las tareas necesarias para su cumplimiento. Tal delegación de responsabilidades se hace de manera jerárquica, siendo en un primero momento la tarea de la figura del Supervisor Escolar quien se encargue de observar, dirigir, colaborar y orientar las tareas de los agentes escolares que, el Estado mismo deja a su cargo para dar satisfacción y cumplimiento a las metas que como organización se establecen.

Para tener una mejor comprensión de lo que refiere la Supervisión Escolar, se vuelve preciso retornar la vista a su comienzo, tanto en la generalidad de la función como el nacimiento de su nominación tomando en consideración el nivel de preescolar que más adelante se subrayará, la forma en que ésta era obtenida; así como las tareas, enmiendas o acciones que se derivan de ella.

Seguido a esto, reconocer la normatividad y fundamentos legales que establecen el cómo se ha de tomar y ejercer dicha función.

También es preciso identificar algunos rasgos deseados para el ejercicio de la función visto desde el perfil que se espera tenga esta figura.

Con todo ello realizar una interpretación de la complejidad para desempeñar la función de Supervisor Escolar, esta interpretación se hará desde lo investigado y reconocido en el Estado de México, y a partir del acercamiento con un supervisor en activo de su función durante la investigación.

En la génesis del tema, con base en Miror, Gwynn (como se cita en Garduño, 2021, p. 8) el concepto de supervisión “...proviene de las escuelas escolásticas de Inglaterra entre el siglo VIII y XIV, el supervisor tenía tareas de selección de maestros, admisión de estudiantes, desarrollo de cursos, conducir los exámenes...” para dicho tiempo no existía como tal la nominación a esta figura, pero era elegido por ser una persona de confianza para quien es su momento ejercía la máxima autoridad ante la sociedad, y era para mantener una forma de control.

Bajo este modelo en México se consideró que el Estado había de contar con una figura que apoyara en tareas de ese control; por lo que los precursores de la supervisión en la historia de la educación en México, tiene su origen en la inspección educativa que era vista con temor y cierto rechazo por la tarea que se desempeñaba que era vigilar, amonestar y hasta descalificar a quienes observaba. A propósito de las tareas desempeñadas, se toma el nombre de Inspector Escolar, como se ha hecho mención esta figura antes era elegida de manera directa por el Estado, se consideraba a los hombres para asumir este cargo y eran pocos quienes la desempeñaban, asumiendo que universo de organizaciones educativas y escuelas propiamente dicho era amplio.

Es entre la década de los cuarenta y cincuenta que los profesores Rafael Ramírez, Jesús M. Isaís y Ramón García Ruiz, figuras de renombre en la historia de la educación, impulsan un cambio de la nominación hegemónica de inspector que hasta entonces era vista como estática por su naturaleza de cuidar y conservar, haciendo el cambio por el nominativo de supervisor bajo una conceptualización más dinámica por su objetivo de superar, acrecentar y desarrollar.

En estas décadas se mantenía un pensamiento tradicionalista en donde las figuras de autoridad en varios ámbitos sociales y culturales la ejercían los hombres por lo que hasta entonces seguían existiendo sólo supervisores.

a. *Características de la supervisión escolar*

La supervisión contempla una gama amplia de particularidades que hacen de la función un escenario interesante, por su carácter humanista el

poder establecer relaciones con los distintos actores escolares, en diversos momentos y bajo diversas experiencias del quehacer educativo; propicia que el logro de los objetivos planteados con el cuerpo docente, técnico, pedagógico y social sea una amalgama de oportunidades para acumular experiencia.

Con base en Salcedo (como se cita en González, 2007, p. 5), la supervisión escolar ha de atender para su buen funcionamiento una triangulación, apoyada en un desempeño líder, técnico y ejecutivo. Con ello la principal característica es la de liderazgo, donde se asume la capacidad de responsabilizarse por el éxito o fracaso que deriva de la gestión técnico-administrativa.

De la mano se encuentra el acompañamiento, visto como la forma en que se brinda asesoría, retroalimentación y apoyo al personal a su cargo. Así, ésta característica cobra relevancia en tanto: se establecen vínculos de correspondencia entre los actores, en primera instancia la supervisión ha de conocer a sus miembros, para contar con los elementos en el instante de plantear propuestas, generar los proyectos (que sean conjuntos y afines a las necesidades), sugerir retos que promuevan la profesionalización y compromiso laboral, la empatía asociada a un reconocimiento mutuo de cuan- do hay resultados esperados y áreas de oportunidad siempre con la mira de ser mejoradas, la solución a los problemas demandará atención al contexto y a las personas. De tal forma que el acompañamiento se convierte en una fuente de oportunidades para el crecimiento y la transformación.

b. Marco normativo. perfil del personal de supervisión escolar

Dentro de la política educativa, se han vivido múltiples reformas que enmarcan la razón de ser del sistema educativo, cuya finalidad es la atención de las demandas sociales. Con base en la atención a las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referido a Educación, en sus artículos 3º, 31º y 73º, en 2019 se llevó a cabo una Reforma Educativa que orienta al Sistema educativo Nacional; en este marco la Secretaría de educación Pública plantea el modelo de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), cuya construcción requiere una estructura abierta que integre a la comunidad y dé orientación pedagógica a sus actores para pro-

mover las buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, que en conjunto permitan alcanzar los propósitos del proyecto educativo de cada centro escolar.

En correspondencia a esta normatividad surge un documento que conceptualiza el perfil deseado con el que debe contar una figura educativa y que expresa las características, cualidades y aptitudes deseables para desempeñar su función. En este apartado se centra la atención en el perfil del Supervisor Escolar, al ser el sujeto a ser estudiado y es retomado del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica (SEP, 2023).

El perfil está integrado por dos apartados: qué se espera en el desempeño de la función y la especificación de los dominios, criterios e indicadores relativos a la función de supervisor escolar.

- **La supervisión escolar que queremos**

La Supervisión Escolar se constituye como una pieza clave para asegurar que se brinde el servicio educativo, por ende, el supervisor escolar se enfoca en la atención al personal de forma humana e integral. Demanda un gran compromiso profesional y ético puesto que, debe favorecer que las escuelas sean espacios para el desarrollo integral, en un ambiente de inclusión, interculturalidad, equidad y excelencia.

El supervisor escolar ha de ser una autoridad cercana a las escuelas, que reconoce las características del personal directivo, docente y el contexto en que se ubican; que favorece la comprensión e implementación de las políticas educativas y propicia los procesos de innovación y transformación de las escuelas.

Esto exige un supervisor que conoce, asume y promueve en las escuelas y los espacios educativos a su cargo los principios éticos, fundamentos legales y finalidades de la educación establecidos en la normativa vigente; que despliega en sus relaciones con el personal directivo, las maestras y los maestros, las familias y comunidades, respeto, empatía, comunicación y confianza que favorecen

la construcción de perspectivas comunes sobre los proyectos de las escuelas y la zona escolar. Así mismo, es una o un profesional que participa en procesos de formación, actualización y superación profesional. (SEP, 2023, p. 51)

Además, reconoce que la cultura escolar es fundamental para los procesos de cambio. Para ello ha de reconocer los principales rasgos de la organización y funcionamiento de las escuelas, favoreciendo el trabajo colaborativo, el intercambio de saberes y experiencias a través del diálogo y la reflexión, para favorecer la generación de compromisos individuales y colectivos encaminados a la mejora.

Su perfil también supone la disposición para apoyar a los colectivos en el mejoramiento de sus prácticas profesionales, motivando la profesionalización, y desde distintas acciones gestionar con instituciones, otras autoridades, comunidad y familias, el que las escuelas cuenten con condiciones óptimas para responder a las transformaciones y los desafíos de la educación actual, contribuyendo a un bienestar general.

- **Dominios, criterios e indicadores del perfil del personal con funciones de supervisión escolar**

- I. *Un supervisor escolar que asume su quehacer profesional apegado a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana*

Asume que, en todas las escuelas, los alumnos a su cargo ejerzan el derecho a la educación, coordinando que el servicio educativo les otorgue oportunidades para el logro de sus aprendizajes, así como el desarrollo de sus capacidades. Debiendo garantizar que se brinde educación laica, con equidad e inclusión, donde se respeten los derechos humanos, se fomente la cultura de paz y la normativa vigente. Asume como principio de su quehacer la interculturalidad, desde el aprecio por la diversidad.

Así mismo, debe guiar su desempeño profesional de forma honesta, humana, responsable e íntegra; realizando su trabajo con un alto espíritu de servicio, profesionalismo e interés público. Destacando así, su postura

de líder académico que genuinamente despliega los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para atender los desafíos que son propios de su labor cotidiana.

II. Un supervisor escolar que reconoce la cultura que prevalece en los planteles, para orientar la construcción de una perspectiva compartida de mejora educativa

Se asume como alguien cercano a las escuelas, reconoce los aspectos y características que vuelven único a cada centro de trabajo, que escucha y comprende las situaciones particulares que enfrentan, se mantiene atento a sus preocupaciones; cuenta con un amplio conocimiento de la política educativa vigente y desde una visión compartida del significado de una educación de excelencia, apoya a las escuelas de su zona, para que mediante la gestión educativa se construyan mejores espacios escolares.

Destaca sus capacidades para impulsar al personal directivo y docente hacia la mejora de su quehacer educativo, en congruencia con su labor, de manera permanente y con una perspectiva clara, ambiciosa y precisa para lograr la escuela que desean.

III. Un supervisor escolar que favorece la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión, desde su ámbito de responsabilidad, para centrar su atención en alcanzar la excelencia educativa

Impulsa la transformación y la mejora de las escuelas a partir de la gestión, apoyando a que el personal directivo se asuma como promotor del cambio, comprenda los procesos de transformación escolar y logre plasmarlos en su Programa de Mejora Escolar, enfocando como prioridad el aprendizaje y bienestar de los niños, niñas y adolescentes (NNA).

Desarrolla e induce el Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas (SAAE), buscando la mejora de la gestión escolar y de las prácticas educativas. Emplea y sugiere herramientas para coordinar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar; tanto el servicio, como la práctica. Cuyas características sean una cultura de colaboración, el diálogo respetuoso, permanente y abierto.

IV. Un supervisor escolar que se vincula con autoridades educativas, diferentes instancias, comunidades y familias, para que contribuyan a la mejora de las escuelas

Utiliza los mecanismos adecuados para el diálogo, el intercambio de información y colaboración con las autoridades educativas e instancias (instituciones, organismos o dependencias) que sean medios para coadyuvar la mejora de las condiciones de los centros escolares.

Además, promueve que entre las escuelas se establezcan espacios de intercambio y apoyo tanto con la comunidad como entre ellas, animando vínculos entre sí para convertir a las escuelas en espacios activos y vivos. Donde los aprendizajes estén conectados y sean re significados para problematizar y entender la realidad social, histórica y cultural en que se vive, para contribuir a múltiples soluciones. Reconociendo que la colaboración de las familias es fundamental para lograr las metas educativas.

La supervisión escolar en preescolar

Tal como se ha referido con antelación la supervisión Escolar ha transitado por un periodo de cambios, y con énfasis en el nivel de Preescolar a diferencia de otros niveles educativos, son las mujeres mayoritariamente quienes desempeñan la docencia; razón por la cual el papel de dirección lo ejercían maestras.

Así el origen de la supervisión en Preescolar se daba con las directoras, al faltar una figura que asumiera este papel, en el año 1962 determinada por la Jefatura del Departamento de Educación Preescolar, se realiza el primer nombramiento para una Supervisora Escolar, mismo que no fue aceptado por las educadoras en ese momento, quienes generan un levantamiento proponiendo a una directora que, desde su perspectiva se desempeñaba de manera brillante y cuya voz es escuchada.

Dicha acción lleva a la declinación del primer nombramiento y se nombra a la profesora Celestina Varas Bervera que tenía a su cargo a las escuelas del nivel educativo y cuya tarea era vigilar, dar seguimiento y rendir cuentas ante las autoridades de las actividades desarrolladas en los jardi-

nes de niños; entre las que destaca el papel administrativo de revisar documentos como libros de inscripción, cotejando con las actas de nacimiento de los infantes, el cuidado a los cortes de caja que en ese tiempo realizaban las directoras.

Estas actividades resultaban arduas y estrictas por el chequeo de la ortografía y la relación numérica con el cotejo de notas y reportes estadísticos. Su permanencia en este cargo fue de tres años y es en el año 1965 que se jubila la primera Supervisora de Preescolar en el Estado de México.

Al ser solo una la figura que desempeñaba la tarea de visitar las escuelas y tras ser un área territorial bastante amplia e insuficiente el tiempo para la atención de las escuelas, para el 1972 se instauran 4 zonas escolares, dividiendo al estado en cuatro grandes grupos (zona norte, zona oriente, zona sur y zona poniente) y llamando a cuatro maestras reconocidas por su vía escalafonaria y desempeño para asumir este cargo y responsabilidad de observar, visitar a las escuelas, cuyas tareas eran más administrativas en tanto se refiere a una revisión de los documentos que se solicitaban para el manejo de las escuelas.

Con todo ello, aún y cuando ya existía el nombramiento de Supervisora Escolar, la figura era vista y nombrada por las maestras como inspectora, esto por las tareas que se enfatizaban y por el carácter hasta cierto punto impositivo que se tenía; ya que durante las visitas a los Jardines de Niños resaltaba la revisión de documentos más que el estímulo o reconocimiento por las actividades que se desempeñaban en cada escuela.

Las zonas escolares se fueron creando a partir del crecimiento del nivel con la apertura de nuevas escuelas, por la insuficiencia de personal y con la necesidad de atenderlas; inicialmente era una directora como ya se mencionó nombrada por el Jefe del Departamento de Educación Preescolar encargada de la observancia, ocho años más tarde serían cuatro las zonas una por cada punto cardinal como ya se hizo referencia (atendiendo 21 municipios la zona 1, la zona 2 con 32 municipios, 15 municipios la zona 3 y la zona 4 con 29 municipios) que durarían solo tres años, ya que en 1975 se vive una rezonificación incrementando de cuatro a siete las zonas escolares ahora, de ahí en adelante se vivirían varios cambios y el dato que se tiene que en diez años posteriores ya habría 32 zonas (1985).

En el desempeño de la función del Supervisor Escolar, se vuelve necesaria la actualización y profesionalización continua y permanente; como una forma de incentivar a su personal a hacer lo mismo. Desarrollando así algunos hábitos para mejorar su desempeño en tanto a relaciones y formas de comunicación, ejerciendo con esto su papel de líder. Dichos hábitos se enuncian en la siguiente tabla.

Tabla 2. Hábitos del supervisor escolar como líder educativo

Hábito	Reflexión
Pensar por sí mismo: Autoevaluación	La Meta cognición o capacidad de pensar sobre el mismo pensamiento, es un rasgo que distingue a la persona como un ser preparado para pensar sobre su identidad y su rol profesional; que lo distingue fuera de lo convencional y le permite dirigir con eficacia las exigencias de un entorno laboral complejo.
Establecer la base de un Desempeño en un Clima de Confianza	La flexibilidad mental y de comportamiento es una característica que permitirá además de estimular las capacidades para resolver problemas desde distintas fuentes y formas, la habilidad para buscar y obtener información del entorno, y con ello sustentar una actitud de seguridad tanto en sí mismo como en el entorno y tener una comunicación assertiva
Tomar medidas contra el estrés	Con este hábito se busca disfrutar el trabajo, mirándolo con alegría y como un placer, de lo contrario se tornaría como una forma de esclavitud. De tal manera que la mente permita reconocer y reaccionar ante amenazas como eventos repentinos y dramáticos, entrando en juego la regulación de emociones.
Tomarse su tiempo: Planeación Institucional	La gestión del tiempo es fundamental cuando de organizar actividades y atender diversas situaciones se trata, por ello es vital priorizar las necesidades, los intereses o acciones que pueden realizarse. Para cada cual la gestión del tiempo es un ejercicio distinto, pero sí necesario, ya que brinda estabilidad mental y genera una mayor capacidad de respuesta. Los escenarios que han de considerarse son: Ambiente, Conducta, Capacidad, Creencias y valores, Identidad.

Hábito	Reflexión
Establecer una Comunicación Creativa del Desempeño	Aquí se trata de hacer conexiones: Con otras personas Con las ideas Con los ambientes Con los estilos Esta conexión puede representar un desafío cuando se piensa o antepone una creencia del otro, por ello es necesario mantener una actitud de apertura. El primer paso es establecer una compenetración donde haya contento, aprobación y acuerdo por ambas partes; que llevará a una buena comunicación, una influencia benéfica y de ser necesario el cambio.
Escucha atenta y compromiso	Aquí es indispensable una dialéctica de hablar y escuchar, respetando el tiempo para cada cual. Escuchar es una interacción social importante para generar mejores lazos, de confianza, de atención, de compromiso. Se trata de ir más allá de sólo oír las palabras, sino también distinguir los indicadores no verbales que tácitamente dan sentido a la expresión, permitiendo fluidez en lo que se comparte y favoreciendo la autoestima de las personas.
Practicar las Conductas y Decisiones Influyentes	Capitalizar las maneras de reconocimiento, ACENTUANDO lo positivo y ELIMINANDO lo negativo es una manera de influir en el otro. Así la manera en que se influye en quien escucha u observa determinará sus creencias, ya sea como limitantes o favorables, es decir, obteniendo una barrera o la respuesta que se espera.
Influir en Conductas de Liderazgo Efectivo	“El liderazgo es más un estado que una actividad” En este punto el supervisor debe considerar su potencial como líder de equipo, y trabajar con una variedad de profesionales que sumen a su causa (que para tal motivo es la misma). El pensamiento que ha de prevalecer es modificar Ser un individuo autónomo, para convertirse en un profesional que puede potenciarse a sí mismo y a los demás, en un entorno donde la diferencia es una característica que acrecienta la colectividad.

Hábito	Reflexión
Propagar la Influencia: Redes Escolares	<p>Lograr una comprensión del papel que juega la figura del supervisor escolar como profesional de la educación tanto en la comunidad local, como los organismos nacionales de la política educativa.</p> <p>Considerar que cada agente representa una oportunidad de relación, necesidad y respuesta a un contexto micro y macro social.</p> <p>Generar la conciencia de “Todos somos necesarios y necesitamos de todos”</p>

Fuente: elaboración propia. Adaptada de Syner Group, *El Supervisor del Siglo XXI* (2013).

Nota: los ocho hábitos se pueden generar con base en la propia experiencia de la persona y su relación tanto con el contexto como con las situaciones vividas.

