



Innovación Educativa

ISSN: 1665-2673

innova@ipn.mx

Instituto Politécnico Nacional

México

Rivera Hernández, Claudia

Propuesta de un sistema de formación especializada en supervisión educativa: análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el mundo

Innovación Educativa, vol. 17, núm. 74, mayo-agosto, 2017, pp. 165-179

Instituto Politécnico Nacional

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179452787010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Propuesta de un sistema de formación especializada en supervisión educativa: análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el mundo

Claudia Rivera Hernández  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## **Resumen**

En México, los supervisores escolares de nivel básico, medio superior y superior han carecido de una formación especializada que los prepare en el trabajo administrativo y de gestión. Por ello, este documento presenta un análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el mundo. Los resultados obtenidos nos permiten inferir cual debe ser el rumbo de la formación educativa de los líderes y supervisores que guían la educación en México logrando generar resultados sistémicos en un contexto regional mediante la propuesta de un sistema de formación especializada en supervisión educativa.

## **Palabras clave**

Formación educativa, educación superior, política educativa, sistemas educativos, supervisión educativa.

## **Proposal of an educational system specialized in educational supervision: Comparative analysis of 13 systems of educational supervision throughout the world**

## **Abstract**

In Mexico, academic supervisors at the primary, secondary and higher education levels lack specialized training to prepare them for administrative and managerial work. For this reason, this paper presents a comparative analysis of 13 systems of Academic Supervision throughout the world. The results obtained allow us to infer the best path for the training of the leaders and supervisors who will guide education in Mexico and achieve systematic results in a regional context through the proposal of a specialized training in educational supervision.

## **Keywords**

Educational training, educational policy, educational supervision, educational systems, higher education.

Recibido: 08/01/2016

Aceptado: 18/04/2016

**L**a política pública educativa en México se está transformando, sobretodo en los niveles básico y media superior, pues la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en su artículo 3º, párrafo 1, que “Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -federación, estados, Ciudad de México y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; esta y la media superior serán obligatorias”. La reforma educativa publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de febrero de 2013, se centró en cuatro estrategias básicas: 1) Garantizar la educación pública obligatoria; 2) Crear un Servicio Profesional Docente; 3) Establecer el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, dotando de autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y 4) Fortalecer el financiamiento de la educación básica mediante reformas a la Ley de Coordinación fiscal.

Con estas estrategias en materia educativa, el gobierno de México busca contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que durante los próximos 15 años a partir del 1 de enero de 2016, “permitirá construir un mundo más justo, equitativo y sustentable” (ONU, 2015, Objetivos del Desarrollo Sostenible, párrafo 1). En consecuencia, la política educativa en México, debe atender no solo la calidad educativa, como había sido plasmada en los Objetivos del Desarrollo del Milenio.

Desde esta perspectiva la elaboración de políticas públicas encaminadas a resolver los grandes problemas educativos en México, debe incluir la formación de personal de nivel directivo, capaz de dar seguimiento a los sistemas educativos para hacer cambios concretos y sostenibles. El propósito de este artículo, es generar una matriz de ejes de formación educativa para supervisores de cualquier nivel educativo y administradores de la educación, que satisfaga el contexto regional, la metodología es el análisis comparado de los sistemas de supervisión educativa a nivel mundial. Actualmente una de las mayores preocupaciones educativas es la promoción de los currículos compartidos y la movilidad, favoreciendo la multiculturalidad, la internacionalización y la inclusión social.

### Inspección, supervisión y control escolar en los sistemas educativos del mundo

Gabriel Carron y Antón De Grauwe, identificaron en el año 2003 para el Instituto Internacional de Planeación de la Educación de la UNESCO que los factores que incidían en el desgaste de la calidad educativa en el mundo, estaban asociados a los servicios profesionales de supervisión y apoyo al personal docente, entendidos como los servicios que provee el ministerio de educación para controlar,

evaluar, transparentar y asegurarse de que la política educativa se implemente correctamente en cada país. A pesar de ser evidente el gran impacto que esta figura puede tener en la planeación y ejecución de las políticas públicas educativas, poco se ha hecho en el mundo para fortalecer su participación, incluso el proceso de Bolonia<sup>1</sup> que estableció el Espacio Europeo de Educación Superior, no incorporó ninguna directriz sobre el tema que ocupa este análisis.

En la revisión de la normativa y reglamentación en materia de supervisión educativa en 13 países realizada para esta investigación, se encuentra que son tres las funciones prioritarias encargadas a esta figura educativa:

1. Funciones de orientación. Entendidas como la guía que se da a instituciones, docentes y directivos para el logro de sus objetivos.
2. Funciones de evaluación. Entendidas como los procesos mediante los cuales se obtiene evidencia que facilita la evaluación y propuesta de estrategias de mejora. Este rubro no se relaciona necesariamente con la calidad educativa.
3. Funciones de verificación de la norma. Relacionadas con el seguimiento de la política educativa propuesta por cada país.

