

Impulso a la enseñanza y el aprendizaje.

Propuesta para el desarrollo profesional del personal en funciones de Supervisión

Introducción

Estimada supervisora, estimado supervisor:

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional para Maestros de Educación Básica de la Subsecretaría de Educación Básica, pone a disposición del personal en funciones de supervisión la propuesta formativa *Impulso a la enseñanza y el aprendizaje*.

Esta propuesta sigue la línea del curso *Proyectar la enseñanza*, que se ofrece desde 2017 a los docentes frente a grupo y cuyo propósito es apoyar la mejora del desempeño docente, con el fin de que los estudiantes obtengan cada vez mejores resultados de aprendizaje, y sus maestros mayores satisfacciones profesionales.

Como se señala en la introducción a *Proyectar la enseñanza* para maestros: “Nada hay más trascendente en la profesión docente que el logro del aprendizaje en los alumnos. Este logro depende, en parte muy importante, de la enseñanza, es decir, de las acciones profesionales que el maestro lleva a cabo para crear las condiciones que permitan a cada niño, desde sus diferencias, alcanzar los máximos niveles de aprendizaje posibles. Estas acciones deben ser enmarcadas en el proyecto elaborado por el profesor.”

El personal en funciones de supervisión escolar tiene un papel de máxima importancia que jugar en el aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo profesional de los docentes. Su tarea de gestión y su papel como líder del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela consiste en garantizar que el aprendizaje ocurra con éxito y en las mejores condiciones en la zona o sector escolar que supervisa. Infortunadamente, una parte del personal de supervisión no ha tenido aún la posibilidad de desarrollar, de manera suficiente, las capacidades que les permitan ser impulsores valiosos de la mejora de la calidad de la enseñanza en la zona o sector bajo su cuidado, y se han concentrado en las partes administrativas y urgentes de su tarea que, hay que reconocer, era, hasta hace muy poco, lo que les demandaba el sistema educativo.

El presente proyecto de desarrollo profesional propone al personal en funciones de supervisión avanzar en la construcción de habilidades para atender de manera primordial lo sustantivo del quehacer escolar, la tarea pedagógica, basándose en el estudio, comprensión y manejo del *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Supervisión en Educación Básica 2018-2019*¹, entendido como un referente para el desempeño profesional, y no sólo para su evaluación.

En este proyecto, se sostiene que **la clase** es el espacio privilegiado donde ocurre el aprendizaje. Es ahí donde se encuentran el estudiante, el conocimiento y el docente. El logro de los **aprendizajes clave** se dará si las clases son relevantes, profundas e interesantes, y si la tarea educativa proyectada por el docente para el alumno le permiten desarrollar con plenitud todo su potencial.

Por razones diversas, en nuestro país la clase se ha mantenido reservada en el aula y ha sido responsabilidad individual de cada profesor, que la ha manejado como mejor ha sabido y podido. Esta circunstancia ha disminuido a su mínima expresión la reflexión colaborativa y cooperativa, así como la asesoría sobre su planeación e implementación, por lo que muchos docentes han tenido dificultades para mejorar el diseño pedagógico y la efectividad de las clases que imparten, así como la calidad de las tareas educativas que plantean a los estudiantes y que son las que permiten alcanzar los aprendizajes esperados.

Este proyecto formativo se propone contribuir con el personal en funciones de supervisión a desarrollar estrategias de acción y, específicamente de asesoría, que, basadas en el **Modelo Educativo**, los *Fines de la Educación en el Siglo XXI* y los 14 *principios pedagógicos*, les permitan fomentar el cuidado de la clase; hacer de ella, y del proyecto de enseñanza en que está envuelta, el meollo del trabajo colaborativo de cada escuela, creando la posibilidad de cumplir simultáneamente con dos propósitos fundamentales: el pleno aprendizaje de los estudiantes y la mejora profesional continua de los docentes.

Cuando en la literatura pedagógica se habla de que los docentes aprenden al realizar su tarea diaria, se refieren justamente a esto, a dar clases consciente y reflexivamente, compartiendo con los colegas y con los asesores técnico-pedagógicos saberes, análisis y propuestas sobre esos proyectos de enseñanza, mejorándolos día tras día con el impulso, y bajo la supervisión de un equipo de supervisión competente y capaz de distinguir lo relevante de lo burocrático y actuar en consecuencia.

¹http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_1901_2018.pdf

Este proyecto constituye una propuesta formativa de carácter básico e introductorio, que aspira a ser un apoyo para todo el personal en funciones de supervisión e, incluso, de asesoría técnico-pedagógica, cuyo interés es poner al día sus capacidades para una supervisión escolar centrada en el impulso a la tarea pedagógica. Se ha pensado, asimismo, como un detonador para la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas de la práctica de supervisión y una invitación al estudio autónomo y al trabajo colaborativo, a **aprender a aprender** para realizar una labor cada vez más profesional con un desempeño óptimo en la supervisión escolar.

Este proyecto de desarrollo profesional tiene una duración estimada de 40 horas; sin embargo, cada participante tomará el tiempo que requiera para llevarlo a cabo. Lo importante es realizarlo a conciencia, avanzando en el aprendizaje paso a paso.

Está diseñado para ser autoadministrable; es decir, que cada participante, en su carácter de profesional de la educación, lo puede llevar a cabo de la manera en que mejor se acomode a su circunstancia. Sin embargo, la propuesta requiere, para efectuarse con éxito, del trabajo colaborativo entre pares, entre supervisores o equipos de supervisión escolar, que comparten problemáticas similares y pueden, en la conversación profesional, aprender de los demás y aportar a la comprensión conjunta de las vías para mejorar su práctica.

La Secretaría de Educación Pública espera que esta propuesta formativa sea de utilidad para ustedes y agradecerá que se evalúe en los formatos disponibles, con el fin de mejorar sucesivas versiones.

Por nuestras niñas, niños y adolescentes ¡Éxitos en la mejora de su quehacer profesional!

Descripción y metodología de trabajo

Destinatarios

Está dirigido al personal que ejerce cualquiera de las siguientes funciones²:

- Supervisor de Educación Preescolar
- Supervisor de Educación Primaria
- Supervisor de Educación Secundaria
- Supervisor de Educación Especial
- Supervisor de Educación Física
- Supervisor de Educación Básica para Adultos
- Jefe de sector de Educación Preescolar
- Jefe de sector de Educación Primaria
- Jefe de sector de Educación Telesecundaria
- Supervisor y jefe de sector de Educación Indígena³

Este proyecto de desarrollo profesional es de utilidad, también, para el personal en funciones de asesoría técnico-pedagógica y tutoría.

Propósito general

Que el personal en funciones de supervisión escolar disponga de elementos para conducir su tarea de gestión hacia el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje, como lo señala su Perfil de desempeño profesional y lo requiere la puesta en marcha del Modelo Educativo y del currículo contenido en los Aprendizajes Clave.

Organización

Para alcanzar el propósito general, se organiza en 4 módulos:

1. El Perfil, los parámetros y los indicadores como referentes de la práctica
2. Sin proyectos de enseñanza no hay aprendizaje, sin aprendizaje no hay cumplimiento de la misión de la escuela
3. Los desafíos pedagógicos del supervisor
4. Las evidencias de aprendizaje y los proyectos de enseñanza

² De acuerdo con lo establecido en el documento SEP. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Educación Básica*. Ciclo escolar 2018-2019. P.5 Disponible en: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/EAMI/EAMI_4TO%20GRUPO_DIR_SUP_080118.pdf

³³ Esta propuesta de desarrollo profesional es pertinente para la Educación Indígena, con la salvedad de que no se abordan en ella los temas específicos relativos a la lengua y la cultura, que deberán ser objeto de una propuesta adicional.

Presupuestos

El diseño de la propuesta formativa reconoce que los saberes y experiencia de quienes se desempeñan en funciones de supervisión escolar son base para su estudio; parte de ambos y propone actividades que permitan revalorar y reflexionar la práctica de supervisión con el propósito de mejorarla, siempre con el objetivo de dar impulso constante a la enseñanza y el aprendizaje en la zona o sector escolar.

La propuesta incluye referencias a experiencias de otros países con el fin de enriquecer la mirada de quienes están estudiando, nunca con el fin de menospreciar lo propio. Abrir horizontes hacia otras formas del quehacer docente, directivo y de supervisión será de utilidad para detonar la imaginación y hacer pertinentes las decisiones de cambio y mejora.

Se sugiere a los participantes tener siempre en cuenta su práctica profesional, nunca ignorarla y jamás menospreciarla, pues es ésta la base de su acción y reflexión, el cimiento de su mejora profesional.

Metodología

Cada módulo está organizado conforme a las secciones siguientes:

a) Introducción. Es un planteamiento breve acerca de lo que se trabajará en ese apartado, con el objetivo de que el participante ubique el carácter del módulo, sus propósitos, los temas a desarrollar y la duración aproximada de sus actividades.

b) Un primer acercamiento. En general, es una actividad que da entrada al tema y propicia una primera reflexión para establecer saberes previos y cuestionar creencias.

c) Para seguir avanzando. A partir de esta sección se entra de lleno al desarrollo de los temas y contenidos. Se presentan actividades que permiten identificar y trabajar aspectos específicos del o los temas a desarrollar; se propicia la reflexión para conducir al participante a una nueva comprensión de estos.

d) Para poner en práctica. Desarrollo de actividades para ejecutar o implementar lo elaborado o aprendido.

e) Para compartir. Sugerencias de actividades para realizar en la escuela o para compartir con los colegas o con los profesores.

f) Valorar lo aprendido. Ejercicios de reconocimiento de aprendizajes y de los avances con relación al o los temas trabajados.

g) *Anexo*. Fichas técnicas de los materiales empleados para que los cursantes, si así lo desean, puedan recurrir a estos en su formato original y completo.

Modalidades de trabajo

Esta propuesta de actualización tiene un carácter *autogestivo*, es decir que no requiere de la presencia de un asesor o tutor para que el destinatario la realice, ya que se basa en el estudio independiente que cada participante puede llevar a cabo mediante una guía de actividades. Se recomienda, decididamente, que se estudie en grupo de colegas que comparten problemáticas similares, ya que esto propicia un análisis más profundo y una reflexión común que parten del diálogo en torno a las cuestiones que surgen de la práctica cotidiana. Se aprende de la propuesta formativa y se aprende también de los pares. Hay que recordar que se trata de una propuesta de desarrollo profesional para mejorar la práctica.

La propuesta formativa se presenta en tres principales modalidades: en línea, a través de la plataforma Moodle; en versión descargable para desarrollarse sin conexión a Internet; o en versión para impresión. Al descargarla, puede realizarla en su computadora personal o tableta, aun cuando no disponga de conexión.

Está dirigida a todo el personal de supervisión mencionado en el apartado *Destinatarios*, por lo que los ejemplos que se emplean corresponden a diversos niveles de la educación básica y no necesariamente al nivel donde se desempeña cada usuario de la propuesta formativa.

Evaluación de cada uno de los módulos

Dados los propósitos, la evaluación adquiere un carácter formativo, ya que, al término de cada tema, en la sección *Valorar lo aprendido* el participante hará un recuento y valoración de las actividades realizadas. Igualmente, podrá autoevaluarse a través de los trabajos elaborados, y de la confrontación de ideas con otros participantes, y, sobre todo, con la aplicación de lo aprendido en la zona o sector escolar bajo su cargo y la reflexión sobre los resultados obtenidos.

Es importante que todos los productos del trabajo se guarden y organicen en el **Portafolio de Evidencias**, el cual puede ser electrónico o, si el cursante lo prefiere, en papel.

Sugerencias para el estudio autónomo

Estudiar de manera autogestiva tiene ventajas, como la posibilidad de determinar los momentos dedicados al estudio y la duración de éstos. Pero tiene también exigencias, la principal es disciplinarse a uno mismo, tomar la decisión de hacerlo y llevarla a cabo sin dudar.

Algunas ideas para que el estudio, mediante cualquiera de las modalidades posibles, sea exitoso, son las siguientes:

Tenga claro porqué es importante para usted. Fije su propio objetivo. Hacer algo por que hay que hacerlo, sin convicción ni entusiasmo resulta, por lo general, en aburrimiento y abandono. Explore cuáles son sus motivaciones para llevar adelante este proyecto de desarrollo profesional. Téngalas muy claras, comprométase con ellas y manténgalas durante todo el tiempo de estudio.

Organice su tiempo. Decida cuanto tiempo diario o semanal va a dedicar al estudio y en qué momento del día. La duración estimada de la propuesta es de 40 horas, pero esta duración puede acortarse o alargarse, de acuerdo con cada persona que lo lleva a cabo; como usted sabe bien, cada estudiante tiene sus propios ritmos, usted debe detectar cuáles son los suyos. ¿Se siente mejor trabajando muy temprano en la mañana o prefiere la noche? ¿Tiene tiempo en ese momento? ¿Dedicará la mañana o la tarde del sábado o el domingo? Sólo usted tiene la respuesta.

Cree un horario de trabajo. Si usted ya sabe en qué momento del día o de la semana le es más conveniente estudiar, determine cuánto tiempo va a dedicar a ello. Es preferible que usted se concentre 20 minutos reales a que pretenda estudiar 2 horas y se vea interrumpido por cansancio o por algún estímulo externo. Usted sabe cuánto tiempo puede dedicar a su preparación personal. No tome decisiones con buena intención, pero imposibles de cumplir. Si sólo puede dedicar los miércoles de 2 a 3 de la tarde defina ese cómo su horario. Divida esa hora en actividades para el estudio, por ejemplo: repasar la actividad anterior, leer toda la actividad prevista para ese momento, una vez leída comenzar a realizarla, etcétera.

Aléjese de estímulos inconvenientes. El tiempo que va a dedicar al estudio que sea pleno. Es decir, apague el teléfono, tenga la certeza de que sus hijos están bien atendidos y de que no debe atender otro asunto durante ese lapso. No prenda la televisión. Focalice su atención en lo que está haciendo: estudiar.

Sea sistemático. Esto tiene que ver con la decisión, procure no alterarla. Si determinó que va a dedicar al estudio todos los domingos de 12 a 16 horas, hágalo. No suspenda por razones superficiales. No pierda el ritmo de estudio.

Asuma una estrategia personal de estudio que le favorezca. No todos aprendemos igual, como usted sabe bien. Algunas personas prefieren tomar notas, en papel o en un formato electrónico, otras hacen cuadros sinópticos o resúmenes. Hay a quien le resulta conveniente leer en voz alta. Hay quien en un impreso toma notas al margen y luego las sistematiza. Escoja su propia estrategia y sígala.

Tenga a mano todo lo que necesita. Si requiere computadora, cuaderno, libros, lápices, póngalo a su alcance para que no tenga que distraerse buscando.

Cree un grupo de referencia. Aunque la propuesta es autogestiva, esto no significa que debe realizarla solo, puede reunirse con colegas que la estén efectuando también, para

compartir avances, resolver dudas y ayudarse. El aprendizaje que se realiza entre pares que comparten situaciones, inquietudes y retos semejantes es muy provechoso ya que todos se enriquecen con la experiencia y reflexiones de los demás. Acompañarse hace el estudio más agradable y provechoso. Sería buena idea proponer en su Consejo Técnico de Zona que la propuesta formativa sea motivo de trabajo conjunto.

Busque más información. La guía es suficiente para estudiar; sin embargo, es bueno enriquecer el conocimiento buscando más información en otras fuentes, sea para aclarar puntos oscuros, complementar o contrastar visiones.

Mantenga y refuerce su pensamiento analítico, crítico y reflexivo. El proyecto formativo no contiene “la” verdad, es una propuesta que sostiene una cierta visión del quehacer directivo. No hay que tomarlo como “lo que hay que saberse de memoria”, sería un error. Para que estudiar esta propuesta sea de la máxima utilidad para su desarrollo profesional, es preciso que usted mire los contenidos desde su experiencia, su sentido común profesional, desde su libertad de pensamiento y haga uso de su inteligencia para conectar la propuesta con su práctica profesional con miras a mejorarla.

Tenga presente que está resolviendo problemas reales. Así que su creatividad es necesaria porque está abordando su práctica real y el fin del proyecto formativo es mejorarla. Recuerde los principios del método científico: observe, haga hipótesis, revíselas, contrástelas, genere conclusiones, si obtiene nuevos datos, vuelva a revisar.

Revise periódicamente si la forma en que está estudiando es la mejor para usted. Ser firme en la decisión de estudiar y mejorar su práctica docente, no significa que si algo no le funciona persista en ello. Hay que ajustar lo necesario.

Disfrute de su proyecto de desarrollo profesional para que disfrute de la mejora en su práctica profesional. El éxito se convierte en una espiral ascendente, esfuércese por lograrlo.

El Perfil, los parámetros e indicadores como referentes de la práctica de supervisión

Módulo I

Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí.

Lewis Carroll. *Alicia en el país de las Maravillas*

Introducción

Estimada supervisora; estimado supervisor:

¿Qué significa hacer un buen trabajo de supervisión en las escuelas? ¿Cómo saber que las funciones desempeñadas por las figuras de supervisión repercuten en el máximo logro de aprendizajes de los alumnos? Preguntas como éstas rondan de manera más o menos constante la labor de la supervisión escolar y pueden dar lugar a una gran diversidad de respuestas, algunas incluso contrarias. Estas inquietudes se incrementan por la necesidad de poner en marcha y encabezar el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) en las zonas escolares, con el fin de apoyar la labor docente y conducirla a la mejora continua.

Sin duda, la forma en que cada figura de supervisión comprende la función supervisora, así como las demandas que recibe de las autoridades superiores --que también se basan en el entendimiento que éstas poseen respecto de lo que significa supervisar y apoyar técnicamente un plantel educativo-- dan lugar a una cierta manera de emplear su tiempo profesional y distribuir en él sus actividades, a una cierta forma de organización del personal directivo y de asesoría técnico pedagógica, y a ciertas expectativas respecto de lo que éste debe hacer y lograr, o a una manera específica de establecer la relación con los docentes.

Porque nuestro país necesita mejorar decididamente los resultados de aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes, un nuevo Modelo Educativo está en marcha desde 2017. Ante esto, quienes ejercen funciones de supervisión escolar deben poner al día su comprensión de estas, tan importantes para alcanzar la necesaria transformación educativa.

Con ese propósito, en este módulo se analizarán el *Perfil, sus Dimensiones y los Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Supervisión en Educación Básica*, con el fin de que las figuras de supervisión puedan emplearlos como un referente para orientar su trabajo diario en el sentido requerido por el Modelo Educativo.

Propósito

Que el personal en funciones de supervisión escolar comprenda que el perfil, sus dimensiones, parámetros e indicadores son una guía para el trabajo cotidiano, y no sólo un elemento de evaluación del desempeño, y que, profundizando en su conocimiento, es posible adquirir un referente valioso para la mejora de su práctica profesional con el fin de garantizar la calidad de la educación en la zona o sector escolar que atienden.

Productos

- Primer ejercicio de ordenamiento del tiempo de trabajo para atender la tarea pedagógica asignada a la supervisión escolar.

Duración

6 horas

Un primer acercamiento

I.

Haga un recorrido de su historia personal en las funciones de supervisión escolar. Al inicio de sus actividades ¿Qué idea tenía de sus nuevas responsabilidades? ¿Cómo llegó al cargo? ¿Qué retos enfrentó? ¿Quería desempeñar esa función? ¿Es como la imaginaba? ¿Cuántos años lleva en funciones? A partir de sus respuestas escriba una breve reseña.

¿Cuándo inició sus tareas, tuvo algún tipo de guía para enfrentar los retos del trabajo? ¿Tuvo algún tipo de entrenamiento? ¿Conocía con precisión cuáles eran sus funciones y lo que se esperaba de su trabajo?

Sí _____

No _____

Seguramente su respuesta fue **no**. No tuvo una guía ni un entrenamiento previo. Llegó a ser supervisor con sus conocimientos docentes, con el ejemplo, más o menos claro y preciso, positivo o negativo, de los supervisores que usted había visto como profesor, asesor, o como director, con ciertas ideas de lo que le gustaba o no del proceder de esas personas, y con la disposición a ser mejor. Pero, al fin y al cabo, lanzado a una “alberca de agua fría” sin más protección que su buen ánimo y disposición.

¿Cómo es ahora su trabajo diario? ¿Cuál es su sensación ante éste? Escuche las piezas musicales siguientes. Si, como en el cine, tuviera que poner música de fondo a un día de trabajo en su zona escolar ¿Cuál de las siguientes piezas elegiría⁴? ¿Por qué? ¿Haría una mezcla sonora con algunas? ¿Con todas? Explique su decisión.

- a) Rossini, G. (1829) Obertura de la ópera *Guillermo Tell*: Música usada en la película *el Llanero solitario*. <https://goo.gl/uH7xsZ>
- b) Williams, J. (1975) Tema principal de *Tiburón*: <https://goo.gl/2SAiHj>
- c) Rosas, J. (1888) Vals *Sobre las olas*: <https://goo.gl/i5xVZh> (a partir del 00:50)
- d) Appleyard, P. (1960) *El hombre del brazo de oro*: <https://goo.gl/FY9Lbp>
- e) Beethoven, L. W. (1824) Cuarto movimiento de la Sinfonía n.º 9, op. 125, *Himno a la alegría*: <https://goo.gl/kbdPgZ>.
- f) Carpenter, J. (1979) Tema principal de la película *Halloween*: https://www.youtube.com/watch?v=SLu_C9SHMFw
- g) Rajmáninov, S. (1934) *Rapsodia sobre un tema de Paganini*, op. 43: Tema principal de la película *Pide al tiempo que vuelva*. <https://goo.gl/iHgT3D> (a partir del 9:37).

Explique, por escrito, su decisión.

⁴ Puede escuchar las pistas sonoras en las ligas o ubicarlas en su Carpeta de Recursos.

En su grupo de estudio, escuchen nuevamente las pistas sonoras, de preferencia, acompañando la lectura de los textos de cada participante ¿En qué se parecen y en qué son diferentes las explicaciones? Anoten las semejanzas y las diferencias.

II.

Si tuviera que definir en una sola frase lo que es supervisar y dar apoyo técnico pedagógico a una zona escolar, ¿cómo la redactaría? Hágalo en el espacio correspondiente.

Vea y escuche atentamente el video *Gestión de calidad-Supervisión de piso*, disponible en: <https://goo.gl/tqLgQm> o en su Carpeta de recursos. En él, Rodrigo Calderón, quien se dedica a capacitar personal en el área de negocios, plantea algunas características de la labor de supervisión desde su punto de vista. Enuncie, a continuación, algunas de esas características.

Reflexione acerca de los rasgos comunes de su trabajo de supervisor educativo con el de supervisores de otros campos laborales. Asimismo, reflexione acerca de las diferencias. Enuncie rasgos comunes y rasgos divergentes en el espacio siguiente.

Supervisar	
Lo común	Lo diferente

Observe las imágenes siguientes que fueron encontradas en Internet al buscar la palabra **supervisor**.⁵ ¿Puede decirse que la actividad que desempeñan los personajes de esas caricaturas es de supervisión? ¿Qué le parece que hacen? Escriba muy brevemente su opinión en los recuadros de la derecha.



⁵ <https://goo.gl/tbDcsi>.



¿Cómo denominaría usted a esa actividad? _____

Lea el texto siguiente:

Tanto en México como en otros países, los directores superiores del ramo de educación se han visto obligados, por razones de buena administración, a agrupar a las escuelas del campo en sistemas más o menos grandes y homogéneos que han llamado zonas, y al frente de ellas han puesto, para conducir el trabajo de los sistemas así formados, a ciertos funcionarios que suelen llamarse supervisores. Lo han hecho así porque han entendido, como lo hemos explicado en algún otro lugar, que las escuelas no podrían realizar eficazmente las finalidades para las cuales fueron creadas si no contaban con un buen sistema de supervisión. La cosa es clara: por buenos e inmejorables que puedan ser los edificios escolares, así como sus dependencias y anexos; por completo y acabado que pueda ser el equipo de los planteles; por excelentes que sean sus planes de estudio y sus programas; por superior que sea la preparación cultural y profesional de los maestros; en suma, por bien organizado y conducido que esté el servicio escolar, las instituciones educativas detendrán su marcha, y comenzarán a retroceder si carecen de la inspiración y el estímulo de la supervisión (...) Recuérdese que hablamos de supervisión y no de inspección.

La supervisión de un sistema escolar es algo más que su simple inspección. Inspeccionarlo es cuidar y velar no ya que avance, sino que conserve la eficiencia actual, cualquiera que ella pueda ser; supervisar es no sólo cuidar que conserve su eficiencia sino, además, trabajar por aumentarla, mejorando y perfeccionando constantemente las normas conforme a las cuales ha sido edificada y aquellas con que esté siendo conducido dicho sistema. Inspeccionar es ejercer un papel fiscalizador estático y pasivo, en tanto que supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor.

Mtro. Rafael Ramírez, conferencia dictada en 1938,

*Memorias, Universidad Veracruzana*⁶

Es probable que usted haya calificado las actividades de los personajes de las imágenes como actividades de **inspección**. Es muy importante recordar lo que ya en los lejanos

⁶ Cita recuperada por: Zorrilla, M. (2002), "Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la educación básica", en *Visión Educativa. Revista Sonorense de Educación*, Año 1 No. 2. México; pp. 3-8.

años 30 decía el Mtro. Rafael Ramírez: se requiere supervisar a las escuelas, que es mucho más que inspeccionarlas.

De acuerdo con los conceptos de Rafael Ramírez, en la siguiente tabla anote a la izquierda tres actividades de inspección escolar y, en la columna derecha, tres actividades de supervisión escolar que usted realice en su función educativa.

Inspección escolar	Supervisión escolar

Lea, a continuación, los fragmentos del texto *Dirigir una escuela, del pasado indefinido al presente imperfecto* de Gabriel Brener⁷ que se presentan en la tabla siguiente. Aunque este autor está interesado específicamente en la dirección escolar, también aborda asuntos relacionados con la supervisión. Escriba a la derecha sus comentarios a las afirmaciones de Brener. ¿Las comparte? ¿Le parecen erradas? ¿Las encuentra familiares o, por el contrario, ajenas?