Al hablar del liderazgo que ha de ejercer el Supervisor, es por el razonamiento de amalgamar la red de personas que tiene a su cargo desde una visión de trabajo colaborativo, generando un equipo que se encuentre en sintonía por la consecución de un propósito y metas en común. Todo ello configurando la esencia o razón de ser del sistema educativo (lo deseable).

a. *Modelos de supervisión escolar*

La supervisión escolar supone la solución a problemáticas educativas desde distintos modelos de actuación, donde cada equipo genera las formas en que atiende las manifestaciones y necesidades de su contexto. A lo largo del siglo XX se han planteado diversos modelos de supervisión que de forma implícita tienen en cuenta estilos de gestión.

Para comprender mejor lo aquí referido, se conceptualiza a la Gestión como, el proceso de dirigir, organizar y administrar una comunidad, actividad u organismo; desde las personas, el tiempo, los recursos para satisfacer necesidades y dar respuestas o soluciones a problemas.

Así en este aparato se presentan tres modelos, que González (2007), sugiere en atención a la gestión administrativa- académica- pedagógica- gerencial, expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 3. Modelos de supervisión escolar

Modelo		
Supervisión Técnica	Supervisión Líder	Supervisión Ejecutiva
Características		
Mantiene una participación activa en los aspectos técnicos que comprenden experiencias y conocimientos asociados a la organización del trabajo, organización escolar, planificación directiva, control de procesos, participación docente en equipo y toma de decisiones.	Inclinada por el fortalecimiento de la comunidad escolar; que incluye una comunicación abierta, los valores y toma de decisiones compartidos. Enalteciendo el sentido de pertenencia e identidad.	Capitaliza el conocimiento de la normativa legal que rige el sistema educativo; se fundamenta en teorías sociológicas analizando las relaciones institucionales y laborales, la administración escolar, su comunicación y organización.
Áreas que atiende		
<p>1. Dirección: Tareas propias de planificación y control, compaginando la vida escolar con la promoción del cambio en el centro de trabajo, refuerza los aspectos administrativos y pedagógicos.</p> <p>2. Trabajo en equipo: Sugiere la interacción entre supervisor, directores y profesores, coordinando y dirigiendo esfuerzos hacia las mismas metas.</p> <p>3. Orientación académica: Promueve las experiencias compartidas entre la comunidad, identificando las responsabilidades personales y compartidas, establecer niveles de logro para la escuela-zona, análisis de las propuestas políticas y educativas para plantear sugerencias.</p>	<p>1. Diversidad pedagógica: Parte de un diagnóstico para reconocer las condiciones actuales del personal y favorecer las posibilidades de fortalecimiento desde lo afectivo, intelectual y social.</p> <p>2. Seguimiento institucional: Representa una mirada al progreso tanto de alumnos, docentes y personal directivo respecto a las prácticas educativas implementadas, que exhortan la reflexión con fundamentos pedagógicos, sociológicos y psicológicos.</p> <p>3. Organización escolar: Aunque ésta corresponde mayoritariamente a los directivos de cada centro educativo, la visión general desde la supervisión contribuye a que dicha gestión se trasforme desde lo estático a lo dinámico, de lo individual a lo colectivo y considerando el marco organizacional del quehacer educativo, valorativo y educacional.</p>	<p>1. Tiempo de aprendizaje estudiantil: Se basa en una pedagogía institucional donde el análisis y la reflexión sobre la autodisciplina y la responsabilidad dentro y fuera la vida escolar.</p> <p>2. Participación de los padres: Asume el compromiso de intervenir culturalmente en la motivación de la colaboración de las familias en la vida institucional: decisiones, integración en proyectos y participación en la sociedad.</p> <p>3. Calidad educativa: Competencia para el diseño de instrumentos e indicadores que permitan obtener datos educativos del compromiso y responsabilidad asumida por la comunidad institucional.</p> <p>4. Competencias comunicativas: Valida la relación humana y fomenta la interacción y la escucha.</p>

Modelo		
Supervisión Técnica	Supervisión Líder	Supervisión Ejecutiva
4. Estructuración Escolar: Consiste en desarrollar un proyecto educativo promueve la mejora escolar, de ahí el poder organizar lo humano, material y funcional.	4. Actividades institucionales: Se desarrolla fuera del horario formal de la vida escolar y ofrece una visión amplia de las condiciones reales de trabajo de directivos ofreciendo referencia para la evaluación de los centros educativos.	5. Asesor de conocimiento: Responde al saber colectivo, construye y potencia la autoestima, fomenta la autonomía, promueve el autoconocimiento y supone la comunicación con un liderazgo pedagógico.

Fuente: elaboración propia con adaptación de lo citado en González (2007).

Nota: modelos de la Supervisión Escolar refiere los distintos aspectos educativos que han de atenderse a fin de contribuir a los fines del sistema educativo desde su integralidad.

Con el primer modelo se destaca que se aprende a interactuar, pedir ayuda, decidir, pedir opiniones, consultar y no perder de vista nunca la relación con toda la institución escolar. Mientras que el segundo, subraya el papel del líder como fuente de motivación para la organización de las formas en que ha de atenderse a las necesidades desde la generalidad y con un papel crucial en el saber dirigir y contemplar los escenarios afectivos, cognitivos, sociales y psicológicos de la comunidad.

El tercero, brinda la oportunidad de mantener una visión completa del grado de compromiso y responsabilidad que asume la comunidad escolar, estableciendo lazos de comunicación y participación entre sí; pero además incentivarlo a través de la presentación de información descriptiva, completa y transparente, llevando con ello a la mejora de la calidad del sistema educativo.

Con lo anterior se puede destacar que la supervisión, constituye la gestión de los fines educativos, al tiempo que promueve de manera conjunta con el equipo escolar su cumplimiento, estructura las acciones de la gestión directiva institucional de forma eficaz y efectiva. Y que cada uno de los modelos resulta significativo y necesario para la integralidad en el cumplimiento de los objetivos educativos.

El Supervisor escolar

Hasta el momento se ha capitalizado la figura del supervisor escolar como el personaje que ha de motorizar la vida institucional en las diversas escuelas a su cargo, desde distintos ámbitos como lo son: el administrativo, de asistencia, técnico, social, y de mediación para promover un modelo pedagógico de carácter integral.

La raíz de esto es el contribuir a la dinámica social y cultural que se vive y se transforma con el paso del tiempo, donde las distintas administraciones van dejando legado de un desarrollo dispuesto a satisfacer necesidades actuales. Así el miramiento del sistema educativo delega esta responsabilidad a los actores escolares, que han de estar liderados por una figura teniendo en cada zona un Supervisor.

La supervisión implica asesoría, seguimiento y apoyo profesional, acciones que ha de ejecutar la figura del Supervisor; sin dejar de lado que para ejercer el funcionamiento de las instituciones es preciso dar a conocer y aplicar los procesos administrativos correspondientes, y para ello independientemente de las relaciones laborales que existan entre los sujetos es capital el conocimiento de los roles y enfatizando la figura del Supervisor que éste conozca sus funciones y alcances.

a. Funciones del supervisor escolar

Cabe distinguir que esta figura ha de atender dos universos de la Supervisión, la Escolar y la Educativa de los cuales derivan sus funciones.

La Supervisión Escolar atiende el funcionamiento general de las instituciones que se tiene bajo su cargo, conjunto al que se denomina Zona Escolar, de tal forma consiste en unir esfuerzos entre las escuelas con el fin de dar satisfacción a la tarea educativa. Para ello, cuenta el supervisor con un equipo que lo fortalece: un asesor metodológico (encargado de las tareas pedagógicas) y un auxiliar (cuya área es lo técnico y administrativo), siendo su papel fundamental del supervisor ejercer el liderazgo para crear las redes de apoyo y el trabajo colaborativo. En palabras de González (2007):

...la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo. (p. 13)

En este punto se puede aludir a la participación que tiene el supervisor como agente de motivación para el desarrollo profesional de su equipo, siendo que a su vez, delegue esta tarea a las figuras que le subsiguen (directores) para que se repliegue a los docentes y con ello se cumpla la satisfacción de la que se citó antes.

Por otro lado, la Supervisión Educativa hace referencia a la vida institucional de cada escuela, en donde el papel supervisorio cobra sentido cuando dicha figura acompaña muy de cerca los procesos de asesoría en los aspectos pedagógicos; en otras palabras:

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. (González, 2007, p. 13)

Con los aportes de González, se concluye que la acción supervisora incide en que la tarea educativa pueda desarrollarse de la mejor manera posible, permitiendo así el cumplimiento de los fines establecidos en la Normatividad vigente del Sistema Educativo. Sin embargo, esta actividad no es una tarea sencilla, ya que demanda al Supervisor una elevada capacidad para desempeñar en forma eficaz los procesos administrativos, pedagógicos, normativos, sociales y culturales en cada contexto y con la atención a la diversidad con la que trabaje.

En suma, las funciones del supervisor se orientan por los principios de:

- Planificación: promover el diseño, estructura y puesta en marcha de los proyectos educativos, orientando en los contenidos curriculares y la contextualización del ambiente institucional, desde una programación anual que atienda las necesidades del ambiente educativo. → Aprovechar las oportunidades.
- Organización: comprometer a la comunidad educativa en las dimensiones, técnica, ejecutiva y líder desde cada escenario, motivando las capacidades de cada uno para la participación activa. → Relación entre personas.
- Dirección: atiende las tareas administrativas, liderazgo pedagógico, contacto con los padres de familia, tareas académicas y desarrollo profesional. Comprender las teorías de la organización escolar para promover relaciones institucionales y contextuales entre los actores a través de su participación, para resolver y/o transformar la realidad. → Interacción.
- Coordinación: estimular el desenvolvimiento de cada actor en su función y cumplimiento de sus responsabilidades, con la intención de sincronizar las acciones que de manera correlativa atiendan a los propósitos. → Sincronizar las acciones.
- Supervisión: entendida como una observación y asesoramiento continuo, permanente e innovador; cuya mirada y voz incentive en los docentes iniciativas que encaminen el éxito de la tarea educativa; volviéndoles conscientes de su propia tarea.
- Control: promueve la deontología desde la participación colegiada, donde la autonomía se convierte en el escenario que persigue el supervisar. → Capacidad de conducción y manejo de las relaciones, lo cual permite canalizar las inquietudes e iniciativas de los actores.
- Evaluación: reconocer los distintos escenarios, mirando desde la realidad, fomentando el análisis, reflexión y diálogo, que genere

una mirada crítica, cuya finalidad sea la de producir mejoras y soluciones a los problemas planteados.

Sin embargo, de acuerdo a González (2007), plantea que la situación en México respecto a la gestión supervisora difiere en tanto a las responsabilidades y obligaciones y ello depende del supervisor. Llegando a clasificarse como: orientación y perfeccionamiento del proceso de enseñanza para el aprendizaje, verificación del comportamiento humano, orientación de la comunidad hacia la generación de resultados positivos que promueva cambios y resolución a los problemas planteados por la misma comunidad.

Actualmente, con la Nueva Escuela Mexicana, se re imagina al supervisor escolar, otorgando un papel de facilitador del trabajo con énfasis en la colaboración, y en sus funciones se cita:

- Orientar a los directores y docentes sobre la enseñanza y el aprendizaje
- Supervisar el cumplimiento de las normas y técnicas
- Favorecer la comunicación entre escuelas, padres y tutores
- Acompañar a los docentes en la mejora de sus prácticas
- Movilizar a los docentes para buscar soluciones a los problemas educativos
- Orientar la generación de ambientes propicios para el aprendizaje
- Evaluar y asesorar el trabajo del personal docente
- Gestionar los recursos
- Supervisar los procedimientos administrativos

Con una mirada más enfática en la educación como un medio para la transformación y la mejora social del país, la Nueva Escuela Mexicana, otorga al supervisor escolar como la figura de autoridad pero también de apoyo para los otros actores escolares, el rol de ser el agente principal de cambio, coadyuvando en la transformación de las instituciones desde dentro, pero siempre teniendo en cuenta el contexto (familias y entorno social) para disponer de un trabajo colegiado donde el resultado se mire durante

el proceso de dicho acompañamiento. Esto exige la adopción de una postura crítica y constructiva para afianzar el sentido pedagógico de la labor; por tanto, se genera el análisis de cuán preparado requiere estar el sujeto que desempeñará dicha función.

Capítulo 4

*El profesor José María: la voz de una experiencia
como supervisor escolar*



VÍNCULOS QUE TRANSFORMAN LA EXPERIENCIA. NARRACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ESCOLAR

*“El regalo más grande que le puedes dar a los demás
es el ejemplo de tu propia vida”*

Bertolt Brecht

En este capítulo se presenta la recopilación de datos obtenidos a partir de las entrevistas al profesor José María, las preguntas realizadas giran alrededor de los objetivos de la misma. Pero más allá de ser una narrativa de los datos obtenidos, es un diálogo que se hace desde la investigación teórica y la interpretación de la información al traer la experiencia vivida y narrada.

El primer apartado es una semblanza del profesor, con datos básicos para reconocer quién es y cómo ha sido su recorrido profesional desde su comienzo hasta llegar a la función en la que hoy se centra la atención.

El siguiente apartado hace referencia a la experiencia del profesor en su labor como Supervisor Escolar, considerando algunas apreciaciones por parte de él, las situaciones críticas vividas durante su ejercicio, sus reflexiones y las formas en que dio solución a algunos problemas enfrentados. También, se enuncian las características que desde la perspectiva de él son necesarias cuente un sujeto para desempeñarse como Supervisor escolar y dónde centrar la atención para ello. De igual modo, se plantea el significado que atribuye el profesor a su experiencia.

Así mismo, se habla de la complejidad en la función de un Supervisor escolar, atendiendo a los cambios vividos durante su labor, las relaciones establecidas con autoridades, colegas, directivos, docentes y padres de familia; los errores cometidos y los aprendizajes adquiridos a partir de los mismos.

Finalmente, se presenta un mensaje que el profesor brinda a los lectores, pudiendo ser interesados en seguir el camino de la labor de un Supervisor Escolar, en el que refiere algunas sugerencias de actuar, así como recomendaciones de en qué centrar la atención.

El profesor José María

El profesor José María, como profesional de la educación cuenta con 42 años de trayectoria docente, al servicio del Magisterio Estatal del Estado de México. Inicia su carrera como docente horas clase en el nivel secundaria, en ese entonces impartiendo la asignatura de Ciencias Naturales, ello en el municipio de Aculco en la Escuela Secundaria Oficial 121. Seguido a esto, se cambia al municipio de Jocotitlán, ahora en la Secundaria Oficial No. 36, donde se mantiene como profesor un año más, para luego asumir el cargo de subdirector escolar administrativo en la misma escuela.

Figura 3. Profesor José María



Fuente: elaboración propia.

Luego de ese año, es llamado para tomar el cargo como auxiliar de supervisión escolar con la modificación de nivel, ya que en ese momento se cambia al Preescolar, mismo cargo lo estuvo ejerciendo por diecinueve años; y es en el año 2004 que comienza su labor con la comisión de Supervisor Escolar de Educación Preescolar; esto en el municipio de San Felipe

del Progreso, cargo que ha ejercido por veintiún años hasta la fecha, cabe destacar que en el trayecto tuvo un llamado para cubrir el puesto en el municipio de Acambay de Ruiz Castañeda en la Zona escolar Joo2, donde actualmente labora y donde ha de concluir su servicio tras su jubilación.

En este recorrido, el profesor comparte que ha tenido una variedad de vivencias, tanto profesionales como familiares, sociales y personales. Al respecto alude:

- En la trayectoria de mi vida, siempre vas aprendiendo conforme pasa un minuto, una hora, un día, un mes, un año. Todo el tiempo vas aprendiendo, siempre, de las personas, de los sistemas administrativos, de la política educativa. Y en ese aprendizaje tienes que llevar un proceso de adaptación siempre, y de interpretación de la política educativa, que te va tocando ser parte de ella, y tienes que ir asimilando, así como; irte apropiando o medianamente tienes que ir apropiándote de lo que son los diferentes planes y programas de estudio que nos han tocado vivir. E ir poco a poco ese proceso de adaptación, de apropiación, ya en la función supervisora hacerlo de la mejor manera, ir diseñando estrategias para transmitir esa estructura del plan y programas de estudio.

De la misma forma, guarda ideas de cómo vivió su transformación profesional, de los cambios que observó durante los diferentes cargos que asumió y las miradas en estilos distintos que pudo experientiar desde el ser docente hasta llegar a ser supervisor, el cómo era vista esta función antes y lo que representa ahora, mencionándolo con las siguientes palabras:

- Al tener tanto tiempo como auxiliar de supervisión, y en esos diecinueve años yo tuve siete supervisores que prácticamente no hacían presencia en la oficina. Entonces eso me llevó a mí a tener una asimilación de todo el proceso, de tener la responsabilidad de una supervisión que te lleva a la toma de decisiones,

pero una toma de decisiones en la cual tú llevas la responsabilidad de todas las escuelas.

Me tocó ir viviendo esa metamorfosis, vamos a decirlo así, de lo que era una función supervisora así específicamente en el acompañamiento; como se ha venido transformando el sentido del acompañamiento, abandonando un poquito esa función fiscalizadora, y porque no decirlo hasta de descalificar el hacer de cada una de las escuelas con su personal directivo, con su personal docente. E irse poco a poco moldeando a lo que es y lo que debe ser un acompañamiento. Que es vivir un proceso de mejora juntos y estar en las escuelas, para tú irte apropiando de cuáles son esas necesidades e ir construyendo esa condición de apoyo, de asesoría y entonces sí, ya llegar a un verdadero acompañamiento en el lugar del hecho; en la escuela, en el aula, con el director, con el maestro, pero juntos.

La riqueza de su pensamiento, sus vivencias y aprendizajes es muy basta, de ahí el poder compartirla con futuros profesionales, quienes ya se encuentran ejerciendo o toda persona que se interese en el tema para abonar a su conocimiento. Como parte de comprender un poco de lo que se vive en esta labor, se presenta a continuación la experiencia del profesor José María, en su voz y acompañado de algunas interpretaciones.

Experiencia del profesor José María como supervisor escolar de preescolar

La experiencia hace alusión a la generación de conocimiento a partir del desarrollo de prácticas que realiza un sujeto por determinado tiempo, analizando los factores que en ésta influyeron, pudiendo ser tiempo, espacio, contexto y sujeto. Dentro de esta gama también intervienen las emociones, sensaciones, conocimientos y aprendizajes que se generan durante o con los que ya se contaba.