La tabla 1, da cuenta de los hallazgos encontrados tras la revisión de la normatividad:

- ▶ Llama la atención que las funciones de orientación están centradas en tres actores educativos: a) Centros o instituciones educativas; b) Docentes y c) Directivos.
- ▶ De los trece casos analizados, solo 5 de ellos (38%) consideran la participación colaborativa con la comunidad donde se encuentra instalado el plantel educativo. 3 de esos 5 países se ubican en Latinoamérica.
- ▶ Los términos usados para definir las funciones de orientación están relacionados con la asesoría, administración, control, inspección y supervisión.

<sup>1</sup> “La Declaración de Bolonia incluye como última intención el fomento a la dimensión europea, tanto en términos de desarrollo curricular como en la cooperación entre instituciones. Propósito que, dada su vaguedad, en el transcurso de la década fue variando su “definición”. Algunos ejemplos: en 2001 en el Comunicado de Praga ya no se habla del desarrollo curricular y la cooperación, sólo se afirma la intención de hacer del Espacio de Educación Superior Europeo una zona atractiva. En el Comunicado de Berlín (2003) la intención consistía en establecer vínculos entre educación superior e investigación; en el Comunicado de Bergen (2006) la intención era fomentar la cooperación en valores y el desarrollo sustentable. La variación de las intenciones en esta dimensión definida en Bolonia explican en gran medida la ausencia de un seguimiento por parte del Espacio Europeo de Educación Superior” (De Garay, 2012, pp. 122).

**Tabla 1.** Análisis de la actividad de supervisión educativa en el mundo.

País	Funciones de orientación	Funciones de evaluación	Funciones de verificación de la norma
Canadá	Supervisión centrada en el rendimiento de los estudiantes.	Evaluación del Sistema Educativo y sus actores para mejorar el rendimiento escolar.	Sin datos.
Chile	Asesoría de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Sin datos.	Velar por que los responsables de las escuelas mantengan en funcionamiento el establecimiento educativo.
Cuba	Orientación metodológica a centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación de las evidencias del trabajo que se desarrolla en la institución.	Garantizar la aplicación de la política educativa.
España	Supervisión y Control de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación del Sistema Educativo y sus actores.	Velar por el Cumplimiento de las leyes.
Finlandia	No existe actualmente la figura del inspector/ supervisor.	Autoevaluación anual. Cada escuela realiza su propia evaluación.	Se abolió la figura del supervisor en 1990.
Francia	Inspección y asesoría al profesorado y directivos.	Evaluación del Sistema Educativo y sus actores.	Garantizar la aplicación de la política educativa.
Holanda	Supervisión de centros educativos, práctica docente y función directiva. Realiza informes públicos.	Evaluación para mejorar la calidad educativa.	Garantizar la calidad del sistema educativo nacional.
Inglaterra	Supervisión de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación del Sistema Educativo y sus actores.	Garantizar la aplicación de la política educativa.
México	Supervisión de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación para mejorar la calidad educativa.	Garantizar la aplicación de la política educativa.
Nueva Zelanda	Administración de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación externa por parte de la Oficina de Evaluación de la Educación y Evaluación interna por parte de las escuelas (autoevaluación del currículum).	Sin datos.
Suecia	Supervisión de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Evaluación del Sistema Educativo y sus actores.	Garantizar la aplicación de la política educativa.
Tanzania	Control de centros educativos, práctica docente y función directiva.	Sin datos.	Sin datos.

**Tabla 1.** Análisis de la actividad de supervisión educativa en el mundo.

País	Funciones de orientación	Funciones de evaluación	Funciones de verificación de la norma
Venezuela	Orientación integral, holística, social, humanista y sistemática a centros educativos, práctica docente y función directiva.	Sin datos.	Garantizar la aplicación de la política educativa.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Artículo 151 de la Ley Orgánica, 2006, s/p) (Ministerio de Educación de Finlandia, 2015, web) (Ministerio de Educación de Francia, 2015, web) (Ley de la Inspección de Educación, 2002, web) (*Handbook for inspections carried out*, 2015, web) (Skolispektitionen, 2015, web) (Portal Educativo Cubano, 2015, web) (Secretaría de Educación Pública, 2015, web) (Ministerio del poder popular para la educación en Venezuela, 2015, web) (Ministerio de educación en Nueva Zelanda, 2015, web) (Ministerio de educación en Canadá, 2015, web) (Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar, 2009, web).

Vale la pena destacar que los términos de supervisión, inspección y control, son polisémicos y suelen usarse como sinónimos. Por ejemplo, en los países europeos se considera la inspección escolar, mientras que en los latinoamericanos se utiliza con más frecuencia el término de supervisión. La tabla 1 demuestra en cierta medida el imaginario social sobre las funciones de ésta figura.