El texto dice:	Yo pienso que:
... el trabajo de dirigir una escuela [muchas veces sobredemandada y otras tantas subdotada] pareciera ingresar en un territorio de enormes paradojas , donde no abundan ni las certezas ni las respuestas eficaces elaboradas de antemano. Parece que lo cotidiano se va haciendo con la irrupción de lo imprevisible...	
...deshacernos de los riesgos de la omnipotencia como de la impotencia, para sabernos vulnerables, para revisar la tarea de dirigir escuelas como práctica colectiva entre colegas, como estrategia para asumir y confrontar adversidades	

⁷ El texto completo está disponible en: <https://goo.gl/w5QJkX>

¿De qué está hecha la autoridad de un directivo escolar en estos primeros momentos del siglo XXI?	
La tarea del directivo es tarea de gobierno, al mismo tiempo que asume cierta condición de dirección técnica, si se me permite la metáfora deportiva. Igual que un DT, está en juego su habilidad para hacer jugar del mejor modo posible a los jugadores del plantel que dirige.	
Quizás, la conversación como práctica diaria, la escucha atenta y circulación de la palabra permitan transitar, no sin incomodidades, el sinuoso camino de la supervisión menos como vigilancia persecutoria y más como un acompañamiento serio y constructivo de la tarea docente.	
Donde las observaciones de clase puedan percibirse no como la búsqueda del tropiezo ajeno, o del error como fracaso (robusteciendo malestares y prejuicios) sino como un espacio de supervisión constructivo, como una mirada (ni la única ni la más calificada) que acompañe, y que solo pueda ser completada con una conversación diferida, en otro ámbito, entre directivo y docente para volver a mirar la clase, para hacer del error una fuente de aprendizaje , con la mutua convicción que un tropiezo debe ser parte del camino y nunca excusa para descalificar con la sentencia de quien solo entiende la evaluación como control y disciplinamiento.	

Quienes ejercen alguna de las funciones de supervisión escolar se enfrentan día a día con una miscelánea de imprevistos, y con la dificultad de organizar una tarea de apoyo o asistencia técnico-pedagógica a la escuela sin suficientes recursos para ello. Con poco personal o ninguno y con un exceso de demandas, la supervisión se ve atrapada en los aspectos administrativos y organizativos de su quehacer, relevantes, sin duda alguna, pero insuficientes para mejorar la calidad de la educación que reciben los estudiantes de la zona o sector escolar. Con frecuencia la actividad de la supervisión se reduce a la mera inspección, a la constatación de si una instrucción administrativa se cumplió o no. Esta situación impacta negativamente en las posibilidades de aprender de los estudiantes, cuyos maestros carecen del impulso, de la inspiración, de la que hablaba Rafael Ramírez, para mejorar día a día su capacidad para enseñar. Así, la única actividad escolar sin supervisión resulta ser la primordial: la que ocurre en el salón de clase en la interacción del alumno, el conocimiento y el docente.

Para seguir avanzando

I.

Escuche los audios con opiniones acerca de lo que es ser un buen supervisor que se encuentran en la Carpeta de Recursos. Centre su atención en lo siguiente:

- ¿Qué cualidades debe tener un buen supervisor, desde el punto de vista de un director (o una directora de escuela)?
- ¿Cuáles, desde la perspectiva de un maestro?
- ¿Qué dice la madre de familia?
- ¿Y el investigador de un cuerpo técnico de la SEP?

Registre en el siguiente cuadro las cualidades y características que se mencionaron.

Opinión de un director (una directora)	Opinión de un maestro	Opinión de una madre de familia	Opinión de un integrante de un cuerpo técnico de SEP

La tarea de supervisar, de acuerdo con usted, ¿es propia de una persona? O ¿de un equipo? ¿Por qué? ¿Con quienes se puede integrar el equipo? Reflexione al respecto, de acuerdo con su experiencia, y escriba sus ideas en el espacio siguiente:

Lea estas opiniones vertidas por supervisores:

[establecer] consenso con los directores...uno por uno...sea escuela grande, sea multigrado; me dan su punto de vista; si dicen que sí, vamos y organizamos la actividad que nos proponemos, de abajo para arriba y de arriba hacia abajo; ... yo siento que estamos vinculados de esa manera.

...tener una comunicación más horizontal. ...Cuando les comenté que me venía, hice una reunión [en la jefatura de la zona de supervisión] y les dije que me venía muy tranquila

porque sabía que ellos saben trabajar en equipo y saben cuál es el propósito, y la responsabilidad de que salga todo bien no es de una sola persona, sino de todos.⁸

...tres aspectos: la imagen, la figura y el trabajo. En la cuestión de la figura hay que ver si el supervisor es capaz de ser autoridad respetada o autoridad respetable; hay una gran diferencia ahí. En cuestión de la imagen hay que ver si el supervisor también es capaz de tener un diálogo, entrevistas y un trabajo entre pares. Yo creo que aquí a veces perdemos el piso y [es necesario] ...recordar que venimos también de allá a donde vamos a supervisar. Y respecto al trabajo, hay que ver si el supervisor es capaz de lograr un trabajo colaborativo, es decir, un trabajo en equipo.⁹

¿Por qué, desde su punto de vista, es importante trabajar colaborativamente las funciones de supervisión?

Lea el artículo periodístico de Alfonso Torres Hernández, *La función del supervisor* publicado en el periódico Milenio, el 20 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://goo.gl/DFQ76U>

En este artículo de opinión se hace un breve recorrido temporal por distintas definiciones de la función supervisora. Cómo puede observar, hay énfasis distintos a lo largo del tiempo acerca de lo que significa supervisar. Puede afirmarse, en síntesis, que, hay dos grandes bloques de ideas respecto de la tarea supervisora, una focalizada en lo administrativo-burocrático y otra en lo social-pedagógico. Anote en la tabla siguiente un ejemplo de cada una, tomadas del artículo de Torres Hernández.

Visión administrativa-burocrática de la función supervisora	Visión social-pedagógica de la función supervisora

⁸ García Cabrero, B. y L. Zendejas (2008) *Nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. INEE. p.42

⁹ *Ibid.* p. 42

El autor afirma que: “...en torno a las prácticas de supervisión se configura un espectro que parece estar atrapado en un entramado administrativo-institucional que no deja desarrollar la función sustantiva de los supervisores.” ¿Qué opina de esta idea? ¿Cuál, desde su punto de vista, es esa función sustantiva? Escriba lo que piensa sobre ambos asuntos.

Lea, a continuación, las citas siguientes tomadas del Modelo Educativo.

II. La escuela al centro del sistema educativo¹⁰

En los hechos, la principal función de la escuela ha sido implementar prescripciones que se definen fuera de su ámbito y lejanas a su realidad, mientras que la estructura del aparato educativo ha tenido fundamentalmente como misión transmitir políticas y supervisar su adecuada instrumentación lo que ha derivado en una alta carga administrativa. En buena medida, las escuelas han sido el último eslabón en la cadena burocrática. Las exigencias administrativas que deben atender limitan severamente su capacidad para llevar a cabo las tareas pedagógicas. Ante esta situación, el Modelo Educativo plantea como uno de los elementos clave de la transformación educativa en el siglo XXI poner a la escuela al centro del funcionamiento del sistema educativo.

A lo largo del tiempo, el enfoque administrativo de la organización escolar ha producido dinámicas indeseables como la subordinación de lo pedagógico, la burocratización, la falta de contextualización o pertinencia de las acciones, la superposición de tareas, el uso ineficiente del tiempo en el aula y en la escuela, la ausencia de una visión estratégica orientada hacia las prioridades educativas y, en consecuencia, la frustración personal y colectiva en las comunidades escolares. Este enfoque es incompatible con el nuevo planteamiento pedagógico, la implementación del nuevo currículo y una educación de mayor calidad.¹¹

De acuerdo con su propia experiencia, describa dos ejemplos que ilustren la crítica que hace el Modelo Educativo a la burocratización de la vida escolar, céntrelos en las actividades de supervisión, ¿cuáles pueden calificarse de burocráticas? ¿por qué?

1.

¹⁰ SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. México, p. 95

¹¹ *Ibid.* p. 96

Lea ahora lo que se busca con el nuevo Modelo Educativo:

Lo que el Modelo Educativo busca es crear una escuela renovada que cuente con una organización fortalecida (docentes, directivos, estudiantes y padres de familia), recursos, acompañamiento, infraestructura, equipamiento, materiales y servicios que permitan que las aulas se conviertan en auténticos espacios inclusivos de aprendizaje donde se implemente la pedagogía que plantea el Modelo.¹²

La normatividad señala cuatro condiciones mínimas que deben cumplirse para poner la escuela al centro del sistema educativo: el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de zona, la descarga administrativa, el **fortalecimiento de la supervisión escolar** y la participación social.¹³

El logro de una escuela renovada, focalizada en lo pedagógico, depende, en parte importante, de un nuevo rol para la supervisión. ¿Cómo lograr ese nuevo papel?

La Secretaría de Educación Pública ha puesto a disposición de los profesionales de la educación que ejercen funciones de supervisión desde distintos puestos, el documento denominado *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica*, con el fin, entre otros igualmente importantes, de clarificar la naturaleza de dichas funciones. Disponer de este material descriptivo, de carácter normativo y obligatorio, que se actualiza y fortalece cada ciclo escolar, es un avance respecto de la situación previa, en la cual la función del personal de supervisión quedaba librada al entendimiento de sus autoridades o del propio personal.

El documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica*, es base de la evaluación del desempeño de ese personal; por ende, es una guía para su actuación cotidiana, una brújula que marca el rumbo del quehacer y evita interpretaciones casuísticas de la función supervisora. El norte hacia el que conduce el *Perfil* se encuentra expresado en el nuevo Modelo Educativo. Esa nueva escuela concentrada en el logro de su misión y ubicada al centro del sistema educativo es el sitio al que los indicadores del *Perfil* conducen, describiendo la fundamental función supervisora.

¹² *Ibid.* p. 97

¹³ *Ibid.* p. 95

De otra manera, dicha descripción se concreta, asimismo, en los *Lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica*, como puede verse en la cita siguiente:

Artículo Séptimo.

El SATE tiene las características siguientes:

I. Es un **servicio** por medio del cual **la supervisión de zona escolar**, con la orientación y el apoyo de las Autoridades Educativas Locales, **da coherencia y articula el trabajo técnico pedagógico que se desarrolla en las escuelas a su cargo.**

Es posible afirmar que hoy en día existen a disposición de los supervisores elementos suficientes para que su quehacer deje la improvisación y la burocracia, y florezca en bien de los niños, niñas y adolescentes, así como de su propia satisfacción profesional. El supervisor o jefe de sector tiene, indudablemente, una tarea enorme que debe emprender encabezando y guiando al equipo de supervisión, esté compuesto por asesores o por los directores de escuela, o por los docentes. Para auxiliarlo en esa función está el documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica*

II.

Lea a continuación la Introducción al documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica (PPI) Ciclo escolar 2018-2019*¹⁴. Subraye lo que le parezca más relevante.

El perfil que se presenta a continuación expresa las características, cualidades y aptitudes deseables para ingresar a la función de supervisor escolar, asimismo, es una guía que permite orientar la formación de quienes la desempeñan.

En el perfil del supervisor escolar (que incluye también a los de Jefe de sector y Jefe de enseñanza) se asume que es la máxima autoridad educativa de la zona escolar y un líder académico y democrático que debe asegurar, dentro de sus ámbitos de acción y responsabilidad, el derecho de todos los alumnos a una educación de calidad. Esta visión del Supervisor escolar dista de los planteamientos que colocan a este actor educativo como aquel que inspecciona, controla y se ocupa casi exclusivamente de ciertos procesos administrativos. Al contrario, se plantea que el centro de su función es asegurar que las escuelas funcionen y se organicen adecuadamente para ofrecer una educación de calidad a todos los niños, las niñas y los adolescentes, atendiendo de manera especial el diseño de estrategias que eviten el rezago, la reprobación y la deserción escolares. Asimismo, en el perfil se incorpora el planteamiento de que el Supervisor escolar es responsable de

¹⁴ SEP (2018) *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica*. Disponible en: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf [p.101]

organizar el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, de operarlo junto con otros actores educativos y fomentar, en su ámbito de competencia, la autonomía de gestión escolar a través del uso de los resultados de la evaluación educativa, el desarrollo de la planeación anual de actividades y la participación democrática de la comunidad escolar. De ahí que sea relevante que, quien ingrese a la función supervisora, cuente con liderazgo y habilidades para la negociación y resolución de conflictos, también que conozca los propósitos y enfoques didácticos, las características de las prácticas educativas que propician aprendizajes y los principios éticos y legales que sustentan la educación pública en México, de modo que pueda coordinar esfuerzos hacia el logro de metas para la mejora de la atención educativa y el bienestar de la infancia.

Al ser el Supervisor escolar garante de la calidad educativa, debe entenderse también que es un profesional capaz de identificar y reflexionar acerca de la influencia su actuación en el funcionamiento y la mejora de las escuelas a su cargo, y de establecer una comunicación eficaz con diferentes actores educativos, al mismo tiempo que presta atención al fomento de ambientes de aprendizaje, inclusión, equidad y de sana convivencia en las escuelas.

En este perfil también se incluye el de Jefe de enseñanza, que además de ser una figura de supervisión, es un asesor especializado en alguna asignatura de la educación secundaria, por lo que es importante que conozca a los jóvenes, sus retos y sus necesidades, y tenga un conocimiento profundo de su asignatura y su didáctica.

Para el diseño de estos perfiles se tomó como referente el perfil docente, lo cual contribuye al establecimiento de un lenguaje común, visiones compartidas y la expresión de los principales conocimientos, habilidades y saberes que debe desarrollar quien aspira a desarrollarse profesionalmente en la educación básica.

Con base en la lectura, responda las siguientes preguntas:

¿Cuál sería la principal responsabilidad de la supervisión escolar dentro de su ámbito de acción y competencia?

¿Cuál es el centro de la función de supervisión?

¿Cómo se vincula el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela con el logro de metas para la mejora de la atención educativa y el bienestar de la infancia?

¿Qué aspectos de las tareas de la supervisión se relacionan con el liderazgo y habilidades para la negociación y resolución de conflictos?

Analice las dimensiones del perfil de la supervisión escolar.

DIMENSIÓN 1	Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.
DIMENSIÓN 2	Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas, coordina, apoya y da seguimiento al trabajo de los docentes, directivos y asesores técnico-pedagógicos, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el logro educativo de todos los alumnos.
DIMENSIÓN 3	Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.
DIMENSIÓN 4	Un supervisor escolar que conoce, asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
DIMENSIÓN 5	Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Elija, entre las cinco dimensiones, aquella donde usted piensa que están sus mayores fortalezas y seleccione, asimismo, aquella otra donde sabe que están sus oportunidades de mejora. Diga por qué.

Fortalezas. Dimensión número ____

Porque _____

Oportunidades de mejora. Dimensión número ____

Porque _____

Converse con colegas acerca de sus respuestas. ¿Son comunes las fortalezas y las debilidades?

En la Introducción que se leyó en la actividad previa, se habla de que el Perfil indica tanto las **características, cualidades y aptitudes** del supervisor escolar como sus **conocimientos, habilidades y actitudes**. Los parámetros e indicadores las describen detalladamente. Lea completo y de manera analítica y reflexiva el documento que corresponda al nivel educativo donde usted se desempeña; señale lo que usted siente familiar e identifique lo que le parece más lejano y complejo de alcanzar en su desempeño diario.¹⁵

Es muy probable que sus fortalezas radiquen en la gestión y la administración y que los retos se concentren en el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hay que reconocer que, tradicionalmente, los supervisores han estado lejos de las aulas y, sobre todo, de los aspectos técnico-pedagógicos de su función. El *Modelo Educativo* y el nuevo currículo expresado en el documento *Aprendizajes Clave* exigen del supervisor un papel más activo en lo relativo a dichos aspectos. Conocer a fondo el Perfil de las funciones de supervisión es un paso importante para comprender en qué es necesario prepararse para atender debidamente el campo pedagógico-didáctico.

El conjunto de características expresadas en el Perfil, sus dimensiones, parámetros e indicadores, contribuyen, en conjunto, a la realización de un buen trabajo de supervisión escolar. Son piezas de un todo armónico, cuyo logro debe dar por resultado el cumplimiento de la misión de la escuela. Separados son relevantes, como cada una de las piezas de la imagen de esta escultura subacuática¹⁶, pero su belleza, sentido y poder radican en el todo.

En este proyecto de desarrollo profesional, sin embargo, se hará énfasis en los 18 indicadores que, como usted ya habrá visto, se refieren a la actividad de apoyo técnico-pedagógico y que se encuentran en las Dimensiones 1 y 2 del Perfil. Esto no significa restar importancia a los otros indicadores, sólo focalizar el propósito de este programa de formación en un ámbito poco atendido y escasamente manejado por la mayoría de quienes ejercen funciones de supervisión.

¹⁵ Consultar en:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf

¹⁶ deCaires Taylor, J. (2004) *Viccisitudes*. La imagen que se incluye es de una pieza de Jason DeCaires Taylor, un escultor británico quien en 2004 creó el primer museo de esculturas submarinas en el Caribe, en la isla de Granada en la bahía *Moilinere*. Este parque, con la obra "vicisitudes" se convirtió en un homenaje a los esclavos que murieron durante la travesía en barcos de esclavos.



	No.	INDICADOR
1	1.1.1	Identifica acciones para colaborar en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas de la zona.
2	1.1.4	Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.
3	1.1.5	Propone acciones que permiten evaluar periódicamente el aprendizaje logrado por los alumnos de la zona.
4	1.2.1	Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, competencias y aprendizajes esperados de la educación básica.
5	1.2.2	Relaciona el desarrollo de competencias y el logro de los aprendizajes esperados con los propósitos de la educación básica.
6	1.3.1	Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos.
7	1.3.2	Describe prácticas de enseñanza congruentes con el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación básica.
8	1.3.3	Reconoce que las concepciones de los docentes sobre la enseñanza y el aprendizaje influyen en la práctica educativa.
10	2.1.1	Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

11	2.1.2	Reconoce la finalidad de la asesoría técnica pedagógica que se ofrece a los colectivos docentes como parte del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.
12	2.1.3	Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados de las evaluaciones internas y externas
13	2.1.4	Identifica las acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación que realiza el asesor técnico pedagógico y ella misma para la mejora de las prácticas de enseñanza.
14	2.1.6	Explica la finalidad de la tutoría que se ofrece al personal docente que la requiera.
15	2.2.1	Reconoce que la autonomía de gestión escolar es la capacidad de la escuela para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.
16	2.3.2	Reconoce que la información sobre los resultados educativos de las escuelas de la zona permite tomar decisiones que contribuyen a la calidad del servicio educativo.
17	2.3.4	Propone formas de participación de los directivos escolares en el diseño del plan de trabajo para el acompañamiento a los colectivos docentes de la zona escolar.
18	3.2.4	Reconoce al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) como un mecanismo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.

En el cuadro siguiente explique cómo interpreta cada uno de esos 18 indicadores y ofrezca una primera idea de cómo prepararse para atenderlos. Reflexione cuidadosamente, recuerde que debe atender estos indicadores en su desempeño diario y mostrar en su evaluación lo que ha realizado.

	Indicador No.	Qué significa para mí este indicador	Cómo puedo prepararme para atenderlo	¿Quién puede colaborar conmigo para atenderlo?
1	1.1.1			
2	1.1.4			

3	1.1.5			
4	1.2.1			
5	1.2.2			
6	1.3.1			
7	1.3.2			
8	1.3.3			
10	2.1.1			
11	2.1.2			
12	2.1.3			
13	2.1.4			
14	2.1.6			
15	2.2.1			
16	2.3.2			
17	2.3.4			

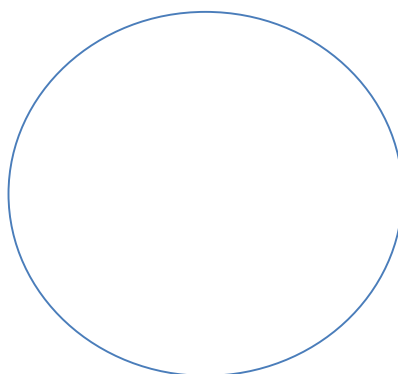
18	3.2.4			
----	-------	--	--	--

Para poner en práctica

I.

El círculo que está enseguida representa su jornada laboral. Divídalo en tantas fracciones como horas pasa usted en el desempeño de su función, de acuerdo con el nivel educativo donde ejerce. Anote cada día, durante una semana, las actividades que realiza y el tiempo que le toma cada una. Al finalizar la semana promedie los tiempos dedicados a cada tarea y represente esa actividad en el círculo con una fracción de éste, a la manera de una gráfica de “pastel”. Eso le permitirá visualizar cuáles son las prioridades reales de su labor.

Círculo 1



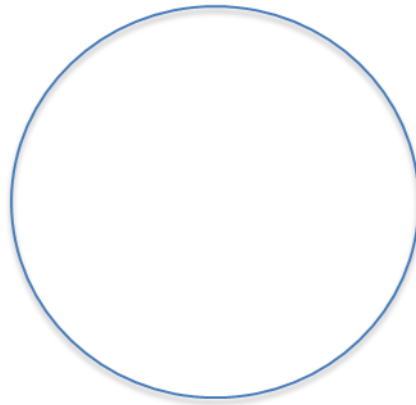
“El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos¹⁷.”

Reflexione. ¿Su empleo del tiempo es el adecuado para cumplir con lo que señala esta cita del Modelo Educativo? ¿Por qué? ¿Qué puede usted modificar para colocar “los

¹⁷ SEP (2017). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. México, p. 27.

aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos” de su zona o sector escolar? Haga en este otro círculo un ensayo de uso del tiempo, realista, pero que le permita dar la atención necesaria a lo pedagógico, consulte los 18 indicadores de las Dimensiones 1 y 2 del Perfil del Supervisor y los ejercicios que ha realizado en las actividades anteriores.

Círculo 2



Analicen, en el grupo de estudio, las propuestas de distribución horaria de cada uno de los integrantes.

- Primero, argumenten si esa distribución es congruente con lo que se espera del ejercicio de su función en *Perfil, parámetros e indicadores*.
- Segundo, observen si las actividades previstas están centradas en el logro de aprendizajes por de todos los alumnos de las escuelas pertenecientes a su zona escolar ámbito de influencia.
- Tercero, discutan acerca de su viabilidad en las condiciones específicas de su trabajo diario.

Dado que las circunstancias que se viven en cada zona o sector escolar son diferentes, seguramente se presentarán variaciones en las proporciones horarias que se asignen a cada actividad. Si usted lo considera necesario, haga las modificaciones que requiera a partir del intercambio de opiniones.

Conserve esta asignación de tiempos y prioridades en su Portafolios de Evidencias.

Para compartir

I.

Tenga en mente la distribución de actividades que hizo en el círculo 2 y observe lo que sucede en su zona o sector escolar. Identifique las áreas donde tiene que hacer las principales modificaciones.

Pregúntese: ¿Por dónde empezar? Plantee una o dos acciones iniciales, las más factibles e imprescindibles.

Programe una reunión con los asesores técnico-pedagógicos y directores de sus escuelas. Comparta las acciones que definió y las razones por las cuales lo hizo. Pida al personal que sugieran cómo ponerlas en marcha o, en su caso, que propongan otras. Es importante que todos se involucren en la tarea primordial de la escuela: el aprendizaje de los estudiantes.

Tome nota de las sugerencias para iniciar, lo más pronto posible, la implementación de las acciones.

Valorar lo aprendido

I. Para valorar los aprendizajes de este módulo lea los aspectos que se incluyen en el cuadro y seleccione la opción que considere adecuada.

Núm.	Aspecto	Sí	Parcialmente	No
1	Puedo explicar las cinco dimensiones del perfil de la función de supervisión escolar			
2	Identifico los indicadores centrados en la enseñanza y el aprendizaje			
3	Sé cómo fortalecer mis funciones a partir de los PPI			
4	Reconozco que aspectos que debo considerar en una reorganización de mi tiempo laboral			

II. Analice los resultados del cuadro anterior. Escriba algunas acciones que puede llevar a cabo para los casos en que respondió “No” y “Parcialmente”.

III. Tomando en cuenta los PPI que revisó en el módulo, subraye las opciones que considere correctas:

1. Los supervisores deben centrar sus funciones en:

- a) Orientar el trabajo hacia el mejoramiento sistemático de la calidad de la educación que se ofrece en la zona escolar.
- b) Realizar censos escolares y solicitar información estadística a los directores de la escuela de la zona.
- c) Promover el trabajo en equipo, la colaboración y la responsabilidad compartida en los lugares donde trabaja.
- d) Organizar actividades extracurriculares que propicie nuevos conocimientos a los alumnos de las escuelas de la zona.
- e) Conocer los propósitos, enfoques y los contenidos educativos del nivel educacional en que trabaja.

- f) Decir a cada director de escuela lo que debe hacer para que cumplan con los propósitos del programa de estudios.

2. Considerando que el Servicio de Asistencia Técnica de la Escuela (SATE) está orientado a “apoyar el funcionamiento de la escuela, para impulsar el logro de los fines de la educación y fortalecer su capacidad de gestión en el seno del Sistema Educativo Nacional”, usted piensa que este servicio:

- a) Centra su actividad en administrar los recursos que se asignan a cada escuela de la zona.
- b) Articula el quehacer técnico pedagógico de las escuelas que funcionan en la zona escolar.
- c) Opera desvinculado de los perfiles, parámetros e indicadores de la función de supervisión escolar.

IV. Lea el siguiente texto, basado en la experiencia de un supervisor escolar:

Cuando el supervisor visita las escuelas, por lo general: Llega a la escuela y hace un recorrido. Reúne a los maestros, padres de familia y pide información al director. Recorre la escuela y ve cómo está. Comenta con el director sus impresiones. El director le informa sobre sus actividades y necesidades: si le falta personal o los problemas que tiene. El supervisor levanta un reporte, una forma que debe llenar, que cubren todos los aspectos: desde los recursos humanos, cuántos maestros hay, cuántos grupos y cómo funciona el plantel. Si tiene tienda escolar, etc. Platica con el personal y les dice, o los escucha y les pregunta qué carencias tiene, además de las que él apreció... Al finalizar la visita, hace recomendaciones al director y a los maestros. En las siguientes visitas se verifica que las recomendaciones se practicaron. Sin embargo, depende de cada director y de cada maestro, seguir las recomendaciones pedagógicas. Es común que no lo hagan...¹⁸

¹⁸ Calvo Pontón, B. Zorrilla Fierro, M. Tapia García, G. (2002) *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos, reformas*. p. 250

Subraye la opción correcta:

1. De acuerdo con este relato, usted diría que la visita del supervisor está centrada en:

- a) Identificar las acciones de acompañamiento que debe realizar para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza.
- b) Reunir información para realizar el diagnóstico de la situación educativa de la escuela.
- c) Obtener información para elaborar un reporte sobre la escuela.
- d) Estimular la capacidad de la escuela para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

2 ¿Qué acciones propondría al supervisor del relato para poner a la escuela en el centro de sus funciones? Mencione tres.

- a)
- b)
- c)

V. Lea los relatos que aparecen a continuación e identifique los indicadores del perfil que se están atendiendo en cada caso. Regístrelos en el cuadro, en la última columna, ponga la letra del caso que se relaciona con los indicadores.