En lo que concierne a este tema, se hablará de la experiencia propia del profesor José María en su labor como supervisor escolar de preescolar, como ya se ha sugerido antes, esta información emana de las entrevistas hechas al mismo y en acompañamiento a sus palabras se hacen algunas interpretaciones.

La forma en que esta experiencia será presentada, es mediante algunas categorías que son recuperadas en consonancia con lo que refiere el profesor y por los aspectos que se considera para esta investigación, más relevantes a analizar.

Al tenor referir la experiencia desde su conceptualización, misma que describe así:

- La experiencia es el camino recorrido, es la decisión que en un momento ya tomaste, es la posición en un determinado problema o situación en donde recuerdas, vuelves a vivir esa acción, pero que te va a permitir ser asertivo; y hablo de asertivo no solamente en los ámbitos que la gestión te marca, que es el administrativo, de comunicación, el académico; sino el más importante, el humano, en donde ya puedes atender, primero la condición, pero atender a quien vive esa condición y que en determinado momento la tiene que compartir contigo.

Entonces es un cúmulo de conocimientos, un cúmulo de haceres, de saberes que te dan certidumbre, que te empoderan para decir puedo tomar la decisión.

Estas palabras, nos llevan a confirmar no solo desde la teoría, sino ya desde una práctica que la experiencia en sí misma construye aprendizaje y que con base en ellos, su análisis y reflexión el sujeto empodera su ser, pensar y hacer; brindándole la oportunidad de tomar seguridad en sus decisiones y teniendo presente que se vuelve necesario mirar a lo ya vivido implícita o explícitamente.

Experiencias significativas

a. *Transición de auxiliar a supervisor*

Una etapa importante en su trayectoria profesional fue la transición de auxiliar de supervisión escolar de educación básica a supervisor titular en el nivel preescolar, esto significó un reto al cambiar de papel en donde antes atendía a las solicitudes de una autoridad (supervisor) y ahora él sería la autoridad. Esta transición también trajo consigo aprendizajes, mismos que aplicaría en su nueva función; tal como lo describe:

- Estando como auxiliar en la supervisión, llega una supervisora excelente, no me acuerdo de su nombre y que también me enseñó mucho en el aspecto administrativo, de hecho, ella me hizo madurar bastante; una maestra, que ella sí venía casi tres veces a la semana y que ya nada más me dejaba dos días solo, pero con condiciones específicas de atención.

Todavía en ese tiempo era ir a las escuelas, revisar el registro de asistencia, que los maestros estuvieran completos, que en las aulas el número de estudiantes fuera congruente con el número de asistentes, que la escuela estuviera limpia, puras cuestiones administrativas; muy pocas veces nos metíamos al área académica. Poco a poco con esta maestra, con la madurez que alcancé ya yo me fui metiendo un poco a lo académico y fui conociendo más y más, ese reto me hizo conocer de los tres niveles y sí era complicado, era muy complicado.

Vinieron otros supervisores, dos supervisores más, uno que fue un gran amigo mío porque jugábamos fútbol en el mismo equipo, Alexis (los nombres que a continuación se presenten han sido modificados para proteger la privacidad de las personas mencionadas en la investigación) un maestro muy académico y ahí le tuve que entrar más a lo académico, por eso lo digo conforme vas teniendo el roce con diferentes personas vas adquiriendo los aprendizajes, vas madurando en

los estilos de trato, vas conociendo más de los mismos planes y programas, todo va dependiendo de con quién te toca vivir la historia de tu profesión.

Se viene después otro supervisor que fue prácticamente mi último supervisor, el maestro Agustín a quien aprecio muchísimo por lo académico que era, muy conocedor, ahí fue donde me hice más estratégico en el aula y más estratégico en la oficina porque él no se metía para nada, me decía: para empezar tú eres el auxiliar. Él fue quien me enseñó eso de las personas, es que no vino fulano, creo que está aquí afuera y había que resolver; otra cosa que me decía: -está esto verdad, ya lo revisaste verdad para eso estás, ¿ya puedo firmar?; y yo le decía -iSí! Me gané su confianza, y él decía - Si Chema ya lo revisó ya te puedo firmar, -maestro aquí está esto, pero es que no está Chema, te esperas hasta que él llegue.

Entonces eso me hizo tener una gran autonomía, yo era el auxiliar pero tenía la autorización de tomar decisiones, de dar indicaciones e incluso mal dicho pero es la verdad, de firmar documentos; el supervisor me dejaba el sello y, -ya sabes tú firmar, entonces él los lunes se presentaba y me decía -¿qué hay que hacer? Eso sí, me revisaba el nivel de cumplimiento al cien por ciento, él se salía -ya me voy, me voy a comer, cuando termines me alcanzas-, y había que alcanzarlo.

Eran retos, eran diferentes condiciones de trabajo, fueron aprendizajes, fueron condiciones que me fueron haciendo más y más maduro; para que cuando yo llego ya como supervisor, que se me presenta esa oportunidad; que aquí fue algo muy singular.

Hasta aquí es notable el impacto que tuvieron los estilos de cada supervisor en el aprendizaje de la función para el profesor José María, puesto que de cada periodo pudo identificar cosas en las que es preciso centrar la atención y que, al no haber una respuesta escrita; él asumió la tarea de dar respuesta a estas solicitudes.

Habla también de la “confianza” que entre los integrantes de un equipo de supervisión es necesaria, él como brazo de apoyo para sus supervisores tuvo que asimilar las formas de pensar, responder y actuar de cada uno, y adaptarse a ellos para los momentos en que no se encontraban y él quedaba al frente, poder tomar decisiones y responder al trabajo o necesidad de ese momento.

El momento de su transición, fue una etapa de readaptación al consolidar los aprendizajes adquiridos hasta el momento y comenzar su nuevo caminar. Si bien la toma del cargo estuvo mediada por el apoyo, no fue sencillo llegar ahí; y él lo expresa de esta manera:

- En ese tiempo estaba yo casado con Sandra, que era sobrina de alguien importante y yo pensé que iba a ser sencillo llegar a ser supervisor, primero por el parentesco por quien era mi esposa en ese entonces y segundo por un detalle en Atlacomulco; el entonces Secretario de Educación Javier, llega a la casa de mi suegro allá en Atlacomulco, a solicitar el apoyo de alguien que lo pudiera acompañar para el recibimiento del señor gobernador, y me tocó a mí estar ahí.

Entonces me dijo: -usted maestro acompáñeme. Y así es como yo conozco de mano directa al señor secretario y pensé, seguramente me dice -¿qué quieras?, y pues dije -yo ya tenía esos años que quería ser supervisor escolar y sí, su respuesta fue -cuenta con ello. Pero no se me dio, jamás llegó.

Pero lo que es la vida, por ello lo menciono la vida está llena de circunstancias; en esa búsqueda, en esa gestión de querer ser supervisor de meter solicitud aquí solicitud allá, en palacio de gobierno 4 de la tarde, había decidido ya regresarme a Atlacomulco y me encuentro en el patio de palacio a un amigo mío de toda la infancia (originarios de Aculco ambos) al contador público Rubén. Y me saluda, me pregunta ¿qué andaba haciendo? y le comenté de mi gestión y que no se me había dado hasta el momento; me dice: -vente te invito a comer aquí a mi oficina.

Ahí comimos, pues no le daba tiempo salir ya que él era el Secretario de Finanzas del gobierno del estado de México. Y ya comiendo, le marcó a una persona preguntando - ¿se encuentra Javier?, -No, -haber pá-sale mi recadito; -te voy a mandar a un maestro por-que no le han dado su nombramiento de supervisor; le respondieron -mándemelo, maestro (era el secre-tario particular del Secretario de educación).

El secretario me dice (mostrándome un listado): -maestro éstas son las vacantes ¿cuál quiere? Mi pen-samiento de sorpresa y gusto fue de ¿en serio?; y ya le dije: -no pues yo trabajo en el municipio de San Felipe, quiero ésta; pero es de Preescolar (pensando nuevamente respondí) -le entro; me dijo: -permíte-me. Diez minutos, redactó y me entregó el nombra-miento: -maestro firmeme de recibido. Se acabó ese día. Regresé, presenté mi nombramiento.

Dos años o un poquito más, prácticamente ya para terminar, termina el periodo de Arturo Montiel Ro-jas y viene Enrique Peña Nieto, cuándo me iba yo a imaginar que me encontraría ahí a mi amigo y en esas condiciones y me apoyaría con mi situación.

A este punto el profesor comparte los pensamientos y sensaciones que experimentó en la búsqueda por el cargo de supervisor escolar, y que si bien en ese momento los nombramientos eran otorgados por apoyo de instancias o personalidades; él tuvo que estar tocando puertas hasta ha-llar la que se abriera y con ello conseguir su meta. No obstante, el primer enfrentamiento fue el cambiar de nivel educativo y con esto de municipio, que si bien era cercano a donde estuvo por gran tiempo laborando, sería un contexto distinto y con nuevas experiencias por vivir.

b. Hacer equipo

Reconocer que las tareas y más cuando se trata de un sistema educati-vo, no se logra de forma individual y que es necesario el apoyo, la colabora-ción y la corresponsabilidad; es un tema que lleva a la conformación de un

equipo de trabajo, identificando las fortalezas y las áreas de oportunidad, primero las propias y luego las de los actores con quienes se comparten las tareas.

Desde su comienzo en la supervisión, el profesor José María pudo experimentar esta parte, y aquí es regresar nuevamente al periodo de su función como auxiliar, ya que de ahí se desprenderá luego el recorrido para la toma de decisiones que alientan la conformación del equipo. En su voz lo comparte de esta manera:

- Estando en el proceso de toma de decisiones, me llevó a un proceso de capacitación con los directores, hasta llegar a una condición sustentable, que era lo que yo siempre quería; a partir del supervisor con los directores. Y al referirme a sustentable, que ya era una condición interna en donde únicamente ya hacíamos una recopilación, ya no era estar tanto en una escuela.

Y voy a poner un ejemplo; me toca vivir ese proceso en la computadora, la tecnología en las escuelas, el inicio de las computadoras en las escuelas, y el proceso de estadística en un inicio. Tenías que hacer tú en supervisión la captura de la estadística, nombre por nombre y número por número, en el famoso programa NS2 se iban acumulando con la CCT. -¿Cuándo se encuentra esa sustentabilidad de la que hablo? Cuando yo me doy a la tarea de hacer una capacitación del manejo de la computadora a cada uno de los directores, para que ellos la cargaran en su escuela y únicamente a mí me entregaran un famoso disco de 3 ½ y ya lo descargaba en mi computadora.

Lo cual me llevó a hacer en ese tiempo un pilotaje en todo el municipio de San Felipe, donde yo como auxiliar de supervisión, mi supervisor me da la comisión para que pueda apoyar a los auxiliares de las demás supervisiones con esa capacitación. Lo cual me generó o me demandó mayor tiempo todavía de dedicarle a mis compañeros ya no solo directores, sino auxiliares de supervisión; vaya que me llevó trabajo, pero a

favor recibí ese reconocimiento de mis compañeros en donde ellos ya me veían como un apoyo y eso es parte de un caminar y de un logro, también aunque parezca así como muy superficial de verdad que te llena y te va retando, porque entonces ya generaste tú una confianza, un decir ahí me pueden apoyar y entonces tu compromiso es tener siempre la puerta abierta y la información adecuada, es un reto por supuesto.

Pues bueno retomando el tema ahí, entonces los retos me hicieron ir tomando decisiones, ir aprendiendo a trabajar en equipo con mis compañeros maestros de supervisión que éramos tres auxiliares y así nos la llevábamos, más que la maestra Jaqueline por alguna razón me dejó de responsable.

Con esta experiencia, en que era necesario modificar una estrategia para obtener la información deseada, optimizar tiempos y motivar las respuestas por parte de un cuerpo directivo. El profesor se da a la tarea de buscar una solución, llegando a tomar la decisión de brindar asesoría a los directores, y con ello lograr un ganar-ganar. En primera instancia esto genera la fuente de apoyo por parte de él como auxiliar a sus compañeros y en segunda, el que ellos lo miren como ese motor de aprendizaje y colaboración.

Luego, al sugerir su jefe; esta asesoría la lleve a sus colegas auxiliares para que la manifestación de respuesta pueda verse reflejada además en otras supervisiones. Consolida la generación de otro equipo de trabajo, ahora entre auxiliares y entre supervisiones, mismo que trae consigo una relación más cercana.

Más adelante al llegar ya como supervisor al nuevo contexto, vive otra etapa que denomina reto; porque una vez más se enfrenta al hecho de que los actores en la supervisión escolar están trabajando de manera individual y en la atención a necesidades, las demandas administrativas y académicas eran varias. Además, el no contar con la aceptación inmediata por los intereses personales, fue algo que marcó este inicio, el cual comparte de esta manera:

- Ya llego ahí como Supervisor Escolar, me encuentro con dos personas (maestras) que eran mis compañeras auxiliares, muy eficientes Vanessa y Tamara.

Ellas, eso es lo que algunas veces te lastima al principio pero que son retos, expresaban: -Ay tú ya llegaste y nosotras por qué no. Pero la vida es secuencial y así el primer mes me ponen como reto ellas dos, -simplemente no hago más lo que tú me digas; pensé ino pasa nada!

Estaba el Programa Escuelas de Calidad, yo venía de ser auxiliar se supervisión en una zona de primaria, pero ya tenía el antecedente de que ya conocía algo de preescolar. Entonces ya conociendo un poco el programa de preescolar en el 2002, lo que hice me pongo a leer a leer, ellas eran muy buenas en el programa (Plan de estudio del nivel), pero de Escuelas de Calidad no sabían nada y era engoroso ese programa. Entonces lo que hice; era inicio de ciclo escolar y había que capacitar a los directores para que manejaran el Programa Escuelas de Calidad y era un proceso que era casi una auditoría, era pesado; pero yo ya tenía la experiencia.

Me acerqué a una amiga, la directora de la Primaria Rafael Favila y le dije: -oye préstame tu aula (con el cañón ya en el techo, la pizarra) y me dijo: -pero ni lo he estrenado yo; pero le insistí, -anda por favor, mira que lo necesito (yo lo requería porque necesitaba impactar al personal) y su respuesta fue afirmativa. Y en la tarde estuve practicando, viendo cómo utilizar el cañón y eran mis primeros pasos de eso; me salió la asesoría con excelencia.

Cuando ven Vanessa y Tamara esa asesoría, y ellas se apropiaron lo que hice, porque soy muy dado a hacer esquemas y así; entonces me dicen, -oye está padre y fácil hacer esto. Les dije: -que padre y que bueno que lo veas así porque quien lo va a administrar y lo va a hacer, vas a ser tú, pero ya con estos elementos te ayudé.

Eso, ese hecho, cambió la cara de la moneda, ya no era el maestro José María, ya era el maestro Chemita (algo que no me gustaba que me dijeran) pero ya era con la confianza, -oye vamos a hacer esto, vamos a hacer esto otro; y yo -claro cómo no.

Y el trabajo fluyó muy bonito durante un año y meses, ¿por qué?, porque en la zona J020 tenía un equipo de trabajo muy bonito, desde la supervisión, mis directores y directoras eran muy diferentes, eran muy comprometidas. Y es una palabra fuerte lo que voy a decir pero es verdad, prácticamente el maestro Eliot que ya era jubilado, me da la instrucción de que tengo que apoyar a la maestra Ana cambiándome de Zona, de la zona J020 a la zona J002 de Acambay; el maestro Eliot me dice: -no te lo estoy pidiendo, ahora yo te lo exijo, es tiempo de recuperar trabajo (y así me lo dijo), necesito que te vayas a la zona J002 que está llena de conflictos, de problemas muy fuertes, no te puedo decir más, la maestra Ana que es la Subdirectora Regional te va a llamar el día de hoy.

Y sí, efectivamente me mandó llamar: -oye Chemita, tengo la necesidad de que me apoyes; le dije: -deme por lo menos antecedentes, yo estoy muy contento en mi zona; -ya lo sé, pero te necesito en la zona J002, mira que ahí vas a tener la oportunidad de crecer más, te voy a dar todas las facilidades, todo lo que tú quieras. Pero no me dio antecedentes de nada y yo no conocía nada, no sabía nada.

Como se mencionó líneas arriba, el ejercicio que desarrolló el profesor José María de analizar su contexto, identificar las necesidades de su personal y más allá de llegar y exigir o intentar modificar actitudes sólo con palabras; hace una búsqueda y puesta en marcha de estrategias para mostrar con el ejemplo cómo desarrollar las tareas que eran indispensables.

También puede reflejarse el compartir sus conocimientos y al tiempo su experiencia previa, combinando con lo que desconocía, pero que investigó para tener conocimiento y compartirlo con sus compañeros y directo-

res. En ambos casos se refleja la conformación de un equipo de trabajo a partir del reconocimiento y la confianza que se pudo lograr.

Con ello, el ser tenido en cuenta para replicar su experiencia en otros lugares y contribuir con la mejora de un ambiente. En su experiencia comparte las sensaciones que le genera el conformar su equipo y luego tener que dejarlo (en dos ocasiones) por dar cumplimiento a sus metas y a la petición de una autoridad. Pero ante todo esto, el responder con una actitud de compromiso, en un lugar donde no sabía lo que encontraría, la incertidumbre estuvo desde el momento en que le es señalada la necesidad imperante de un cambio a donde llegaría; pero como ha venido mencionando tener una visión de apertura, tal como lo alude:

- Al llegar a esta nueva zona, verlos, a todos los directores; los vi con calma (hasta donde mis posibilidades me permitieron estar en calma), pude ver una mirada de rechazo que tenían algunos de ellos, pude observar enojo, pude observar incertidumbre.

Y recuerdo muchísimo, ya cuando me presento ante ellos les pregunto a cada uno su nombre y concluyo diciéndoles que me den la oportunidad de que me conozcan y yo conocerlos a ellos, y que posteriormente de ambas partes pudiéramos emitir un juicio, pero un juicio crítico, fue lo único que les pedí.

Y bueno lo que dijo una de las directoras fue (dirigiéndose a ellos): -conozco al maestro Chema desde muy joven, porque somos los dos de Aculco y si algo les puedo decir a ustedes de él, es que siempre escucha y no toma decisiones sin haber escuchado, te puedo decir maestro Chema (ahora dirigiéndose a mí) que hay un grupo que te da todo su apoyo, del otro no te garantizo nada.