En esta investigación se argumenta la idea de que dichos conceptos deben entenderse en dos fases distintas. Primero, Nericci menciona que: “la supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela” (citado por Rodríguez, M., 2014, p. 7). La supervisión escolar está encaminada al logro de los objetivos institucionales de los países, sin importar si su nivel es básico, medio superior o superior. Segundo, la inspección<sup>2</sup> y el control son las técnicas y procedimientos que sirven a la supervisión educativa para alcanzar metas específicas relacionadas con el contexto local. Desde esta perspectiva, se considera que la figura del supervisor escolar debería fungir como mediador entre la sociedad civil y el mandato gubernamental, favoreciendo la transparencia y rendición de cuentas en materia educativa (pública y privada), de esta forma, al realizar la inspección educativa,

2 En palabras de García, (2014, párrafo 1) la inspección debe ser considerada como “una responsabilidad ante la sociedad... Es decir... la actuación social de la inspección supondría la intervención sistémica sobre zonas y centros, con un desarrollo democrático y transparente, tanto en su organización interna, como en su relación con otras instituciones y con información transparente y permanente de sus actuaciones y de los informes y dictámenes que emanen de las mismas”.

el supervisor estaría obligado a verificar los procesos que garanticen el funcionamiento de las instituciones de manera efectiva, ordenada y productiva.

En relación a las funciones de evaluación, el análisis de la normatividad relacionada con la supervisión educativa en 13 países arrojó lo siguiente:

- a. Finlandia abolió en 1990 la figura del supervisor escolar y es el único país que considera la autoevaluación anual como forma de evaluación institucionalizada.
- b. Canadá, Holanda y México, consideran que el proceso de evaluación debe perseguir la mejora de la calidad educativa, en estos casos se evalúa el rendimiento escolar como producto del esfuerzo docente y directivo. Tema que ha sido muy discutido desde diferentes posturas.
- c. Cuba es el único país que busca expresamente generar análisis a través de las evidencias que se construyen anualmente.
- d. Francia, Inglaterra, Suecia y España consideran que una de las funciones principales del supervisor escolar es la evaluación del sistema educativo y sus actores. Llama la atención el caso francés pues su estructura de supervisión educativa está dividida en tres niveles: nacional, de academia y regional, los cuales tienen actividades que cumplen objetivos diferentes. En este sistema de supervisión se debe cumplir con un año de formación obligatoria para ocupar este cargo, es decir un periodo de profesionalización con responsabilidades a su cargo.
- e. Solo Nueva Zelanda y México consideran en su normatividad educativa que la evaluación al docente debe realizarse por parte de un organismo autónomo para producir resultados transparentes y legítimos. La figura del supervisor está relacionada con los procesos administrativos al interior de las instituciones educativas.
- f. Chile, Tanzania y Venezuela no hacen referencia explícita al proceso de evaluación en la normatividad revisada.

Para el caso de las funciones de verificación de la política pública educativa, los hallazgos encontrados son los siguientes:

- a. Canadá, Nueva Zelanda y Tanzania no consideran este aspecto como relevante en la función del supervisor escolar, pues su actividad está centrada en el centro educativo, sus docentes y las actividades directivas.
- b. Cuba, México, España, Francia, Inglaterra, Suecia, Venezuela (54% de los países analizados), consideran que una función primordial del supervisor escolar debe ser garantizar la aplicación de la política educativa.

- c. Sólo Holanda centra esta función en garantizar la calidad del sistema educativo nacional.
- d. Chile busca garantizar el funcionamiento del establecimiento educativo mediante la supervisión educativa.

Otro dato relevante que arrojó el análisis comparativo en materia de supervisión educativa en 13 países, es la relación de la norma con el establecimiento de valores e ideología, la tabla 2, da cuenta de ello.

Hemos insistido anteriormente que la labor del supervisor escolar es parte fundamental de la política educativa. El análisis de los valores establecidos en la normatividad, demuestra que en 5 países el supervisor escolar debe promover la participación comunitaria (Chile, Tanzania, Venezuela, Francia y Cuba), coincidentemente estos países presentan una alta tasa de participación ciudadana lo que podría asociarse con un sistema educativo abierto al conocimiento.