Caso A. “En la escuela que dirige el Profesor González los profesores de Español están realizando un proyecto de Protección al Medio Ambiente en el que los alumnos desarrollan acciones en la comunidad para el ahorro del agua. Los niños escribieron carteles y volantes con indicaciones prácticas para evitar el desperdicio. Han obtenido excelentes resultados en lectura y escritura y los invité a que presenten este proyecto en el próximo Consejo Técnico de Zona. Los profesores están convencidos de que los alumnos tienen muy buenas iniciativas cuando se les motiva adecuadamente. También quería que pensáramos juntos en el calendario y en la estrategia para hacer un seguimiento periódico al aprendizaje de los alumnos de las escuelas de la zona.”

Caso B. “Quería comentarles que, en cinco escuelas de la zona, en las últimas dos evaluaciones, los resultados de aprendizaje en el área de pensamiento matemático fueron muy bajos. En pláticas con los directores de las escuelas, hemos tomado la decisión de apoyar el trabajo de los profesores organizando una serie de talleres de didáctica de las matemáticas y asesoría directa en el aula a los profesores que lo soliciten. Tenemos que atender esa situación. Los alumnos tienen que mejorar su aprovechamiento en esa área. No pueden tener deficiencias en un área fundamental en su formación”.

Caso C. “El director de la escuela Benito Juárez trataba de dar a los maestros confianza para que hicieran su trabajo adecuadamente. Les decía, “vamos haciendo un equipo de

trabajo para que nos apoyemos, nos ayudemos unos a otros, porque uno no sabe todo en la vida. Los maestros tenemos esa mala costumbre de sentirnos autosuficientes. No hay que tener miedo de expresar que uno tiene deficiencias.” Están recién organizando el Consejo Técnico, pero van muy bien en la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar, si continúan así van a hacer un gran trabajo.”

Cuadro de registro

	No.	INDICADOR	CASO
1	1.1.1	Identifica acciones para colaborar en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas de la zona.	
2	1.1.4	Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.	
3	1.1.5	Propone acciones que permiten evaluar periódicamente el aprendizaje logrado por los alumnos de la zona.	
4	1.2.1	Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, competencias y aprendizajes esperados de la educación básica.	
5	1.2.2	Relaciona el desarrollo de competencias y el logro de los aprendizajes esperados con los propósitos de la educación básica.	
6	1.3.1	Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos.	
7	1.3.2	Describe prácticas de enseñanza congruentes con el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación básica.	
8	1.3.3	Reconoce que las concepciones de los docentes sobre la enseñanza y el aprendizaje influyen en la práctica educativa.	
10	2.1.1	Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.	
11	2.1.2	Reconoce la finalidad de la asesoría técnica pedagógica que se ofrece a los colectivos docentes como parte del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.	

12	2.1.3	Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados de las evaluaciones internas y externas	
13	2.1.4	Identifica las acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación que realiza el asesor técnico pedagógico y ella misma para la mejora de las prácticas de enseñanza.	
14	2.1.6	Explica la finalidad de la tutoría que se ofrece al personal docente que la requiera.	
15	2.2.1	Reconoce que la autonomía de gestión escolar es la capacidad de la escuela para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.	
16	2.3.2	Reconoce que la información sobre los resultados educativos de las escuelas de la zona permite tomar decisiones que contribuyen a la calidad del servicio educativo.	
17	2.3.4	Propone formas de participación de los directivos escolares en el diseño del plan de trabajo para el acompañamiento a los colectivos docentes de la zona escolar.	
18	3.2.4	Reconoce al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) como un mecanismo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.	

Respuestas correctas:

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	-	-
II.	-	-
III	1	a, c, e
	2	b
IV	1	c
	2	-
V	Caso A	1.1.1/1.1.5/1.3.2/1.3.3/2.1.2
	Caso B	1.2.2/2.1.2/2.3.2
	Caso C	1.3.1

Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Perfil, sus Dimensiones y los Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica</i>	En el contexto de la Reforma Educativa, el presente documento describe los perfiles del personal que realiza funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en las escuelas.	<p>Institución: Secretaría de Educación Pública.</p> <p>Vigencia: Ciclo Escolar 2017-2018</p> <p>Fecha: Enero 2018</p> <p>Ubicación: <i>Servicio Profesional Docente</i>, disponible en https://goo.gl/Ym1hPC</p>	Los diversos Perfiles son emitidos por la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente con el acuerdo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Constituyen un documento oficial de carácter normativo y, por lo tanto, de cumplimiento obligatorio.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Gestión de calidad. Supervisión de piso.</i>	Video en el que Rodrigo Calderón ofrece una serie de consejos para mejorar la calidad laboral basados en la mejora de la supervisión. Explica qué hace un buen supervisor y define sus funciones principales. A pesar de que Calderón habla del ámbito laboral, sus consejos pueden aplicarse también en el educativo.	<p>Productora: Ebena. Soporte Empresarial</p> <p>Duración: 4:33 min</p> <p>Fecha: 6 de agosto de 2015.</p> <p>País: México</p> <p>Ubicación: <i>Ebena. Soporte empresarial</i>, Disponible en https://goo.gl/K1mhzR</p>	Rodrigo Calderón es licenciado por la IBERO, ha trabajado en diversas empresas y actualmente es consultor de estrategias y operaciones en Ebena Soporte Empresarial S.C. Ebena es una plataforma educativa dirigida a empresarios, emprendedores y dueños de negocios.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Dirigir una escuela, del pasado indefinido al presente imperfecto.</i>	Brener analiza algunos tipos de liderazgo que ejercen los directivos y supervisores escolares y las formas de autoridad que estos conllevan.	<p>Autor: Brener, Gabriel.</p> <p>Fecha: 22 de febrero de 2016.</p> <p>Páginas: 4</p> <p>Ubicación: <i>América Latina en movimiento [en línea]</i>, disponible en https://goo.gl/zoMWQ5</p>	<p>Brener es Licenciado en Ciencias de la Educación por la UBA, Especialista en Gestión y Conducción del Sistema educativo y sus Instituciones (FLACSO), docente de la UBA y de Enseñanza Primaria. En el ámbito educativo cuenta con múltiples publicaciones.</p> <p>El artículo que aquí se presenta es una síntesis y avance del capítulo “La insoportable levedad de la autoridad o dirigir una escuela en el siglo XXI, del paso indefinido al presente imperfecto. Algunas reflexiones sobre la tarea de conducción de las instituciones escolares”, publicado por la Editorial Homo Sapiens en 2016, bajo la coordinación de Laura Pitluk.</p>

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
“La función del supervisor”	Nota de opinión que hace una breve revisión de las funciones de los supervisores escolares y de los documentos de carácter oficial que regulan el papel de los de los mismos.	<p>Autor. Alfonso Torres Hernández</p> <p>Editorial. Milenio</p> <p>Fecha. 20 de septiembre de 2017</p> <p>Ubicación. <i>Milenio.com</i>, disponible en https://goo.gl/pVvdK5</p>	<p>Nacido en Zimapan, Hidalgo, Torres es Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Educación y Licenciado en Educación Primaria y Ciencias Naturales. Es profesor de Educación Primaria y articulista de Grupo Milenio. Los temas que trabaja el autor abarcan desde las funciones directivas, docentes y de supervisión, hasta diversos aspectos que caracterizan a las buenas prácticas educativas.</p>

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad</i>	Documento oficial que describe el nuevo Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. En sus contenidos desarrolla el Planteamiento Curricular, el papel de la escuela, la importancia de la formación continua de docentes, directivos y supervisores, y algunos temas transversales en la aplicación del nuevo modelo.	<p>Autor: SEP</p> <p>Año: 2017</p> <p>Ciudad: Ciudad de México</p> <p>Datos adicionales: 214p.</p> <p>Ubicación: GOB.MX, disponible en https://goo.gl/wxAbha</p>	<p>El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, presenta la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico, tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos.</p> <p>El Modelo Educativo reorganiza el sistema educativo en cinco grandes ejes que contribuirán a que niñas, niños y jóvenes de nuestro país desarrollen su potencial para ser exitosos en el siglo XXI.</p>

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica</i>	Documento oficial que establece las bases para que las Autoridades Educativas organicen, planifiquen, coordinen y operen la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica.	<p>Institución: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente/SEP</p> <p>Fecha: 25 de mayo de 2017.</p> <p>Ubicación: Servicio Profesional Docente, disponible en https://goo.gl/yFXofh</p>	<p>El documento presenta los aspectos normativos del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, el cual tiene como propósito coadyuvar a la mejora del funcionamiento de la escuela y de las prácticas profesionales docentes y directivas, por medio del apoyo, la asesoría y el acompañamiento especializados, a fin de brindar a los alumnos una educación de calidad con equidad e inclusión.</p>

Sin proyectos de enseñanza no hay aprendizaje, sin aprendizaje no hay cumplimiento de la misión de la escuela

Módulo 2

Con tal cooperación perfecta entre los miembros del grupo, los problemas puramente técnicos desaparecen de alguna manera. El camarógrafo y el escenógrafo no solo hacían lo que sabían hacer, lo que se les pedía, sino que en cada situación nueva superaban un poco más los límites de sus capacidades profesionales. No se trataba de limitarse a lo que "se podía" hacer, sino de hacer lo que fuera necesario.

Andrei Tarkovsky. (Director de cine)

Esculpir el tiempo.

Introducción

Estimada supervisora, estimado supervisor:

En el módulo anterior, se revisaron diferentes visiones acerca de las funciones de la supervisión escolar, lo que permitió valorar la importancia de contar con el Perfil, sus dimensiones, los parámetros e indicadores de desempeño, como una guía que ubica el quehacer cotidiano de la supervisión en lo esencial: el logro pleno del aprendizaje por los alumnos; dicho documento le apoya, asimismo, en la detección de sus fortalezas y de sus áreas de mejora, así como a tomar decisiones de desarrollo profesional y formación continua para robustecer su actuación.

En este módulo, partiendo de los indicadores del Perfil profesional del personal en funciones de supervisión, se reflexionará acerca de la educación como un derecho humano clave; se pensará acerca del papel de la escuela en el cumplimiento de ese derecho y se revisarán algunos de los retos que pone a la función supervisora el logro de los Fines de la Educación establecidos por la Secretaría de Educación Pública en el Modelo Educativo, entre ellos, el desarrollo de una asesoría exitosa a los docentes. Asimismo, se comenzará a analizar el papel que tiene la clase en el cumplimiento de la misión de la escuela; entendiendo la clase, como el tiempo y el espacio de encuentro entre el estudiante, el contenido y el docente, para que, ese momento especial, repetido innumerables ocasiones en las aulas de la educación básica, sea exitoso y cambie la vida de quienes participan en ella, dando lugar al cumplimiento cabal de la misión de la escuela.

Propósitos

En este módulo, se espera que el personal de supervisión participante desarrolle elementos de conocimiento para comprender:

- Que la misión de la escuela está ligada al cumplimiento del derecho a la educación, entendido este como el derecho al aprendizaje.
- Que su actuación, basada en los indicadores del Perfil del supervisor escolar, es fundamental para hacer de la clase el espacio central de ocupación de los docentes.
- Que la calidad de la enseñanza permite alcanzar los Fines de la Educación, cuyo cumplimiento generalizado da lugar a la verdadera mejora de la escuela.
- Que la asesoría es una función de la supervisión escolar de alta relevancia para el logro del aprendizaje.

Productos

- Lista de acciones de la supervisión escolar para garantizar el logro de los Fines de la educación en la zona o sector escolar.
- Diagrama de flujo de la asesoría.
- Plan de asesoría a los docentes de una escuela de la zona o sector, con evidencias de acciones y procesos.

Duración aproximada

10 horas

Un primer acercamiento

I.

Lea las opiniones de diferentes personas a la pregunta, ¿qué esperan de la escuela?

Yo creo que la escuela debe servir para que los niños aprendan lo que no se les enseña en casa; por ejemplo, matemáticas; también debe guiar a los alumnos para que aprendan bien sus materias.

Madre de familia. (30 años)

<p>Pienso que la escuela debe enseñar a los niños temas que les permitan desarrollar sus habilidades.</p> <p>También el referente de una socialización sana: enseñar valores, ética, formar personas con sentido cívico; con aprecio y respeto por su país y complementar un poco las enseñanzas del hogar, porque los papás tenemos que trabajar todo el día. No podemos estar mucho tiempo con nuestros hijos.</p> <p>Madre de familia (40 años)</p>
<p>La escuela tiene que formar en valores universales, como el respeto por sí mismo y por los demás. Tiene que enseñar a los jóvenes filosofía, artes; su cultura propia y la de otras naciones.</p> <p>Padre de familia (52 años)</p>
<p>La escuela tiene que inculcar valores, pero sin sustituir la labor de la casa. También debe impartir conocimientos a partir de un tronco común de aprendizajes y orientar vocacionalmente a los alumnos, para que, poco a poco, sepan lo que les llama la atención. También tiene la tarea de propiciar la investigación y el manejo de las nuevas tecnologías.</p> <p>Maestro (38 años)</p>
<p>Es muy importante que proporcione herramientas para poder defenderse en esta jungla social, tanto en lo laboral como en la vida de todos los días. También sería bueno que enseñaran cómo socializar; aprender a indagar y a investigar.</p> <p>Joven estudiante (17 años)</p>
<p>En la actualidad, la escuela tiene que dar herramientas para la vida; mostrar cómo es la cultura del entorno y ayudar a entenderla. Tiene que conducir a los estudiantes para que se inserten en la sociedad y plantar la semilla del desarrollo del ser humano en distintos ámbitos.</p> <p>Director de escuela de arte (42 años)</p>

En realidad, yo sólo espero que la escuela mantenga el interés y la curiosidad de mi hijo por aprender y que le enseñen a socializar con otras personas para respetar los límites de los demás. Si aprende quebrados o no, para mí es lo de menos, siempre que él sepa para qué sirven y pueda averiguar por sí solo como se hacen cuando los necesite.

Profesionista (52 años).

Marque la opinión que más se parezca a la suya y, en el cuadro inferior, complétela, corríjala o reescríbala totalmente, como lo crea necesario.

Como habrá observado, hay discrepancias entre las opiniones, pero, los diferentes comentarios coinciden en un punto: la razón de ser de la escuela es enseñar y que los alumnos aprendan.

Para seguir avanzando

I.

Lea el siguiente texto del connotado especialista en educación Pablo Latapí.¹⁹ Ponga especial atención en las ideas subrayadas. Reflexione cuidadosamente en su significado. Comparta con su grupo de estudio las ideas que el texto le provoque. Escuche lo que sus colegas tienen que decir al respecto.

¿Por qué suele considerarse que el Derecho a la Educación ocupa un lugar central entre todos los derechos humanos?

Pablo Latapí

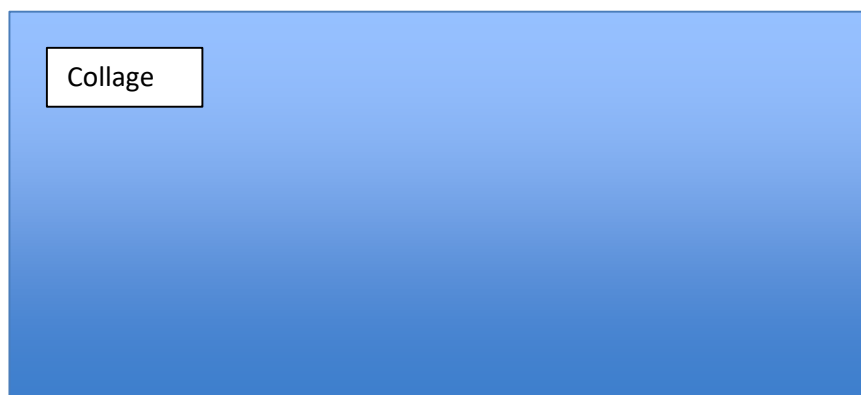
Los especialistas en derechos humanos resaltan la relación del Derecho a la Educación (DE) con los demás derechos humanos. La educación potencia el desarrollo de la persona y por ello es condición esencial para el disfrute de

¹⁹ El texto completo puede ser consultado en la *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662009000100012

todos ellos; por esto se considera éste como un derecho clave. No se puede ejercer ninguno de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos o culturales sin un mínimo de educación. Por ejemplo: la libertad de expresión: ¿de qué sirve si la persona no tiene las capacidades de formarse un juicio personal y de comunicarlo? O el derecho al trabajo: ¿de qué sirve si se carece de las calificaciones necesarias para un buen trabajo? No sólo la educación es la base del desarrollo del individuo, sino también de una sociedad democrática, tolerante y no discriminatoria; la búsqueda de democracia, de cultura y de paz, la protección del medio ambiente; en suma, la búsqueda del bienestar humano implica que las personas alcancen un nivel mínimo de conocimientos y de capacidades y valores específicamente humanos (Daudet y Singh, 2001:10).

Se considera el DE como “el epítome de la indivisibilidad y la interdependencia de todos los derechos humanos”; si se le cancelara, se estarían negando automáticamente otros múltiples derechos (Pérez Murcia, 2004:4).⁴ Por esta importancia “radical” también se afirma que no sería posible reparar el daño infligido a la persona en el curso de su vida por la falta de educación; quien carece de ella en su infancia y juventud queda por lo mismo excluido de la sociedad, expuesto a la pobreza y relegado en comparación con los demás ciudadanos.

De los párrafos subrayados seleccione el que más le impresione. Ilústrelo elaborando un collage con recortes de revista o de periódico. Tómese una foto y súbalo al espacio correspondiente para compartirlo con el grupo de estudio.



Aunque, en la actualidad, usted desempeña funciones de supervisión escolar, hubo un tiempo en que ejerció la docencia. Traiga a la memoria sus vivencias como profesor frente a grupo. Recuerde el caso de un estudiante que ilustre la expresión subrayada en el último párrafo. Cuente ese caso de manera breve en el siguiente espacio.

Sabemos que educa la familia, la sociedad, los medios, las redes sociales, que se puede aprender usando Internet; pero ¿el Derecho a la Educación se cumple de esta forma? ¿qué puede hacer solamente la escuela y nadie más? Responda brevemente en el siguiente cuadro. Comente con sus colegas.

Fuente de aprendizaje	¿Qué pueden aprender niñas, niños y adolescentes?
Familia	
Sociedad	
Medios de comunicación	
Redes sociales	

Buscadores de Internet	
Escuela	

En el Modelo Educativo 2017 la Secretaría de Educación Pública plantea:

En este contexto [el del siglo XXI], resulta necesario formar al individuo para que sea capaz de adaptarse a los entornos cambiantes y diversos, desarrolle pensamientos complejos, críticos, creativos, reflexivos y flexibles, y resuelva problemas de manera innovadora. [p.58]

Esta educación de calidad ha de conjugarse con la equidad. Esto significa que todos los estudiantes, sin importar su origen, género, condición socioeconómica, o discapacidad alguna, deben adquirir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para integrarse y participar activamente en la sociedad. [p.44]

Podemos afirmar que, aunque muchas instituciones sociales y medios educan, solo la escuela puede hacerse cargo de que los estudiantes desarrollen “pensamientos complejos, críticos²⁰, creativos, reflexivos y flexibles, y resuelvan problemas de manera innovadora” y lo hagan en condiciones de equidad. Es muy difícil que las **habilidades cognitivas superiores**, que son las que se requieren para **aprender a aprender**, se desarrollen sin el esfuerzo sistemático de una institución especializada como la escuela; de la misma forma en que es complicado que las diferencias sociales o individuales se puedan superar sin el acceso pleno al desarrollo de esas capacidades y de las **habilidades socioemocionales** que las hacen posibles.

Se puede afirmar que la escuela es exitosa y cumple su misión social en la medida en que en ella los estudiantes aprenden y se forman de manera integral.

II.

Examine cuidadosamente los datos que se presentan en la tabla siguiente:

Institución evaluadora	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
-------------------------------	--	---

²⁰ Para contar con más información acerca de los aprendizajes que sólo son posibles en la escuela, le recomendamos que vea: *Habilidades del siglo XXI. Pensamiento Crítico*, disponible en Educarchile, <https://www.youtube.com/watch?v=lvyoTSdv-j4&t=14s>.

Instrumento	Planea Secundaria 2017 ²¹	PISA 2015 ²²
¿Qué evalúa?	<p>Aprendizajes clave en Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, los cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son fundamentales para la adquisición de nuevos aprendizajes. • Son relevantes para el dominio del campo curricular. • Prevalecen en el tiempo a pesar de los cambios curriculares. 	Ciencias (focalizado en esta edición), Matemáticas y Lectura
Resultados	<p>3 de cada 10 estudiantes se encuentra en el nivel de dominio insuficiente en Lenguaje y comunicación.</p> <p>6 de cada 10 estudiantes se encuentra en el nivel de dominio insuficiente en Matemáticas.</p>	<p>El desempeño de México se encuentra por debajo del promedio OCDE [493 puntos] en ciencias (416 puntos), lectura (423 puntos) y matemáticas (408 puntos). En estas tres áreas, menos de 1% de los estudiantes en México logran alcanzar niveles de competencia de excelencia (nivel 5 y 6).</p>

Los siguientes son anuncios de empleos auténticos. Fueron tomados de la Internet mientras se elaboraba este proyecto de desarrollo profesional. Léalos. Atienda a los requisitos de escolaridad y tipos de capacidades que demandan y contraste con los salarios. Comente sus impresiones con el grupo de estudio.

Secretaria

Requisitos: Carrera Comercial, Asistente Ejecutiva o afín.

²¹ Datos de INEE, 2017, disponible en:

<http://www.inee.edu.mx/images/stories/2018/comunicados/PlaneaSecundaria2017.pdf>

²² Datos de OECD, 2015, disponible en: <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Mexico-ESP.pdf>

Manejo de la recepción y asistente de Dirección,

Honesta, proactiva, buena ortografía, manejo de Excel avanzado, servicio al cliente.

Lunes a viernes: 8:00 - 18:00 horas

Sábado: 9:00 - 13:00 horas

1. Recepción de llamadas e ingreso de visitas diario a la empresa.
2. Atención a clientes internos y externos, asistir a la Dirección General.
3. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
4. Manejo de *Excel* avanzado
5. Manejo de viáticos y comprobaciones del personal de la empresa.
6. Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
7. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
8. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
9. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
10. Transcribir en computadora.
11. Distribuir documentos en el centro de trabajo.
12. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.
13. Llenar formatos administrativos formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
14. Llevar control de los materiales de oficina, controla 1 persona de limpieza, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
15. Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo con las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato.
16. Operar eficientemente *Excel* y *Power Point* que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico.
17. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en apoyo a las tareas académicas, administrativas y de investigación llevadas a cabo en el departamento. (Informes, artículos, exámenes, convocatorias, circulares, oficios, etc.)
18. Control de mensajería.
19. Soporte a dirección

20. Compras internas.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$10,000.00 /mes

Mensajero de moto

Requisitos: Saber manejar moto y coche

Buena presencia

Ganas de crecer

Conocimiento de la ciudad

Habilidades de trato con clientes corporativos

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$6,000.00 /mes

Licencia de manejo requerida

Jefe de contabilidad

Actividades: Captura de pólizas, ingresos, egreso, diario y bancos. Determinación de impuestos mensuales y bimestrales. Pago de impuestos provisionales y definitivos (ISR e IVA), así como sus retenciones. Altas, bajas y modificaciones en el IMSS e INFONAVIT. Así como la determinación de sus Pagos mediante sistema SUA y pago mediante SIPARE, etc. Manejo de sistemas contables (CONTPAQ y/o ASPEL). Determinación y pago de impuesto sobre nóminas, etc. Análisis de información financiera. Conciliación bancaria. Control de Costos y generación de Presupuestos. Elaboración de distintos reportes afines.

Habilidades: Análisis, Rapidez, Honestidad, Habilidad numérica, Organización, Tolerancia, Responsable, Trabajo bajo presión y Trabajo en equipo.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$12,000.00 a \$14,000.00 /mes

Educación requerida: **Educación universitaria**

Gerente restaurante

Funciones: Administración de restaurante y del personal. Control de costos. Estrategias de venta. Supervisar calidad de alimentos. Cortes de caja, arqueos. Control de mermas. Incidencias y Prenómina. Control de

inventarios. Reportes de venta. Capacitación de personal. Pedidos en tiempo y forma. Venta. Logros de venta.

Requisitos: Licenciatura en Turismo, Gastronomía, Administración, Afín. 70 % Inglés. 70% Office. Amabilidad, empatía, capacidad de trato con toda clase de personas.

Salario: \$20,000.00/mes

Gerente de campo

Requisitos:

Escolaridad: Licenciatura concluida (Obligatorio)

Experiencia mínima de 2 años en puesto similar

Habilidades:

Lograr el objetivo de ventas y presupuesto

Análisis de estados financieros

Supervisión de procesos y apego a políticas

Relaciones con áreas *Staff*

Planeación y organizaciones de visita a tiendas

Elemento de innovación dentro de la empresa

Ofrecemos:

Prestaciones de Ley y Superiores (caja de ahorro, fondo de ahorro, vales de despensa, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores)

Atractivas comisiones.

Herramientas de trabajo (automóvil, vales de gasolina, *lap top*, celular)

Oportunidad de desarrollo.

Tipo de puesto: Tiempo completo

Salario: \$22,000.00 a \$25,000.00 /mes

Señora de Limpieza

Funciones principales: Limpieza general del restaurante y las áreas de baños y terrazas

Ofrecemos: Salario base mensual de \$3,120. Propina semanal (reparto cada lunes, \$700 por semana aproximadamente)

Prestaciones de ley

Horario laboral: lunes a domingo con descanso entre semana (7 am a 3pm)

Requisitos:

Buen trato, vivir cerca de la zona de trabajo, contar con cartas de recomendación

Tipo de puesto: Tiempo completo

Imagine qué tipo de oportunidades laborales tendrán los adolescentes que, al finalizar su educación básica, forman parte de ese 60% que posee insuficientes competencias matemáticas y del 30% que tienen serias dificultades en lenguaje y comunicación. ¿Será suficiente la educación media, si es que pueden ingresar a ella, para resolver esas carencias formativas? ¿Podrán acceder a algunos de los empleos de los anuncios aquí seleccionados? ¿A cuáles? Escríbalo.

Reflexione ahora en otro punto: si esos chicos y chicas adolescentes no han podido lograr en 12 años de escolaridad aprendizajes clave en matemáticas, lenguaje y comunicación, ¿habrán podido alcanzar metas de desarrollo personal como autoestima, capacidad para enfrentar retos y sobreponerse a dificultades, para trabajar bajo presión y para relacionarse bien con otros? Comente al respecto con su grupo de estudio. Anote enseguida aquellos requisitos que se refieren a las habilidades socioemocionales que demandan los empleos de los anuncios:

Responda. Los adolescentes que se ubican en el 30% de quienes tienen un nivel insuficiente en lenguaje y comunicación y los que están en el 60% de los que sólo alcanzan el insuficiente en matemáticas ¿han visto cumplido su derecho a la educación?