Ya bien marcado estaba el camino; recuerdo muy bien quienes estaban en cada grupo. Quien era la asesora estaba en uno de los grupos y la auxiliar de supervisión en el otro, seis maestras en un grupo y los demás eran los rebeldes. El panorama era terrible, tan terrible fue que en la oficina, una de las direc-

toras inmediatamente mandó a traer su mueble que tenía ahí en la supervisión.

¿Qué fue lo que pasó?, empiezo a tratarlos uno por uno a través de visitar sus escuelas; conocía la escuela, conocía las condiciones, conocía su libro de inscripción, vi cosas como lo fundamental vamos a decirlo así.

Y lógicamente había reacciones; de una maestra que se cambió casi luego, casi me dijo: -no usted no me espanta; a lo que yo respondí: -no vengo a eso, tú tienes tu trabajo y yo el mío, hazlo y permítome hacer el mío, no te pido más. -No, es que seguramente ya me etiquetaron verdad y viene sobre mí. -Te lo vuelvo a repetir, haz tu trabajo y yo hago el mío, y en razón a ello platicamos, ¿te parece?, tú tienes un nombramiento que te está dando una responsabilidad y un privilegio de tener trabajo, pero igual así estoy yo, con diferentes niveles de responsabilidad, pero estamos en el mismo plan “servidores públicos”, no seremos omisos y estaremos en paz, estaremos tranquilos, ni tú ni yo podemos ser omisos porque entonces se nos aplica la norma, eso es lo único que te digo.

Fue con la que más me encontré resistencia, a todos los demás pues los escuchaba y me escuchaban y del trato diario.

Y así fue como fui detectando los estilos de cada uno de ellos, fui encontrando hasta cierto punto las necesidades de cada uno de ellos y dentro de esas necesidades, algo clave que yo hacía antes muy frecuentemente y a lo mejor no se me ha quitado, era ponernos a leer todos, ellos leían y yo leía. Por ejemplo, algo tan sencillo ponernos a leer la agenda y noté varias áreas de oportunidad muy amplias en la lectura, lógicamente si no tienes buena lectura no hay comprensión, y eso era una limitante importante; las reuniones eran casi cada quince días.

Total siempre había lectura y luego le agregué, -ahora de lo que leíste pláticame, y así poco a poco nos

fuimos identificando más, nos fuimos haciendo grupo; en ningún momento evidencio a nadie ni lo haré jamás, solamente platicame y cómo lo platicamos cómo lo hiciste.

Me acuerdo mucho para el Programa de Escuela de Calidad, tenías que hacer muchas sumas muchos porcentajes y lo que descubrí, no sabían hacer regla de tres, muchos compañeros no la sabían aplicar, entonces hacíamos ejercicios de regla de tres, ya cuando había dominio de esa condición, poco a poco nos íbamos acercando. Poco a poco íbamos generando convivencias, de vez en cuando una carnitá asada, fui generando una primera visita guiada.

Con las palabras del profesor, es visible que el camino que siguió para formar un nuevo equipo de trabajo en un ambiente nuevo y del cual llegaba predisposto a que enfrentaría problemas por lo que ahí se estaba presentando.

Lo primero fue, evitar emitir juicios anticipados, dándose la oportunidad de conocer el contexto, las condiciones presentes, al personal y sus características. Lo segundo llegar con una actitud de apertura, escuchando a los presentes, sus inquietudes y percepciones; observando y leyendo expresiones, visitando las escuelas y dándose la oportunidad de dialogar con ellos, con la intención de reconocer algunas características e intereses.

Posteriormente, al ir trabajando con el cuerpo de directivos, detectar una necesidad que imperaba en la ejecución de una tarea, propiamente establecer una estrategia de atención para modelar el trabajo y colaborar con eficiencia la respuesta a las solicitudes que se tenían. Así con relación a los aspectos de socialización y académico, ir haciendo sentir a su personal escuchado, atendido y con ello parte de un equipo de trabajo.

Ahora bien, quedaba pendiente una pieza clave que eran los integrantes de la supervisión escolar, las personas con quienes estaría trabajando de manera directa y permanente el profesor; y si se recuerda lo que él men-

cionaba con anterioridad ambas estaban separadas, cada una en un grupo diferente de directores. Por lo que requería hacer algo para dar solución a esto. Al respecto, comparte lo siguiente:

- Medio año llevó el trabajar con los directores y conseguir avanzar en la generación de un equipo directivo, ya no dos como al principio. Y en ese medio año viene un cambio total; ahora entre la personalidad de Amelia (asesora metodológica) y Ceci (auxiliar de supervisión).

Se supone que Ceci iba a ser mi brazo derecho, pero cuando le empiezo a pedir que hiciera su trabajo, en verdad que no pido más que hagan su trabajo; y fue la manera en que ella empezó a tener resistencia. Y Amelia comienza a hacer más corta la brecha entre ella y yo, y quien se convierte realmente en mi brazo derecho es Amelia y los términos laborales, nunca personales, entre Ceci y yo cada vez se fueron haciendo más abismales.

Mi principal reclamo con la auxiliar y lo digo con muchísima tristeza porque no pude amalgamar un equipo de trabajo como yo lo hubiera querido, era el trato que tenía con algunos directores, un trato poco cordial y en algunas ocasiones hasta grosero.

El papel de la auxiliar siempre va a ser orientar en la parte administrativa, enseñarles el camino, apoyarles, y ella no lo hacía y eso me molestaba mucho y yo tenía que absorber esa función junto con Amelia.

Entonces se fue haciendo muy ríspida la comunicación, y las quejas de los directores hacia la forma de trato con Ceci cada vez era más grande y me llevó al escenario. Tuve que hacer una reunión con Ceci y con los directores y levantar un acta; haciendo la pregunta a cada director ¿qué es tu sentir? Y la réplica con Ceci. No pues esa acta me llevó a hacer un rompiimiento en lo personal con Ceci, ella se sentía atacada por mí, cosa que jamás lo hice; mi exigencia sólo fue su trabajo, nada más.

A los últimos dos años pues prácticamente Amelia y yo hacíamos el trabajo de la auxiliar, nos lo íbamos turnando conforme podíamos, ya casi no le permitía ir a las escuelas, porque iba y hacia asuntos personales con los directores no era esa la función. Y fue como ella toma la decisión de jubilarse, pero es una parte que tengo que reconocer, que no tuve la capacidad de amalgamar ese equipo de trabajo tan cercano que es el de la supervisión.

Y fue con la llegada de la nueva auxiliar, claro con la experiencia anterior; que comienzo a crear una relación diferente con ambas la asesora y la auxiliar, se crea un equipo de trabajo muy ameno y hasta la fecha. Nos ayudamos mutuamente y sabemos que, si hay alguna situación que hasta cierto punto pueda ser considerada, lo dialogamos para que el cuerpo directivo nos vea como un equipo y a su vez con ellos sigamos siéndolo. Y me ha funcionado.

Hasta el día de hoy he encontrado una respuesta muy agradable, muy favorable. Con los directores, tengo una comunicación laboral, profesional y de amistad con ellos. También de retos, a quien tengo enfrente es una de las personas que más me ha retado en lo académico, pero hasta el día de hoy no me le he rajado (risas). Y con quienes me apoyan en la supervisión hemos consolidado un equipo fuerte y eficiente.

Estoy contento, estoy satisfecho porque académicamente con el equipo que me apoya en los Consejos Técnicos se ha crecido con pasos gigantes y me siento satisfecho con el compromiso académico que tiene cada uno.

Hasta aquí, se puede leer que no todo siempre va a ser como se espera, ya que en su caso vivió una etapa en la cual no pudo conseguir esa relación que llevara a conformar su equipo de trabajo en la supervisión. Pero que, es indispensable reconocer el hecho de las características personales de los demás, en palabras de Larrosa, reconocer la otredad, por la cual no todo

es responsabilidad del individuo. Y si bien, no se conformó el equipo inicialmente, la experiencia de trato y solicitud llevó al profesor a reencausar este mismo hecho con la nueva auxiliar, logrando así desarrollar nuevas relaciones y dar respuestas diferenciadas.

De esto destacar que las relaciones son indispensables para la generación de ambientes favorables, en los cuales cada uno de los integrantes se sienta parte de y a su vez permitirse brindar una respuesta oportuna a las necesidades e intereses comunes.

Para este punto puntualizar que, como una característica propia del profesor José María y por considerar los resultados de una experiencia con relación a ampliar los escenarios de socialización en un entorno de trabajo y convivencia, desarrollaba algunas reuniones que motivaban a quienes eran parte de ellas, fomentando la comunicación, la confianza, la expresión y la participación. Tal como lo alude:

- En ese tiempo eran los talleres de actualización, y en un taller de actualización donde estaban todos los niveles (preescolar, primaria y secundaria) las sedes eran la Primaria Alfredo del Mazo, la Primaria Manuel Ávila Camacho y una secundaria.

Entonces, dentro de uno de los cuatro temas se les ocurre hacer una visita guiada, porque lo marcaba en una de las líneas del taller. A petición en ese tiempo de la maestra Trinidad supervisora de preescolar me dice: - por qué no nos ayudas Chemita a hacer una visita guiada. Y eso de ayúdame, ya me dejaron todo el paquete, dije -bueno va. Hago todo el itinerario, se los presento y se hizo, y salió todo bien.

Luego ya vinieron otras visitas al interior de la zona y otros grupitos, le he ido cambiado la estrategia; al final del camino pues ya creo cerré mi ciclo de visitas con los directores.

Yo creo que esto, es parte de mi estilo, porque incluso ahora hasta con el equipo de supervisores lo hago. Entonces fue parte de mi estilo, no fue de un modelo que yo seguí de alguien, simplemente me nace y des-

de mi primer año de servicio como lo recuerdo, fue que tuve la osadía de hacer una excursión (todavía se le llamaba así), en la secundaria donde trabajaba. Y estoy hablando de un universo de quinientos alumnos, era un mega reto y lo hice.

Cuando llego aquí a Acambay hago una Visita a Ciudad de México con las cuatro zonas escolares de nivel preescolar. En ese entonces estaba yo loco o algo me pasaba en mi cabeza, pero me atreví a hacerlo.

Y desde ahí implementé esa estrategia. Fue un reto porque iban cuatro autobuses, fuimos a la Ludoteca, luego a comer y del restaurante hacia donde estaba el teatro, había que atravesar la zona rosa a pie. Recuerdo que se me extraviaron varios; fue un show, me aventé como cuatro carreras entre el teatro y el restaurante para ir encontrando a las personas, porque no había mucha comunicación por el celular todavía; pero salió afortunadamente todo bien y desde ahí las relaciones crecieron y el equipo se sintió más comprometido.

Así, más que implementar una estrategia, el profesor fue instituyendo su estilo en la generación de equipos, por la manera en que motivaba las relaciones, la comunicación y la convivencia; no solo entre los actores de su zona, sino también con otros compañeros y colegas.

c. *Solución de conflictos*

La presencia de situaciones problema o conflictos, es parte del día a día en la labor que se desempeña y el profesor José María como supervisor escolar lo ha vivido desde distintas áreas, ello desde las relaciones establecidas con los actores escolares y en aplicación de diversos procesos como lo son: los administrativos, normativos, pedagógicos y sociales.

Con referencia a esto su primera experiencia fue la incursión al cambiar de zona escolar, donde ya se mencionó encuentra un equipo de trabajo dividido y su papel primordial fue el cohesionar y reconocer el contexto

para partir de esa lectura y encaminar sus acciones. Este primer conflicto está asociado con **las relaciones entre los integrantes de la zona escolar** (supervisión escolar y directores).

Con la encomienda hecha al profesor para llegar a su nuevo centro de trabajo e identificar cómo subsanar los acontecimientos, él lo refiere así:

- Y llego aquí, a esta escuela donde me citaron, ya con mi nombramiento, me encontré a la Directora General de Educación Básica, al Subdirector, a la Directora de Educación Preescolar, ah y lógicamente a la Subdirectora Regional para presentarme; y dije: -Ah caray, que tan importante soy.

Pero mi gran sorpresa fue que en la dirección estaba reunido todo el personal directivo de la zona, los 14 directores de los cuales algunos aún continúan aquí, y lo que observo ahí en la dirección; pero así marcado, de un lado un grupo de directores y del otro, otro grupo de directores.

Pues bueno en voz de la Directora General de Educación Básica la maestra Madalena, -pues maestro José María llega usted a esta zona por las siguientes razones, se generó un conflicto iniciado por la supervisora en donde (me dijo de manera muy general) lastimó y laceró al personal directivo y al personal docente, al grado que el personal directivo y docente le impide llegar a su oficina y a las escuelas.

Pusieron mantas en la avenida yo no me había dado cuenta, o sea, me vinieron y me sentaron en un polvorín y no lo sabía. Me dijo: -le hago a usted el encargo para que en mes; en un mes, le pido de favor me haga el reporte de las condiciones de esta zona escolar, está usted aquí no por casualidad, porque sé me va a entregar buenas cuentas.

Esa fue una situación muy sorpresiva para mí, de hecho, ahorita que lo estoy platicando, lo vivo nuevamente.

Lógicamente mi ritmo cardíaco se aceleró, mi tono

cambió y le dije: -pues maestra, soy un servidor público, tengo un nombramiento que me respalda y es mi obligación venir a cumplir con mi trabajo, de ello que no le quede duda vendré a hacer mi trabajo con toda la transparencia y la honestidad y de maltrato al personal, no tenga usted duda, porque no lo va a haber, voy a hacer mi mejor esfuerzo. Y ese corte que usted me pide para el siguiente mes por esfuerzo no va a quedar, pero si encuentro respuesta de los directores que no tengo el gusto de conocer; a excepción de la maestra Alicia quien es directora de esta escuela, los demás no tengo el gusto de conocerlos pero yo haré todo lo que esté a mi alcance para que el servicio educativo para lo que estamos, se oferte con calidad pero también con calidez, esa es mi promesa, es la única promesa que le hago.

Y me reiteró -Pues está en manos, éste es su equipo de trabajo, preséntese usted.

Con una pausa hasta este momento, se puede imaginar lo que el profesor vivió o sintió en ese instante. Pero al ser una figura con presencia, su papel era asimilar la situación y analizar la manera en que daría atención; de forma originaria darse la oportunidad de saber en dónde estaba parado, para luego llevar a cabo las acciones que consideró más oportunas, manteniendo la firme idea de que es un servidor público y que se debe al ejercicio que su nombramiento dicta.

Sin embargo, las formas para desempeñar su labor, sólo él y sus estílos de actuación darían pauta a lo que siguió:

- Durante ese mes, conocí al personal en sus escuelas. Fue solamente el encuentro y es exactamente lo que le dije, -Maestra, hoy le puedo compartir que conozco a las 14 escuelas, sus directores y a su personal que lo atiende; de las dos escuelas de organización completa, la escuela penta docente, las dos escuelas bi docentes y de las nueve unitarias. Le puedo decir eso y sus condiciones son éstas, nada más; del trato

profesional está en proceso. Y poco a poco; al tercer mes dejó de pedirme informe.

Mi papel en ese momento fue estar ahí con ellos, ir a las escuelas y visitarlos. Mediante un trato de cordialidad y respeto, comenzar a relacionarnos y responder a las demandas de nuestro sistema educativo.

Este primer conflicto, se puede leer que el profesor lo asumió desde un modelo de supervisor líder, tal como lo sugiere González, ya que su actitud estuvo inclinada por el fortalecimiento de la comunidad escolar, en este caso de los directores; incluyó una comunicación abierta al permitir mutuamente el reconocimiento de quiénes eran y lo que requerían uno del otro, poniendo como capital los valores del respeto y la confianza; para llegar a una toma de decisiones compartidos. Así lo que él consiguió fue enaltecer el sentido de pertenencia e identidad.

Al tenor, y como un breve resumen de la relación entre supervisión escolar y los directores, él lo describe como:

- Es una plataforma de una sola pista, no puedes hablar de una supervisión sin vincularlas, sin mezclarlas, sin anclarlas a cada una de las direcciones escolares. Ésta es una simbiosis, es una relación simplemente necesaria para poder echar a andar todo este aparato que se llama educación, que se llama escuela, que se llama aula. Que involucra o que amalgama a sus actores, sin ese enlace, todo a lo que llamamos comunidad escolar, no pudiera estar amalgamada como una comunidad.

Son necesarias, porque el director es el enlace más cercano, más directo y cotidiano con los alumnos, maestros, con padres de familia, con la comunidad. Y yo solamente (no estoy hablando de la persona, sino de la supervisión) soy ese enlace, que, con esas condiciones, informaciones y elementos, diseño un acompañamiento, para vivir el proceso y mejorar. La mejora continua es una necesidad para este proceso educativo. No hay más.

Si bien, **la relación con los padres de familia** no es directamente propia del supervisor escolar, en apoyo a los directores y como una forma de generar vínculos con cada una de las escuelas al conocer su contexto y las personas que en ellas interactúan, se va creando una cercanía. Pero es indispensable tener cuidado en ello, puesto que al existir dicha relación se pueden suscitar ciertos conflictos como el que nos comparte el profesor:

- La situación problemática más aguda que he enfrentado. Con el paso de los años veo que la escala de comunicación y me refiero de los padres de familia hacia los maestros cada vez es más escasa, esa es la parte más delicada que uno debe de cuidar.

Hoy el padre de familia está empoderado, ha creído tener otras facultades dentro de la escuela, ha querido desconocer la autoridad escolar. Esa barrera se ha rebasado porque ya entra al ámbito muy personal, porque yo como supervisor sin tener la mínima intervención, injerencia o alguna responsabilidad, me vi severamente afectado por padres de familia y producto de una condición totalmente falsa.

Ahí es donde el servidor público queda totalmente en el abismo, porque ni la autoridad inmediata superior, ni el equipo que hubiera generado están en ese momento. Porque el dicho de un padre de familia o tutor de un niño como la voz del menor, cuando siente que su derecho a la educación no está siendo cubierto, el servidor queda vulnerable para la ley y la autoridad inmediata superior. Inmediatamente agrede el derecho del servidor público y la parte legal te la aplica con toda la fuerza.

Entonces aprendí que la vida de una escuela, que la vida de un servidor público se tiene que regir por documentos, porque al llegar a ese plano legal, penal, tu dicho tiene que estar respaldado por una prueba, por una evidencia. Y desde ahí la importancia que tiene un registro de asistencia, una bitácora, un programa; porque da de manera oficial la vida de una institución y por tanto el respaldo de un servidor público.