**Tabla 2.** Valores requeridos para la supervisión educativa en el mundo.

País	Valores
Canadá	Transparencia. Se realizan evaluaciones provinciales, nacionales e internacionales que se hacen públicas.
Chile	Participación comunitaria en el desarrollo educativo. El supervisor busca promover el encuentro entre actores.
Cuba	Prevención. discusión participativa por parte de los involucrados.
España	Equidad, igualdad.
Finlandia	Autoevaluación y auto-inspección
Francia	Animación sociocultural. Inspección en tres niveles: nacionales, de academia y regionales.
Holanda	Transparencia.
Inglaterra	Objetividad, imparcialidad, honestidad, confidencialidad. El supervisor busca generar una base de datos que sirva como evidencia de los logros alcanzados.
México	Organización, crecimiento en escalafón.
Nueva Zelanda	Autoayuda.
Suecia	Contribuir al desarrollo. Se prioriza la inspección a aquellas escuelas con un alto porcentaje de estudiantes en riesgo de no recibir educación.
Tanzania	Participación de las familias y la comunidad en las escuelas. Las funciones del supervisor se centran en apoyar en la administración y gestión de los recursos.
Venezuela	Participación democrática y protagónica del poder popular. Integración escuela-familia-comunidad. La supervisión educativa es parte de la política social.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Artículo 151 de la Ley Orgánica, 2006, s/p) (Ministerio de Educación de Finlandia, 2015, web) (Ministerio de Educación de Francia, 2015, web) (Ley de la Inspección de Educación, 2002, web) (*Handbook for inspections carried out*, 2015, web) (Skolispektionen, 2015, web) (Portal Educativo Cubano, 2015, web) (Secretaría de Educación Pública, 2015, web) (Ministerio del poder popular para la educación en Venezuela, 2015, web) (Ministerio de educación en Nueva Zelanda, 2015, web) (Ministerio de educación en Canadá, 2015, web) (Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar, 2009, web).

La transparencia es un factor clave para países como Holanda y Canadá, debido a que la supervisión se basa en asesorías privadas. En Holanda las escuelas cuentan con un presupuesto que pueden utilizar para la contratación de asesores y otro personal de apoyo de los organismos regionales o nacionales; la Inspección tiene lugar cuando las quejas no pueden ser resueltas por la comisión especializada. Además de eso, el proceso utiliza quejas como insumos en la inspección basada en el riesgo. Por su parte en Canadá existen diversas organizaciones involucradas en la supervisión, como el Ministerio de educación, Equipo de revisión de Distrito, Directorio escolar y el Consejo de planificación escolar. Cada una atiende distintos procesos de la supervisión educativa, por tanto se torna necesario transparentar la información procesada. Sigue lo contrario en sistemas educativos como el de Inglaterra, donde lo que se promueve es la objetividad, la imparcialidad y la confidencialidad de los resultados obtenidos, pues el nombramiento de los inspectores obedece a un proceso de designación de parte de la monarquía inglesa.

En Nueva Zelanda y en Finlandia se promueven los procesos de supervisión y evaluación auto-gestionados, pues desde la perspectiva de las escuelas, las evaluaciones solo representan una muestra de la realidad. Los proveedores de educación reciben sus propios resultados para ser utilizados con fines de desarrollo educativo. Finalmente, países como Suecia, España y México buscan que el sistema educativo favorezca la inclusión y la equidad para contribuir al desarrollo del país.

Así, tras esta revisión comparada de la normatividad en materia de supervisión educativa, se presenta a continuación una matriz organizada en función de los ejes de acción que son considerados en los principales sistemas de supervisión educativa en el mundo.

De acuerdo con los datos en la tabla 3, se concluye lo siguiente:

- a. El 84.61% de los sistemas analizados, consideran que la evaluación y el control son el eje principal de la supervisión.
- b. La gestión se muestra como una competencia necesaria en el 76.92% de los sistemas evaluados.
- c. También se incluye en el 69.23% de los sistemas evaluados los conocimientos básicos de administración.
- d. El desarrollo escolar se presenta como constante en el 61.53% de los sistemas de supervisión analizados.
- e. Y la asesoría está presente en el 53.84% de los sistemas de supervisión educativa que componen este análisis.

**Tabla 3.** Ejes de la supervisión educativa a nivel mundial.

Países	Evaluación y control	Gestión	Administración	Desarrollo escolar	Asesoramiento	Calidad educativa	Inspección	Bienestar	Focalización de Servicios
Canadá	X	X		X		X	X		X
Chile	X	X	X	X	X	X		X	X
Cuba	X				X				
España	X	X	X	X	X		X		
Finlandia	X	X		X		X	X	X	
Francia	X	X	X	X	X				
Holanda	X	X							
Inglaterra			X			X	X		X
México	X	X	X	X	X			X	
Nueva Zelanda		X	X		X				
Suecia	X		X	X		X	X		
Tanzania	X	X	X		X		X	X	X
Venezuela	X	X	X	X		X			
Frecuencias	11	10	9	8	7	6	6	4	4

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Artículo 151 de la Ley Orgánica, 2006, s/p) (Ministerio de Educación de Finlandia, 2015, web) (Ministerio de Educación de Francia, 2015, web) (Ley de la Inspección de Educación, 2002, web) (*Handbook for inspections carried out*, 2015, web) (Skolispektionen, 2015, web) (Portal Educativo Cubano, 2015, web) (Secretaría de Educación Pública, 2015, web) (Ministerio del poder popular para la educación en Venezuela, 2015, web) (Ministerio de educación en Nueva Zelanda, 2015, web) (Ministerio de educación en Canadá, 2015, web) (Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar, 2009, web).