La respuesta es: **no**, porque en sus 12 años de escolaridad no han aprendido con suficiencia y profundidad. **El derecho a la educación sólo se ejerce cuando hay un aprendizaje suficiente, profundo y duradero.**

En México tenemos que asegurarnos que el aprendizaje de calidad ocurra en todos los planteles y con todos los alumnos porque, hasta este momento, por causas diversas, no todos logran aprender de manera satisfactoria. Hay jóvenes que habiendo pasado tres años en el preescolar, seis más en la escuela primaria y otros tres en la secundaria, no poseen los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes que les permitan abrirse paso en la vida y eso implica que la sociedad les ha fallado, pero, sobre todo, que la escuela no ha podido serles útil. Hay que considerar, además, que en la escuela no sólo se aprenden conocimientos, se desarrolla y fortalece la personalidad, y se cultiva la autonomía personal.

Si bien las desigualdades sociales y económicas influyen en el aprendizaje, la escuela puede hacer la diferencia en la vida de los infantes y los adolescentes más desfavorecidos, proporcionándoles las herramientas cognitivas y socioafectivas que les permitan alcanzar mejores oportunidades. Este es un tema de justicia que debe implicarnos a todos, especialmente a quienes trabajamos en educación. No hay tal cosa como destinos inapelables. Cada niña y niño que nace puede aprender y la escuela es determinante para su superación, **siempre y cuando en ella se aprenda realmente.**

Señala el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en las conclusiones de la presentación de resultados de PLANEA 2017: “La educación no está alcanzando su cometido de romper la transmisión intergeneracional de la pobreza.”²³ Reflexione sobre esta aseveración, piense, sobre todo, en cómo cada plantel educativo, cada zona o sector escolar contribuye a ese cometido; anote sus ideas en el espacio siguiente y coméntelas con los colegas de su grupo de estudio.

Dice Fernando Reimers, investigador de Harvard:

“La **calidad de la enseñanza** es importante si las escuelas ayudan a los estudiantes a desarrollar capacidades para mejorar sus oportunidades de vida, especialmente si no pueden desarrollarlas en otras instituciones”²⁴

²³ INEE. *Planea. Resultados Nacionales 2017*, disponible en: <https://goo.gl/dfWV9h>

²⁴ Reimers, Fernando. *Teaching Quality Matters: Pedagogy and Literacy Instruction of Poor Students in Mexico*. 2006, disponible en: <https://wcfa.harvard.edu/publications/teaching-quality-matters-pedagogy-and-literacy-instruction-poor-students-mexico>.

Cuando usted escucha la expresión “calidad de la enseñanza”, ¿en qué piensa? Anote enseguida los 3 rasgos principales de lo que usted entiende por “calidad de la enseñanza”. Atención: Se está preguntando por calidad de la enseñanza, no por calidad de la educación.

No.	Rasgo
1.	
2.	
3.	

Del texto citado, se han extraído estas citas de Reimers. Léalas con atención. Seleccione las palabras clave y anótelas. Elabore un mapa mental con ellas.

La calidad de la enseñanza es un proceso complejo... integra tanto lo que hacen los maestros como el significado que los estudiantes le atribuyen a esas acciones...

Defino la calidad de la enseñanza como la preocupación dual sobre los propósitos y la pedagogía...

La calidad de la enseñanza es el proceso de mediación del profesor que ayuda a los estudiantes a alcanzar el conocimiento, las habilidades y las capacidades que les sirven para expandir su libertad e incrementar sus oportunidades de llevar al máximo su salud y su bienestar.

Mapa mental

Como puede observarse, **la calidad de la educación sólo se da si hay calidad de la enseñanza, es decir, si la clase, la secuencia didáctica, la estrategia o proyecto de enseñanza, o como se prefiera denominar a ese vínculo entre profesor, contenido y estudiante, conduce a éste a aprender de manera plena.**

III.

La clase es, con mucha frecuencia, el secreto mejor guardado de cada profesor. Se le ha encerrado en las cuatro paredes del aula. De ahí no sale y tampoco nadie entra a mirarla. Cada maestro se queda con lo que sabe y con lo que desconoce. El director le deja el territorio del aula al docente, y el personal de supervisión poco se interesa por lo que ocurre en los salones de clase. En la actualidad, muy tímidamente, en las sesiones de Consejo Técnico Escolar o de Zona se comienza a hablar de lo que pasa en la clase, pero eso sí, sin que nadie penetre al territorio de otro maestro.

¿Puede mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, la del aprendizaje en esta condición de ocultamiento? Evidentemente no. Hablar de cómo se planea, se implementa, se retroalimenta y se evalúa una clase es la única manera de mejorar la enseñanza y de alcanzar los aprendizajes esperados. Pero, por diversas causas, en nuestro sistema educativo no se acostumbra a hacerlo; son escasas las escuelas donde hablar de cómo se enseña y visitar a los profesores en su aula para observar y comentar su labor es una práctica aceptada; sin embargo, el Modelo Educativo y el logro de los Aprendizajes Clave demandan un cambio urgente en esa manera cerrada de encarar la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes.

La clase es la vía para que los alumnos logren el aprendizaje esperado y es, asimismo, el camino para que el maestro sea mejor día con día; siempre y cuando pueda planearla, ejecutarla, analizarla, reflexionarla y ajustarla con el apoyo de terceros especializados y amistosos: su director, los colegas, el supervisor, el asesor técnico pedagógico. No hay mejor proceso de formación docente continua que la sistemática revisión y mejora de los proyectos de enseñanza de cada profesor.

La gran pregunta es ¿Cómo el personal en funciones de supervisión escolar puede impulsar en los planteles educativos de la zona o sector a su cargo, una confianza mutua y un nivel de profesionalismo de los docentes y los directivos que permitan que la observación de clases, la visita recíproca a las aulas, y la planeación argumentada, se vuelvan una práctica cotidiana, asumida y entendida como una oportunidad de realización profesional?

Como señala una supervisora:

*...necesitamos hacer un **trabajo de manera más profesional**; dentro de la supervisión, en las visitas, en los grupos, cada quien hace como puede. Yo siento que necesitamos ahí hacer un trabajo de manera más profesional. Por ejemplo, para*

*realizar visitas... hay técnicas para realizar visitas, digo..., para hacer observaciones, no es así nada más el ver todo, sino qué es lo que necesito...*²⁵

La reflexión de esta supervisora toca tres puntos fundamentales:

- a) profesionalizar el trabajo de la supervisión,
- b) aprender las técnicas y los métodos necesarios para realizarlo y
- c) establecer prioridades.

Cabe aquí recordar que la tercera dimensión del perfil del personal en funciones de supervisión alude a: *Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.* Es decir que un rasgo del perfil profesional consiste en tomar para sí mismo la meta del Modelo Educativo: **aprender a aprender**. Los profesionales de la educación deben ser capaces de seguir aprendiendo a lo largo de la vida; en específico, el personal de supervisión debe movilizarse para que su labor profesional sea cada vez más relevante en lo sustantivo y ello implica tomar decisiones de estudio y aprendizaje autónomo.

Observe y analice el video: *El Aprendizaje informal no te da títulos, pero te permite entender mejor el mundo* en:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=CYAYeR92T5g

Anote enseguida lo que piensa respecto de la tesis del entrevistado que, por cierto, es Jimmy Wales, fundador de *Wikipedia*:

Profesionalizar implica, en gran medida, seguir aprendiendo. No basar las decisiones y las acciones en la tradición, con el argumento de que así se ha hecho siempre, sino fundarlas en el avance del conocimiento, que hoy, por cierto, está ampliamente difundido en Internet. El aprendizaje autónomo y la participación en grupos de pares que basan el estudio en problemas de la práctica, son fundamentales para avanzar, en zonas y sectores escolares, en el conocimiento de los **métodos y técnicas** que permitan apoyar a directores, y colectivos docentes.

²⁵Cita tomada de García Cabrero, B. y L. Zendejas. *Nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. INEE. 2008. P.171

El equipo de supervisión escolar debe, con el ejemplo, generar el ambiente de colaboración y aprendizaje que permita atender **prioritariamente**, en la zona o sector escolar, a lo que es relevante y central en el quehacer del conjunto de la estructura educativa: asegurar las condiciones para que la clase se convierta en el foco de atención del personal directivo y en el punto de mejora para el profesorado.

Como se ha hecho relativamente poco en las escuelas de nuestro país, puede parecer complicado centrar los afanes de la estructura educativa en la clase, dejada tradicionalmente solo al profesorado. Por ello, conviene, para comenzar a imaginar la respuesta a la pregunta de ¿cómo apoyar las clases?, observar el video “Maestros aprendiendo juntos” <https://www.youtube.com/watch?v=CKjNqdMuklw> que habla de cómo los maestros japoneses aprenden en la planeación de clases y la discusión abierta de las mismas con otros colegas. Comente y analice con su grupo de estudio lo que han visto en el video. Reflexionen acerca de la posibilidad de impulsar algo semejante en las escuelas de la zona o sector. Tome notas.

Quizá surja en su reflexión el temor a que una actividad de la naturaleza de la observada en el video *Maestros aprendiendo juntos* consuma todo el tiempo y toda la energía de la supervisión, todavía muy cargada de tareas administrativas y escasa de personal de asesoría técnico-pedagógica.

IV.

Es el momento de saber cómo proceden los equipos de supervisión que ofrecen resultados de aprendizaje de calidad:

Los equipos de supervisión exitosos poseen²⁶:

- Disposición para trabajar con los directores; ofreciéndoles datos específicos sobre la situación de la escuela; estos datos se discutían con ellos y llegaban a establecer niveles de aspiración para luego utilizarlos con metodologías no invasivas y con procedimientos reconocidos por toda la comunidad. También observaron la presencia de actitudes de respeto hacia el criterio de los directores y el personal de la escuela.

²⁶ Pozner, Pilar. *La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua*. SEP. Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. OEI. México, 2006, pp. 95 y 96

- Capacidad de reconocer el buen funcionamiento de un centro escolar y no sólo sus errores, a la vez que, demuestran capacidad para interpretar datos e identificar debilidades y fortalezas.
- Trabajan por el desarrollo de culturas colaborativas y reconocen la importancia de tratar cada escuela como específica, sin recetas iguales para todas.
- Puesta en marcha de estrategias de apoyo y asesoría que combinaban para ampliar en las escuelas la capacidad de reconocer y solucionar problemas. Ofrecen “servicios de consulta docente”, “visitas mutuas y redes profesionales de colaboración”, formación externa” y “supervisión y visitas in situ de la dirección”.
- Orientan el cambio paso a paso para que sea profundo aun en circunstancias complejas. Alientan el cambio para que llegue a ser realidad.
- Gran capacidad de comunicación, apertura a la escucha, y simultáneamente abren espacios y a los pedidos y demandas.

LaRocque y Coleman²⁷ destacan el carácter positivo en el apoyo y asesoría a los centros escolares en cuanto al elevado nivel de interés en seis actividades y actitudes primordiales, a saber:

- Orientación al aprendizaje.
- Orientación a la responsabilidad.
- Orientación al cambio.
- Orientación hacia las personas implicadas.
- Orientación al compromiso.
- Orientación a la comunidad.

Buenas prácticas de supervisión escolar en el estado de Puebla²⁸

Lo que distingue a estas supervisoras y supervisores:

1. Calidad humana.
2. Capacidades de liderazgo.
3. Competencia profesional.
4. Identidad con la educación.

Las comunidades educativas de estas supervisiones se distinguen por:

²⁷ Citados por Pozner, P. *Ibíd.* p.95

²⁸ Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla, *Buenas prácticas de supervisión escolar. Estudio interinstitucional.* s/f, disponible en: <https://goo.gl/bY9z22>.

- Construyen capital social
- Generan micropolíticas
- Ejercen autonomía de gestión escolar
- Rompen el aislamiento
- Tienen buenos asesores técnico-pedagógicos

Como puede observar, muchas de las habilidades requeridas para lograr buenos resultados educativos en la zona escolar son relativas al campo de lo socioemocional. Anote, a continuación, qué capacidades de ese tipo son las que poseen los equipos de supervisión de los que se habla en las citas anteriores.

Quizá, en este momento de este proyecto de desarrollo profesional, cobren mayor sentido algunas de las frases de Gabriel Brener que se leyeron en el Módulo 1. Vuelva a reflexionar sobre ellas ahora que ha visto la importancia de la clase, observado el video “Maestros aprendiendo juntos” y pensando en cómo usted puede emprender una acción así; escriba lo que le dicen estas expresiones:

Gabriel Brener dice...	Yo pienso ahora que...
Quizás, la conversación como práctica diaria, la escucha atenta y circulación de la palabra permitan transitar, no sin incomodidades, el sinuoso camino de la supervisión menos como vigilancia persecutoria y más como un acompañamiento serio y constructivo de la tarea docente.	
Donde las observaciones de clase puedan percibirse no como la búsqueda del tropiezo ajeno, o del error como fracaso (robusteciendo malestares y prejuicios) sino como un espacio de supervisión constructivo, como una mirada (ni la única ni la más calificada) que acompañe, y que solo pueda ser completada con una conversación diferida, en otro ámbito, entre directivo y docente para volver a mirar la clase, para hacer del error una fuente de aprendizaje , con la mutua convicción que un tropiezo debe ser parte del camino y nunca	

excusa para descalificar con la sentencia de quien solo entiende la evaluación como control y disciplinamiento.	
---	--

Atender el aspecto pedagógico del quehacer de supervisión, especialmente apoyar las clases, implica el fortalecimiento del profesionalismo del equipo de supervisión mediante el estudio autónomo y la reflexión compartida sobre los problemas de la práctica; la búsqueda de métodos y técnicas que faciliten y ordenen el trabajo; así como tener claras las prioridades.

Además, como se ha visto, el trabajo educativo fructifica y, en específico, lo hace el apoyo para la revisión individual y colectiva de la clase, cuando el equipo de supervisión en pleno asume una **actitud empática** para facilitar la **conversación** y la **colaboración**. En el impulso a la focalización de esfuerzos en las clases para su mejora, no es menor el papel que juega la **confianza** en el profesorado y en los directivos escolares. Todos son capaces y poseen saber y experiencia. Todos buscan que su trabajo fructifique en buenos resultados de aprendizaje. Corresponde al equipo de supervisión, y al supervisor mismo, darles la oportunidad de mostrar su profesionalismo.

V.

Una buena actitud del equipo de supervisión es imprescindible pero no suficiente. Es de la mayor importancia conocer a profundidad cuáles son los **Fines de la educación**. Algunos de los indicadores fundamentales del Perfil de desempeño del supervisor escolar aluden a ese conocimiento:

1.2.1	Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, competencias y aprendizajes esperados de la educación básica.
1.2.2	Relaciona el desarrollo de competencias y el logro de los aprendizajes esperados con los propósitos de la educación básica.
1.3.2	Describe prácticas de enseñanza congruentes con el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación básica.

La clase, ese espacio de encuentro entre el conocimiento, el estudiante y el docente debe tener un sentido específico: que **todos los estudiantes alcancen los fines de la educación básica**.

Con el objetivo de que la sociedad y, particularmente, todos quienes ejercen en el ámbito educativo, sepan cual es la finalidad de la educación obligatoria, la Secretaría de Educación Pública ha presentado la carta de los *Fines de la Educación en el Siglo XXI*.

Lea el siguiente texto de la SEP “Los mexicanos que queremos formar”²⁹:

Nuestro sistema educativo es también uno de los más grandes del mundo. Actualmente, con el apoyo de poco más de dos millones de docentes ofrece servicios educativos a más de treinta y seis millones de alumnos en todos los niveles. De éstos cerca de treinta y un millones de alumnos cursan la educación obligatoria (de ellos, veintiséis millones están en la educación básica) en un conjunto heterogéneo de instituciones educativas. Enfrentamos el enorme desafío de asegurar servicios educativos de calidad en todos los centros escolares.

Para conseguirlo es indispensable definir derroteros claros y viables acerca de los aprendizajes que los alumnos han de lograr en cada nivel educativo de la educación obligatoria: la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Tales metas están contenidas en la carta *Los Fines de la Educación en el Siglo XXI*.

Con la reciente publicación de *Los Fines de la Educación en el Siglo XXI*, México cuenta por primera vez con una guía breve que responde a la pregunta: “¿Para qué se aprende?”, la cual da norte y orienta el trabajo y los esfuerzos de todos los profesionales que laboran en los cuatro niveles educativos. Es responsabilidad de todos, y cada uno, conseguir que los mexicanos que egresen de la educación obligatoria sean ciudadanos libres, participativos, responsables e informados; capaces de ejercer y defender sus derechos; que participen activamente en la vida social, económica y política de nuestro país. Es decir, personas que tengan motivación y capacidad para lograr su desarrollo personal, laboral y familiar, dispuestas a mejorar su entorno natural y social, así como a continuar aprendiendo a lo largo de la vida en un mundo complejo que vive acelerados cambios.

¿Cómo describe la SEP en este texto a los mexicanos que egresan de la educación obligatoria? Anote sus cualidades en este espacio:

Ese perfil genérico se concreta en 11 ámbitos que constituyen el **perfil de egreso de la educación básica**, como se ve en la tabla siguiente, que puede leerse en sentido

²⁹ SEP. Los mexicanos que queremos formar, disponible en: <https://goo.gl/1AWf1G>.

horizontal para mirar los aprendizajes por ámbito, o en forma vertical para conocer los logros por nivel educativo.

Ámbito	Al término de la educación preescolar	Al término de la educación primaria	Al término de la educación secundaria
Lenguaje y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Expresa emociones, gustos e ideas en su lengua materna. Usa el lenguaje para relacionarse con otros. Comprende algunas palabras y expresiones en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica sentimientos, sucesos e ideas tanto de forma oral como escrita en su lengua materna; y, si es hablante de una lengua indígena, también se comunica en español, oralmente y por escrito. Describe en inglés aspectos de su pasado y del entorno, así como necesidades inmediatas. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza su lengua materna para comunicarse con eficacia, respeto y seguridad en distintos contextos con múltiples propósitos e interlocutores. Si es un hablante de una lengua indígena lo hace en español. Describe en inglés experiencias, acontecimientos, deseos, aspiraciones, opiniones y planes.
Pensamiento matemático	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta al menos hasta el 20. Razona para solucionar problemas de cantidad, construir estructuras con figuras y cuerpos geométricos, y organizar información de formas sencillas (por ejemplo, en tablas) 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende conceptos y procedimientos para resolver problemas matemáticos diversos y para aplicarlos en otros contextos. Tiene una actitud favorable hacia las matemáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Amplía su conocimiento de técnicas y conceptos matemáticos para plantear y resolver problemas con distinto grado de complejidad, así como para modelar y analizar situaciones. Valora las cualidades del pensamiento matemático.
Exploración y comprensión del mundo natural y social	<ul style="list-style-type: none"> Muestra curiosidad y asombro. Explora el entorno cercano, plantea, registra datos, elabora representaciones sencillas y amplía su conocimiento del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce algunos fenómenos naturales y sociales que le generan curiosidad y necesidad de responder preguntas. Los explora mediante la indagación, en análisis y la experimentación. Se familiariza con algunas representaciones y modelos (por ejemplo, mapas, esquemas y líneas del tiempo). 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica una variedad de fenómenos del mundo natural y social, lee acerca de ellos, se informa en distintas fuentes, indaga aplicando principios del escepticismo informado, formula preguntas de complejidad creciente, realiza análisis y experimentos. Sistematiza sus hallazgos. Construye respuestas a sus preguntas y emplea modelos para representar los fenómenos. Comprende la relevancia de las ciencias naturales y sociales.
Pensamiento crítico y solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Tiene ideas y propone para jugar, aprender, conocer su entorno, solucionar problemas sencillos y expresar cuáles fueron los pasos que siguió para hacerlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve problemas aplicando estrategias diversas: observa, analiza, reflexiona y planea con orden. Obtiene evidencias que apoyen la solución que propone. Explica sus procesos de pensamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula preguntas para resolver problemas de diversa índole. Se informa, analiza y argumenta las soluciones que propone y presenta evidencias que fundamentan sus conclusiones. Reflexiona sobre sus procesos de pensamiento (por ejemplo, mediante bitácoras), se apoya en organizadores gráficos (por ejemplo, tablas o mapas

			mentales) para representarlos y evalúa su efectividad.
Habilidades socioemocionales y proyecto de vida	<ul style="list-style-type: none"> Identifica sus cualidades y reconoce las de otros. Muestra autonomía al proponer estrategias para jugar y aprender de manera individual y en grupo. Experimenta satisfacción al cumplir sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene capacidad de atención. Identifica y pone en práctica sus fortalezas personales para autorregular sus emociones y estar en calma para jugar, aprender, desarrollar empatía y convivir con otros. Diseña y emprende proyectos de corto y mediano plazo (por ejemplo, mejorar sus calificaciones o practicar algún pasatiempo). 	<ul style="list-style-type: none"> Asume responsabilidad sobre su bienestar y el de los otros y lo expresa al cuidarse a sí mismo y los demás. Aplica estrategias para procurar su bienestar en el corto, mediano y largo plazo. Analiza los recursos que le permiten transformar retos en oportunidades. Comprende el concepto de proyecto de vida para el diseño de planes personales.
Colaboración y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Participar con interés y entusiasmo en actividades individuales y de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja de manera colaborativa. Identifica sus capacidades y reconoce y aprecia a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades y visiones al trabajar de manera colaborativa. Tiene iniciativa, emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales colectivos.
Convivencia y ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> Habla acerca de su familia, de sus costumbres y de las tradiciones, propias y de otros. Conoce reglas básicas de convivencia en la casa y en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla su identidad como persona. Conoce, respeta y ejerce sus derechos y obligaciones. Favorece el diálogo, contribuye a la convivencia pacífica y rechaza todo tipo de discriminación y violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Se identifica como mexicano. Reconoce la diversidad individual, social, cultural, étnica y lingüística del país, y tiene conciencia del papel de México en el mundo. Actúa con responsabilidad social, apego a los derechos humanos y respeto a la ley.
Apreciación y expresión artísticas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla su creatividad e imaginación al expresarse con recursos de las artes (por ejemplo, las artes visuales, la danza, la música y el teatro). 	<ul style="list-style-type: none"> Explora y experimenta distintas manifestaciones artísticas. Se expresa de manera creativa por medio de elementos de la música, la danza, el teatro y las artes visuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza, aprecia y realiza distintas manifestaciones artísticas. Identifica y ejerce sus derechos culturales (por ejemplo, el derecho a practicar sus costumbres y tradiciones). Aplica su creatividad para expresarse por medio de elementos de las artes (entre ellas, música, danza y teatro).
Atención al cuerpo y la salud	<ul style="list-style-type: none"> Identifica sus rasgos y cualidades físicas y reconoce los de otros. Realiza actividad física a partir del juego motor y sabe que esta es buena para la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce su cuerpo. Resuelve retos y desafíos mediante el uso creativo de sus habilidades corporales. Toma decisiones informadas sobre su higiene y alimentación. Participa en situaciones de juego y actividad física, procurando la convivencia sana y pacífica. 	<ul style="list-style-type: none"> Activa sus habilidades corporales y las adapta a distintas situaciones que se afrontan en el juego y el deporte escolar. Adopta un enfoque preventivo al identificar las ventajas de cuidar su cuerpo, tener una alimentación balanceada y practicar actividad física con regularidad.

Cuidado del medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y práctica hábitos para el cuidado del medio ambiente (por ejemplo, recoger y separar la basura). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la importancia del cuidado del medio ambiente. Identifica problemas locales y globales, así como soluciones que puede poner en práctica (por ejemplo, apagar la luz y no desperdiciar el agua). 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el cuidado de los ecosistemas y las soluciones que impliquen la utilización de los recursos naturales con responsabilidad y racionalidad. Se compromete con la aplicación de acciones sustentables en su entorno (por ejemplo, reciclar y ahorrar agua).
Habilidades digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Está familiarizado con el uso básico de herramientas digitales a su alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica una variedad de herramientas y tecnologías que utiliza para obtener información, crear, practicar, aprender, comunicarse y jugar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, compara y elige los recursos tecnológicos a su alcance y los aprovecha con una variedad de fines, de manera ética y responsable. Aprende diversas formas para comunicarse y obtener información, seleccionarla, analizarla, evaluarla, discriminarla y organizarla.

Estos *Fines de la educación en el siglo XXI* son la forma desarrollada, actualizada y precisa de expresar el mandato del Artículo Tercero Constitucional:

La **educación** que imparta el Estado **tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano** y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Este mandato es el **para qué** de la educación básica y, en consecuencia, también el **para qué** de la actividad del personal en funciones de supervisión escolar y de su equipo de trabajo, los asesores técnico-pedagógicos.

VI.

El Perfil, los parámetros y los indicadores de desempeño del supervisor escolar describen su actuación profesional, para que ésta le conduzca a alcanzar los **Fines de la educación** en la zona o sector que dirige.

Revise los Fines de la educación y analícelos con los colegas de su grupo de estudio. Recuerde que los ámbitos no son campos formativos ni asignaturas, son los **rasgos deseables**³⁰ a lograr en los estudiantes mediante su educación básica; alcanzarlos es

³⁰ SEP. *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica*. 2017, disponible en: <https://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/index-curric-aprende-perfil-rasgos.html>

cuestión de todas las clases, de todos los maestros, de todos los directivos escolares y de todo el personal en funciones de supervisión.

Pregúntese ¿qué acciones corresponde realizar al supervisor escolar, en cualquiera de sus funciones, para garantizar que en su zona o sector se alcanzan los fines de la educación? Haga un listado de 10 acciones primordiales con ese propósito. Deben ser realistas, viables y útiles:

	Acción
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Comparta su lista con los colegas del grupo de estudio. Entre todos mejoren la lista de acciones. Guarde la lista final, depurada y viable en su **Portafolios de evidencias**.

Es importante que usted medite con más amplitud sobre este tema. Ello le ayudará a cumplir con el primer indicador de la Dimensión 1 del Perfil de desempeño.

1.1.1	Identifica acciones para colaborar en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas de la zona.
-------	--

VII.

Una de las funciones centrales de la supervisión escolar es la asesoría a los docentes. Seguramente en su lista de acciones para garantizar el logro de los Fines de la educación, apareció la asesoría como una de las más destacadas.

Lea con atención algunos artículos de los *Lineamientos Generales para la Prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en Educación Básica*.

Sexto. Son objetivos específicos del SATE³¹:

I. Mejorar las prácticas docentes, partiendo de las experiencias y los saberes individuales y colectivos, así como de las necesidades de aprendizaje de los alumnos, para impulsar la toma de decisiones reflexivas e informadas en el trabajo del aula y de la escuela, en un marco de equidad, inclusión y reconocimiento a la diversidad.

VI. Articular las acciones de apoyo, asesoría y acompañamiento técnico pedagógicos dirigidos a las escuelas de Educación Básica y que se encaminan a la mejora del aprendizaje de los alumnos, de las prácticas docentes y directivas, y de la organización y el funcionamiento escolares.