Y si no se asimila desde el primer momento en que se recibe una FUMP, desde ese momento para el patrón-gobierno, dejas de llamarte por tu nombre, ahora eres un número de servidor público, ya te conviertes totalmente en la garantía de los derechos de los niños. Y si este servidor público en el supuesto está cometiendo una falta, respaldada por un padre de familia (estás en la olla) y lo único que te salva es eso.

La participación social cobra una relevancia y ahí tuve un acierto en el principio, de manejárla en las escuelas y que ahora a raíz de las experiencias le pongo más énfasis a esa condición.

Además, el nivel de responsabilidad es muy alto, porque como supervisor te toca la toma de decisiones, sin abandonar la parte donde tú administras personas y que algunas veces se nos olvidan. Y las personas tenemos necesidades, tenemos familia, tenemos inconvenientes en la vida y algunas veces eso te lleva a tomar decisiones, no siempre las más certeras o adecuadas.

Porque al ser personas, hay quienes no son totalmente transparentes y honestas y algunas veces tú afectas al servicio público (porque eres servidor público), por tender la mano a una persona que no te está siendo honesta. Y esa acción te lleva algunas veces a cambiar ese criterio o política de toma de decisiones y eso es muy complicado, podría decir la parte más complicada que tiene la supervisión.

Existe una distinción entre el quehacer y el hacer de un servidor público, para este tema subrayando la labor de un supervisor, en el Compendio Normativo 2024-2025 en el cual se establecen los Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal de supervisión escolar; dicta que un supervisor escolar ha de ser una autoridad cercana a las escuelas, siempre apegado a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.

En su primer dominio, refiere a un supervisor que asume que, en todas las escuelas, se garantice el acceso a la educación de todos los alumnos, donde se respeten los derechos humanos, se fomente la cultura de paz y la normativa vigente. Ante esto, mantener siempre una actitud de cercanía hace alusión a estar presente en las escuelas, pero sin rebasar la relación con los actores escolares, ya que la línea es muy delgada pudiendo llegar a mal interpretarse.

El profesor menciona el poder que ejercen los padres de familia sobre un servidor público, cuando sienten (no siempre con argumentos) violentados sus derechos o los de sus hijos. Pero en este punto, se hace alusión a la norma directamente relacionada con el soporte de los instrumentos y herramientas que respaldan y dan vida a las instituciones y a sus actores. No debe olvidarse que son de gran valía para comprobar en cualquier caso que las acciones están siendo realizadas con fundamento y desde la legalidad.

Puntualiza también la participación social, que es la participación de padres de familia y tutores en las actividades escolares y todo lo relacionado con los alumnos. Pero es imprescindible delimitar hasta dónde y cómo ha de ser dicha participación para evitar transgredir derechos de cada una de las partes.

Así este tipo de situaciones se vuelve parte tanto de una relación social, como de un proceso administrativo y normativo.

En esa garantía del ***brindar el servicio educativo en cada una de las escuelas bajo su responsabilidad***, entra en juego otro aspecto; que es el ***no contar con el personal completo en la zona*** (sea por jubilaciones, licencias o cambios de adscripción). Este tema se convierte en un nuevo conflicto al momento de ser una condición que no depende directamente del supervisor, pero que sí impacta en su labor cuando los padres de familia exigen se cumpla este derecho. Y a la par, las demandas por parte de las autoridades educativas y organismos escolares que hacen solicitudes de atención a cuestiones administrativas y que son tareas propias de la supervisión escolar.

Al respecto él mismo hace una reflexión sobre su papel como máxima autoridad en la zona escolar:

- Por el lado laboral hoy en día se ha tornado muy difícil, porque una supervisión está en medio, ya que en la parte superior se encuentran autoridades como la Subdirección Regional, la Dirección General, la Subsecretaría, la Secretaría. Y hoy como el sistema de administración se ha federalizado y como servidor público, la principal función de un supervisor, de una supervisión es ser garante de que todos los niños sean atendidos en su derecho a la educación. Lo delicado aquí es que tú dependes de las líneas y para ejemplo basta siempre un botón.

Hoy en día tengo dos vacantes, en una escuela unitaria y en una bi docente. Y por esa condición federalizada, no se cubren ni en el tiempo ni en la forma. Y por qué me refiero al tiempo; porque hace un mes se jubilaron las maestras a cargo, las directoras y hoy no han sido cubiertas sus plazas.

En ese sentido el papel que hace la supervisión; tiene que garantizar al padre de familia, porque tiene que cumplir con esa condición de corresponsabilidad. Pero también tiene que aguantar los golpes de la autoridad inmediata superior y hay que atenderlo, y si sigue el conflicto con los padres de familia, primero tiene que ser el supervisor o la supervisora.

Entonces, en lo político tienes que atender las líneas, porque el supervisor es la representación del gobierno en las escuelas a su cargo, la representación de la autoridad educativa, sin tener la facultad para dar respuesta inmediata a una necesidad prioritaria “el aula”.

De este conflicto donde es necesario tener en cuenta y dar solución a ambas partes, por un lado la demanda de los padres de familia en que sus pequeños cuenten con la atención en las escuelas y por otro, el responder a las solicitudes administrativas de las autoridades inmediatas; tal es el caso de enviar y responder oficios, mantener información en plataformas, atender cuando es el caso la vida escolar de las otras instituciones, asistir a

reuniones, entre otras (el dilema mayor radica cuando el personal no está completo). Así, se vuelve necesario que la supervisión entre a las escuelas (cuando son unitarias) y se tomen acuerdos con las familias para responder a la condición de no limitar el derecho de recibir la atención, pero median- do con la respuesta a las otras solicitudes administrativas; hasta que se cuente con el personal necesario.

Pero, la organización que se establezca es vital para que todo funcione y he aquí el cómo lo genera el profesor José María:

- Va en dos sentidos, la primera debido a la condición de la zona escolar que mayoritariamente es unitaria y bi docente; intento centralizar la respuesta que te exige tu autoridad inmediata que es de aquí, llevada a las escuelas. Y lo hago intentando tener siempre un banco de datos confiables y dar respuesta desde aquí. Y de esa manera procurar que la presencia del maestro unitario sea más en el aula y no tanto en el escritorio, muy a pesar de que la política es más territorio menos escritorio, pero con esta carga de información tenemos que buscar alternativas.

Y la otra, la estructura que hoy se tiene; se supone que las diferentes plataformas son para descargar esa administración, pero resulta que ahora las diferentes plataformas, comúnmente están deshabilitadas o en mal funcionamiento; y cuando se tiene la fortuna de que estén en buen estado resulta que la mayor parte de la información casi siempre es antes de la hora de salida, lo que significa que tienen que dejar el aula 11 maestros, pero aparte en un segundo nivel tienes que enviar una evidencia y aparte tienes que enviarlo en físico.

La respuesta es la comunicación definitivamente, porque siempre te va a permitir tener el canal abierto, si no se tiene se cierra ese canal y por lo tanto la información que se tenga va a ser poco confiable. Le apuesto mucho a la comunicación pero con una condición, respetuosa y asertiva.

Nunca acostumbro a dar órdenes, pido favores, no lo puedo hacer el llegar y decir necesito esto y esto y ya; no jamás, “necesitamos”, porque si yo no tengo la información que me puede brindar el compañero, yo también quedo mal. Y desde ahí comienza la comunicación en donde yo tengo que ser empático con el compañero, por eso digo que tiene que ser respetuosa. Porque no se pueden además separar por ejemplo: la escuela de la supervisión o viceversa y se requiere un trabajo colaborativo.

He intentado que, en esta condición de gestión que es tan amplia, nunca tener la etiqueta de jefe, a pesar de la gran responsabilidad que sé que tengo, no me gusta que me vean como jefe, me gusta que me vean como un compañero de trabajo que siempre quiero estar dispuesto y que también se reconozca que no todo lo sé, porque no es verdad que haya un saber absoluto. En este sentido me puedan ver como un compañero de equipo, como alguien que también tiene necesidad y obligación de aportar.

Ante ello otra cosa, tratar de mantener la balanza firme y que lo negativo vaya abajo y lo positivo arriba.

El ejemplo que comparte el maestro, vira hacia el valor de la comunicación y las relaciones sociales nuevamente. Porque desde el inicio, mantener comunicación con los directores y colegas es indispensable para obtener la información requerida en el tiempo y en la forma necesaria. Seguido, el diálogo con las familias con la intención de comprender un poco que esa condición de que no se cuente con el personal en la manera que es deseada e ineludible; no siempre es a razón del supervisor, pero que en su responsabilidad de gestión se encuentra haciendo lo correspondiente para que sea posible.

Y finalmente, que podría ser también el comienzo; la comunicación que se tenga con las autoridades e instancias, para que brinden el apoyo en las situaciones que se viven en la zona escolar. Y que en la medida de lo posible se atienda todo.

Aquí se puede observar la práctica del cuarto dominio del supervisor; un supervisor escolar que se vincula con autoridades educativas, diferentes instancias, comunidades y familias, para que contribuyan a la mejora de las escuelas. Siempre utilizando los mecanismos adecuados para el diálogo con la comunidad escolar, el intercambio de información entre los actores escolares y la colaboración con las autoridades educativas e instancias correspondientes, que sean medios para coadyuvar la mejora de las condiciones de los centros escolares.

De igual forma se puede observar lo dicho en la teoría de la experiencia de Dewey, por la manera en que el profesor hace uso de sus ideas, reconstruye las situaciones para resolver las problemáticas; que al ir acumulando estos saberes los toma como una forma de dar continuidad a su labor, pero desde el aprendizaje.

Esto tiene cabida desde el momento en que los conocimientos que traía de su anterior función fueron parte de la reconstrucción de sus día a día en la labor ahora como supervisor, reflexionando los hechos y dando respuesta a las necesidades presentes para así atender los problemas y en carácter personal modelando su pensamiento, acciones y actitud para hacer frente a los dilemas que iban aconteciendo.

d. Retos: un crecimiento permanente

Visto desde su conceptualización, un reto simboliza un estímulo o desafío para quien lo afronta, y que a su vez para el sujeto representa un objetivo difícil de alcanzar; pero que durante el proceso se logran aprendizajes y se encuentran formas para conseguirlo que pueden convertirse en estrategias para una experiencia futura. En la labor como supervisor, y al ser una autoridad que de manera permanente está siendo vista como aquella persona que ha de proporcionar conocimientos y dar respuestas, acompañar en la búsqueda de soluciones. El maestro define su experiencia en este ámbito:

- Todo el tiempo con retos, es un puesto que te está retando diariamente y que debes aprender a sonreírle a los retos.

Y recuerdo mucho alguien que veo enfrente de mí, que académicamente me retaba y había quien pudiera verlo como una amenaza, pero no lo fue, yo lo vi como una oportunidad o te esfuerzas o te esfuerzas; y tenla, aprende junto con ella, gana junto con ella, no pierdas, no la pierdas a ella.

Y no significa eso que me quisiera poner a la par, sino que me estaba retando y que tenía yo que también ponerle más y más. Y que no por ello me iba a sentir desplazado, al contrario que bueno que me daba muestras de esa condición de superación.

De hecho, en la condición que se encuentra (estudio de posgrado) es una muestra también de superación, de que estaba siempre dispuesta a aportar, que a fin de cuentas el reto me benefició a mí.

Hay que resaltar la actitud con que el maestro mira a estos llamados retos, una actitud que suma y que beneficia a su crecimiento desde el momento en que lo ve como una oportunidad. El buscar medios para aprender de la experiencia que está viviendo, habla de la mejora en la supervisión educativa, que representa la manera en cómo se estimula el crecimiento personal de sí mismo y de sus miembros; tal y como lo refiere a continuación:

- El modelo actual me ha implicado mayor reto, pero le agarré el hilo y le agarré todo lo que ya traía de los anteriores; sí le sufrí un poco porque no alcanzaba a comprender cuál era la secuenciación. No había comprendido cuál era el papel de MEJOREDU, y cuando vi el papel del mismo, fui agarrando de sus herramientas y poco a poco fui agarrándole el hilito.

Pero lo que sí te reta y por eso está padre es a cómo leer, o lees o lees; hoy estoy más convencido que nunca del valor de la argumentación y es algo que reconozco de este modelo. Partiendo de un contexto y argumentación, ahora ya podemos hablar con mucha

claridad y si llamamos lectura de realidad también, que es un análisis a mucha conciencia que nos permite apoyarnos de otros instrumentos como el FODA (instrumento de evaluación Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y se le puede dar sentido, ello es algo que utilizaba en los modelos anteriores.

Si te dicen competencias, o contenidos o maneja los PDA (Procesos de Desarrollo y Aprendizaje); descubrimos que un PDA te da luz a qué es lo que observo y qué es lo que evalúo y nos llevó un ratito. Éste te está centrando a donde debo de meterme a observar.

Cuando puedo platicar con uno de mis elementos de esta manera, puedo decir vamos bien, pero si hablamos de los ejes articuladores y José María no sepa ni cómo encajarlos, ahí habría un detalle.

Que lo hemos ido asimilando, muy a pesar de que hemos tenido retos bárbaros con la Nueva Escuela Mexicana, que empezamos de cero, empezamos de nada. Si no tenemos una contextualización perfecta de nuestro Plan y Programa de estudios, lo que sí tenemos es una apropiación que ya nos permite proponer, que ya nos permite ser críticos y estoy siendo ambicioso en esas dos palabras eh, pero creo que sí ya lo hemos hecho.

Otro punto de este nuevo modelo es la inclusión, que la veo como un sueño, porque no estoy listo para ser totalmente incluyente en mi vida profesional; me faltan muchos factores para ser inclusivo en mi medio, esto puede ser por la formación y raíz familiar.

Conocer los instrumentos y herramientas que dan sentido a la vida institucional, es fuente para contribuir al aprendizaje y conocimiento, tanto propio como de sus colaboradores. Para orientar, asesorar y acompañar a los directores, el supervisor requiere contar con los elementos necesarios para hacerlo, o ir aprendiendo de la mano.

Como parte de su reconocimiento en el reto que le implicó el trabajar con el nuevo Programa de estudio; enfatiza la lectura como eje principal de conocimiento. Poder establecer una comunicación basada en la argumentación, demanda el llevar elementos que se obtienen de esa misma lectura. Tomar en consideración los apoyos de los que se dispone, y las experiencias previas para constituir estrategias que permitan asumir ese reto de manera más eficaz:

- Un supervisor debe ser altamente moral, porque eres ejemplo a seguir. Es decir, que tu sentido de responsabilidad, tu condición de empatía, tu voluntad por siempre querer por principio y no por obligación, esa actitud no puede faltar.

La otra el compromiso, con quien hoy en día se le llama colectivo, el grandísimo compromiso de responderle a las expectativas de ese colectivo y eso te lleva a ser responsable, porque no puedo hablar de un plan y programa de estudio cuando no lo conozco. Si un maestro hoy en día, un maestro de la zona Joo2 no me dice cuál es un plan y un programa de la fase dos, José María está fallando. Y con tu equipo construir y desarrollar estrategias que te permitan facilitar ese conocimiento (como la nomenclatura que pusimos en marcha para el programa).

La otra más es la argumentación, es sumamente importante, por eso hoy el crítico depende mucho también de la teoría, aunque su experiencia es fundamental, pero si tú quieres transformar aquí es donde.

Con las palabras anteriores, condensa su labor desde tres particularidades; el ser un ejemplo desde la actitud, mantener compromiso desde la responsabilidad, y la mejora continua que llama transformación desde la argumentación. Al tiempo, configura a los retos como parte de ese proceso de crecimiento y transformación continua, que si se retoman sus palabras textuales “aprender a sonreírle a los retos” y continuar avanzando con ellos:

- Yo diría que es parte de un proceso evolutivo si tú lo quieres tomar así, porque tienes dos caminos; o te quedas ahí en una zona de comodidad y de confort o decides seguir siendo opción de respuesta.

Y con esta conclusión, deja ver que se trata de buscar soluciones y brindar respuestas, por encima de verlo como obstáculo.

Complejidad de la labor del supervisor escolar en preescolar

El supervisor escolar representa la máxima autoridad ante las escuelas que conforman una zona escolar, como se ha venido aludiendo se caracteriza por establecer relaciones con los actores y autoridades escolares; así como con instancias que puedan brindar apoyo en la satisfacción de necesidades propias de la vida institucional, que lleven a las escuelas y a la supervisión al logro de sus objetivos y metas con mira en la mejora educativa permanente y la transformación desde lo pedagógico, administrativo, y social.

Al asumir este rol, el supervisor vive experiencias de toda índole; llevándolo a enfrentar retos, solucionar conflictos y generar equipos de trabajo triangulando como dice Salcedo un desempeño líder, ejecutivo y técnico. Así el ejercicio de la supervisión escolar se torna un escenario complejo, ya que el desempeño de esta labor implica cierta responsabilidad por los logros, dificultades, fracasos o tropiezos que se tengan.

De esto existe una certeza y es que de cada experiencia se obtiene un aprendizaje, que el papel de cada supervisión es modelado por los estilos de quien toma dicho rol. De esta manera las características de su ejercicio, las situaciones críticas, las sensaciones, emociones y sentimientos; así como el significado que se atribuye al desempeño es algo muy personal, tal como se despliega en lo sucesivo.

a. Características de la labor del supervisor escolar

Entre los rasgos que distinguen la labor de un Supervisor Escolar se encuentra la capacidad para administrar los recursos de los que dispone,

llámeso humanos o materiales. Para tal efecto es capital la idea que mantiene la figura del supervisor acerca de su función.

El profesor José María otorga un papel distinguido al equipo de trabajo, donde cada actor representa una pieza clave para favorecer desde su cargo y responsabilidad a las demandas del sistema educativo, referido a su espacio comparte la siguiente percepción:

- Voy a intentar definirlo haciendo una analogía; la supervisión escolar es como una bugía en un motor, aunque el motor siendo de ocho cilindros o de cuatro, si te falla una, todo lo demás va a fallar, va a empezar a consumir más gasolina. El que use el automóvil no va a tener la seguridad ni la confianza de utilizarlo porque está fallando esa parte. Entonces una supervisión es eso, una bugía en todo este sistema educativo, porque es administrativamente el enlace de la vida del sector educativo que se llaman aulas y niños, con la política educativa que es la autoridad.

El supervisor escolar es interlocutor de la política y te conviertes en garante de que esa política llegue aquí como una administración. Pero también de aquí para allá, eres garante de lo que aquí se ofrece se ofrezca con calidad, con justicia y con respeto.