Estos ejes de formación deberían estar integrados a los programas educativos que forman profesionales en el área. A continuación se revisarán algunos programas de posgrado que se ofertan a nivel mundial con énfasis en la supervisión, inspección y control escolar.

### Tendencias mundiales en la formación de los mandos medios y superiores del sistema educativo

Producto del análisis de los sistemas de supervisión educativa en 13 países, se obtuvo un listado de nueve ejes de formación (ver tabla 3), que deberían ser incluidos en todos los programas educativos que buscan profesionalizar a los directivos y líderes de la política pública educativa en el mundo. Con el objetivo de verificar la consonancia entre los sistemas evaluados y la formación profesional especializada en materia de supervisión

educativa, se realizó un concentrado de las materias impartidas en 16 programas de posgrado ubicados en los países donde se realizó el análisis del Sistema de Supervisión Educativa presentado en el apartado anterior.

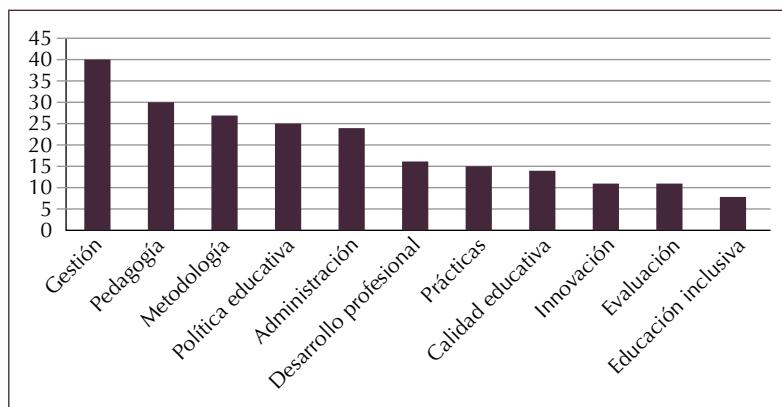
Los programas académicos elegidos (ver tabla 4), están centrados en la profesionalización educativa y destacan las actividades de supervisión, inspección y control escolar, por esta razón fueron seleccionados para este análisis. A continuación, se muestran los hallazgos del comparativo realizado a través de los portales web de los 16 programas académicos. Asimismo, la frecuencia y los ejes de formación identificados, se presenta en la gráfica 1.

**Tabla 4.** Programas de posgrado con énfasis en la supervisión educativa.

PAÍS	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PROGRAMA ACADÉMICO
Canadá	University of Toronto	Master of Leadership, Higher and Adult Education
Chile	Universidad del Bío Bío	Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Institucionales
Cuba	Universidad de la Guajira	Maestría en Ciencias de la Educación
España	Universidad Autónoma de Madrid	Máster Universitario en Calidad y Mejora de la Educación
España	Universidad Católica de Valencia	Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centro Educativos
Finlandia	University of Jyvaskyla	Master of Educational Leadership
Francia	Francia Université de Saint-Boniface	Maîtrise en éducation, spécialisation en administration scolaire
Holanda	Walden University	Máster educational Leadership and administration
Inglaterra	Bath Spa University	Master education: leadership and management
México	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Maestría en administración y gestión de instituciones educativas
México	Universidad del Valle de México	Maestría en Administración de instituciones educativas
Nueva Zelanda	Massey University of New Zealand	Master of Educational Administration and Leadership
Suecia	University of Gothenburg	International Master's Programme in Educational Research
Tanzania	University of Dar es Salaam	Master of Educational Management and Administration
Venezuela	Universidad Central Caracas Venezuela	Maestría en Educación Superior
Venezuela	Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo	Maestría en Supervisión Educativa

Fuente: Elaboración propia con datos de los portales web de las universidades señaladas.

**Gráfica 1.** Orientación de los programas educativos con énfasis en la supervisión educativa.



Fuente: elaboración propia.

- ▶ En el 100% de los casos, la modalidad de los programas es 100% presencial, con materias obligatorias, optativas y prácticas que se deben desarrollar como trabajo final o tesis.
- ▶ La carga de materias de los programas oscila entre 10 y 25 asignaturas.

Respecto a la orientación de los 16 programas de posgrado a nivel mundial, se detectaron 11 ejes curriculares: 1. Gestión, 2. Pedagogía, 3. Metodología, 4. Política educativa, 5. Administración, 6. Desarrollo profesional, 7. Prácticas, 8. Calidad educativa, 9. Innovación, 10. Evaluación y 11. Educación inclusiva.