Séptimo. El SATE tiene las características siguientes:

II. Dirige las diferentes acciones de apoyo, asesoría y acompañamiento al logro de los objetivos y metas que establecen las escuelas en su Ruta de Mejora Escolar, a fin de atender las necesidades de aprendizaje de los alumnos, y la mejora de las prácticas docentes y directivas.

IV. Es dialógico, al utilizar la discusión académica, el aprendizaje entre pares y el intercambio pedagógico como herramientas para ampliar la comprensión, la deliberación y la toma de decisiones orientadas hacia la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos.

V. Es situado y dirigido al cambio educativo, al establecer retos de mejora acordes con las condiciones y el contexto de cada escuela, sus posibilidades, los saberes y las características del Colectivo Docente y la cultura de la comunidad educativa.

VI. Es formativo, en tanto implica el aprendizaje entre pares dirigido al fortalecimiento de valores y actitudes, conocimientos y habilidades profesionales y competencias de los docentes y directivos.

IX. Genera redes y comunidades de aprendizaje que fortalecen las competencias profesionales de sus participantes y la mejora del servicio educativo de las escuelas de la zona escolar, al propiciar que éstas compartan problemas comunes, e impulsen y adopten buenas prácticas, innovaciones y experiencias diversas.

³¹ SEP. *Lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica*. 2017, disponible en: <https://goo.gl/ef9hyY>.

Decimoquinto. Corresponde a las supervisiones de zona escolar desarrollar el SATE en las escuelas a su cargo. Para ello, el supervisor tendrá las responsabilidades siguientes:

I. Establecer comunicación con las escuelas y visitarlas para organizar los servicios de apoyo, asesoría y acompañamiento técnico pedagógico en el marco del SATE, así como para realizar las actividades inherentes a su función.

III. Durante el ciclo escolar:

ii. Las supervisiones de zona escolar

a) Llevarán a cabo acciones de apoyo y asesoría en los ámbitos de intervención que establecen los presentes Lineamientos, según las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas. Estas acciones contemplan la visita continua a los planteles escolares, la observación del trabajo que se realiza en las aulas, y el diálogo respetuoso con los diferentes actores educativos, en un ambiente de comprensión y colaboración.

Vuelva a leer cuidadosamente, los siguientes indicadores del Perfil de desempeño del supervisor, en su Dimensión 2.

2.1.1	Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.
2.1.2	Reconoce la finalidad de la asesoría técnica pedagógica que se ofrece a los colectivos docentes como parte del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.
2.1.3	Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados de las evaluaciones internas y externas
2.1.4	Identifica las acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación que realiza el asesor técnico pedagógico y el mismo para la mejora de las prácticas de enseñanza.

Correlacione ambos textos. Use el siguiente cuadro para ello. Al realizar esta actividad piense en su quehacer diario, no en cumplir con la actividad sólo porque este proyecto de desarrollo profesional lo requiere. Esté seguro de que tener claridad sobre lo que se espera de usted en su quehacer supervisor le ayudará a emprender las acciones

necesarias para garantizar que en su zona o sector se cumplen los Fines de la educación. En la columna que dice “Lineamientos del SATE” no los transcriba tal cual, exprese los como acciones.

	Indicadores del Perfil de Desempeño	Acciones derivadas de los Lineamientos del SATE
2.1.1	Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.	
2.1.2	Reconoce la finalidad de la asesoría técnica pedagógica que se ofrece a los colectivos docentes como parte del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.	
2.1.3	Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados de las evaluaciones internas y externas	
2.1.4	Identifica las acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación que realiza el asesor técnico pedagógico y ella misma para la mejora de las prácticas de enseñanza.	

Con los colegas de su grupo de estudio, conversen sobre el contenido de sus respectivos cuadros. Mejoren el propio con las aportaciones de los demás. Recuerde: es para ser empleado por usted mismo en su labor diaria.

Para poner en práctica

I.

Lea cuidadosamente los dos textos que aparecen enseguida; aunque aluden a la educación preescolar son aplicables a los otros dos niveles de la educación básica: la primaria y la secundaria, en cualquiera de sus modalidades. Ambos se refieren centralmente a la asesoría como una de las funciones primordiales de la supervisión.

Texto 1.

La relación con las supervisoras y las directoras. Las directoras y supervisoras tienen, entre sus responsabilidades, establecer las condiciones para que las escuelas y las educadoras desarrollen su trabajo adecuadamente, vigilar el cumplimiento del trabajo, ejercen el necesario control administrativo, encabezan las relaciones con las madres y los padres de familia y apoyan el trabajo pedagógico; esta última acción coincide con la acción de las asesoras técnicas. En el desarrollo de su trabajo --según el nivel al que lo dirige-- la asesora buscará el apoyo de las supervisoras o las directoras: quien se ubica en el sector apoya a las supervisoras para que juntas coordinen y apoyen el trabajo de las directoras, para que éstas ayuden a promover la reflexión sobre la práctica en el plantel (o con su personal docente; asimismo, quienes trabajan en la zona apoyan a las directoras para que, juntas, coordinen y apoyen el trabajo de las maestras, quienes son las asesoradas. Además, pueden programarse sesiones en la zona para reflexionar sobre la práctica de las directoras; en este caso, la asesora *apoya* a la supervisora a preparar y coordinar la sesión; en el sector pueden prepararse sesiones para reflexionar sobre la práctica de las supervisoras.³²

Texto 2.

La asesoría

a) La asesoría es *acompañamiento al proceso* de aprendizaje y comprensión por el cual transitan las educadoras, sobre los cambios que demanda la reforma. La asesora no es la maestra de la educadora, ni tampoco la supervisora.

b) El eje de la función de asesoría es la práctica pedagógica. La finalidad de la presencia y participación de las asesoras en el centro escolar es propiciar la participación individual y colectiva del personal en la tarea central de la escuela que es la formación de los niños; así, el contacto directo de las asesoras con las educadoras, tanto en el centro escolar como en las reuniones más amplias para el análisis, es condición indispensable para avanzar en el proceso de cambio. La asesora buscará oportunidades para dialogar con las educadoras, reflexionar con

³² Ramírez, Rodolfo. *La función de asesoría en el proceso de reforma a la educación preescolar*, disponible en: Secretaría de Educación de Veracruz. La Asesoría Técnico-Pedagógica: Guía para Personal de Nuevo Ingreso. Ciclo escolar 2010-2011. Antología. Xalapa. 2010 p.138.

ellas, intercambiar opiniones e inquietudes que derivan del trabajo que desarrollan al aplicar situaciones didácticas y comentar acerca de lo que registran en su diario de trabajo. De esta manera, la asesoría estará respondiendo a las necesidades reales de la educadora.

c) El plan de trabajo de la educadora no tiene por qué ser el instrumento en el cual se centre la asesoría; tampoco tiene que ser la asesora quien valide o no dicho plan. Quien irá percibiendo y experimentando la funcionalidad del plan será la educadora, y sólo mediante la práctica, pues en ese momento ella se dará cuenta de lo que las situaciones propician en los niños; a partir de la experiencia se irá percatando de la mayor o menor amplitud y duración que puede dar a las situaciones, cómo enriquecerlas, etcétera.

d) La asesoría debe prepararse. Si bien el contenido de la asesoría no está predeterminado, porque deriva de los puntos expuestos en el inciso anterior, es indispensable que la asesora se prepare y estudie los aspectos que abordará con las educadoras.

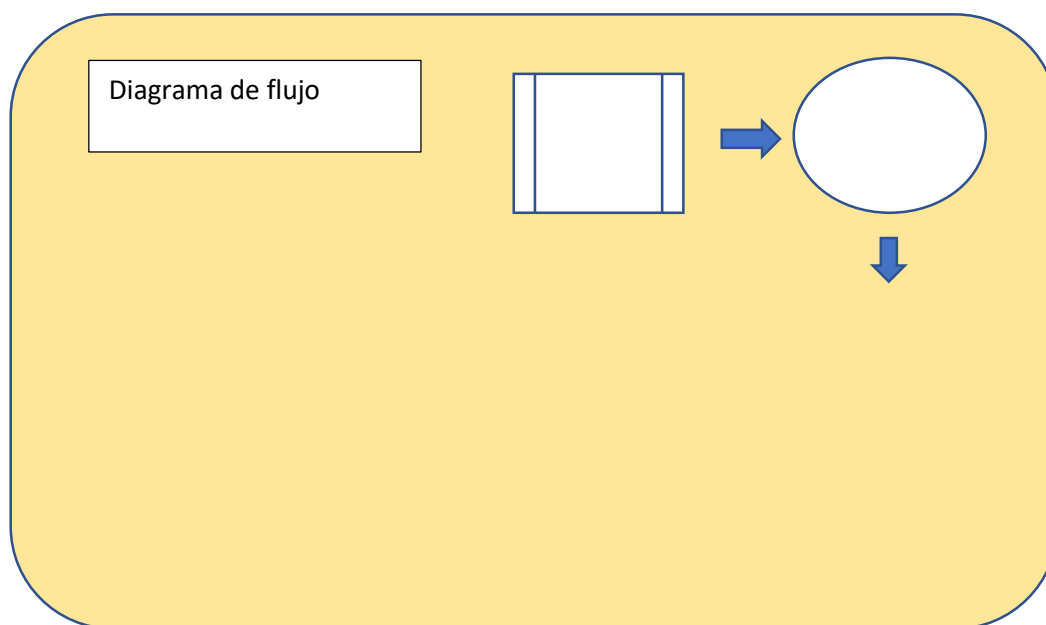
e) Si la práctica de la educadora es el eje de la asesoría, es necesario que el asesor o la asesora vivan la experiencia de planificar y poner en práctica ciertas situaciones didácticas. Muchos problemas que las educadoras plantean a las asesoras no pueden resolverse mediante revisión bibliográfica e interpretación de conceptos o definiciones, por bien elaboradas que parezcan, pues son problemas que se enfrentan en el momento de la acción, del trabajo con el grupo. El contacto con los niños y el trabajo pedagógico con ellos dará a las asesoras, en primer término, más seguridad para dialogar con las educadoras, ya que estarán en condiciones de hablar un lenguaje común y comprender con mayor realismo las inquietudes y dificultades de las educadoras.

f) La tarea de asesoría implica la intervención de las asesoras para promover procesos de reflexión individual y colectiva, y orientar así a las educadoras en relación con las dificultades que van enfrentando al trabajar con el nuevo Programa. Para apoyar a las educadoras en este ámbito, se requiere una asesoría periódica, bajo un plan general de visitas al plantel o de reuniones que se acuerden con el personal, por ejemplo, para trabajar las actividades que implica el estudio de algún módulo del *Curso de formación y actualización profesional para el personal docente de educación preescolar*, o bien, para analizar lo ocurrido en el desarrollo de una situación didáctica derivada de la experimentación pedagógica.

g) Para que una asesora tenga posibilidades de atender con eficacia al personal docente, se recomienda concentrar su trabajo de asesoría y acompañamiento en tres o cuatro planteles como máximo.³³

³³ SEB.DGDC. *La Función de Asesoría en la Educación Preescolar*, disponible en: Secretaría de Educación de Veracruz. *La Asesoría Técnico-Pedagógica: Guía para Personal de Nuevo Ingreso. Ciclo escolar 2010-2011. Antología*. Xalapa.2010 p.145-146.

Elabore un diagrama de flujo con base en lo que se dice en el Texto 1. Le será de utilidad para realizar su trabajo cotidiano. Póngale título. Confronte su diagrama con el texto, verifique que no omite pasos. Comparta su diagrama con su grupo de estudio. Ajuste lo que crea conveniente.



Como práctica, seleccione, contando con la participación del Consejo Técnico de Zona o Sector, un tema relevante que amerite que se ponga en marcha un proceso de asesoría al profesorado de una escuela. Elabore un plan de asesoría para ese tema de importancia. Lea, de nuevo, el texto 2 para tener presentes sus recomendaciones e incorporarlas al plan. Preséntelo a su grupo de estudio. Analícenlo y haga las reformas necesarias. Recuerde que no es una tarea escolar para satisfacer requisitos de este proyecto, se trata de mejorar su quehacer profesional. Lleve el plan de asesoría a la práctica. Si dispone de asesores técnico-pedagógicos serán ellos quienes vayan a la escuela bajo su supervisión, si no es así, asesore usted directamente. Anote lo que ocurre en la asesoría durante tres sesiones. Evite las anécdotas, concéntrese en las acciones y los procesos. Presente al grupo de estudio las observaciones. Analícenlas y reflexionen sobre cómo mejorar la asesoría. Tome notas. Guarde el plan, las observaciones y las notas de reflexión en su **Portafolio de evidencias**.

Plan de asesoría Escuela:		Observaciones Sesión 1. [fecha] Sesión 2. [fecha] Sesión 3. [fecha]

Notas de reflexión sobre la implementación del plan de asesoría

Para compartir

I.

Es fundamental que, tanto usted, como el personal a su cargo, tengan claridad de cuándo puede decirse que una escuela mejora. A lo largo de este proyecto de desarrollo profesional usted ha podido percatarse de que la escuela mejora cuando en ella los estudiantes aprenden y desarrollan su inteligencia y sus habilidades socioemocionales de manera plena, pero no todos los profesionales de la educación lo tienen tan claro. Trabaje sobre este asunto en su Consejo Técnico. Presente a sus participantes la tabla siguiente y genere una reflexión al respecto, con lo que usted ha ido aprendiendo en los dos módulos que ha realizado de este proyecto de desarrollo profesional.

	Una escuela que mejora es...	Opiniones
1.	La que va resolviendo sus carencias materiales año con año. Un ciclo escolar repara los baños, el siguiente la barda perimetral, luego pavimenta el patio, y se preocupa constantemente por la seguridad de estudiantes y maestros, incorpora las familias a la recolección de fondos para esos fines, y su director gestiona continuamente donaciones con empresas, políticos, o beneficencias.	
2	La tiene en el centro de sus ocupaciones a los estudiantes que atiende, que trabaja en colectivo, usa el Consejo Técnico Escolar para que el director y los maestros revisen el trabajo que realizan para el aprendizaje de los alumnos; que sabe quiénes son los niños que estudian en la escuela, de dónde vienen y cómo son sus familias; que visitan las aulas como colectivo docente e imaginan nuevas estrategias didácticas para que los alumnos se sientan motivados y las clases les sean útiles; donde los profesores no tienen miedo de decir “no sé” y están dispuestos a estudiar y aprender para enseñar mejor.	
3.	La que pone especial atención en la formalidad y el orden. Cuida que libros y cuadernos estén forrados del color de la escuela, que los uniformes sean idénticos y sean portados todos los días, que exige que las fechas se escriban con azul y el margen sea rojo y de 2.5 cm de ancho porque eso hace ordenados a los estudiantes; que se asegura de que haya formaciones perfectas al llegar a la escuela y al volver del recreo; que penaliza a los alumnos que no marchan al unísono o ríen en las formaciones.	

Para completar la reflexión, muestre a los integrantes del Consejo Técnico el video “Maestros aprendiendo juntos”. Analícnelo poniendo el énfasis en la clase y en lo que aprendió en este módulo. Lo que ahí se describe ¿es una manera eficaz de mejorar la escuela? Mediante una lluvia de ideas recoja opiniones sobre cómo elaborar en su zona o sector una propuesta semejante.

Recójala aquí.

Valorar lo aprendido

I. Con el desarrollo de las actividades del módulo, usted considera que cuenta con los elementos suficientes para fundamentar que:

Proposiciones	Sí	Parcialmente	No
a) El derecho a la educación de los niños y niñas mexicanos se concreta cuando la escuela les ofrece una enseñanza de calidad para que obtengan los mejores aprendizajes.			
b) El trabajo que se realiza en las escuelas, orientado por los Fines de la Educación, permite alcanzar la mejora efectiva e incrementar la calidad de la enseñanza que se ofrece en estos centros.			
c) La supervisión escolar es fundamental para apoyar a los directivos y personal docente de las escuelas en la tarea de concentrar sus esfuerzos y recursos pedagógicos en el salón de clases.			

II. Revise el contenido del cuadro y conteste las preguntas que se registran a continuación.

a) ¿Cuáles son las ideas que tiene más claras sobre la primera columna del cuadro?

b) ¿Cuáles son los aspectos que tendría que volver a revisar?

c) ¿Qué agregaría a cada afirmación para hacerla más completa?

III. II. Relacione el contenido de las columnas que se encuentran a continuación. Para vincular el contenido de la columna A con la C, utilice las palabras de la columna C que correspondan:

1. Atender el derecho a la educación es fundamental ...	cuando	a) promover procesos de reflexión individual y colectiva sobre la práctica docente.
2. El supervisor impulsa el desarrollo profesional de los docentes, apoya y da seguimiento al quehacer de directivos y docentes ...	para	b) eleva el nivel de aprendizaje de los alumnos, y estos desarrollan sus habilidades, capacidades y actitudes de manera plena.
3. El equipo de supervisión reconoce al SATE como un mecanismo ...	porque	c) contribuyen decididamente al desarrollo pleno de sus habilidades, capacidades y conocimientos.
4. El ejercicio de la asesoría implica la intervención de los asesores ...	cuando	d) el cual es posible fortalecer el estudio, el aprendizaje y el desarrollo profesional.
5. Las escuelas ayudan a los alumnos a mejorar sus oportunidades en la vida ...	mediante	e) garantizar el logro educativo de los alumnos.
6. Una escuela mejora ...	para	f) éste genera las condiciones para que las personas puedan ejercer otros derechos (civiles, económicos, sociales...)

IV. Lea el siguiente caso y después seleccione con una “X” las opciones correctas:

Después de visitar escuelas, un supervisor comenta en una reunión con el equipo de supervisión que identificó una serie de situaciones comunes en los docentes de escuelas con bajos niveles de aprovechamiento de la zona. Por ejemplo, escaso interés y preocupación por mejorar su desempeño; bajas exigencias y expectativas en relación con el aprendizaje de los alumnos; deficiente organización de la clase; mal uso del tiempo; dificultades en el manejo de estrategias y herramientas metodológicas y didácticas, de tal manera que lo que enseñan no motiva ni desafía a los alumnos; los profesores conocen y en su discurso usan términos educativos como educación integral, formación socioafectiva, procesos cognitivos. Durante el desarrollo de la reunión se realizan comentarios y se proponen acciones para mejorar esta situación.

1. ¿Cuál de los siguientes comentarios sintetiza la problemática de esas escuelas?

- a) En esas escuelas es común que siempre se realicen actividades que llevan a perder tiempo de clases.
- b) Los maestros de esas escuelas tienen muchos años trabajando como docentes.
- c) Habitualmente un trabajo docente con características de desempeño deficientes tiene como consecuencia un bajo nivel de aprendizaje en los alumnos.
- d) Los alumnos de esas escuelas pertenecen a familias de bajos ingresos económicos.

2. ¿Cuál de las siguientes propuestas contribuirá de mejor manera a atender la problemática de esas escuelas?

- a) Enviar a los docentes a cursos de actualización para que mejoren sus conocimientos y habilidades para la enseñanza.
- b) Incrementar la periodicidad de las visitas de supervisión y solicitar evidencias del trabajo de los docentes.
- c) Identificar y poner en práctica las estrategias necesarias para desarrollar el trabajo colaborativo entre los docentes, centrado en la revisión de la práctica profesional y en la elaboración de proyectos de enseñanza.
- d) Elaborar un diagnóstico que presente de manera ordenada la problemática educativa de estas escuelas.

V. Marque con una “X” la opción que mejor responde a las siguientes afirmaciones:

1. Los equipos de supervisión trabajan para obtener aprendizajes de calidad en los alumnos especialmente cuando:

- a) Elaboran informes precisos sobre la gestión de las escuelas.
- b) Coordinan el trabajo de los directores de la zona escolar.
- c) Promueven el desarrollo de prácticas de cooperación y atienden las necesidades técnico-pedagógicas de cada escuela de manera particular, sin aplicar recetas generalizadas.

2. Los equipos de supervisión que obtienen los mejores resultados en su desempeño profesional son aquellos que poseen habilidades, capacidades y conocimientos para:

- a) Identificar los problemas de funcionamiento de las escuelas y darlos a conocer con precisión a los directivos escolares.

b) Reconocer las necesidades educativas de la zona y atenderlas mediante el ofrecimiento de servicios de apoyo y asesoría a directivos y a docentes.

c) Derivar las peticiones y demandas de las escuelas a otras instancias del sistema educativo local.

3. El SATE es un servicio que se ofrece a las escuelas de Educación Básica con el propósito de:

a) Elaborar la Ruta de Mejora Escolar con la participación de los docentes y directivos de cada escuela.

b) Coordinar las acciones de apoyo, asesoría y acompañamiento técnico pedagógico orientadas a mejorar las prácticas docentes y directivas para lograr un mayor nivel de aprendizaje en los alumnos.

c) Favorecer el trabajo individual de cada escuela para una mejor atención de su problemática particular.

Respuestas correctas:

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	-	-
II.	-	-
III	1	f
	2	e
	3	d
	4	a
	5	c
	6	b
IV	1	c
	2	c
V	1	c
	2	b
	3	b

Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
“El derecho a la educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa”	Ensayo sobre la evolución del derecho a la educación en el plano internacional y la manera en que este derecho está contenido en la legislación mexicana. Reconoce la importancia de la política educativa en la legislación.	<p>Autor: Pablo Latapí Sarre</p> <p>Editorial: Consejo Mexicano de Investigación Educativa.</p> <p>Año: enero-marzo 2009</p> <p>Datos adicionales: Vol. 14, núm. 40, pp.255-287.</p> <p>Ciudad: Ciudad de México.</p> <p>Ubicación. Revista Mexicana de Investigación Educativa, disponible en https://goo.gl/vsGFGN</p>	Pablo Latapí Sarre fue pionero en la investigación educativa en México e investigador de la UNAM y otras instituciones. El presente ensayo fue publicado en la revista editada por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Habilidades del siglo XXI. Pensamiento Crítico</i>	Breve video de divulgación que explica el papel del pensamiento crítico en los procesos de enseñanza-aprendizaje del siglo XXI.	<p>Productora: Educar Chile</p> <p>Duración: 5: 10 min</p> <p>País: Chile</p>	EducarChile es un portal autónomo y plural de servicio público. Está dirigido a todos los miembros de la comunidad educativa: a investigadores y especialistas de educación, a las facultades de pedagogía y a los organismos de cultura. Tiene por misión contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles, ámbitos y modalidades.

		Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/vwCd8i	
--	--	--	--

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Planea. Resultados nacionales 2017. 3º de secundaria</i>	Presentación que da a conocer los resultados de la prueba <i>Planea</i> . Entre sus contenidos, además de la presentación de resultados, los lectores podrán encontrar las características de la prueba y de su aplicación, las variables relacionadas con el aprendizaje y una comparación de resultados 2015-2017.	<p>Autor: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.</p> <p>Año: Enero 2018</p> <p>Ciudad: Ciudad de México</p> <p>Datos adicionales: 56 diapositivas.</p> <p>Ubicación: inee.edu, disponible en https://goo.gl/IzByXI</p>	<i>Planea</i> es una prueba diagnóstica puesta en marcha desde el 2015 por la Secretaría de Educación Pública (SEP), en coordinación con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y las autoridades educativas de las entidades federativas. Con su antecedente directo en la prueba ENLACE, <i>Planea</i> es una prueba que busca identificar e informar a la sociedad sobre el logro de aprendizaje de los estudiantes en dos áreas de competencia: Lenguaje y Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos (PISA). México</i>	Nota informativa que resume los resultados de México en la evaluación 2015 de PISA, centrada en el área de ciencias. En este informe podrán encontrarse resultados clave, y	<p>Autor: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).</p> <p>Año: 2015</p>	Este programa internacional, llevado a cabo por la OCDE, persigue el objetivo de evaluar hasta qué punto los estudiantes de 15 años, que están concluyendo su educación básica, han adquirido en ella las capacidades de lectura, matemáticas y ciencias que

	datos asociados con los mismos.	Ubicación: OCDE- Centro de México, disponible en https://goo.gl/3fMv2C	les permitan resolver con éxito los problemas de la vida cotidiana.
--	---------------------------------	---	---

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
"Teaching Quality Matters: Pedagogy and Literacy Instruction of Poor Students in Mexico"	Artículo académico en inglés que sostiene que la calidad de la enseñanza, es decir la calidad del trabajo docente, es relevante para el éxito escolar, especialmente de los estudiantes más pobres.	<p>Autor: Fernando Reimers.</p> <p>Editorial: Harvard Education Press.</p> <p>Año: 2006</p> <p>Datos adicionales: <i>International Education for the Millenium</i>, Benjamin Pipe (edit.), pp.195-2014.</p> <p>Ciudad: Cambridge</p> <p>Ubicación: Weatherhead Center, disponible en https://goo.gl/pkYP34</p>	Fernando Reimers es Profesor-Investigador de la Universidad de Harvard. Enfoca su trabajo en las políticas y programas globales de innovación educativa. El presente capítulo forma parte de un libro publicado por la Universidad de Harvard, que hace énfasis en los sistemas educativos a nivel local, nacional y global desde un acercamiento teórico y metodológico.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>El aprendizaje informal es el gran cambio en la educación. Jimmy Wales</i>	Video en el que Jimmy Wales explora a partir de su experiencia la relación entre la educación y la tecnología. Con base en esta relación Wales reconoce la	<p>Productora: BBVA/ <i>El País</i></p> <p>Duración: 20:27 min</p>	Jimmy Wales es cofundador de Wikipedia, una enciclopedia en línea editada en 288 idiomas. Su interés por el libre flujo de conocimiento está profundamente vinculado con la búsqueda de la mejora en las prácticas escolares, sobre todo a partir de las posibilidades que el

	importancia del aprendizaje informal.	País: España Ubicación: <i>El País [en línea], Disponible en</i> https://goo.gl/rzEf54	aprendizaje informal puede brindar. Esta plática forma parte del proyecto de BBVA <i>Aprendamos Juntos</i> .
--	---------------------------------------	--	--

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Maestros aprendiendo juntos. Implementación de un estudio de clase</i>	Video que ejemplifica los alcances de la implementación de un estudio de clase para la enseñanza en general y para la enseñanza de las matemáticas en particular. El eje principal del estudio de clase es la retroalimentación entre docentes mediante la observación de las clases y el diálogo.	Productora: Agencia Internacional de Japón (JICA) Duración: 14:18 min País: Japón Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/jUXPAj	Este video forma parte del proyecto de <i>Mejoramiento de la Enseñanza de Matemática</i> para América Latina. Se difunde como parte de distintos convenios entre el Gobierno de Japón y gobiernos latinoamericanos.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Buenas prácticas de supervisión escolar. Un estudio interinstitucional</i>	Presentación que profundiza en las finalidades, definiciones, objetivos, fases y características de las buenas prácticas de la supervisión escolar.	Autor: Secretaría de Educación de Puebla/ Universidad de las Américas de Puebla. Año: 2015 Datos adicionales: 30 diapositivas.	Este estudio fue promovido por la Secretaría de Educación del Estado de Puebla con la finalidad de conocer cuáles son las características de una supervisión que tiene éxito. Participaron en él diversas instituciones locales y nacionales, así como connotados expertos en el tema.