Y estoy hablando de muchísimas cosas, por ejemplo, de los cinco pilares, que es lo más valioso pero también eres garante de los caprichos políticos. Y digo caprichos políticos porque viene una administración y ve a la educación de ésta manera, viene otra administración y su enfoque es otro, prueba de ello cuántos programas de estudio hemos tenido en estas dos décadas, esperemos que ahora con la Nueva Escuela Mexicana sea esto, y que acá abajo sepamos interpretar adecuadamente esa condición de autonomía profesional y nos convirtamos en verdaderos investigadores. Y que nuestro laboratorio, sea puro éxito, porque nuestro laboratorio está aquí en el aula.

Ojalá y que no al ratito la política de la NEM ya cambió, y que aprovechemos esta parte, que esta autono-

mía se refleje en puros maestros críticos. Y ya sabemos que ser críticos es, vivo con mi realidad práctica y me documento, entonces me hago crítico y me hago un verdadero innovador.

La interlocución del profesor alude a la respuesta dialógica entre los actores educativos y el sistema para quien se trabaja. Él como mediador y figura que ha de estar al frente de esta tarea, en su carácter de líder académico; como principal característica ha de velar porque los directivos y docentes cuenten con las herramientas necesarias para desarrollarse como profesionales de la educación y así desempeñar oportunamente la tarea educativa.

En su analogía de mirar a la supervisión como una bujía del motor de un auto; su papel como supervisor vira en torno a ser esa chispa que motive el buen funcionamiento de su sistema, que son los actores escolares con quienes comparte la responsabilidad de la educación en las escuelas. Teniendo en cuenta que además, esa bujía ayuda a dispar el calor, se puede enlazar con las problemáticas que se viven en las escuelas y que su función es equilibrar el ambiente de tal suerte que en cada entorno escolar se mantenga un entorno, el más adecuado.

Pero también, es su apuesta al trato personal, en el establecimiento de las relaciones; ofrecer un clima que incentive a las personas a sentirse considerados para de esta forma, brindar la apertura hacia el vínculo que se desea alcanzar.

- Es clave el considerar a los compañeros primero como personas, porque si tú no ves a la persona, al personal de cada una de las escuelas como un ser humano, un individuo con diferentes características, con diferentes niveles, algo que lo distingue como individuo; si tú no lo conoces primero como persona, difícilmente vas a poder tener ya un acercamiento como profesionista, como profesional y tienes que ir poco a poco ir alcanzando ese nivel de empatía, pero con la persona, estando ahí; empatas y ya puedes generar ese compromiso.

Entonces un supervisor, se convierte en un líder cuando es sensible al reconocimiento de su personal, identificando en primera instancia a la persona como un ser individual, y seguido al profesionista; donde ya entra la motivación hacia la actualización en su rol como líder académico. El generar los compromisos de asumir la labor desde la convicción y atendiendo a la obligación, crea un puente entre esos dos niveles.

Para afianzar la percepción que tiene de su función como supervisor escolar, el maestro atribuye como las características que dan matiz a su labor algunas palabras clave:

- La primera **RESPONSABILIDAD**, es una palabra que se convierte en un hacer cotidiano y necesario, un altísimo nivel de responsabilidad. La segunda asumir con responsabilidad el **COMPROBAMIENTO**. La tercera sería una **ACTUALIZACIÓN**, en un proceso de manera permanente, no puedes tú permitirte un rezago, porque entonces no estaríamos preparados para la siguiente palabra clave que es el **ACOMPAÑAMIENTO**, no puedes acompañar sin estar listo para tener siempre algo que ofrecer, algo que dar.

Y entonces ahí se genera otra palabra clave, **CONFIANZA**, no puedes transmitir entonces esa confianza cuando han venido a tocar tu puerta y no has podido abrirla, aunque aquí viene la otra **HONESTIDAD**; porque no lo sabes todo, debes de aprender a aprender, con quien compartes esa responsabilidad; que regresé a la primera palabra.

Ese compartir, siempre abres la puerta para poder decir que tú también estás **DISPUESTO** a aprender, a recibir; y entonces se genera ese clima de confianza, de ese sentirte en el mismo plano. Porque es muy difícil que te acepten en el mismo plano, se tiene que construir con el día a día, pero no en el discurso, sino en el **HACER** cotidiano, en el lugar donde se da el hecho que es la escuela, que es un aula, que es la comunidad; ahí es donde se tiene que ir construyendo en escenarios que siempre vamos a encontrar. Es-

cenarios académicos que hoy podemos privilegiar y que bueno que tenemos escenarios tan importantes, como es el Consejo Técnico.

Quiero entender, quiero pensar, quiero asumir que hemos ido con el paso de los años, construyendo una condición de una pequeña, pero muy pequeñita COMUNIDAD de APRENDIZAJE, aquí dos palabras más, y que se ha ido asumiendo también con los directores esa condición de responsabilidad de ampliar, de proyectar esa comunidad de aprendizaje y entonces de ahí surge otra palabra clave que está relacionada con la supervisión y que es precisamente el RECONOCIMIENTO.

El reconocimiento ya de ese equipo, y no estoy hablando de manera personal, sino de un equipo que está en torno a una supervisión, estoy hablando de un equipo directivo en donde todos estamos comprometidos de querer seguir creciendo; a eso me refiero cuando hablo del reconocimiento, no de que me echen porras, más bien de que estés satisfecho porque vamos avanzando, no con pasos gigantes, nunca vas a crecer con pasos gigantes, siempre habrá algo que aprender, pero sí garantizar que vamos adelante.

Y la otra, el reconocimiento te va a llevar a un LIDERAZGO, invariablemente y ahí vienen las clasificaciones de los estilos de liderazgo, pero eso ya es una condición total y absolutamente individual, en la que el tipo de liderazgo ya no es cuestión de este su servidor, sino de aquellos actores con quienes comparto mi función.

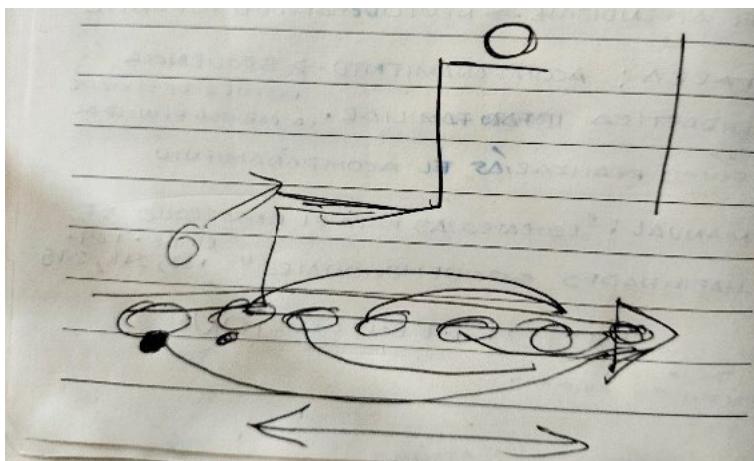
Y la última que yo anotaría, espero que no me quede grande el chaleco, SENCILLEZ, aquí esta parte hasta la ejemplifico (dibuja una figura que se presentan a continuación Imagen 1),

El supervisor está aquí (señala la parte superior) y todos los demás están aquí con la mirada hacia él (señala la parte inferior). No, un supervisor debe de estar aquí (volviendo a señalar la parte horizontal),

y tan importante es este engrane como este; y habrá un momento en que esté aquí encabezando, tenga la necesidad de protegerse, de cuidarse, de fortalecerse con quien está acá (marcando dos de los puntos).

Yo no lo veo de manera vertical, yo veo la sencillez de manera horizontal. Que también lo digo, debo de ser honesto, de acuerdo a los comentarios que a veces escucho del maestro, del compañero supervisor, de los que escucho de otros maestros; cómo se expresan del supervisor. Esta parte no se ha logrado, todavía estamos teniendo una mirada hacia abajo, entonces esas miradas hacia abajo no deben existir, debemos de mirar siempre a la par. He dicho casi siempre que no me gusta que caminen detrás de mí, me gusta que caminen junto a mí, es a lo que yo quiero llegar, ese ideal. Yo sé que no se logra, pero con lo que quiero concluir esto es que diario me esfuerzo porque así sea, soy un humano y me equivoco muy seguido, y con el tiempo he aprendido a reconocer, a escuchar, y a estar dispuesto a enmendar, trato de hacerlo.

Figura 4. Sencillez del supervisor escolar



Fuente: fotografía tomada de la figura hecha por el profesor.

Nota: la parte superior indica la verticalidad, posición donde no debería estar el supervisor; mientras que la parte de izquierda a derecha representa la horizontalidad que otorga valor a cada integrante de la comunidad escolar

Estas palabras clave enarbolan más que una función, un Ser y un Hacer, dado que intervienen los valores del profesor que lo identifican como persona, y los aprendizajes que ha ido adquiriendo a partir de su experiencia como profesional; así como las formas en que visualiza su labor.

Cada una de estas características se van enlazando entre sí, en la medida que refiere el profesor no puede existir una sin la otra. Más allá de ser simples conceptos muestran una trayectoria, una experiencia, un recorrido y un escenario complejo. Porque en este Ser y Hacer se encuentran implícitas capacidades, saberes, valores, sensaciones y reflexiones.

Figura 5. Características del supervisor escolar



Fuente: elaboración propia.

Nota: palabras clave que el profesor José María atribuye como características de su función como supervisor escolar

b. Situaciones emocionalmente críticas

Como parte del trayecto en su labor, ha habido momentos significativos de logros, retos, errores, aprendizajes y situaciones que incentivan el actuar cotidiano. Sin embargo, son las situaciones que mueven emocionalmente a un sujeto las que lo llevan a introspectar su proceder, con énfasis en aquellas de carácter crítico por el impacto que provocan.

Recapitulando algunas de las experiencias del profesor, entre las situaciones que lo movieron emocionalmente; en primer lugar, estuvieron sus cambios de adscripción y la toma de su nueva labor, ya que el haber consolidado un equipo de trabajo y luego tener que desprenderte de este no por elección sino por un mandato, resultó una etapa relevante en su vida. Llegar a un nuevo ambiente donde el escenario no era el mejor, y enfrentar posibles prejuicios lo mantuvo en apertura buscando distintas maneras de relacionarse e ir generando los lazos entre los miembros, para finalmente consolidar un nuevo y enriquecido equipo.

- Uno de los tropiezos que tengo es con Ceci desafortunadamente, he tenido etapas muy complicadas en la zona que me llevaron a hacer uso del área jurídica que me decepcionó, y me vi en la urgente y extrema necesidad de un abogado personal para poder salir de ese conflicto. Y este conflicto fue generado por una madre de familia y que me involucró a mí y a una directora escolar, una experiencia muy amarga, muy difícil y que bueno la recuerdo con muchísima tristeza y que lo externo le doy gracias a dios de haber podido conservar mi estatus de libertad que a punto estuvo de perderse.

Una página de mi vida laboral muy muy obscura muy negra, que ojalá pudiera yo olvidar cosa que lo considero muy difícil; esa fue una parte muy difícil.

Otra parte que recuerdo con muchísima tristeza pero que ya perdoné, fue el único extrañamiento que he tenido en mi vida profesional y fue expedida por la maestra Ana a quien yo en su momento apoyé, pero qué hacemos, igualmente de manera injustificada,

pero se me hizo ese extrañamiento. Pero producto de ese extrañamiento obtuve un escrito que los directores (firmado por ellos) desacreditaban la razón de ser de ese extrañamiento; entonces para mí es muy bonito y lo tengo aquí, todavía conservo ese documento; que sí fue un paso triste porque yo nunca pensé que en mi vida iba a tener un extrañamiento y lo tuve, pero tuve también el apoyo de la gente más cercana a mí que son los directores y el personal docente.

El haber estado involucrado en un fuerte conflicto con una madre de familia representó identificar capacidades de fortaleza y respuesta ante una situación que no imaginó vivir y para la cual no estaba preparado. Descubrió en este proceso la importancia de contar con los elementos que en ocasiones se obvian como lo son los documentos y escritos que pueden ser prueba de una labor bien ejercida. Pero más allá de eso, reconocer que la fuerza para hacer frente a este tipo de cuestiones es marchar con legalidad, transparencia, profesionalismo y con una postura humana.

A la par, cuando existen acontecimientos no justificados y se tiene la certeza de que el actuar es correcto, el respaldo del equipo de trabajo fortalece; tal como él vivió con ese extrañamiento. De ahí la trascendencia una vez más de generar buenos lazos y estar seguro de que lo que se hace es lo adecuado.

Es preciso no olvidar que el ambiente familiar también forma parte del acontecer cotidiano, y aunque muchas veces se hace manifiesto el separar lo laboral de lo personal, es una situación que permea el desenvolvimiento del sujeto cuando hay en mente varias ideas y situaciones que atender a la vez. Y que en ese momento, el entorno en que se desenvuelve influye de manera positiva o negativa, tal como lo reseña el maestro:

- En esa parte, yo me siento muy satisfecho con esa condición, cuando a José María las cosas en el ámbito personal y familiar no le pintaron tan bien; el equipo de trabajo de supervisión escolar siempre

fue primero muy respetuoso con lo que se estaba viendo, pero después me dieron muestras de mucha solidaridad. Eso me ayudó muchísimo porque, los tropiezos familiares siempre van a existir, hay de diferentes magnitudes verdad.

Y donde pude ver esa condición de respeto y de empatía fue cuando me divorcio, y la crisis emocional para José María era muy difícil, y que involuntariamente esa condición emocional la traía como José María supervisor; pero encontré verdaderamente eco en el equipo de trabajo, en donde me fueron arropando, apoyando, hasta que poco a poco logré ir superándolo como tenía que ser.

Sabía que lo podía lograr solo, pero me fue más fácil con el apoyo del equipo y una de las partes que más me costó, porque hasta hace tres años aproximadamente, yo pude rescatar esa credibilidad, ese cariño, ese afecto de mis hijos hacia mí.

Y eso me ayudó muchísimo; porque era algo que yo tenía por encima de cualquier condición mía. No me permitía sinceramente ser feliz, hasta que mis hijos como personas ya adultas se dieron cuenta de que las cosas no son solamente de mi lado y empezaron a ver la realidad, hoy gracias a dios tengo ya la fortuna de haber rescatado la cercanía y afecto de ellos, que era lo que me hacía falta.

Atinadamente el maestro dice “Sabía que podía lograrlo solo”, porque internamente es una idea que se genera en alguien que tiene un cargo tan sustancial y que representa autoridad para varias personas; pero el reconocer que se torna más sencillo con el apoyo de un equipo, habla de humildad y nuevamente de esos lazos que afirman un vínculo para desempeñar con actitud lo consecuente.

Otra parte importante es el sentido integral de la persona, dado que para dar respuesta a múltiples tareas y actividades se necesita un estado

físico, mental y social equilibrado. Y la pregunta ¿la salud guarda relación con el desempeño?:

- Es una condición bidireccional que puede tomar un rumbo positivo o un rumbo negativo.

La salud es indispensable porque una condición de salud se va a reflejar primero en la disposición, en la expresión que suena sencillo, pero qué difícil es de lograrlo; decir quiero esto. Cuando tú logras esa moneda de cambio de, lo tengo que hacer a un lo quiero hacer, es un reflejo inevitable de una salud emocional, de una salud física y de una salud institucional.

Si hablamos hoy de una salud emocional, sí es muy necesaria; si hablamos de una salud biológica y física, pues claro. Pero también puedo hablar de una salud en relación al tipo de comunicación, de convivencia, de empatía, de actitud con todos los actores que involucra el sistema educativo.

Y esta pieza es fundamental en la práctica de toda labor, de manera personal la salud física, mental y emocional; pero de manera colectiva la salud en el ambiente de relaciones. Ya que mediante este factor se otorga una respuesta a lo cotidiano. Es decir, si existe salud las respuestas serán positivas, mientras que si existe algún daño las respuestas podrían ser de resistencia o negatividad.

En la condición de bi direccionalidad, las situaciones críticas que se viven, las problemáticas o los conflictos; por supuesto que van a tener su impacto en la salud de la persona cuando no son expresadas o atendidas oportunamente. Este es un ejercicio que comienza desde lo individual, que puede irse trabajando con el colectivo para afianzar ambientes sanos, donde la comunicación, el diálogo y la confianza sean la fuente para generar un entorno cordial que invite a la realización de las distintas tareas con actitud y compromiso.

c. *Sentimientos experimentados*

Considerar al sujeto que desempeña una labor, es tener en cuenta cada una de sus esferas, las sensaciones y sentimientos que experimenta con los acontecimientos vividos, ello forja a un ser integral.

Aquí regresar un poco al antecedente del supervisor, en su cargo como auxiliar, puesto que en él experimentó diversas sensaciones que trajeron consigo aprendizajes que más adelante pondría en práctica en su función como supervisor:

- Como auxiliar una de mis más importantes experiencias y reto a la vez, fue aquel, ya está muy muy lejano año, es que no lo recuerdo ya bien mil novecientos ochenta y tantos, no lo recuerdo con precisión. Cuando el Coordinador Regional de Supervisiones, así se le nombraba, el profesor Eliot me manda llamar, siendo yo subdirector administrativo de la secundaria de Jocotitlán, me manda llamar para decirme que necesitaba que me fuera como auxiliar de supervisión a San Felipe del Progreso (1989 ya lo recordé). Fue una gran sorpresa y hablando de emociones, dudé en un momento, pues tenía miedo porque experiencia todavía, pero miedo y dije: Va, señor no le puedo fallar.

A parte de que me conocía ya como persona, como buen amigo, me dice: -No me puedes fallar, te puedes equivocar en un papel, en dos, nunca políticamente.

Eso no se me puede olvidar, no se me va a olvidar jamás; -Jamás te puedes equivocar políticamente, tú eres y tienes que ser “institucional” sí. La cabeza aquí soy yo, y esta es la línea de trabajo que yo te marco, y esa línea de trabajo es de resultados día a día.

Pues todavía me alarma más cuando escucho esas palabras de esa persona, dice: -Ok, tienes de compañeros a un maestro de experiencia, al maestro Paco y un maestro de mucha experiencia que conoce mucho la región, el maestro Ricardo y tu supervisora la maestra Jaqueline, ella viene de Toluca quiero que la

apoyes porque algunas veces llega un poquito tarde. Ese llegar un poquito tarde, yo lo tuve que interpretar desde el principio porque la maestra Jacqueline como venía de Toluca y los caminos hacia San Felipe eran complicados prácticamente pura terracería, pues me hablaba por teléfono y me decía: -Te encargo la oficina. Y si me iba bien venía una vez a la semana.