Una vez analizados los sistemas de supervisión escolar y la oferta educativa de los países elegidos, se encuentra coincidencia en cuatro áreas específicas que deben dominar los supervisores educativos:

1. Deben poseer conocimientos sobre administración y gestión de recursos en instituciones educativas.
2. Deben manejar estrategias para asegurar la calidad en instituciones públicas y privadas.
3. Deben poseer conocimientos sobre técnicas de evaluación y control.
4. Deben poseer conocimientos sobre estrategias para generar bienestar y desarrollo local.

## Conclusiones

Los procesos educativos en el mundo se están transformando para garantizar el respeto y la igualdad de todos los seres

humanos. La política pública educativa se enfrenta hoy ante grandes retos como la cobertura, la deserción, el desempleo, la falta de identidad nacional y la escases de valores. Tal parece que la educación que se imparte en el mundo no favorece el desarrollo colectivo. La política pública educativa, debe fortalecer los lazos sociales, generar ciudadanía, crecimiento económico y competitividad internacional.

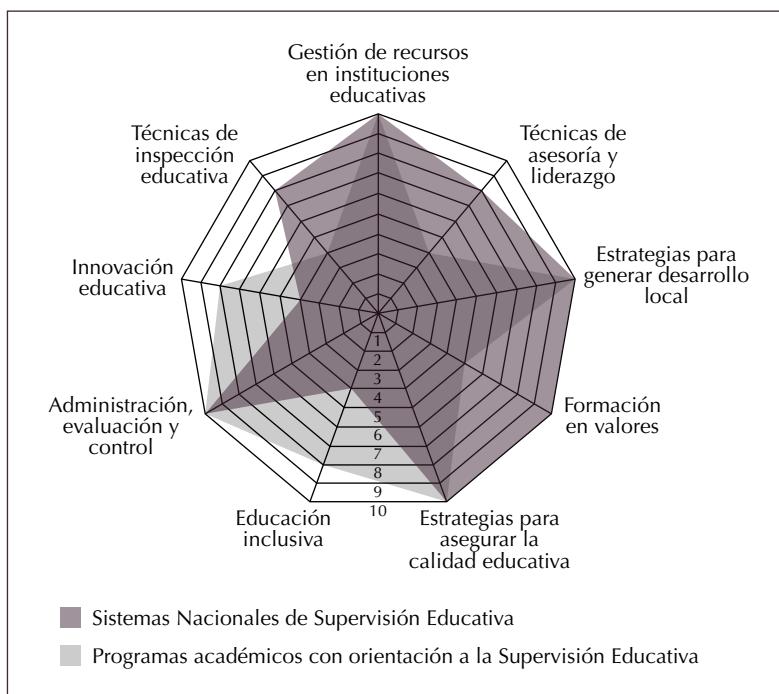
Las cifras sobre pobreza y vulnerabilidad en el mundo exigen que desde los espacios públicos, se generen nuevas maneras de convivir para producir una sociedad mas equitativa, responsable e incluyente. Por ello se considera que el papel de los supervisores educativos debe replantearse, sobre todo para el caso mexicano, donde la labor del supervisor en educación básica, media superior y superior, se ha centrado en la verificación de los procesos burocráticos regulados por la centralización educativa.

La Secretaría de Educación Pública Federal (SEP) establece en sus documentos oficiales que su propósito es crear condiciones para asegurar el acceso de todos los habitantes del país a una educación de calidad, en el nivel y modalidad requerido atendiendo a sus demandas. Sus funciones principales son la operación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, pertinencia de los programas, modernización de las instituciones, entre otros (SEP, 2014); y para lograrlo faculta a las instancias estatales con el fin de facilitar la logística en cada Estado, y así cumplir con los principios de educación universal, laica y obligatoria establecida en el artículo 3º de la Constitución Política de México. Sin embargo no es una prioridad la formación especializada del personal que dirige y supervisa a las instituciones publicas y privadas de todos los niveles educativos. Por esta razón, buscando incidir desde la academia en los procesos de la política educativa en México, y como producto de esta investigación, se propone la adopción de un Sistema de formación especializada para la capacitación de los supervisores de todos los niveles educativos que consiste en el dominio de 12 habilidades, cuatro de ellas deben ser prioritarias y siete secundarias.

Las habilidades prioritarias pueden clasificarse en dos grupos: 1. En cuanto al dominio de las técnicas administrativas como la gestión, evaluación y control y 2. Aquellas relacionadas con el contexto mundial, como la calidad educativa y el desarrollo colectivo. Las habilidades secundarias obedecen a información que el supervisor educativo debe poseer para mejorar su toma de decisiones e incidir de manera adecuada en los procesos educativos como la innovación, la educación inclusiva, la inspección escolar y la formación en valores. La gráfica 2 presenta la propuesta de un sistema de formación especializado para supervisores educativos.