		Ciudad: Puebla Ubicación: udlap.mx, disponible en https://goo.gl/oh6i2r	
--	--	--	--

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Los Fines de la Educación en el Siglo XXI</i>	Documento oficial que expone de manera breve qué mexicanas y mexicanos se busca formar con el nuevo Modelo Educativo.	Autor: SEP Año: 2017 Ciudad: Ciudad de México Datos adicionales: 5p. Ubicación: SEP, disponible en https://goo.gl/tk5Bmt	Con la reforma se elevó a nivel constitucional la obligación del Estado mexicano de mejorar la calidad y la equidad de la educación. La Secretaría de Educación Pública, con la participación en foros de una gran cantidad de personas, docentes y especialistas, definió el nuevo Modelo Educativo, así como la nueva propuesta curricular, Aprendizajes Clave, que entra en vigor en el ciclo escolar 2018-2019.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Lineamientos generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica</i>	Documento oficial que establece las bases para que las Autoridades Educativas organicen, planifiquen, coordinen y operen	Institución: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente/SEP	El documento presenta los aspectos normativos del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, el cual tiene como propósito coadyuvar a la mejora del funcionamiento de la escuela y de las prácticas profesionales docentes y

	la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica.	Fecha: 25 de mayo de 2017. Ubicación: <i>Servicio Profesional Docente</i> , disponible en https://goo.gl/yFXofh	directivas, por medio del apoyo, la asesoría y el acompañamiento especializados, a fin de brindar a los alumnos una educación de calidad con equidad e inclusión.
--	---	--	---

Los desafíos pedagógicos de la supervisión escolar

Módulo 3

Enseñar es aprender dos veces
Joseph Joubert

Estimada supervisora o jefa de sector; estimado supervisor o jefe de sector:

La extensión del nuevo Modelo Educativo a todas las escuelas requiere de un cambio del enfoque con el que se ha manejado la supervisión escolar. Dejar el terreno seguro e infructuoso de lo administrativo y burocrático para dar paso al que siempre debió ser el eje de la supervisión: la creación de condiciones institucionales en la zona o sector educativo para el logro generalizado del aprendizaje.

La meta es que las niñas, niños y jóvenes que asisten a las escuelas de la zona o sector aprendan lo necesario para enfrentar y resolver los retos que el mundo actual les plantea, para liberar la creatividad y la imaginación, el gusto por aprender y crear, para ver, así, cumplido su derecho a la educación.

En el módulo uno de esta propuesta de desarrollo profesional se analizó el Perfil del desempeño del personal en funciones de supervisión; sus indicadores han permitido observar que la atención a los procesos de enseñanza y aprendizaje constituye el centro del quehacer directivo. En el módulo dos, se trabajó para reconocer la centralidad de la clase en el aprendizaje de los estudiantes y se estableció que la escuela sólo mejora cuando lo hace el logro general de aprendizajes.

En este módulo, se trabajará sobre las acciones de supervisión necesarias para impulsar una enseñanza de calidad, partiendo de las transformaciones pedagógicas que propone el Modelo Educativo. Es evidente que estas acciones se concentran, sobre todo, en las tareas de asesoría técnico-pedagógica de la supervisión de zona o sector.

Propósito

Mediante las actividades de este módulo se espera que el personal en funciones de supervisión escolar:

- Comprenda que la transformación planteada por el Modelo Educativo se concreta en la práctica pedagógica
- Reconozca que el liderazgo de la supervisión de zona y sector debe estar centrado en el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje
- Valore la importancia que para el trabajo de supervisión y asesoría técnico-pedagógica tienen los 14 principios pedagógicos del Modelo Educativo
- Construya estrategias para la atención a los aspectos pedagógicos del trabajo escolar

Productos

- **Plan de trabajo** para dar seguimiento en la escuela que dirige a la atención de los 14 principios pedagógicos.
- **Lista de cotejo** para revisar las planeaciones de clases.
- **Plan** para compartir con el Consejo Técnico de Zona los aprendizajes realizados en este Módulo; presentación de apoyo y recuento de lo ocurrido en el CTZ.

Duración aproximada

14 horas

Un primer acercamiento

I.

Lea los fragmentos siguientes. Han sido tomados de *Transformar la supervisión escolar: una utopía realizable*³⁴.

El enfoque de la gestión de la educación revaloriza la función estratégica de la supervisión escolar, asignando y recuperando contenidos pedagógicos a su tradicional papel de enlace administrativo o burocrático. La identidad de los centros escolares y de la zona escolar adquiere especial relevancia en las nuevas concepciones de una gestión descentralizada.

Las reformas educativas han hecho evidente la necesidad de atender la figura del supervisor, la definición de la función y la profesionalización de quienes la ejercen en el presente o en el futuro de manera específica. [...] Los supervisores son actores clave y estratégicos para emprender cualquier acción de reforma del sistema educativo. [p.11]

La discusión mayor se encuentra en la definición de la función. Hay quienes sostienen que la supervisión es esencialmente una tarea pedagógica y que por lo tanto ha de separarse de las tareas administrativas. Desde mi punto de vista, la disyuntiva entre lo pedagógico y lo administrativo resulta falaz, ya que todas las tareas que realice el supervisor deben ser hechas por una razón esencialmente pedagógica. [p.12]

Se promovió una supervisión colectiva y colegiada que revirtiera la tradicional individuación del puesto y de la función. Un equipo de supervisión se integró por los supervisores de cada nivel educativo, los apoyos técnico pedagógico con que contaban y los auxiliares administrativos. [p.16]

La reforma de la supervisión emprendida en Aguascalientes permitió observar que los cambios propuestos daban lugar a una serie de ventajas, entre las que destacan que se:

♦ favorece la distribución del poder, la autoridad y la responsabilidad;

³⁴ Zorrilla Fierro, Margarita. *Transformar la supervisión escolar: una utopía realizable*. En: <http://acasonora.org/pdfdoc/APARTADO%20SUPERVISORES%20SEC%2004082016/7.%20LA%20SUPERVISI%C3%93N%20ESCOLAR%20EN%20EL%20MUNDO/7.7%20Transformar%20la%20supervisi%C3%93n%20escolar.pdf>

◇ promueve la cercanía de la autoridad a las escuelas, maestros, alumnos, padres de familia y comunidad en general, sin crear burocracias adicionales, y

◇ facilita la operación de las diferentes tareas del sistema estatal de educación. [p.18]

Las vías para transformar la supervisión escolar pueden ser varias según las necesidades locales, sin embargo, cualquiera de ellas debe conducir a que la función supervisora y de quienes la realizan, sea un auténtico mecanismo de apoyo y mejoramiento de cada escuela, de tal manera que ésta SÍ pueda lograr los propósitos de una educación de calidad con equidad para todos los niños y jóvenes. [p. 21]

Para iniciar la reflexión, mencione las tres ideas sobre la supervisión, mencionadas por la autora, que le parezcan más relevantes:

1. _____

2. _____

3. _____

El personal con funciones de supervisión tiene una exigencia común: lograr aprendizajes de calidad en todos los estudiantes que asisten a las escuelas de las zonas y sectores escolares que supervisan. La acción de la supervisión se ha desvirtuado con frecuencia, convirtiéndola en una labor de vigilancia y control; situación en la que han influido las confusiones acerca de cuál es la **misión social** de la escuela y cuál es el significado de **mejora escolar**. Recuerde el ejercicio que realizó en el módulo dos. Revíselo, si lo requiere.

En las condiciones actuales del Sistema Educativo en nuestro país, el personal en funciones de supervisión escolar dispone de elementos que les apoyan en la transformación de su quehacer en la dirección necesaria:

- El **Perfil** y sus indicadores muestran cuál es el desempeño esperado para la función supervisora
- El nuevo **Modelo Educativo** indica el sentido de la educación en nuestro país y hace explícitos los ejes sobre los cuales se plantean cambios indispensables para asegurar una educación obligatoria de calidad, con equidad e inclusión

- Los **Fines de la Educación en el siglo XXI**, establecen, con claridad y precisión, el perfil de egreso de la educación básica
- Los **principios pedagógicos** ordenan y explicitan la transformación necesaria de las prácticas de enseñanza para que todos los estudiantes logren los **aprendizajes clave**, expresados como **aprendizajes esperados**³⁵, puntuales y precisos.

[...] los contenidos de los programas de estudio se expresan como “**Aprendizajes esperados**” y cada aprendizaje esperado se formula en términos del dominio de un conocimiento, una habilidad, una actitud o un valor. De esa forma **los aprendizajes clave toman una expresión alcanzable por los alumnos y evaluable por parte del profesor**.

El liderazgo de la supervisión escolar se construye, en parte muy importante, con el conocimiento profundo de todos estos elementos y con su puesta en práctica en la zona o sector que usted dirige.

Analice el gráfico siguiente sobre la labor supervisora encaminada a la concreción del Modelo Educativo en el aula y la escuela.

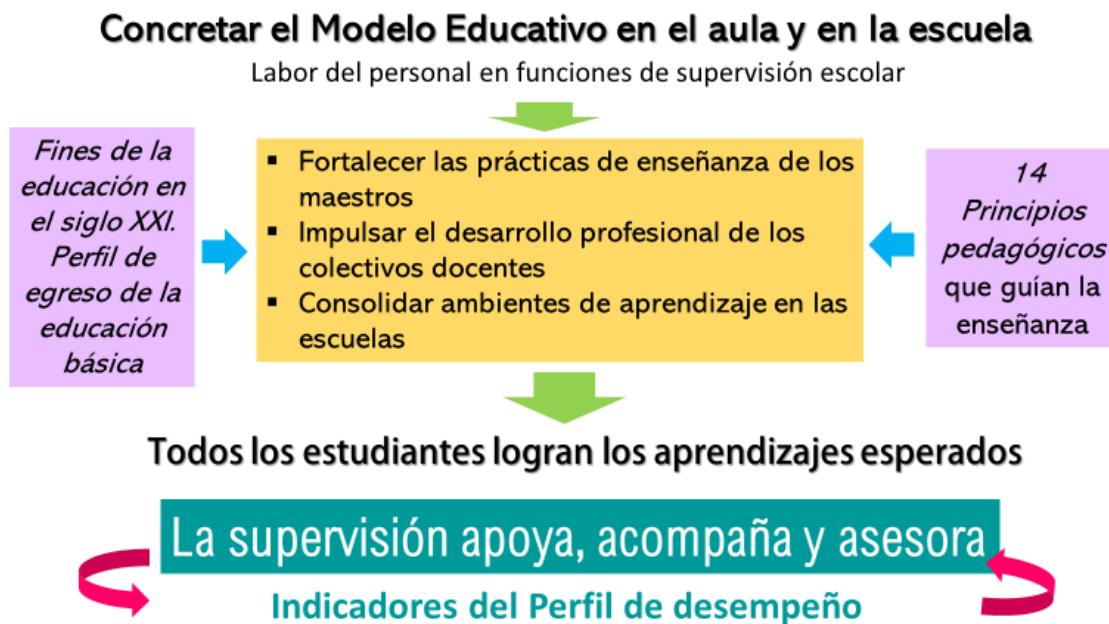


Gráfico 1

³⁵ Disponible en: <https://goo.gl/zTbtyK>

Reflexione sobre los elementos presentes en el gráfico 1 y explique, de manera breve, en la columna derecha de la tabla, por qué cada uno de los rubros de la tarea supervisora presentados son decisivos para el logro de los aprendizajes esperados por los estudiantes. Le recomendamos consultar el Modelo Educativo³⁶. Es preciso indicar que, como usted tiene claro, existen otros rubros del quehacer supervisor que apoyan al aprendizaje, uno trascendente es, por ejemplo, el establecimiento de vínculos cotidianos con las familias. No lo ignoramos, sólo lo dejamos momentáneamente de lado para centrarnos en los fines específicos de esta propuesta de desarrollo profesional.

Rubros de la tarea de supervisión escolar		Por qué es importante para el logro de los aprendizajes esperados por los estudiantes
1.	Fortalecer las prácticas de enseñanza de los maestros	
2.	Impulsar el desarrollo profesional de los colectivos docentes	
3.	Consolidar ambientes de aprendizaje en las escuelas	

En la siguiente tabla, indique cuáles son los indicadores del Perfil de desempeño del personal en funciones de supervisión escolar que se cumplen al realizar la tarea enunciada. Puede consultarlos en el módulo 1 o directamente en la fuente original³⁷.

Rubros de la tarea de supervisión escolar		Indicadores del Perfil de desempeño directivo a que se atiende
1.	Fortalecer las prácticas de enseñanza de los maestros	
2.	Impulsar el desarrollo profesional de los colectivos docentes	
3.	Consolidar ambientes de aprendizaje en las escuelas	

Una cosa es conocer cuáles son los rubros centrales de la tarea de la supervisión escolar para el logro de aprendizajes en los estudiantes y reconocerlos en los indicadores del Perfil de desempeño, y otra vencer las dificultades para cumplirlos en la realidad

³ Consultar en: <https://goo.gl/ggsfTt>

⁴ SEP (2018) *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica*.

cotidiana del plantel. ¿Cuáles son los retos específicos que usted, como supervisor, enfrenta? Sintetícelos en la columna derecha.

Rubros de la tarea de supervisión escolar		Retos específicos para realizarlos
1.	Fortalecer las prácticas de enseñanza de los maestros	
2.	Impulsar el desarrollo profesional de los colectivos docentes	
3.	Consolidar ambientes de aprendizaje en las escuelas	

Comparta con los colegas del grupo de estudio las respuestas de las tres tablas presentadas. Analicen y reflexionen sus contestaciones. Después de compartir, modifique lo que considere, aproveche lo que otros aportan; los demás aprovecharán las contribuciones que usted hace. Discutan a profundidad los retos que han identificado en la tercera tabla ¿cómo vencerlos?

II.

Lea, a continuación, estas definiciones presentes en el texto de la SEP, **Aprendizajes Clave**³⁸. Subraye las ideas que le parezcan más relevantes pensando en su actividad como supervisor escolar. En el cuadro de la derecha escriba las actividades específicas que se derivan para usted, de lo escrito en el párrafo. Comience cada frase con un verbo en infinitivo: impulsar, asegurar, monitorear, conversar, verificar, implementar o cualquiera que exprese la actividad que usted pone de relieve.

Los procesos cognitivos necesarios para que el aprendizaje ocurra están estrechamente vinculados a los ambientes que los propician. Hoy resulta indispensable reconocer que los aspectos físico, afectivo y social influyen en los logros de desempeño individual y grupal. El ambiente de aprendizaje es un conjunto de factores que favorecen o dificultan la interacción social en un espacio físico o virtual determinado. Implica un espacio y un tiempo donde los participantes construyen conocimientos y desarrollan habilidades, actitudes y valores.

La comunidad de aprendizaje comprende diversos actores y todos participan en el intercambio de saberes. Sin embargo, para

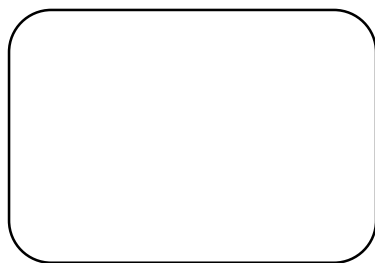
³⁸ Disponible en: <https://goo.gl/zTbtyK>

hacer posible el mayor logro de los estudiantes, los docentes deben priorizar las interacciones significativas entre ellos. Esto requiere que las comunidades educativas propicien un aprendizaje más activo, colaborativo, situado, autorregulado, afectivo, orientado a metas y que facilite los procesos personales de construcción de significado y de conocimiento.

El ambiente de aprendizaje debe reconocer a los estudiantes y su formación integral como su razón de ser e impulsar su participación activa y capacidad de autoconocimiento. Asimismo, tiene que asumir la diversidad de formas y necesidades de aprendizaje como una característica inherente al trabajo escolar. Por medio de este ambiente, se favorece que todos los estudiantes integren los nuevos aprendizajes a sus estructuras de conocimiento y se da lugar al aprendizaje significativo con ayuda de materiales adecuados para los estudiantes, frente al meramente memorístico o mecánico.

Este ambiente debe procurar que en la escuela se diseñen situaciones que reflejen una interpretación del mundo, a la par que demanda que los estudiantes aprendan en circunstancias cercanas a su realidad. Esto significa que la presencia de materiales educativos de calidad, de preferencia organizados y gestionados en una biblioteca escolar, y su buen uso en las escuelas son factores importantes para la correcta implementación del currículo, el apoyo al aprendizaje y la transformación de la práctica pedagógica de los docentes en servicio.

El ambiente escolar debe propiciar una convivencia armónica en la que se fomenten valores como el respeto, la responsabilidad, la libertad, la justicia, la solidaridad, la colaboración y la no discriminación. Todos los integrantes de la comunidad escolar, alumnos, maestros, personal administrativo y autoridades, deben contar con un ambiente propicio para su desempeño y realización. De igual manera, las familias de los alumnos deben ser respetadas y atendidas cuando lo necesiten, por lo que deben de contar con espacios de participación social.



Es sabido que los profesores cumplen una función esencial en el aprendizaje de sus estudiantes y en lograr que trasciendan los obstáculos de su contexto. Los maestros que cuentan con conocimientos disciplinares y pedagógicos adecuados, las habilidades para aprender por sí mismos y las actitudes y valores para comprender las múltiples necesidades y contextos de sus estudiantes hacen una enorme diferencia en el éxito que ellos tengan.

Por ende, un profesor no es un transmisor del conocimiento. Lejos de esa visión, este Plan lo concibe más como un mediador profesional que desempeña un rol fundamental. La principal función del docente es contribuir con sus capacidades y su experiencia a la construcción de ambientes que propicien el logro de los Aprendizajes esperados por parte de los estudiantes y una convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad escolar, en ello reside su esencia.

Presente al grupo de estudio la relación de actividades que definió para cada párrafo. Analicen colaborativamente sus listas y depúrenlas. Es decir, agreguen actividades mejor expresadas o eliminen las que no corresponden.

Responda: las actividades que enumeró en la actividad anterior ¿le son de utilidad para superar los retos que definió para cumplir con los rubros centrales de la tarea de supervisión? ¿Por qué?

Como puede usted percibir en los textos leídos y analizados, se confirma la idea que ha sostenido esta propuesta de desarrollo profesional, **nada hay más importante que el aprendizaje de los estudiantes y la mejor vía para ese logro es la clase**. Usted, como supervisor, no está frente a grupo, pero su apoyo, asesoría y acompañamiento son trascendentes para que en cada aula y en cada momento del tiempo escolar los estudiantes accedan a clases relevantes. Recuerde que, al referirnos a la clase, no

estamos pensando en la vieja noción de contenidos que imparte alguien que sabe y actúa, a alguien que no sabe y sólo escucha. Nos referimos al trabajo intencionado del docente que diseña cada paso de una situación en la que el estudiante aprenderá. La clase es ese momento de aprendizaje que fue diseñado por el docente desde la planeación hasta la evaluación, pasando por las secuencias didácticas que pone en juego para motivar y obtener el compromiso de sus estudiantes y colocarlos en situación de aprender. Como señala la SEP en Aprendizajes Clave³⁹:

El proceso de planeación es una herramienta fundamental de la práctica docente, pues requiere que el profesor establezca metas, con base en los Aprendizajes esperados de los programas de estudio, para lo cual ha de diseñar actividades y tomar decisiones acerca de cómo evaluará el logro de dichos aprendizajes. Este proceso está en el corazón de la práctica docente, pues le permite al profesor anticipar cómo llevará a cabo el proceso de enseñanza. Asimismo, requiere que el maestro piense acerca de la variedad de formas de aprender de sus alumnos, de sus intereses y motivaciones. Ello le permitirá planear actividades más adecuadas a las necesidades de todos los alumnos de cada grupo que atiende.

Como también se ha reiterado, la actividad docente solitaria no da frutos suficientes. Ofrecer a los estudiantes clases relevantes requiere del colectivo docente integrado por el director y los docentes a su cargo, no sólo aquellos que están frente a grupo, también los responsables de educación física, artística, inglés, o cualquier otro que forme parte del personal de la escuela o de la supervisión y reunidos no como simples colegas que coinciden en un tiempo y en un espacio laborales, sino organizados, aglutinados, cooperantes, como una **comunidad de aprendizaje**. Al director corresponde conducirlos a la colaboración y al supervisor apoyar, asesorar y acompañar. Tareas no siempre sencillas, como le queda claro.

Busque en Internet o en material bibliográfico una definición que le parezca completa de **comunidad de aprendizaje**. Anótela en el siguiente espacio y compártala con su grupo de estudio.

³⁹ <https://goo.gl/zTbtYK>

III.

Observe el video *Liderar como los grandes directores de orquesta*, disponible en: <https://goo.gl/ktcFQ6> que muestra distintos rasgos que caracterizan a seis directores de orquesta.

En una segunda mirada al video anote los nombres de los directores y resuma en una frase su estilo de liderazgo.

No.	Nombre del director	Estilo de liderazgo
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Marque con un color el estilo de liderazgo que más se acerca al que usted ejerce en su zona o sector. Con un color diferente señale el estilo de liderazgo que le parece más provechoso para hacer de los colectivos de docentes y directivos de su zona o sector comunidades de aprendizaje, que logran que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados.

Comente y analice con su grupo de estudio la importancia del director de orquesta para que la música suene bien y del supervisor escolar para que la escuela cumpla su misión adecuadamente. ¿Qué pueden recomendarse unos a otros para lograrlo? Todos tienen experiencia y saber que son la base para mejorar su forma de conducir la zona o sector a su cargo.

Lea el siguiente texto:

Una escuela con rumbo claro logra que cada miembro se sienta parte del propósito de la institución, haciendo a cada uno responsable, en alguna medida, de los logros. Esto, más allá de distribuir la responsabilidad que no es de éste ni de aquél, sino de todos, permite que cada miembro se sienta un profesional invitado a ser parte del proceso de decisiones y a trabajar de modo colaborativo en pos de los objetivos.⁴⁰

¿Qué opina de la frase subrayada? Se ha pensado que la distribución de responsabilidades hace la colaboración; la autora, Agustina Blanco, plantea algo muy distinto: la responsabilidad es de todos. ¿Cómo puede usted conseguir que así ocurra en las escuelas de su zona, que todos se involucren y asuman que la responsabilidad completa por el proceso educativo de todos los estudiantes es suya y no sólo la pequeña parte que le ha sido asignada? Ensaye una primera respuesta en el siguiente espacio:

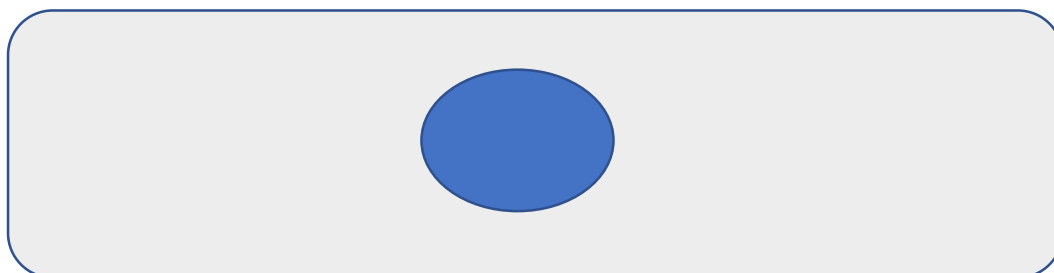
Observe ahora el video siguiente: <https://goo.gl/kmM2W3>. En él se habla de la escuela pública *Lekeitio* del país vasco, Euzkadi, en España. En específico, trata de cómo este plantel se organiza y trabaja como una comunidad de aprendizaje.

Siga la guía de observación siguiente.

No.	Aspecto por observar
1.	Bases del proyecto comunidades de aprendizaje
2.	Filosofía del proyecto
3.	Participantes del proyecto
4.	Objetivo del proyecto
5.	Enfoque pedagógico
6.	Procedimientos pedagógicos utilizados

⁴⁰ Blanco, Agustina. En: <https://www.lanacion.com.ar/1916055-los-directores-de-escuela-muy-lejos-de-su-principal-tarea-la-pedagogica>

Elabore, partiendo de lo que ha observado en el video y de los puntos de la guía de observación, un gráfico o un mapa mental que muestre como opera en la vida diaria la escuela de *Lekeitio*. Coloque en el centro lo que es nodal en esa escuela, la meta que todos comparten.



Reflexione acerca de cuál es el papel que juega el supervisor de ese plantel. Nada se ha dicho de él o ella en el video; sin embargo, podemos inferir en qué consiste su actuación. De los puntos que se mencionaron en el video enlistados a continuación, marque aquellos que, con seguridad, por lo visto en la filmación, deben formar parte de la actuación de ese supervisor y de los asesores:



Platique con su grupo de estudio sus impresiones sobre la escuela pública *Lekeitio*, compartan sus gráficos, ajústenlos y mejórenlos con la participación colectiva. Asimismo, conversen sobre la actuación supervisora que se infiere y de los valores en que se basa.

Para seguir avanzando

I.

En el corazón de la organización de la escuela *Lekeitio* está la convicción profunda de sus integrantes de cumplir con el derecho a la educación de los estudiantes, en condiciones de inclusión y equidad, basados en valores democráticos y plenamente convencidos de la necesidad de que todos pueden obtener éxito en el aprendizaje con el fin de desempeñarse con éxito en la sociedad compleja y de características inciertas en la que tendrán que vivir.

La clase, en *Lekeitio*, como pudo ver en el video, no es aquella tradicional donde sólo hay un adulto, el maestro, y sólo él tiene derecho a la palabra. Contraste las imágenes que se encuentran a continuación. La de la derecha corresponde a la escuela del país vasco. La de la izquierda es una antigua foto, pero lo que muestra sigue siendo real en muchos centros educativos. La escuela se estanca en el tiempo y deja de ser funcional, pero el mundo sigue evolucionando y con él la sociedad.



¿Qué papel le corresponde a usted, como supervisor, para que en su zona o sector las escuelas evolucionen, para que las clases que en ellas se imparten no sólo sean alegres sino, sobre todo, para que en ellas se aprenda?

Lea el siguiente texto y subraye lo que considera le puede servir para realizar una función supervisora enfocada en lo pedagógico.

Mejorando la escuela desde la sala de clases. **Richard Elmore**

[...] Si consideramos que la base de conocimientos para el mejoramiento escolar se halla en la práctica pedagógica, se deduce que profesores y directivos deben estar involucrados de manera más o menos permanente en el análisis, monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas. Para un monitoreo y análisis disciplinado de los procesos de enseñanza-aprendizaje se requiere [...] *reflexionar* acerca de cómo las decisiones de los profesores y directores afectan el aprendizaje de los estudiantes. [...]