Lo que hice fue amalgamar con mi poca experiencia un equipo de trabajo con dos maestros de mucha experiencia, Ricardo que conocía la región, le dije: -pues tú muéstrame perfectamente bien la zona escolar, cómo es, cómo son cada uno de los directores. Y el maestro Paco un maestro ya de edad, le encargué las funciones administrativas, que en ese tiempo se hacían memorándums que era donde se comisionaban a los maestros interinos para ir a las escuelas. Pero no eran maestros de formación; no, nos teníamos que dar a la tarea de salir a la calle, a la comunidad a decir: -oye ya terminaste la secundaria, ¿no quieres ser maestro interino?

Pues bueno así empezó, y había que hacer 148 memorándums para el inicio del ciclo escolar, entonces el maestro Paco recababa la información con máquina de escribir; regresábamos de las escuelas Ricardo y yo, cada quien sentados en su máquina de escribir haciendo los memorándums para poder cumplir con esa condición.

Ese fue uno de los retos que me dejó sorprendido, pero me explicó la razón del porque “pues ya, aunque sea estudio de maestro”, me dio ese valor. Y vaya cuánto ha cambiado esto, hoy hay un cúmulo de maestros aquí esperando la oportunidad de una plaza y antes salíamos a “rogar” esa plaza, porque las escuelas de San Felipe del Progreso, la mayoría estaban atestadas de maestros interinos; cuando más, teníamos un maestro base que era el director y todos los demás eran maestros interinos.

Pero aquí viene un aprendizaje que me dejó la vida; los maestros los hermanos Avellaneda que eran de

Santa Cruz del Tejocote, jóvenes de verdad con unas ganas, con una creatividad, una iniciativa que tenían y los tres eran de preescolar. Y había dos jovencitos también que estaban en primaria, ellos me sorprendieron también por su creatividad e iniciativa, “wow” cómo tenían leyendo y cantando a los niños. Un maestro del Cerro de la manzana tocaba dos instrumentos y a todos los niños los tenía atentísimos cantando, padrísimo.

Pero también hubieron maestros que me decepcionaron, maestros tomadores, simuladores; que me llevó a una experiencia, la más triste y amarga, y que creo a estas alturas de mi vida fue la única en la que tuve que promover una rescisión de contrato. Sí, el maestro toda la semana ebrio en su escuela y a la siguiente semana no se presentaba, y las dos siguientes semanas no se presentó.

Fui a su casa, el maestro en total estado de ebriedad con un abandono terrible a su familia y muy dolorosa la situación que no me dio más alternativa, no podía; lo intenté negociar con su esposa y ella me dijo: -déjeme ver, porque si no me pega, me grita, me agrede, se va contra mis niños si yo le digo que deje de tomar y que se vaya a trabajar. No lo pude lograr, un mes y tuve que seguir su proceso administrativo de rescisión de contrato que es el único que he tenido gracias a dios en toda mi carrera y que, pues tristemente terminó por el deceso del maestro, muy joven 29 años y la causa, el alcoholismo.

Con esta anécdota, se puede vislumbrar primero una sensación de “miedo” por ser algo nuevo y que en ese nuevo trabajo habría maestros con mayor experiencia. Pero el tomar esa experiencia de los compañeros como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, otorgó confianza para su desempeño.

Ya en el acercamiento con las escuelas, observar a los maestros y reconocer sus estilos y formas de enseñanza, le permitió experimentar emociones de “sorpresa”, “decepción” y “tristeza”. Cada una de éstas convirtiendo la experiencia en una fuente de conocimientos que hicieron madurar emocionalmente al maestro. Reconociendo que en el trabajo se puede encontrar todo tipo de situaciones y que invariablemente hay que actuar de acuerdo a ellas.

Y es en este punto donde se pudo ver su primera actuación como mediador al tratar de dar una solución afirmativa al conflicto presentado, pero al no encontrar la respuesta esperada, actuar normativamente por el bienestar de un sistema educativo del que se depende. Y esta experiencia fue forjando su actitud ante las posibilidades que podrían venir cuando asume el cargo ya de supervisor escolar.

Estar a la cabeza de un equipo, supone mantenerse a la vista de todos tanto en los aciertos como en los errores que pudieran tenerse. De aquí la importancia de contar con un estado de equilibrio para sobrellevar todo y teniendo presente que las respuestas no pueden ser totalmente emocionales, sino con racionalidad por lo que se ejerce y con madurez para asumir equivocaciones. A contexto el supervisor señala:

- Como punta de lanza de una institución siempre estás expuesto a la crítica, expuesto al rechazo, pero este rechazo de las pocas experiencias negativas que he tenido se da porque no pude defender peticiones personales y la función que tengo no me lo permite, porque como servidor público me debo a la institución, a una respuesta institucional. Y lo que va cerrando el espacio, siempre hay una figura responsable de la institución, y con quien tomo decisiones es con el director; pero siempre el compañero o la compañera van a mencionar –él dijo.

Afortunadamente esas condiciones me han dejado muchas satisfacciones, porque hoy veo con mucho agrado y satisfacción a maestros que están a punto de jubilarse y que pude porque estuvo en mis manos, darle esa oportunidad de ingresar al servicio.

También me voy encontrando a personas que pude orientar y apoyar, y pocas son las que me dicen: -fuiste un tirano o mala onda; o -por qué yo nunca fui merecedor del estímulo. Pero bueno, regreso a lo que mencionaba al principio, soy institucional y entonces yo me refiero al director o directora en quien me voy a apoyar para las sugerencias; y habrá quien toda la vida se la pasó de contreras y ahí cómo reconocerle.

Esa es la historia, sí he tenido muchas satisfacciones con el personal tanto directivo como docente; pero no significa que soy perfecto, porque lo sé, soy un ser humano susceptible de equivocarme y no una, sino varias veces.

La satisfacción es uno de los mejores sentimientos que puede experimentar una persona, porque es indicativo de que está realizando las cosas de acuerdo a como para él mismo son apropiadas. Sirve además como motivación para seguir con una actitud que suma. Al contar con este tipo de emociones, se puede hacer una reflexión acerca de cómo ha sido el transitar en un lugar, en un cargo y lo que se ha realizado. Así llegar a mirar cada etapa, experiencia y aprendizaje, como algo que le da sentido al día a día.

Más de las ocasiones, lo que existe en la mente permite o limita a tomar decisiones, a veces por el apresuramiento de que llegue algo; en otras por aplazar respuestas o acontecimientos. Pero cuando se está tranquilo, cuando se han cumplido metas, se ha dado solución a pendientes y se cuenta con los elementos personales, profesionales y sociales. El poder reconocer que la experiencia cuenta mucho y con un cúmulo de pensamientos llegar a decir:

- E influyó muchísimo porque dije, -ahora sí soy plenamente feliz; estoy listo para jubilarme. Y por ello me mueve, estoy llegando a cosas muy personales, pero bueno yo lo acepté y con gusto lo digo. Que ahora me siento pleno y satisfecho; con los retos que ya expresé, que tengo dos vacantes, que la malvada plataforma no me contesta, pero son gajes del oficio.

Pero hoy José María ya es feliz porque tiene a lo más valioso, su familia, sus hijos e incluso puedo decir, a la mamá de mis hijos porque hoy me acepta, hoy me busca para un consejo, para una orientación. Y todo esto me hace decir: -Bueno José María, disfruta el ser supervisor, esos meses que tú decidiste quedarte; y trato de hacerlo, de disfrutarlo.

Y claro que influyó lo profesional en mi vida personal y lo personal en lo profesional. En primera la presencia en la oficina no era como debería de ser; la otra mis decisiones no siempre eran de la mejor manera, mi proceder, mi hacer con mis compañeros maestros no era como lo que es José María.

Afortunadamente lo pude superar y pude no tirar por la ventana como lo es el aprecio, el respeto y la cercanía de mis compañeros maestros y lógicamente también en el ámbito familiar me alejé mucho de mi familia; lo menos que quería era que me vieran, pero poco a poco pude sacar.

Pero es el mismo fenómeno tanto en lo familiar como aquí en mi trabajo, era que me vieran y que me vieran en la condición que yo me sentía tan derrumbada en todo aspecto, porque hasta en lo económico me vi afectado, porque ahí viene; mis tarjetas estaban a disposición de ella (mi ex esposa) y lógicamente abusó.

Es un círculo, si tú eres vulnerable en lo personal, eres vulnerable en lo que sigue y el ser humano tenemos esa tendencia, si vemos vulnerable a alguien ahí ponemos el dedo. Entonces cuanto antes te tienes que levantar y es ahí el valor que le veo al equipo de trabajo que tengo y he tenido.

Son múltiples los aspectos que influyen en los sentimientos que se generan en la persona, cómo se van solventando los aconteceres y hasta el carácter que se va forjando. Los valores son clave en la manera de dar respuesta a variadas situaciones, pero la experiencia es la que le permite al sujeto ir creando su estilo.

d. Significado que le atribuye a su experiencia

La trayectoria de un supervisor se va matizando por la variedad de vivencias que experimenta en su labor. Durante este tiempo, se forman en la vida de éste recuerdos, sensaciones, ideas, conocimientos y reflexiones, que le permiten dar un significado a ese proceso. Para el profesor José María este significado se configura:

- Hoy más que profesional, es una respuesta sentimental porque esto me mueve; hace unos días falleció un gran amigo mío con el cual compartí el trabajo en la supervisión; él supervisor y yo auxiliar, pero que él me dejó muchas enseñanzas.

Entonces, qué veo en mi carrera como supervisor, en 19 años como supervisor y qué coincidencia 19 también de auxiliar de supervisión, esto me lleva al por qué junto estas experiencias; porque dentro de esos 19 años de auxiliar de supervisión tuve también al principio la altísima responsabilidad, compromiso y reto de casi siempre estar solito sin supervisor, porque esporádicamente iban y por alguna razón me tocó compartir la responsabilidad con maestros de muchísima más experiencia que yo, los otros dos auxiliares. Y, sin embargo, me tocaba a mí tomar las decisiones, diseñar las acciones, marcar rutas a seguir.

Entonces, cuando a mí me llega esa responsabilidad de ser supervisor, ese compartir con gente de tanta experiencia; ese miedo e inmadurez que yo tuve con mis pocos años de servicio que tenía, me llevaron a tener o a vivir experiencias en donde afloraron los principios.

Es decir, a ser más humano que un administrador, que un compañero, porque todavía no entendía la dimensión tan grande que es acompañar; hoy sí lo puedo decir, y es ahí donde centro mis palabras. Que, en esos primeros años de construir un puesto como supervisor, mi conducir tenía muchas áreas de oportunidad, el ir avanzando, el ir tratando, el ir involu-

crándome en el gusto por la lectura, el ir cambiando de compañeros, me invitaba a ir creciendo más y más, y lo digo con mucha honestidad.

Yo recuerdo mis primeros pasos en los Consejos Técnicos Regionales, era un José María callado, un José María temeroso, un José María con dudas, pero fui arropado por gente de tanta experiencia, que fui generando ese crecimiento. Pero no me regalaron nada, porque yo tenía que apropiarme de lecturas y más y más y más, que observaba para poder entablar un diálogo con ellas, cinco mujeres de las cuales aprendí muchísimo (las otras maestras supervisoras), todas ellas ya jubiladas, pero que me dieron esa seguridad, me empoderaron en mi función.

Entonces, cuando yo empiezo a figurar en el Consejo Técnico Regional, fui sintiéndome satisfecho, fui diciendo cuánto tiempo desperdíe por no tener elementos claros para realmente acompañar, al grado de que cuando me toca la oportunidad de (no hace muchos años, quizá ocho) de que me designan de la Dirección General como el conductor del Consejo Técnico de supervisoras del nivel preescolar en la región de Atlacomulco, se puede imaginar el reto que yo tenía por delante.

Entonces, si yo aterrizo esta amalgama de experiencias en una respuesta concreta; es que la vida de supervisor la tienes que asumir día a día con retos y día a día sonreírle a los retos, pero sonreírle porque alcanzas metas, porque aquí no te puedes rezagar. Y si hay un nivel exigente, es el de preescolar; te descubren muy fácilmente cuando llegas en blanco y una página en blanco en un consejo es el reflejo de no tener puesta la camiseta, de no querer hacerlo, de llegar a una función a simular; y no puedes. Hay quien siempre llega con una canasta llenísima, y si no se está dispuesto a llegar así, ok, pero siempre llegar con una canasta, con algo, nunca en blanco, porque entonces llegamos a una simulación.

Y regreso un poquito, el llevar las riendas de un consejo técnico de supervisores no es sencillo, es muy complicado porque antes tienes que ir; a mí me tocó ir a nivel nacional a ver en 2017 en Querétaro y este consejo era de supervisores estatales y federales. Entonces, eso me hizo entender más la altísima responsabilidad, pero tan digna función que es el ser el Supervisor, porque el supervisor es en quien depositan la confianza. Concretamente no se tiene el derecho a defraudar la confianza y si se defrauda, buscar alternativas.

En esta experiencia rescato que es importante ver a los docentes, directores y supervisores como compañeros, esa visión; las normas son nuestro conducto y se reflejan ahora en los protocolos, pero tu inteligencia puede mediar, pero la inteligencia emocional.

Esta reflexión es el resultado de una gama muy amplia de experiencias, de las cuales el supervisor reafirma, modifica o elimina acciones y formas de dar respuesta a cada situación. En ella va exponiendo lo que sintió con cada vivencia, lo que construyó a partir de una lectura personal y de su entorno; el valor que le otorga a los momentos críticos, pero también a las personas que le acompañaron en cada etapa.

Aquí aplica la frase “Un Supervisor no nace, se construye”, y se construye poco a poco con lo que va descubriendo, su transformación puede resultar en un solo momento y de manera permanente; todo depende de los sucesos que viva.

Un sujeto puede llegar hasta donde quiera, en este sentido enfatizando el papel del supervisor escolar, lograr lo que decida en la medida que su avanzar sea cuestionando, investigando, observando, relacionándose, asumiendo con responsabilidad y actitud cada tarea que le es encomendada.

Finalmente, el profesor José María comparte un mensaje para los actuales y futuros supervisores o aquellas personas que se han dado la oportunidad de leer su experiencia, mensaje que va en sentido de qué es lo que considera necesario tener presente.

- Siempre tener una primera mirada con lo que te va a dar fortaleza o te la va a quitar, y que son los seres “humanos” con los que compartes. Después una segunda mirada al profesionista, y una tercera mirada al profesional. El hacer a un profesional es la ética y la moral en la escuela y en el aula, un profesionista te lo da el título, y el ser humano te lo da tu principio y tu moral. Eso es lo que les puedo decir, actuar siempre con esas tres condiciones.

Hablar de los futuros supervisores, sería hablar de modelos y de esos hay muchos, porque los supervisores como los directores, cada uno tiene sus estilos.

Siempre el escuchar la razón por la que se hizo o no una cosa, esa es la parte humana y después ya tomar una decisión. Y no evidenciar nunca a nadie ante los demás, es mejor dialogar y escuchar, y para obtener datos, te tengo que dar datos.

Lo que se requiere hacer es, tomar de la mano a alguien que necesita de ti y soltarlo hasta que él te diga; y habrá un momento en que seas tú quien requiere ser tomado de la mano y tener la confianza de que vas a ser sujetado; así nutrirnos mutuamente. Y regresamos a que lo más valioso que tienes es el ser humano, tienes que estar muy cercano a él, pero sin dejarte tú.

Capítulo 5

Interpretación de la experiencia



VÍNCULOS QUE TRANSFORMAN LA EXPERIENCIA. NARRACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ESCOLAR

“Solo una mente educada puede entender un pensamiento diferente al suyo, sin necesidad de aceptarlo”

Aristóteles

La experiencia como supervisor escolar es un tapiz complejo de momentos, decisiones y reflexiones que se entrelazan para dar forma a la práctica educativa, en el papel del profesor José María demanda claridad en el desempeño para brindar apoyo, ser fuente de aprendizaje e incentivar el crecimiento. La interpretación y comprensión de este ejercicio, se aborda desde tres ámbitos; lo destacable de la narrativa del profesor desde su experiencia, lo que dice la normatividad en el “deber ser” del supervisor y la recuperación de la teoría como lo son los modelos de supervisión y lo que dicta la Nueva Escuela Mexicana; para condensar en un contraste entre los tres aspectos.

En la recuperación de las entrevistas hechas con el profesor José María, se pudo ver reflejado lo dicho por Bolívar, ya que durante la conversación el profesor no solo enunciaba su experiencia, sino que volvía a vivir esos hechos, y durante el diálogo y su reflexión fuimos creando una narrativa compartida, porque se fueron construyendo puentes entre la evocación, el conocimiento, el descubrimiento y el aprendizaje.

Así, él considera que el Supervisor Escolar se crea de acuerdo a sus experiencias, porque de ellas va recuperando saberes, analizando lo que en determinado momento resultó adecuado para enfrentar alguna situación, el cómo se dio respuesta ante dicho acontecimiento, los factores que se vieron involucrados y cuáles fueron las sensaciones que experimentó con ello.

Aquí se puede observar el valor instrumental del que habla Dewey, debido al análisis que el profesor realiza de sus ideas y cómo las recupera para dar aplicación a otras similares. Teniendo presentes los principios de continuidad e interacción, porque en este punto se volvió consciente de lo que en el pasado resultó de una u otra manera, el cómo lo trajo al presente y tras la reflexión el considerar utilizar dichos conocimientos en nuevas experiencias.

El o los estilos que imprime en cada acontecimiento están relacionados con sus creencias y valores, puesto que su historia de vida es clave para

desarrollar un modelo, con el paso del tiempo y generando una lectura de su realidad se puede aludir a un estilo paternalista de supervisión, cuando va manteniendo a su equipo de trabajo en conjunto y los va arropando a partir de las enseñanzas y confianza que brinda, pero cuidando que la relación no sea de dependencia ni sumisión, porque su creencia es que la horizontalidad es vital.

El profesor destaca que como supervisor, de manera constante enfrenta retos, vistos como aquellas tareas que demandan la movilización de capacidades de las que en varios casos se va haciendo consciente mediante el proceso, tal es el caso de cuando hizo su transición de cargo y cuando cambió de contexto; en ambos ejemplos lo que pudo enfrentar era algo desconocido y el reto consistió inicialmente en conocer, seguido por la adaptación y en tercera instancia aplicar a su modo las estrategias que consideraba más pertinentes para resolver la problemática principal que era la generación de un equipo de trabajo, la toma de acuerdos y la organización para el trabajo.