Si bien este sistema aún es incipiente, nos permite identificar cuales son las habilidades y conocimientos que un supervisor educativo debe dominar. Esta propuesta pretende señalar a las

**Gráfica 2.** Propuesta de sistema de formación especializada para supervisores educativos



Fuente: elaboración propia producto del análisis comparado entre los sistemas nacionales de supervisión educativa en 13 países y 16 programas académicos ofertados en materia educativa y supervisión escolar.

autoridades competentes en materia educativa en México, que al fortalecer la preparación de los supervisores educativos se invierte en el logro de los objetivos planteados en la reforma educativa.

Existen aspectos que no han sido producto de este análisis, sin embargo consideramos que se tienen que incorporar como elementos clave de la formación de los supervisores educativos, estos son la promoción de la ciudadanía y la formación en valores cívicos que permitan el fortalecimiento de estructuras educativas que coadyuven a la consolidación de sociedades más cohesionadas. Tras esta propuesta, evidenciamos la necesidad de generar espacios y recursos suficientes para la formación de los supervisores escolares en los niveles básico, medio superior y superior en México.

### Referencias consultadas

Artículo 151 de la Ley Orgánica 2/2006. (2006). Recuperado el 9 de junio de 2015, de:  
<http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>

- Bath Spa University. (s/f). *Master education: leadership and management*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: <https://www.bathspa.ac.uk/schools/education/courses/postgraduate/education-leadership-and-management>
- BUAP. (2015). *Maestría en administración y gestión de instituciones educativas*. Recuperado el 15 de abril de 2015 en: [http://www.viep.buap.mx/posgrado/posgrados-informacion.php?id\\_prog=00012](http://www.viep.buap.mx/posgrado/posgrados-informacion.php?id_prog=00012)
- Calvo, B. Zorrilla, M. Conde, S. y Tapia G. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: Prácticas, desafíos y reformas*. IIPE-UNESCO. Recuperado el día 12 de abril de 2015 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001261/126190so.pdf>
- Carrón G. y De Grauw A. (2003). *Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura*. Recuperado el 30 de mayo de 2016. IIPE-UNESCO En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001119/111916s.pdf>
- De Garay A. (2012). Los 10 primeros años del proceso de Bolonia en la Educación Superior en Europa. *Revista de la Educación Superior*. XLI(2), 113-126.
- Francia Université De Saint-Boniface (s/f). *Maîtrise en éducation, spécialisation en administration scolaire*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: <http://ustboniface.ca/page.aspx?pid=519>
- García, P. (2014). La inspección educativa como servicio público para el siglo XXI, parte 3. INED21 Medio Digital de Educación y Aprendizaje en Español. Recuperado el 12 de abril de 2015 de: <http://ined21.com/p6611/>
- Handbook for inspections carried out. 2015. Recuperado el 10 de junio de 2015 en: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/434936/The\\_common\\_inspection\\_framework\\_education\\_skills\\_and\\_early\\_years.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/434936/The_common_inspection_framework_education_skills_and_early_years.pdf)
- INEE. (2015). Acerca del INEE (s/f) Recuperado el 27 de mayo de 2015, en: <http://www.inee.edu.mx/index.php/acerca-del-inee>
- INED. (s/f) *La inspección educativa como servicio público para el siglo XXI-parte 3* Recuperado el 7 de mayo de 2015, de: <http://ined21.com/p6611/>
- Ley de la Inspección de Educación*. (2002). Recuperado el 10 de junio de 2015 en: <http://www.onderwijsinspectie.nl/english/summary-profile-of-the-dutch-inspectorate-of-education>
- Massey University of New Zealand. (s/f). *Master of Educational Administration and Leadership*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [http://www.massey.ac.nz/massey/learning/programme-course-paper/programme.cfm?prog\\_id=9340](http://www.massey.ac.nz/massey/learning/programme-course-paper/programme.cfm?prog_id=9340)
- Ministerio de Educación de Finlandia. (2015) *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 9 de junio de 2015 en: [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/koulutuksen\\_arvointi/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/koulutuksen_arvointi/?lang=en)
- Ministerio de Educación de Francia. (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 9 de junio de 2015, de: <http://www.education.gouv.fr/cid1138/inspecteur-de-l-education-nationale.html>
- Ministerio de educación en Nueva Zelanda. (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 15 de junio de 2015, en: <http://www.minedu.govt.nz/>
- Ministerio de educación de Canadá. (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 15 de junio de 2015, en: <http://www.cmecc.ca/en/>
- Ministerio del poder popular para la educación en Venezuela. (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 11 de junio de 2015, en: [http://www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d\\_26076\\_309.pdf](http://www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d_26076_309.pdf)
- ONU. (2015) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Consultado el 27 de abril de 2016 en: <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=34141#.V0hpIat7M3A>
- Portal Educativo Cubano. (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 11 de junio de 2015 en: [http://www.rimed.cu/index.php?option=com\\_content&view=featured&Itemid=101](http://www.rimed.cu/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=101)