Los desafíos del liderazgo consisten en generar un entorno donde el aprendizaje de las personas en las escuelas esté efectivamente conectado a un propósito colectivo de que los alumnos aprendan y, con el tiempo, en trasladar la responsabilidad de ese aprendizaje hacia la periferia de la organización, poniéndola en manos de los docentes y los estudiantes. [...] ⁴¹

De acuerdo con el texto de Elmore, responda:

¿Dónde se encuentra la base de conocimientos para el mejoramiento escolar?

¿En qué deben involucrarse de manera permanente docentes y directivos?

¿Para qué se requiere la reflexión?

¿En qué consisten los desafíos del liderazgo?

¿Cuál es el propósito colectivo del aprendizaje de las personas en la escuela?

Recuerde lo que observó en el video de la escuela Lekeitio, relea el texto precedente y responda ¿qué significa la frase de Elmore: “con el tiempo, en trasladar la responsabilidad de ese aprendizaje hacia la periferia de la organización, poniéndola en manos de los docentes y los estudiantes”?

⁴¹ Elmore, Richard (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación, Fundación Chile. Santiago de Chile. Pp. 11-12. Disponible en:
https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Elmore.pdf

Comparta con el grupo de estudio las respuestas. Conversen sobre el texto de Elmore. Afine sus contestaciones, si fuera necesario.

II.

Lea con atención la siguiente situación recuperada del texto de Carol Ann Tomlinson⁴². Se trata de un diálogo entre una maestra novel y otra más experimentada.

El aula diversificada. Carol Ann Tomlinson

Una joven profesora intentaba programar por primera vez una lección de forma diversificada. “¿Podrías echarle un vistazo y decirme si voy por buen camino?” me preguntó.

Sus alumnos de cuarto estaban leyendo todos la misma novela. Había diseñado cinco tareas para asignárselas a los estudiantes basándose en las aptitudes que en ellos percibía. Las actividades eran:

- crear una nueva solapa para el libro,
- construir un escenario para una escena del libro,
- dibujar a uno de los personajes,
- escribir un nuevo final para la novela o
- desarrollar una conversación entre un personaje de esta novela y otro precedente de otro libro que hubieran leído en clase ese mismo año.

Después de ver las tareas, le hice una pregunta que a mí me hubiera gustado que me hubieran hecho a diario, durante mi primera década como docente: ¿Qué es lo que quieres que cada estudiante saque en claro como resultado de esta actividad?

Ella desvió la mirada y respondió: “No te entiendo”.

Lo intenté otra vez: ¿A qué conclusiones comunes deberían llegar estos chicos cuando finalicen con éxito el trabajo asignado?

Sacudió la cabeza y dijo: Sigo sin entender.

“De acuerdo. Déjame intentarlo de otra manera”. Hice una pausa.

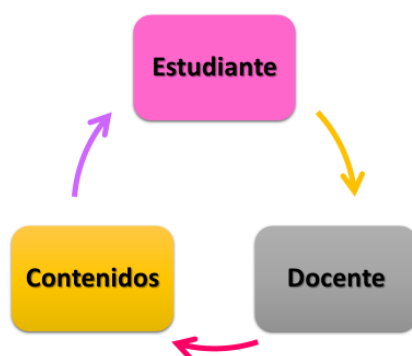
“¿Quieres que cada uno comprenda que un autor construye un carácter? ¿Quieres que todos entiendan por qué el autor se tomó la molestia de escribir el libro? ¿Quieres que reflexionen sobre el parecido que tiene la vida del protagonista con la suya? ¿Cuál es el objetivo de la actividad?”

⁴² Tomlinson, Carol Ann (2003), *El aula diversificada*, México, SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, pp. 71-72.

Lea, ahora, los siguientes fragmentos de la obra de Richard Elmore.

Núcleo pedagógico. Richard Elmore⁴³

Dicho de manera muy simple, el núcleo pedagógico está compuesto por el profesor y el alumno en presencia de los contenidos. En los escritos del filósofo de la educación, David Hawkins, es el 'yo' (profesor), el 'tú' (alumno), y el 'ello' (los contenidos). Según la elaboración de este marco teórico de Hawkins que realizan David Cohen y Deborah Ball, es la relación entre el profesor, el alumno y los contenidos –y no las cualidades de cada uno de estos componentes por separado– la que determina el carácter de la práctica pedagógica, y cada elemento del núcleo pedagógico tiene su propio rol y sus propios recursos que aportar al proceso educativo.



En su trabajo pionero sobre práctica pedagógica, Walter Doyle, coloca la tarea educativa en el centro del núcleo pedagógico. En términos sencillos, la tarea educativa es el trabajo efectivo que se le pide a los alumnos que realicen en el proceso de aprendizaje: no lo que los profesores piensan que le están pidiendo a los alumnos que hagan, o lo que el currículo oficial dice que deben hacer, sino lo que están efectivamente haciendo. Así, por ejemplo, si en una clase de ciencias “avanzadas” se le pide a los alumnos que memoricen los elementos y sus estructuras atómicas; la tarea efectiva que se les está encomendando es memorizar, aun cuando el profesor puede pensar que, porque el material es

⁴³ Elmore, Richard (2010) *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación, Fundación Chile. Santiago de Chile. Pp. 11-20. En: https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Elmore.pdf

difícil y el trabajo va más allá de lo que se le pide a los alumnos de ciencias regularmente, se trata de una tarea de “mayor nivel”(Elmore, 19-20: 2010).

El conocimiento de base para la mejora escolar tiene que originarse en las prácticas de enseñanza-aprendizaje (Elmore, 11: 2010).

Parte de la disciplina de la práctica debiera consistir en predecir lo que esperamos que suceda a partir de nuestras mejores ideas pedagógicas, luego monitorear lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares, y finalmente valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones (Elmore, 11: 2010).

Reflexione lo que dice Elmore a propósito del “núcleo pedagógico” y conéctelo con la situación que narra Tomlinson. Lea con atención los dos textos las veces que sea necesario. Responda:

¿Cómo se define el concepto de “tarea educativa” de acuerdo con el texto leído?

Cuando la novel profesora de la narración de Tomlinson dice que sus alumnos están realizando las siguientes actividades: “crear una nueva solapa para el libro; construir un escenario para una escena del libro; dibujar a uno de los personajes; escribir un nuevo final para la novela, o desarrollar una conversación entre un personaje de esta novela y otro precedente de otro libro que hubieran leído en clase ese mismo año.” ¿Cuál es la “tarea pedagógica” que se ha asignado a cada uno? O, dicho en otras palabras, ¿qué va a aprender el estudiante que tiene asignada esa actividad? Dígalo en la columna de la derecha de la tabla siguiente:

Actividad asignada por la Profesora	Tarea pedagógica
Crear una nueva solapa para el libro	
Construir un escenario para una escena del libro	
Dibujar a uno de los personajes	
Escribir un nuevo final para la novela	

Desarrollar una conversación entre un personaje de esta novela y otro precedente de otro libro que hubieran leído en clase ese mismo año	
--	--

Dice Elmore: “Parte de la disciplina de la práctica debiera consistir en predecir lo que esperamos que suceda a partir de nuestras mejores ideas pedagógicas, luego monitorear lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares, y finalmente valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones.”

La maestra novel del ejemplo: ¿Ha predicho lo que sucede con las actividades que ha puesto a sus estudiantes? Explique su respuesta

Dada su reacción a las observaciones de la profesora experimentada ¿podrá monitorear “lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares” de sus estudiantes? Explique su respuesta:

Dice Elmore “valernos de la evidencia de ese monitoreo para modificar nuestras acciones” ¿Podrá la maestra novel sola, sin acompañamiento, asesoría y sin un colectivo solidario que analice y reflexione con ella, recabar evidencias, analizarlas y modificar sus acciones pedagógicas? Explique sus respuestas

Por la importancia que tienen las **evidencias** del acto pedagógico, el siguiente y último módulo de esta propuesta formativa abordará este tema.

Comparta con su grupo de estudio las respuestas. Hablen sobre estos temas. No olviden cerciorarse de que comprenden bien lo que es la “tarea pedagógica” y que pueden hacer la diferencia con la “actividad”. Se trata de una diferencia esencial para que ustedes, como supervisores escolares, puedan asesorar a los docentes en la mejora de sus clases y, en consecuencia, aporten a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El esfuerzo que la realización de estas actividades demanda puede parecer exigente, pero es sumamente valioso para que ustedes, en su función de supervisores escolares, se desarrollen profesionalmente. Tal vez en este momento cueste realizar las actividades de esta propuesta formativa pero la recompensa vendrá en forma de un mejor desempeño profesional.

Para poner en práctica

I.

Enseguida se plantean tres casos distintos. Han sido tomados de observaciones reales de clase. Léalos cuidadosamente.

Caso 1

La maestra de geografía decidió realizar la clase en la sala de cómputo de la secundaria, conforme a lo que había planeado. Recientemente había sido equipada y actualizada, además de que contaba con un profesor a cargo, con quien agendó su horario.

La maestra gustosa llevó a su grupo a la sala. Cada alumno llevaba su cuaderno de la materia y su libro de texto.

Después de dar algunas indicaciones para la organización y para que las computadoras estuvieran listas, los alumnos abrieron su libro en el tema de la clase y comenzaron a transcribir en una hoja de Word el texto “Regiones naturales de México”.

La maestra pasó a verificar que los alumnos estuvieran realizando la tarea solicitada y se acercó para comentar con la observadora que, en su clase, los alumnos habían avanzado en el uso del Word, “las tecnologías nos están ayudando mucho” expresó.

Caso 2

El maestro de biología ideó, ingeniosamente, un modelo de la cadena de ADN, que elaboró con material flexible, con la finalidad de que sus estudiantes comprendieran la importancia del ADN para los seres vivos. Ese modelo tomó la forma tridimensional que los alumnos, hasta ese momento, sólo habían podido mirar en su libro.

Planificó la clase en una secuencia que permitiera observar cómo la unión de la adenina, timina, citosina y guanina estructuran el ADN y cómo la disposición secuencial de estas cuatro bases es la que codifica la información genética.

Llegó muy motivado a la clase y después de mostrar el modelo a los alumnos, comenzó la explicación de la cadena genética.

Por unos minutos captó la atención del grupo, pero conforme avanzaba en mostrarles las uniones del polímero, solo le ponían atención los alumnos de enfrente, mientras el resto del grupo comenzó a platicar sin hacer caso del esfuerzo del maestro.

Al final de la clase, sólo algunos alumnos habían escuchado la explicación del maestro, quién se sintió frustrado porque no logró su objetivo.

Caso 3

En la clase de Formación Cívica y Ética en segundo grado de secundaria, la maestra organizó seis equipos de trabajo para analizar las implicaciones de la equidad de género en: la amistad, el noviazgo, y el estudio.

Encargó a dos equipos distintos que buscaran la definición del concepto que les correspondía y mostraran ejemplos de amistad, noviazgo y estudio mediante un *collage*, para que cada equipo expusiera en la clase de la siguiente semana.

Con esa indicación, los alumnos intentaron hacer lo que la maestra les solicitó, así que durante la clase siguiente expusieron sus conceptos y mostraron al grupo sus *collages*.

Como tarea para la tercera clase, la maestra dejó investigar ¿qué es la cultura de la paz?

Analice cada uno de los tres casos. Recuerde lo que aprendió acerca del “núcleo pedagógico” y la “tarea pedagógica” Complete las columnas siguientes con su análisis.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
¿Qué quiso hacer el docente?			
¿Qué trabajo efectivo están haciendo los alumnos?			
¿Cuál es el contenido que se trabaja efectivamente en la clase?			

A continuación, lea atentamente estos tres fragmentos acerca del planteamiento curricular del Modelo Educativo.

[...] el planteamiento curricular ahora también se orienta al fortalecimiento del sentido y el significado de lo que se aprende. Se propone ensanchar y hacer más sólida la comprensión de los aprendizajes clave, así como de las relaciones que guardan entre sí.⁴⁴

Si bien la adquisición de determinados conocimientos basados en la memoria tiene un papel importante, enfocar todo el aprendizaje en la sola memorización de hechos o conceptos es insuficiente y hoy aún ocupa demasiado espacio en la enseñanza. El desarrollo de capacidades de pensamiento crítico, análisis, razonamiento lógico y argumentación son indispensables para un aprendizaje profundo que permita trasladarlo y aplicarlo a situaciones diversas y a la resolución de problemas. Los aprendizajes adquieren significado cuando verdaderamente contribuyen al pleno desarrollo personal y social de los individuos.⁴⁵

Por ello, en la educación básica el currículo se organiza a partir de aprendizajes clave. Los aprendizajes clave son un conjunto de contenidos, actitudes, habilidades y valores fundamentales que contribuyen sustancialmente al crecimiento de la

⁴⁴ SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria*, México, p. 72

⁴⁵ Ibid.

dimensión intelectual, personal y social del estudiante, y que se desarrollan de manera significativa en la escuela. Además, sientan las bases cognitivas y comunicativas que permiten la incorporación a la sociedad del siglo XXI. Los aprendizajes clave se concentran en los campos de formación académica, las áreas de desarrollo personal y social, y los ámbitos de la autonomía curricular.⁴⁶

Responda, pensando en los 3 casos presentados:

¿Los profesores de las asignaturas de los ejemplos lograron **fortalecer el sentido y el significado** de lo que los estudiantes debían aprender en esas clases?

Caso	Si	No	Porque...
1.			
2.			
3.			

¿Los estudiantes de esos tres grupos hicieron **aprendizajes profundos** sobre los contenidos de esas clases, que les permitan emplearlos en otras circunstancias y darles uso para la resolución de problemas⁴⁷?

Caso	Si	No	Porque...
1.			
2.			
3.			

¿Las actitudes y valores de los estudiantes del tercer caso habrán cambiado después de la actividad planteada por la maestra?

Caso	Si	No	Porque...
3.			

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ “Actualmente, en el campo de la investigación sobre el aprendizaje se considera que este se logra cuando el aprendiz es capaz de utilizar lo aprendido en otros contextos. El aprendizaje que se transfiere —que se adapta a las circunstancias— es superior al trabajo repetitivo que permite ciertos niveles de ejecución, pero que no es suficiente para dar lugar al entendimiento profundo. Los aprendizajes valiosos posibilitan la continua ampliación del conocimiento y permiten recurrir a saberes y prácticas conocidos para realizar tareas en nuevas situaciones.” Disponible en: <https://goo.gl/tPQH9b>

Supongamos que es usted, como supervisor del plantel, quien ha hecho las observaciones precedentes. Le interesa que las clases de esos profesores mejoren y que los aprendizajes de sus estudiantes sean de calidad. Está consciente de que los docentes han hecho su mejor esfuerzo, no son indolentes ni desafectos, pero percibe que los tres tienen áreas específicas de mejora en su desempeño que, de no ser atendidas, ocasionarán aprendizajes insuficientes en los estudiantes.

Enseguida se anotan algunas formas de intervención desde la supervisión y la asesoría técnico-pedagógica. Éstas siempre deben tener un enfoque formativo e invariablemente deben ser planteadas con tacto y profesionalismo. ¿Cuáles elegiría en cada caso?

	Intervención	Caso 1	Caso 2	Caso 3
1.	Conversación directa con el profesor para comunicar el resultado de la observación y hacerle recomendaciones			
2.	Solicitar al director que apoye al docente en la planeación			
3	Proponer al docente la realización de un curso sobre el contenido de la asignatura			
4.	Poner al docente en contacto con el maestro más competente del plantel para hablar de didáctica de la asignatura			
5.	Armar un grupo de planeación de clases de la misma asignatura en el que participe el docente			
6.	Llevar cada caso al Consejo Técnico de Zona para, sin mencionar al profesor que tiene la dificultad, buscar recomendaciones e ideas de los directores			
7.	Pedir al director que, junto al docente, elaboren una propuesta de mejora con puntos específicos, verificables y con un plazo para realizarlos			

8.	Pedir al docente su planeación con antelación y hacer sugerencias al plan de clase			
9.	Pedir al docente que le permita a usted dar una clase al grupo con el mismo tema y modelar la enseñanza			
10.	Solicitar a un profesor experimentado de la asignatura que planee las clases con el docente y luego observe su clase			

II.

Para transformar la práctica pedagógica y hacerla transitar de actividades repetitivas, memorísticas, o vacías de contenido, a planteamientos provechosos, basados en el diseño por el docente de “tareas pedagógicas” con sentido y significado, que resulten en los **aprendizajes esperados** de los estudiantes, una de las herramientas fundamentales es la contenida en los **14 principios pedagógicos de la labor docente** del **Modelo Educativo**. Consulte la versión completa en las páginas 86-91 del mismo⁴⁸ o en **Aprendizajes Clave** en línea.⁴⁹ Aquí sólo se anotan los enunciados centrales de cada principio.

1.6 Principios pedagógicos de la labor docente⁵⁰

Esta manera de concebir el ambiente y las comunidades de **aprendizaje revaloriza la función del docente** quien, lejos de ser únicamente un transmisor del conocimiento, **es un profesional capaz de guiar y participar activamente en la comprensión de los estudiantes, sus motivaciones, intereses y formas de aprender**. Además **tiene el dominio necesario de los contenidos que enseña, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el siglo XXI, y la capacidad de monitorearlos y evaluarlos**.

Los **docentes** son mediadores entre los saberes y los estudiantes, el mundo social y escolar, que **propician las condiciones para que cada estudiante aprenda**.

Lea, a continuación, en la columna de la izquierda el enunciado de los principios pedagógicos. En la columna de la derecha anote sus ideas respecto de lo que ocurre cuando ese principio específico no se toma en cuenta por el docente; en

⁴⁸ SEP (2017). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*, México, 2017, p.86-91

⁴⁹ Disponible en: <https://goo.gl/tPQH9b>

⁵⁰ SEP (2017) Op. Cit p.86

otras palabras, indique cuál es el riesgo para el aprendizaje de los estudiantes si se ignora ese principio. Vea un ejemplo en el propio cuadro.

Principios pedagógicos		Lo que ocurre si se ignora
1.	Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo	
2.	Tener en cuenta los saberes previos del estudiante	
3.	Ofrecer acompañamiento al aprendizaje	
4.	Conocer los intereses de los estudiantes	
5.	Estimular la motivación intrínseca del alumno	
6.	Reconocer la naturaleza social del conocimiento	
7.	Propiciar el aprendizaje situado	<i>Los contenidos de enseñanza pueden resultar ajenos al estudiante que no encontrará utilidad en aprenderlos y se desmotivará</i>
8.	Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación del aprendizaje	
9.	Modelar el aprendizaje	
10.	Valorar el aprendizaje informal	
11.	Promover la interdisciplina	
12.	Favorecer la cultura del aprendizaje	
13.	Apreciar la diversidad como fuente de riqueza para el aprendizaje	
14.	Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje	

Para usted, como supervisor escolar encargado del apoyo técnico-pedagógico, estos principios pedagógicos resultan de enorme utilidad. Se convierten en rasgos a observar en las clases y en aspectos concretos que puede plantear al colectivo docente mejorar, como una empresa común del plantel.

Una estrategia que puede seguir es acordar con los directores que promuevan en su escuela que, en Consejo Técnico Escolar, focalizarán la atención en dos principios cada mes para mejorar su inclusión en las clases. Por ejemplo, en el primero, todos deberán verificar, de manera especial, cómo están atendiendo los principios 1 y 2: *Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo y Tener en cuenta los saberes previos del estudiante.*

Recuerde que el Modelo Educativo establece, en su segundo eje, que *la escuela está al centro* y refuerza, asimismo, la idea de *autonomía de gestión y autonomía curricular*; por lo tanto, el Consejo Técnico Escolar de cada plantel es un órgano decisorio. Usted, en su calidad de supervisor escolar, promoverá que en cada CTE se estudien los principios pedagógicos en su versión completa, se recojan y analicen ideas del colectivo sobre cómo cuidarlos en las planeaciones, en las clases mismas y verificar qué, en efecto, están siendo atendidos. Comience por hacerlo usted en el Consejo Técnico de Zona con sus directores. Para iniciar la sesión puede usar el video propuesto por la SEP para difundir los **14 principios pedagógicos** que se ubica en: <https://goo.gl/ohPM9d>

Usted, en su función como supervisor de zona o sector, deberá hacer su propio **plan de trabajo** para dar seguimiento a la atención de los principios pedagógicos. Elabórelo y preséntelo a sus colegas del grupo de estudio. Cuide de incluir revisiones de las planeaciones de los docentes, observaciones de aula, toma de notas, y estrategias para conversar con el profesorado y acordar mejoras. Revisen entre colegas los planes y sugieran cambios positivos. La versión que más le satisfaga, guárdela en su **Portafolio de Evidencias** y ¡úsela!

Lea el siguiente fragmento del Modelo Educativo:

En la educación básica, las supervisiones escolares han de apoyar el fortalecimiento del liderazgo de los directores, orientar el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares, y promover el mejoramiento del ambiente escolar y la participación activa de las familias. De la misma manera, **es importante que las supervisiones visiten las aulas para apoyar a los docentes en el uso efectivo del tiempo, en la detección de estudiantes en riesgo de abandono, en la atención a sus problemas de aprendizaje y en la transformación de las prácticas pedagógicas acorde con el Modelo Educativo. Finalmente, deben brindar asesoría respecto al aprovechamiento del material didáctico, así como el establecimiento de ambientes de aprendizaje y de convivencia escolar.**⁵¹

En la visita a las aulas los supervisores escolares y los asesores a su cargo, observarán de manera intencionada y específica la forma en que los docentes planean y ejecutan sus clases con el fin de que sus estudiantes alcancen los **aprendizajes esperados**; la planificación de clases es una actividad clave para el logro de la misión de la escuela, como se estudió en el Módulo 2, por lo cual merece la máxima atención. Durante el proceso de planeación se toman decisiones sobre cómo se enseñarán los contenidos, mediante qué recursos y estrategias, lo que afecta directamente al logro de los aprendizajes.

Señala la SEP⁵²:

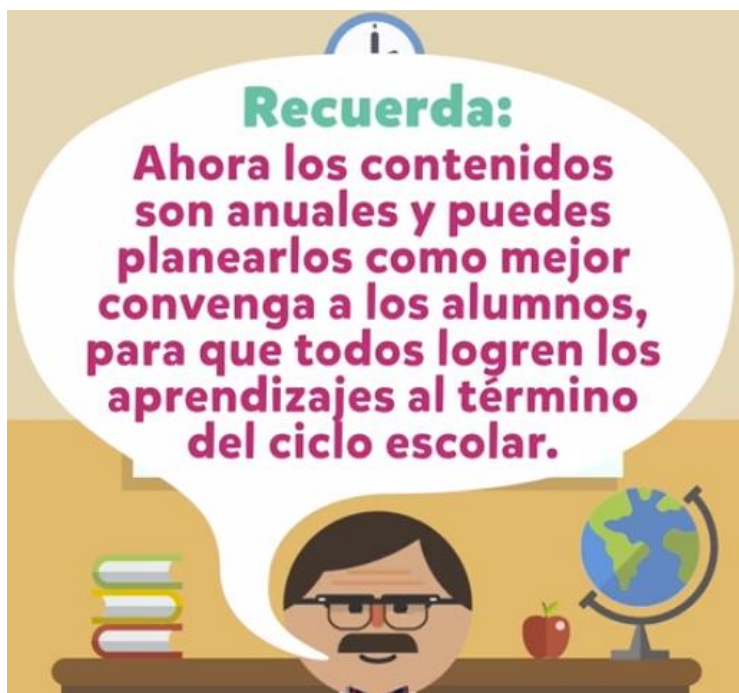
[...] la pertinencia de un contenido no puede dissociarse de cómo se enseña este. Su valor se expresa realmente cuando se utiliza en el aula, de ahí que un contenido sea tan solo aprendizaje en potencia. Una conclusión entonces es que su valor es relativo, pues lo que realmente lo maximiza es cómo logra el maestro que sus alumnos aprendan, porque de eso depende la calidad de los aprendizajes. Otra conclusión es que lograr un conocimiento es tan relevante como aprender acerca de cómo lo aprendimos. Ese saber (al que se le llama metacognición) permite a los alumnos aprender cada vez más, porque tienen mayor control sobre sus formas de aprender. Sin embargo, esta importante reflexión acerca de cómo se aprende (que también es un contenido) a menudo no tiene cabida en el aula por la presión que tienen los docentes para cubrir la totalidad de los contenidos de un programa. Este Plan da una importancia especial a la metacognición como uno de los pilares del desarrollo de las habilidades cognitivas superiores.

El proceso de planeación de clases resulta especialmente importante ahora que la SEP ha dejado en manos de los maestros la organización de los contenidos, para su

⁵¹ SEP (2017) *Op.cit.* p. 115

⁵² Disponible en: <https://goo.gl/r7Iglb>

enseñanza a lo largo del ciclo escolar, de acuerdo con las necesidades y condiciones de sus estudiantes.



Es fundamental que la supervisión, en su función de apoyo, asesoría y acompañamiento a los docentes, haga de la planeación de clases, así como del monitoreo y retroalimentación de su implementación en el aula, actividades primordiales.

¿Qué información proporciona la planificación elaborada por los maestros? ¿Qué puede hacer el supervisor escolar con esa información?

Complete las frases que se presentan a continuación, con base en lo que usted, como supervisor de zona o sector, tendría que hacer para orientar al profesorado sobre la planificación, de manera que logre proyectar la enseñanza hacia el logro de los aprendizajes esperados.

Si la enseñanza es una actividad intencionada, programada y organizada con el objetivo de que el aprendizaje se logre efectivamente, yo tendría que...

Si la planificación es trazar un plan sobre qué se enseñará y cómo se enseñará, yo tendría que...

Si la planificación de la enseñanza es una acción que ocupa un lugar primordial entre las actividades pedagógicas de la escuela, yo tendría que...

Si la participación de todos los miembros del equipo pedagógico es esencial para enriquecer el proceso de planificación, de implementación y evaluación del proyecto de enseñanza, yo tendría que...

Si planificar los procesos de enseñanza y de aprendizaje implica tomar decisiones que afectan directamente el logro de los aprendizajes, yo tendría que...

Si la calidad de la enseñanza es un proceso en el cual el profesor apoya a los estudiantes a desarrollar plenamente sus capacidades, conocimientos y habilidades, yo tendría que...

Lleve sus respuestas al colectivo de estudio. Conversen sobre lo que opina cada participante. Analicen sus ideas y ajusten, con base en ese análisis, sus respuestas. Recuerde que el propósito de las actividades que se plantean en esta propuesta de mejoramiento profesional es que usted pueda optimizar su desempeño como supervisor escolar. El esfuerzo intelectual, anímico, de tiempo, que está realizando se verá coronado con un desempeño cada vez mejor, que podrá probar en sus evaluaciones de desempeño, pero, sobre todo, en el día a día de su labor supervisora.

III.

A continuación, encontrará un ejemplo de planificación de clases, de la asignatura de Español 2° grado de primaria⁵³.