Asimismo, plantea que la transformación continua es necesaria por los cambios constantes de la sociedad y el contexto mismo; desde la adaptación de saberes actuales en las situaciones que se viven, hasta la propuesta de nuevas estrategias que respondan a descubrimientos en la práctica educativa, sea en carácter personal o aplicado colectivamente.

Esto se puede ilustrar con los casos donde da muestra de haber modificado su actuar, aplicando los elementos con los que contaba (conocimientos y relaciones) en conjunto con la búsqueda de otras alternativas para la respuesta que deseaba, como el leer y practicar sobre lo desconocido para compartir luego ese conocimiento y que éste fuera replicado por sus compañeros, en el ejemplo de las asesorías que brindaba. O cuando encontró a partir de alguien más un reto académico, la experiencia en este momento le permitió hacer una observación reflexiva del suceso y posteriormente desarrollar la experiencia activa de organizar su pensamiento y continuar el aprendizaje, tal como es referido en el ciclo experiencial de David Kolb.

Simultáneamente, acentúa la generación de vínculos y relaciones sociales positivas, como una pieza fundamental para el entorno laboral. Dichas relaciones son enunciadas tanto con colegas, miembros del equipo, autoridades y sociedad, en sus palabras éstas guardan una relación directa

con la forma en que se produce el ambiente para desarrollar las actividades.

Particularmente interpreto que uno de los factores que han favorecido su desempeño es el establecimiento de vínculos sanos. Éstos benefician diversos aspectos; primordialmente la comunicación, permitiendo que sea abierta, respetuosa, de confianza, clara y honesta, con ello se alienta la toma de acuerdos y se reducen los conflictos. También incrementa la colaboración, cuando a partir de estas relaciones las personas se sienten a gusto y apoyadas, ahí surge la motivación para compartir experiencias y la disposición para ser partícipe de los proyectos.

La participación en actividades comunes donde se comparten las tareas alienta el compromiso con los objetivos. Brindar reconocimiento al esfuerzo puesto por cada cual fomenta que puedan llevarse a cabo reuniones cordiales, que a su vez permiten el conocimiento mutuo en diversos entornos como se ha referido arriba en lo personal, emocional, profesional y la salud. Interviene el estilo del sujeto para crear estos vínculos y respecto al profesor José María, es un punto que ha traído consigo mejoras en las situaciones que representaron un reto para él.

Las palabras clave que el profesor ha otorgado a su labor como supervisor escolar, condensan los aprendizajes que ha ido adquiriendo durante su práctica, realzan sus valores y permiten tener una mirada hacia la forma en que su experiencia ha ido apuntando enseñanzas.

Por lo tanto, el significado que atribuye a su experiencia es la suma de una mirada retrospectiva, un pensamiento evocativo, de un andar que ha tenido variedad de sensaciones, percepciones, conversaciones, reflexiones y aprendizajes. Significado que se centra en sentimientos derivados de cada situación por el retorno a lo que pensó, hizo, sintió y vivió, tal como lo plantea Óscar Jara y de ahí la importancia de la recuperación de experiencias como forma de perdurarlo.

El Marco Normativo establece el “deber ser” de la figura del supervisor escolar, bajo un perfil donde se describen los principios que han de guiar su labor, con carácter filosófico, ético y bajo la legalidad de las disposiciones señaladas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Con estos principios, el supervisor atiende una tarea que le es

encomendada por el mismo Estado y el Sistema Educativo, que es asegurar se brinde en cada una de las instituciones a su cargo el servicio educativo.

Desde este mandamiento, la labor del supervisor involucra el compromiso de cumplir con responsabilidades que no pueden ser omisas por desconocimiento, para ello un apoyo es el documento rector del perfil de esta figura como máxima autoridad en una zona escolar. Es importante que las personas que desempeñan este ejercicio conozcan su contenido, sirviendo como base para el servicio que se presta, dando cuenta de profesionalismo.

Entre las características que se señalan se encuentra que el supervisor se asuma como líder académico, lo que le otorga una gran responsabilidad en el conocimiento teórico, práctico y la movilización de capacidades para dar orientación a sus acciones. Una figura que represente saber, liderazgo y ejemplo al ser partícipe de procesos de formación continua y superación profesional, mismos que encaminan a la transformación y la mejora permanente.

Invita a que sea un personaje cercano a la cultura institucional, reconociendo sus características y necesidades, a partir de la generación de vínculos con los distintos actores educativos, para llevar a cabo gestiones de índole administrativa, pedagógica y social, en la medida de su desarrollo dar cumplimiento a su labor.

Relacionado a esto, La Nueva Escuela Mexicana configura un modelo de supervisor escolar como acompañante de directivos y docentes para garantizar el cumplimiento del servicio educativo en las escuelas con apego a la normatividad. Este acompañamiento busca fortalecer las capacidades de las escuelas desde la asesoría y apoyo para la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Gestionando y movilizando la identificación de problemáticas y la búsqueda de soluciones diversas, considerando un seguimiento y evaluación que encaminen a la mejora. Fomenta la comunicación entre los distintos actores y la generación de ambientes propicios para el desarrollo de las tareas educativas.

Con los presentes señalamientos, reconocer que la labor de un supervisor es una tarea compleja y trascendental; que se ha ido transformando con el paso de distintas propuestas y modelos. Modelos que se distinguen por el enfoque que cada uno da a su tarea (Líder, Técnica, Ejecutiva). Que

si bien tiene ejes rectores para su desempeño, la forma de hacerlo se asocia a las características de quien la lleva a cabo por lo que es, lo que sabe e interpreta.

El contraste interpretado de la labor del profesor José María y lo que dicta la Nueva Escuela Mexicana, es que su ejercicio se ha ido modificando de acuerdo a su experiencia; varias de las solicitudes que la NEM hace ya venían siendo desarrolladas por el profesor, y en casos como la conceptualización del Acompañamiento, éste se fue asumiendo con base en la lectura, el diálogo con otros actores y la práctica misma de lo que representa. La supervisión y el cumplimiento de las normas, fue uno de los aprendizajes que dejó el enfrentar algunas situaciones críticas, por las que reconoció que no basta con ser alguien cordial y amigable, que en ocasiones es necesario con más énfasis hacer valer y apuntar el deber ser.

Conclusiones

La investigación es un acto científico que requiere de procedimientos para la generación de conocimientos, pero no es lineal, dado que en su desarrollo como investigadora pude descubrir que en ocasiones se puede avanzar de acuerdo a como se tiene planeado en un cronograma, pero en otros de acuerdo a la información que se va encontrando. Y ante esto, no se trata de detener el hallazgo por seguir el formato, también consiste de disfrutar el proceso, de descubrirse como investigador; de reconocer, desarrollar y potenciar capacidades tanto cognitivas, como afectivas y durante el mismo ir reconstruyendo la información y dejando una huella de lo experimentado, tanto para mí como autora de la indagación, como para quienes acompañan el proceso y para los lectores de ella.

A partir del proceso desarrollado durante esta investigación, en la cual los aportes de las teorías de los autores que han sido citados fueron un considerable punto de partida, al poder contrastar con la empiria de una voz como lo fue la experiencia de un supervisor escolar, reconozco la importancia del método biográfico narrativo, por la relevancia que cobra el recuperar, interpretar y compartir con otras personas los hallazgos que surgen de un cuestionamiento, problemática que da pauta a la búsqueda de

lo que alguien más ha estudiado al respecto y desarrollar un pensamiento propio del objeto de estudio.

Con dicha perspectiva y con base en la información obtenida, se puede concluir que la labor de un Supervisor Escolar en la experiencia del profesor José María es una tarea compleja, en tanto tiene en sus manos diversidad de asuntos que tratar; comenzando por el carácter social de generar relaciones óptimas con los actores que convive, autoridades e instancias que en cualquier momento puede precisar para las gestiones.

Acto seguido dar solución a problemáticas que se deriven de la búsqueda por la mejora continua, que es uno de los objetivos de la educación. En este punto, contemplar el fortalecimiento personal y profesional, primero de sí mismo y segundo en ser motor de esa incentivación hacia los directores y equipo de trabajo. En sentido pedagógico acompañar los temas educativos valorando y destacando áreas de oportunidad y subrayando lo que se realiza con atino; sin descuidar la aplicación de la normatividad con ética y filosofía crítica.

Al tenor de los objetivos planteados para esta investigación, dar cuenta que existen puntos muy destacables en la labor que desempeña un supervisor y que es preciso tener en cuenta, tal es el caso de cómo resuelve situaciones, el cómo da respuesta a solicitudes y demandas ya sea por su equipo de trabajo o por autoridades, su actuar ante cuestiones complejas, la generación de vínculos sanos y cordiales, así como de un ambiente propicio para su desempeño.

Todo ello, que vive y pero que no siempre existe registro; por lo que es necesario recuperar esas experiencias como una forma de aprendizaje y transformación. Aquí apuntar que no es solamente aquello que ha resultado, sino también los puntos que en su momento se tornaron difíciles y los errores cometidos, ya que es una forma de favorecer el análisis y reflexión sobre lo que se puede continuar, lo que se requiere modificar y lo que evitar.

El registro de experiencias no es algo habitual y que sí es importante, ya que es una constancia de que algo relevante acontece, como ya se ha mencionado de las experiencias tanto propias como ajenas se pueden obtener aprendizajes; sobre la capacidad de análisis e innovación, porque

mediante ello se pueden identificar las causas, aciertos y errores en la toma de decisiones y procederes para dar continuidad o evitar patrones. El contar con dicho registro alienta la reflexión y el autoconocimiento, porque genera una nueva forma de pensar desde el interior y en una vista externa de cómo acontecen las cosas, es decir se desarrolla una lectura crítica de la experiencia.

El hacer consciente este ámbito puede resultar también un aporte generacional, donde se aprende de la dinámica que cada cuál va viviendo y el carácter que cada uno le otorga a la experiencia.

El desempeño de un supervisor se ve permeado por diversos factores como: profesionales, personales, emocionales, familiares y de salud; cada uno de ellos guardando relación entre sí. El primer aspecto cobra relevancia en cuanto configura los antecedentes teóricos y empíricos con los que cuenta el sujeto para desarrollar su labor, éstos son los estudios que han dado vida a su ideología, el conocimiento que ha generado en torno a su ejercicio a partir de los cargos que ha desempeñado y la preparación que trae consigo.

El factor personal involucra los valores, ideología, costumbres y hábitos que han forjado a la persona, en este punto también se considera el carácter y estilo para expresar, actuar y relacionarse con otras personas. Lo emocional va muy de la mano con el personal, dado que es generado a partir de la historia de vida de la persona, en concordancia con las experiencias que se van sumando, y es un andamio para las respuestas ante los diversos acontecimientos; aquí la regulación de las emociones es un trabajo determinante, ya que influye el modo de sobrellevar la experiencia. El familiar englobado con las relaciones sociales, convergen una fuerza o barrera para el sujeto en los demás ámbitos cuando los asuntos ahí vividos se ven reflejados en el bienestar y salud de éste, en sentido de su ser integral.

Así la relación que guardan uno con otro, es como un ciclo que va envolviendo y ramificando las experiencias, pudiendo motivar lo emocional a lo profesional, lo personal al estado de salud y todos ellos intervenir en lo laboral; pero aquí tener cuidado de separar hasta lo más posible, con el afán de no ser excusa ante los posibles fallos, errores u omisiones.

La supervisión escolar no es una tarea mecánica o uniforme, sino que está influenciada por la experiencia, la formación, el estilo y la perspectiva de cada supervisor; depende además de lo que sabe, vive, reflexiona e interpreta de manera particular. La manera en que aborda su trabajo puede variar de acuerdo a sus creencias, su historia de vida y la comprensión que tiene de la realidad educativa en la que se encuentra inserto.

Al estar implicado en una interacción constante con docentes, directivos, autoridades, sociedad y otros actores; demanda una gran capacidad para leer situaciones, identificar e interpretar necesidades y con ello tomar decisiones, ajustando las estrategias de apoyo.

Con esta óptica el ejercicio de la supervisión escolar se convierte en una práctica multifacética, compleja y adaptativa, que exhorta una comprensión profunda del contexto, las situaciones y las personas involucradas; para promover el cambio y la mejora continua. Esto se vuelve posible en la medida que el supervisor reflexiona sobre su propia práctica, reconoce sus áreas de mejora y ajusta su experiencia a los aprendizajes obtenidos de la misma, precisando una actitud flexible, de apertura y compromiso.

El quehacer del supervisor escolar implica un sutil equilibrio entre la normatividad, el deber ser y los aprendizajes derivados de su experiencia, y en el ejercicio del Profesor José María por lo que aquí se ha desplegado, se encuentran presentes características personales como sus valores, creencias y hábitos, los conocimientos que son resultado de lo que experimentado y que fue adaptando a su práctica cotidiana, enfrentando retos y distinguiendo oportunidades. Al tiempo, cuando en su deber ser tuvo que dar cumplimiento a las expectativas y responsabilidades que fueron puestas en sus manos y que son establecidas por la normatividad del propio sistema educativo; como se pudo leer no siempre equiparables con la realidad que se vive o se vivía en este caso en su zona escolar.

Por lo tanto, deducir que el supervisor escolar ha de ser un personaje capaz de desarrollar su trabajo mediando entre la norma y la flexibilidad, entre el deber ser y su estilo particular de atención y respuesta. Que se forja como líder cuando inspira confianza, fomenta el trabajo colaborativo, alienta a la mejora permanente, promueve el pensamiento crítico y es consciente de sus capacidades y limitantes, porque aprende de sus errores y fortalece sus aciertos; sabedor de su cargo pero sin subestimar o sobreestimar a quienes forman parte de su labor.

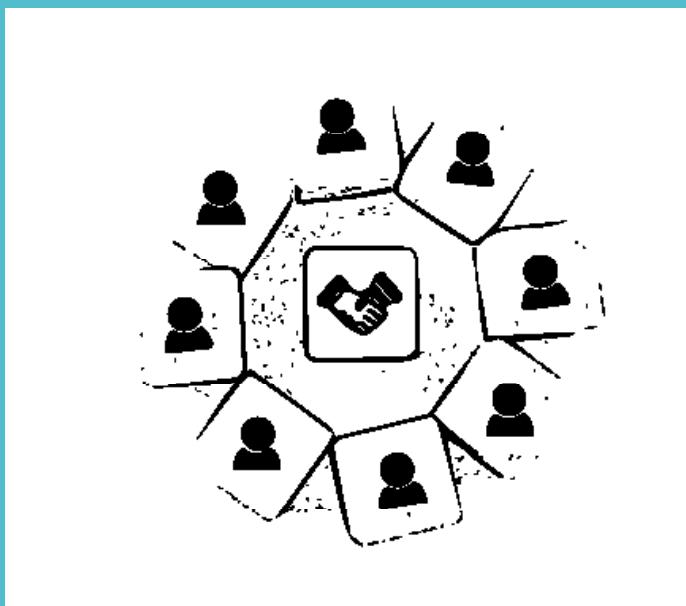
Así llevar a cabo un acompañamiento en extensión amplia de su significado, que es uno de los principios que la Nueva Escuela Mexicana faculta a la tarea del supervisor escolar.

Trayendo una vez más la voz del profesor José María, para desempeñar una labor y alcanzar los objetivos deseados, mirar en tres direcciones a la persona, al profesional y al profesionista. A este pensamiento sumar que no solo se trata de aplicarlo al otro, sino a uno mismo porque se trata de una práctica dual, en un ir y venir, en un ciclo donde la conclusión se torna el nuevo comienzo.

Como una propuesta, hago mención que los intercambios a nivel Supervisión Escolar, pueden resultar de utilidad a los supervisores para vivir los diferentes estilos y comprender desde la experiencia el valor de la labor que cada uno desempeña con su colectivo, de esta manera abonar a uno de los propósitos y es el avanzar hacia un sistema interconectado que desarrolla pensamientos de colaboración.

Para finalizar compartir algunos cuestionamientos que surgen como producto de esta investigación y que pueden formar parte de una posterior; ¿Cómo aprender a ser un Supervisor ejemplar? Siéndolo... Comienza a preguntarte ¿cómo es el supervisor que quisiera ver?, ¿qué características tiene?, ¿cómo se comporta?...

Referencias



- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Brujas.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Bolívar, A. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en la educación. Enfoque y metodología*. Editorial La Muralla.
- Bolívar, A. (2012). *Metodología de la investigación biográfico-narrativa: Recogida y análisis de datos*. Universidad de Granada.
- Chárrieg, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*, 5(1), 1-12.
- Flores, F. (2022). *Supervisión escolar. Estado del arte* (1ra ed.). Ediciones CIIE.
- Garay, C. (2020). *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Universidad de Panamá.
- Garduño, O. (2011). *Génesis, desarrollo e impacto de la supervisión en educación preescolar* [Tesis de maestría, Instituto de Posgrado y Estudios Superiores de Toluca].
- Garduño, O. (2021). *Supervisión escolar educación preescolar educación primaria. Hallazgos e interpretaciones*. IPYEST.
- González Urdaneta, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus, Revista de Educación*, 13(25), 11-35.
- Hurtado, G. (2003). *Experiencia y educación / John Dewey*. Cuadernos Prometeo, Universidad Nacional, Departamento de Filosofía.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Centro Internacional de Desarrollo Humano – CINDE.
- Larrosa, J. (2009). *Experiencia y alteridad en educación*. FLACSO y Homo Sapiens Ediciones.
- Maggiorelli, L. (2020, 21 de junio). *Los elementos fundamentales de la investigación (Ontología, Epistemología, Paradigmas, Metodología)* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FbkAXTQX2RE>

- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo.
- Navarrete, E. A., & Farfán, R. M. (2016). *Investigación acción, de la reflexión a la práctica educativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Otero-Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Universidad del Atlántico.
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: Significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo. *Foro de Educación*, 11(15), 103-127.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2023). *Compendio normativo 2024-2025. Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica: Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*.
- Syner GROUP. (2013). *El supervisor del siglo XXI*. Syner GROUP.



Religación
Press

Ideas desde el Sur Global



ISBN: 978-9942-594-09-9

A standard one-dimensional barcode is positioned vertically in the center of the white rectangular area. It represents the ISBN number 978-9942-594-09-9.

9 789942 594099