- Rodríguez, E. (2014). *Marco teórico y conceptual de la supervisión educativa*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de: [http://webmail.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/uploads/2010/02/moduloiiia\\_t3.pdf](http://webmail.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/uploads/2010/02/moduloiiia_t3.pdf)
- Rodríguez, M. (coord.). (2014). *Dirección y supervisión de centros formativos, bloque temático II: Supervisión*. Recuperado el 12 de abril de 2015 de: [https://books.google.com.mx/books?id=zweaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=zweaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Secretaría de Educación Pública (2015). *Sistema Educativo y de supervisión escolar*. Recuperado el 11 de junio de 2015, en <http://www.sep.gob.mx/>
- Sistema de Supervisión escolar en Suecia (2015). *Skolinspektionen*. Recuperado el 10 de junio de 2015 en: <http://www.skolinspektionen.se/>
- Terigi, F. (2010). *Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar*, Buenos Aires, 2009. Recuperado el 15 de junio de 2015 en: [http://www.udelas.ac.pa/biblioteca/librospdf/los\\_sistemas\\_nacionales\\_de\\_inspeccion\\_y\\_supervision\\_escolar.pdf](http://www.udelas.ac.pa/biblioteca/librospdf/los_sistemas_nacionales_de_inspeccion_y_supervision_escolar.pdf)
- Universidad Autónoma de Madrid. (2015). *Máster Universitario en Calidad y Mejora de la Educación*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [http://www.uam.es/ss/Satelite/es/1242684629435/1242662139571/masteroficial/masterOficia/Master\\_Universitario\\_en\\_Calidad\\_y\\_Mejora\\_de\\_la\\_Educacion.htm](http://www.uam.es/ss/Satelite/es/1242684629435/1242662139571/masteroficial/masterOficia/Master_Universitario_en_Calidad_y_Mejora_de_la_Educacion.htm)
- Universidad Católica de Valencia. (2015). *Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centro Educativos*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [https://www.ucv.es/estudios\\_introduccion.asp?t=186&g=2&f=1](https://www.ucv.es/estudios_introduccion.asp?t=186&g=2&f=1)
- Universidad Central de Venezuela. (2015). *Maestría en Educación Superior*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/facultad\\_humanidades/documentos/postgrado/Educacion.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_humanidades/documentos/postgrado/Educacion.pdf)
- Universidad de la Guajira. (2015). *Maestría en Ciencias de la Educación*. Recuperado el 15 de abril de 2015 en: <http://www.uniguajira.edu.co/2012-06-21-14-21-05/2012-08-04-20-24-15/2012-08-13-19-01-11/ciencias-de-la-educacion>
- Universidad del Bío-Bío. (2015) *Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Institucionales*. Recuperado el 15 de abril de 2015 de: [http://www.ubiobio.cl/miweb/web2012.php?id\\_pagina=4964](http://www.ubiobio.cl/miweb/web2012.php?id_pagina=4964)
- Universidad del Valle de México. (2015). *Maestría en Administración de instituciones educativas*. Recuperado el 15 de abril de 2015 de: <http://www.universidaduvm.mx/maestria-en-linea-en-administracion-de-instituciones-educativas/>
- Universidad Rafael Urdaneta. (2015). *Maestría en supervisión educativa*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [http://www.uru.edu/estudios/maestria\\_supervisioneducativa.htm](http://www.uru.edu/estudios/maestria_supervisioneducativa.htm)
- University of Dar Es Salaam. (2015). *Master of Educational Management and Administration*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: <https://udsma.ac.tz/>
- University of Gothenburg. (2015). *International Master's Programme in Educational Research*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: [http://utbildning.gu.se/education/courses-and-programmes/program\\_detail/?programid=L2EUR](http://utbildning.gu.se/education/courses-and-programmes/program_detail/?programid=L2EUR)
- University Of Jyväskylä. (2015). *Master of Educational Leadership*. Recuperado el 15 de abril de 2015 en: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/koulutusjohtaminen/en/courses/mpel>
- University of Toronto. (2015). *Master of Leadership, Higher and Adult Education*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: <http://www.oise.utoronto.ca/lhae/Home/index.html>
- Walden University. (2015). *Máster educational Leadership and Administration*. Recuperado el 15 de abril de 2015, en: <http://www.waldenu.edu/masters/ms-in-education/curriculum/educational-leadership-administration>