PROPÓSITO DE LA SECUENCIA DIDÁCTICA

El estudiante conocerá las características de las fábulas y los refranes, con el fin de escribir una narración que contenga una moraleja. Difundirá el texto en el periódico escolar y, de ser posible, armará una antología o un compendio con las narraciones de los otros estudiantes.

SESIÓN 1 de 3

ACTIVIDADES DE INICIO

- a) Escribir en el pizarrón la frase: "Dime con quién andas y te diré quién eres"
- b) A partir de preguntas generadoras se promueve que los alumnos indaguen sobre la frase leída en el pizarrón: *La frase anterior es un... ¿Has escuchado este tipo de frases? ¿Cómo se llaman? ¿Tienen algún significado? ¿Pueden brindar algún consejo? ¿Quién dice comúnmente esas frases? ¿Por qué las dirán?*
- c) Clasificar a los alumnos en equipos.
- d) Un estudiante lee parte de un refrán y en cada equipo tratan de completarlo, generando la participación y el trabajo colaborativo en el grupo.

DESARROLLO

- a) Pedir a algunos alumnos pasar al pizarrón y buscar en figuras de globos de papel, los fragmentos de los refranes escritos en ellos que han sido divididos en dos partes, a efecto de jugar *memorama*.
- b) En lluvia de ideas analizar el significado de cada refrán encontrado en el juego. Analizar en forma oral las características principales de los refranes, argumentar en qué situación es empleado.

CIERRE

- a) Cada alumno, de forma individual, elabora una lista de tres refranes que conoce, redactando una pequeña explicación del significado de cada uno, e indicando en qué situaciones de la vida se utilizan.

⁵³ La planeación que aquí se incluye tiene como base el Programa de estudios 2011, SEP.

ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Técnica: Lluvia de ideas (observación)

Instrumento: Registro individual de la participación de los alumnos

Con base en los siguientes puntos, analice la planificación⁵⁴:

La planeación...	Si	No
Está organizada en sesiones		
Incluye el aprendizaje esperado de la asignatura seleccionada, de acuerdo con el programa de estudios vigente		
Considera propósitos para cada sesión de trabajo		
Las actividades elaboradas están acordes al enfoque de enseñanza de la asignatura		
Las actividades permiten que los alumnos pongan en práctica sus saberes previos		
Se realizan preguntas que ayudan a los alumnos en el desarrollo de las actividades		
Al desarrollar las actividades, los alumnos ponen en práctica habilidades como la observación, el planteamiento de preguntas, la explicación, la búsqueda de soluciones y la expresión de ideas propias		
Se propicia el diálogo respetuoso entre alumnos y maestro sobre el contenido con el que se trabaja		
Se prevén actividades colaborativas entre los alumnos		
Se consideran actividades que incluyen a los alumnos con algún tipo de dificultades para que no se rezaguen		

⁵⁴ Adaptado de SEP (2017) Proyectar *la enseñanza: Educación Primaria*, Ciudad de México, pp. 35-48.

Las actividades propician que los alumnos analicen, seleccionen y clasifiquen la información que recaban durante el desarrollo de su proceso de aprendizaje		
Los alumnos construyen productos parciales que ayudan a su aprendizaje		
Consideran diversos momentos y modalidades para la evaluación del aprendizaje (autoevaluación de los alumnos y la del profesor)		
Se incluyen procesos de autoevaluación y coevaluación		
Se consideran momentos para reflexionar cómo se aprendió		

Responda: ¿Qué principios pedagógicos le recomendaría a la profesora atender en su planeación? ¿Por qué?

Con base en el análisis realizado a la planificación, escriba tres preguntas que haría a la maestra que elaboró la secuencia didáctica. Estas preguntas le servirán para entablar una conversación, centrada en el logro de los aprendizajes propuestos.

No.	Preguntas a la maestra acerca de su planificación de clase
1.	
2.	
3.	

Observe ahora el video que la SEP ha puesto a disposición del profesorado acerca de los procesos de planeación y evaluación, disponible en: <https://goo.gl/8kLv9k>

Con ambas informaciones, la proporcionada por el cuadro acerca de la planeación y la que ofrece el video anterior, confeccione una **lista de cotejo** que pueda serle de utilidad para trabajar en el análisis y reflexión sobre las planeaciones de clases de los docentes de las escuelas a su cargo. Dicha **lista de cotejo** puede servir, tanto para que usted

revise las planeaciones de los docentes, como para que cada profesor, en lo individual, realice y verifique sus propias planeaciones. También es de utilidad para compartirla en las sesiones de Consejo Técnico, tanto Escolar, como de Zona, reflexionando acerca de los puntos que incluye y correlacionándolos con los 14 principios pedagógicos.

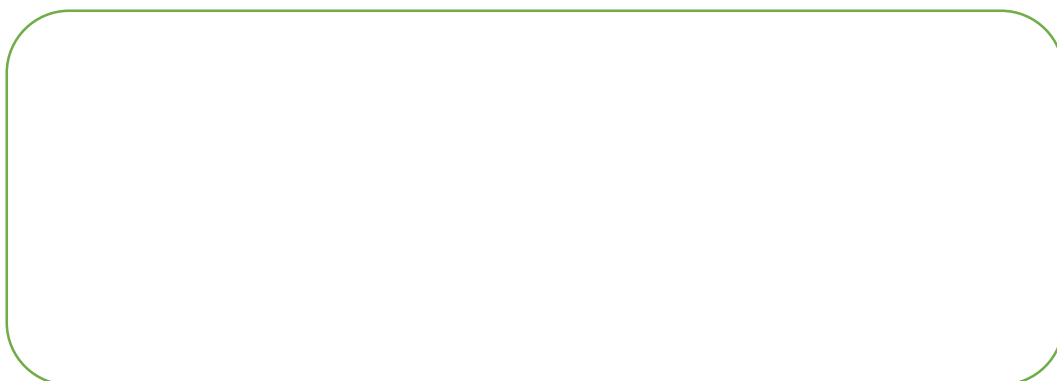
Recuerde, no es un formato para rellenarlo sólo por obligación administrativa. No lo convierta en una tarea burocrática. No tendría utilidad hacerlo así, porque sólo cambiaría los antiguos formatos de “avance programático” que se llenaban para cumplir un requisito y que, en el aula, se ignoraban, por un nuevo formato sin utilidad real para mejorar el aprendizaje.

Use la tabla siguiente para anotar su **Lista de Cotejo**.

No.	Actividad

Presente su **Lista de Cotejo** al grupo de estudio. Perfecciónenla entre todos. Analicen el riesgo de que los formatos de apoyo pasen de ser un auxiliar de la labor cotidiana, a un requisito burocrático. Indaguen entre ustedes formas para evitar la conversión de una labor inteligente, con un fin claro, en un requisito formal y vacío, que quita tiempo y carece de utilidad para lograr aprendizajes en los estudiantes.

Anote las reflexiones y conclusiones del grupo de estudio en el siguiente espacio.



La planeación de los aprendizajes⁵⁵

El proceso de planeación es una herramienta fundamental de la práctica docente, pues requiere que el profesor establezca metas, con base en los **Aprendizajes Esperados** de los programas de estudio, para lo cual ha de diseñar actividades y tomar decisiones acerca de cómo evaluará el logro de dichos aprendizajes.

Este proceso está en el corazón de la práctica docente, pues le permite al profesor anticipar cómo llevará a cabo el proceso de enseñanza. Asimismo, requiere que el maestro piense acerca de la variedad de formas de aprender de sus alumnos, de sus intereses y motivaciones. Ello le permitirá planear actividades más adecuadas a las necesidades de todos los alumnos de cada grupo que atiende.

Como ocurre con toda planeación, la puesta en práctica en el aula puede diferir de lo originalmente planeado, porque en el proceso de enseñanza hay contingencias que no siempre se pueden prever. En la dinámica del aula se aspira a la participación de todos y cada uno de los alumnos del grupo y por tanto no es posible anticipar todo lo que va a ocurrir en la clase, pero esto no debe desalentar al profesor ni desencantarlo del proceso de planeación. La planeación se debe entender como una hoja de ruta que hace consciente al docente de los objetivos de aprendizaje que busca en cada sesión y, aunque la situación del aula tome un curso relativamente distinto al planeado, el saber con claridad cuáles son los objetivos específicos de la sesión le ayudará al docente a conducir el proceso de aprendizaje

⁵⁵ SEP (2017) *Aprendizajes clave para la educación integral. Plan y programas de estudio para la educación básica*, México, p. 121.

de los estudiantes. Sin la brújula de la planeación, los aprendizajes de los estudiantes pueden ir por caminos diversos, sin un destino preciso. El destino lo componen los Aprendizajes esperados y el proceso de planeación pone en claro las actividades y demás estrategias para alcanzar dichos aprendizajes.

IV.

Una de las dificultades a que se enfrenta el personal en funciones de supervisión es entrar a las aulas y observar las clases de los docentes. No siempre se sabe cómo plantear la necesidad de esas observaciones, ni se ha creado en la zona escolar y en el plantel educativo el ambiente que permita darle naturalidad y normalidad a una actividad así. Sin embargo, es de gran utilidad para mejorar la enseñanza. La función de esta actividad debe ser invariablemente formativa y respetuosa, basada en el profesionalismo de los involucrados. Siempre debe incluir una retroalimentación y un diálogo en torno de ésta.

La siguiente cita del Modelo Educativo ayuda a comprender el papel de afectos y emociones en el aprendizaje. Lo que dice debe aplicarse, de la misma forma, al aprendizaje profesional de docentes y directivos escolares. Por eso, en el segundo cuadro se ha hecho una adaptación pensando en el desarrollo de directivos y maestros. Lea ambas y piense cómo en la observación y retroalimentación de clases es indispensable un buen manejo de los aspectos socioemocionales. Converse el tema con su grupo de estudio.

Cita original

Una aportación de gran trascendencia en el campo educativo es el entendimiento del papel que juegan los **afectos y la motivación** en el aprendizaje, y de cómo la configuración de nuevas prácticas para guiar los aprendizajes tiene impacto en el bienestar de los estudiantes, su desempeño académico e incluso su permanencia en la escuela y la conclusión de sus estudios. Resulta cada vez más claro **que las emociones tienen una huella duradera, positiva o negativa, en los logros de aprendizaje**. Por ello, el quehacer de la escuela es clave para ayudar a los estudiantes a **reconocer sus propias emociones y para expresarlas, autorregularlas y saber cómo influyen en sus relaciones y su proceso educativo**.⁵⁶

⁵⁶ SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria* México, p. 65.

Cita modificada

Una aportación de gran trascendencia en el campo educativo es el entendimiento del papel que juegan los **afectos y la motivación** en el aprendizaje, y de cómo la **configuración de nuevas prácticas** para guiar los **aprendizajes docentes** tiene impacto en el bienestar de los estudiantes, su desempeño académico e incluso su permanencia en la escuela y la conclusión de sus estudios. Resulta cada vez más claro **que las emociones tienen una huella duradera, positiva o negativa, en los logros de aprendizaje**. Por ello, **el quehacer del supervisor de la escuela es clave para ayudar a los directores y docentes a reconocer sus propias emociones y para expresarlas, autorregularlas y saber cómo influyen en sus relaciones profesionales y en el proceso educativo que encabezan**.

Lea, también, esta otra cita del nuevo Modelo Educativo. Se refiere no sólo a los estudiantes sino también a los docentes, y a quien dirige el plantel, entre otras personas. En el proceso de observación de clases y en la conversación posterior se construyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores que mejoran el desempeño profesional del personal educativo.

El énfasis en el proceso de transformación de la información en conocimiento implica reconocer que **la escuela es una organización social, compleja y dinámica, que ha de convertirse en una comunidad de aprendizaje en la que todos sus miembros construyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores** mediante procesos diversos que atienden las necesidades y características de cada uno de ellos.⁵⁷

Es importante que usted practique la observación de clases. Las filmaciones de aulas que se encuentran en la Internet le pueden servir para practicar la observación, sin equivocaciones y sin que usted se sienta poco preparado e incómodo. Esta actividad de aprendizaje profesional será aún más provechosa si se hace en colectivo; el grupo de pares puede intercambiar ideas, ofrecer y recibir sugerencias o estrategias para crear un método pertinente de observación.

Observe el video “Estudio de clases. Geometría”, disponible en: <https://goo.gl/e22HM9>

Con base en los siguientes puntos analice el desarrollo de la clase que se registra en el video.

⁵⁷ Ibid. p. 67

GUIA DE OBSERVACIÓN DE CLASES				
	Puntos para observar	Si	No	Notas, preguntas, comentarios
1.	El maestro tiene planeada una clase considerando las características de sus estudiantes			
2.	El docente ha tenido en cuenta los saberes previos del estudiante			
3.	El docente ha ofrecido acompañamiento al aprendizaje y ha promovido que los estudiantes se acompañen unos a otros			
4.	El docente ha indagado los intereses de los estudiantes y basa su clase en ellos			
5.	El docente interroga a los estudiantes durante el proceso de clase para que reconozcan cómo están aprendiendo			
6.	El docente ha programado actividades interesantes y retadoras que estimulan la motivación intrínseca del alumno			
7.	El docente promueve actividades colaborativas y de apoyo entre estudiantes			
8.	El docente genera un ambiente de aprendizaje respetuoso y creativo			
9.	El docente busca referentes de la realidad para conducir su clase, conecta el conocimiento con situaciones auténticas			
10.	El docente retroalimenta continuamente el desempeño de los estudiantes a lo largo de la clase con argumentos claros y constructivos			
11.	El docente procura continuamente comportarse y actuar como él espera que lo hagan los estudiantes			
12.	El docente muestra cómo realizar las actividades solicitadas			

13.	El docente procura incorporar a su clase los aprendizajes que los estudiantes han hecho en otros lugares y espacios			
14.	Al llevar a cabo la clase, el docente habla y muestra las relaciones de lo que se está aprendiendo con otros conocimientos de otros campos			
15.	El docente va indicando en voz alta lo que va haciendo			
16.	El docente plantea actividades para que los estudiantes transfieran lo aprendido a otros ámbitos			
17.	El docente da espacio a los estudiantes para hablar y reflexionar sobre lo que van haciendo y aprendiendo			
18.	El docente usa el error para hablar de él y favorecer la comprensión de los estudiantes			
19.	El docente usa la diversidad presente en su aula como fuente de riqueza para el aprendizaje de todos los estudiantes			
20.	El docente atiende la disciplina en su aula cuidando del involucramiento de todos los estudiantes en la tarea pedagógica en todo momento y que todos se sientan partícipes de una actividad importante			

Como usted se habrá percatado, esta guía de observación retoma los 14 principios pedagógicos del Modelo Educativo. Después de hacer su observación y registrarla, compártala con su grupo de estudio. Vuelvan a ver el video juntos y vayan comentando lo que cada uno observó. Analicen juntos los rasgos presentes en la clase. ¿Qué sugerirían al profesor? ¿Qué alabarían de su desempeño? ¿Qué le plantearían para mejorar la clase?

El formato de guía que se ha ofrecido aquí es uno de tantos que puede ser empleado. Usted, como profesional de la educación, sabrá cual le resulta más funcional. Recuerde, esta actividad no tiene un propósito administrativo, tiene, exclusivamente, un propósito formativo. Busca que usted se desarrolle profesionalmente y contribuya, a su vez, al

desarrollo de los docentes de su zona o sector, pensando siempre en el cumplimiento de la misión de la escuela. En la observación usted va a realizar un **ejercicio de comprensión**. Sólo si se comprende la realidad se puede actuar para modificarla.

Efectúe ahora una observación real de clase. Póngase de acuerdo con un docente para entrar al aula y observar una clase. Antes de la observación, revise la planificación diseñada por el profesor para conocer de manera anticipada lo que se espera suceda en el aula. Cree, además, las condiciones para que usted pueda concentrarse en la tarea que se ha puesto, deje a alguien a cargo de la oficina y de los asuntos urgentes.

“Observar implica mirar la realidad en la que nos encontramos, no para juzgarla, sino para intentar comprenderla tan profundamente como sea posible y sacar conclusiones positivas. Esta observación es una observación participativa...”⁵⁸

Realice la observación. Use, si le parece pertinente, la guía anterior o la que le resulte mejor. Recuerde tomar notas de aquello que le parece interesante o sorprendente del proceso de aprendizaje de los alumnos y de la forma de enseñanza del maestro. Atienda a las intervenciones de los alumnos (explicaciones, dudas, propuestas, actitudes); observe la forma en que el maestro plantea las actividades, cambia algunas para responder a los intereses de los estudiantes, propicia la participación de todos, circula por el salón de clases para escuchar sus elaboraciones e interviene para precisar algún punto, ya sea en forma de pregunta o proporcionando algún dato.

Converse sobre lo observado. Después de la observación, organice una reunión con el profesor titular del grupo y converse sobre lo que usted y el profesor observaron durante el desarrollo de la clase. Para prepararse, imagine el diálogo que sostendrá con el docente. Aquí le presentamos un ejemplo de cómo iniciarlo.

⁵⁸ Fuentes Camacho, Ma. Teresa (2011) *La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado*, revista Docencia Universitaria, consultado en [http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/248/public/248-647-1-PB.pdf], p. 238

Hola maestro Juan, me gustó mucho la clase que observé el otro día. Sus alumnos participaron de manera acertada y entusiasta.	Gracias maestro, el tema sobre coordenadas geográficas es complejo, pero con el uso del globo terráqueo se facilita la tarea	Me di cuenta que los alumnos se interesan por el manejo del globo terráqueo para localizar puntos sobre la superficie terrestre, permitió que cada equipo tuviera este recurso a su disposición y los dejo participar, hacer preguntas y explicar cómo le habían hecho.	Si maestro, el tema es abstracto y de alta dificultad para su comprensión, el uso del recurso favorece que los alumnos identifiquen la diferencia entre latitud y longitud a partir de ubicar paralelos y meridianos. Además, las actividades permiten que todos participen.
---	--	---	--

Es otro punto que le quiero comentar, usted no es de los que exponen toda la clase, propicia que sus alumnos participen, expliquen, propongan y pregunten.	Maestro, esto es parte de lo que hemos venido trabajando en el Consejo Técnico Escolar que usted coordina. Además, es muy interesante escuchar lo que dicen los muchachos, porque me permite tomar decisiones sobre la secuencia de aprendizaje.	Si maestro, eso lo vi en su planeación, pero además me di cuenta de que cambió dos actividades.	En el Consejo Técnico Escolar hemos trabajado sobre la importancia y flexibilidad de la planeación y seguir los ritmos e intereses de los alumnos. ¡Si uno lo hace suceden cosas interesantes!
			...

Tome acuerdos con el docente. Una observación y un diálogo en el que se comparten reflexiones sobre la mejora de una clase, deben culminar estableciendo acuerdos para continuar poniendo a punto el quehacer del maestro. Acuerdos pertinentes y consensuados. Por ejemplo: elaborar planeaciones más explícitas, menos telegráficas; reflexionar sobre cómo darle más flexibilidad a la implementación de la clase; trabajar más sobre el dominio de contenido por parte del docente; cuidar el involucramiento de todos los estudiantes en la clase; repensar una actividad porque la “tarea pedagógica” implícita es poco útil; compartir la planeación con docentes del grado o la asignatura; etcétera. Por cierto, usted como supervisor también deberá aprovechar la ocasión para reflexionar sobre su forma de observar. No dude en pedir al docente que le ofrezca una opinión al respecto. Esto no desmerece en nada su autoridad, por el contrario, da muestra de su seguridad y calidad profesional.

Para compartir

I.

Lea lo siguiente:

Pensar la escuela como tarea colectiva es convertirla en lugar donde se analiza, se intercambian experiencias y se reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se participa de la creencia de que si trabajan juntos, todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales, y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza... promover el cambio educativo como resolución de problemas significa ir construyendo comunidades profesionales de aprendizaje, a través de la reflexión y revisión conjunta de la propia práctica, que incrementen su propia satisfacción y efectividad como profesionales en beneficio de los alumnos.

[...] una condición indispensable es fortalecer en la educación básica a los **Consejos Técnicos Escolares**, como un **espacio de construcción colectiva y aprendizaje entre pares**. En ellos, docentes y directivos, en un diálogo horizontal planean, implementan, dan seguimiento y evalúan una Ruta de Mejora que se enfoca en el aprendizaje de los estudiantes y la convivencia escolar, con énfasis en aquéllos en rezago y riesgo de quedar excluidos⁵⁹.

Construcción colectiva, aprendizaje entre pares, trabajo conjunto, comunidad profesional de aprendizaje. Estas son ideas que surgen una y otra vez cuando se habla de mejora educativa. Los Consejos Técnicos, escolares o de zona, son espacios para poner en marcha esas nociones. La planeación de estos es fundamental para que se conviertan en espacios de aprendizaje compartido.

Planee una sesión de 2 horas para su Consejo Técnico de Zona. Defina un plan de trabajo que contemple compartir con los integrantes del CTZ los principales aprendizajes que ha hecho en este módulo. Diseñe una presentación que le sirva de apoyo.

⁵⁹ SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria*, México, p. 100.

Coloque en estos espacios su plan de trabajo y su presentación.

Plan de trabajo

Presentación de apoyo

Ponga en práctica su plan y relate en el siguiente espacio qué ocurrió en el CTZ. Guarde en su **Portafolio de Evidencias** el plan, la presentación y el recuento de lo ocurrido.

--

Ha concluido el Módulo 3. ¡Felicidades! ¡A seguir con el 4 y último!

Valorar lo aprendido

I. Después de trabajar las actividades del módulo, usted considera que cuenta con elementos suficientes para argumentar que:

Proposiciones	Sí	Parcialmente	No
1. El cambio educativo que propone el Nuevo Modelo Educativo está centrado en la práctica pedagógica que se realiza en las escuelas.			
2. Una tarea fundamental de la supervisión de zona y sector es ofrecer apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas.			

II. Conteste las preguntas que se registran a continuación.

1. ¿Por qué el Modelo Educativo está centrado en la transformación y mejora de la práctica docente?

2. ¿Qué características deben tener las acciones que realiza el equipo de supervisión para que, desde su ámbito de competencia, apoyen efectivamente a las escuelas para mejorar el servicio educativo que ofrecen a sus alumnos?

III. Marque la opción que corresponda

1. Los supervisores cumplen una función estratégica en el logro de la misión de la escuela porque:

- a) Cumplen una función de vigilancia y control del uso que en cada escuela se hace de los recursos disponibles.
- b) Mantienen una relación permanente con los directores de escuela mediante la realización de reuniones mensuales, de visitas periódicas a los centros educativos, y de entrevistas con cada directivo para conocer las necesidades de cada escuela.
- c) Son el vínculo entre la administración central del sistema, las escuelas y el aula, y desde su ámbito de gestión trabajan para que los recursos humanos y materiales

con que cuenta el sistema educativo estén al servicio de los procesos de enseñanza y del aprendizaje que se desarrollan en el aula y en la escuela.

- d) Los supervisores cuentan con información actualizada sobre la administración y el desempeño de docentes y alumnos de cada escuela de la zona escolar en que trabajan.

2. Tomando en cuenta los retos y desafíos de la supervisión de una zona escolar es recomendable que quienes ejercen la función promuevan:

- a) El mejoramiento de los canales de comunicación entre la supervisión y las comunidades escolares mediante la distribución de informativos impresos.
- b) Una clara distribución de tareas entre el personal de la oficina de supervisión.
- c) La asesoría permanente de expertos en manejo de información estadística para tener información actualizada del nivel de aprendizaje de los alumnos de las escuelas de la zona.
- d) La conformación de un equipo de trabajo, integrado por supervisores, apoyos técnicos pedagógicos, directores y docentes que de manera colegiada lleven a cabo las tareas pedagógicas que considera el ejercicio de supervisión de las escuelas de la zona.

3. Para promover ambientes de aprendizaje en las escuelas, la supervisión escolar debe preocuparse de:

- a) Visitar periódicamente cada escuela de la zona.
- b) Proponer acciones que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio educativo que ofrecen los centros educativos de la zona y el sector.
- c) Elaborar un plan de trabajo para el eficiente funcionamiento del equipo de supervisión.
- d) Participar en reuniones de trabajo con distintos actores del sistema educativo: autoridades de instancias centrales, directivos escolares, personal docente y organizaciones de padres de familia.

4. Los 14 Principios Pedagógicos son un referente para la supervisión y la asesoría técnico-pedagógica a las escuelas porque:

- a) Orientan a que el trabajo del equipo de supervisión se realice poniendo en el centro del quehacer educativo al estudiante y a su proceso de aprendizaje.
- b) Pueden ser utilizados como una guía para la observación de las actividades que se realizan en la escuela.
- c) Proporcionan una orientación programática para efectuar el trabajo de supervisión.

d) Favorecen la formación de comunidades de aprendizaje.

5. Las actividades y el ambiente en que se desarrollan los trabajos de una comunidad de enseñanza/aprendizaje se caracteriza, entre otros aspectos, por:

a) Requerir de una infraestructura tecnológica mínima; considerar que la base de un quehacer exitoso reside en el trabajo individual de sus miembros; promover una sana competencia entre sus integrantes para el cumplimiento de la misión de la escuela.

b) Promover la mejora permanente de los aprendizajes de sus integrantes, así como la solidaridad y la responsabilidad compartida; desarrollar actividades colectivas; considerar que el conocimiento se construye para todos; incluir y aprovechar la diversidad el equipo docente y directivo para el logro de los aprendizajes de todos los alumnos.

c) Precisar de la presencia de personas con autoridad educativa para su desarrollo; contar entre sus miembros con personas que enseñan y otras que aprenden; promover relaciones sociales centradas en la tarea y en los contenidos a trabajar, soslayando las dimensiones socioafectivas del aprendizaje.

Respuestas correctas

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1	-
	2	-
II.	1	-
	2	-
III.	1	c
	2	d
	3	b
	4	a
	5	b

Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Transformar la supervisión escolar. Una utopía realizable	Artículo en el que la autora recapitula acerca de la experiencia de transformación de la supervisión escolar en el estado de Aguascalientes en el que ella participó de manera directa.	<p>Autora. Margarita Zorrilla Fierro</p> <p>Editorial. Secretaría de Educación Pública del Estado de Sonora</p> <p>Fecha. s/f</p> <p>País: Sonora, México</p> <p>Ubicación: http://acasonora.org/pdf/doc/APARTADO%20SUPERVISORES%20SEC%2004082016/7.7.%20LA%20SUPERVISI%C3%93N%20ESCOLAR%20EN%20EL%20MUNDO/7.7.%20Transformar%20la%20supervision%20escolar.pdf </p>	Margarita Zorrilla Fierro es una investigadora educativa de prestigio. Ha desempeñado diversos puestos públicos. En la actualidad es miembro de la Junta Directiva del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Itay Talgam: Liderar como los grandes directores de orquesta	Plática en la que Itay Talgam hace referencia a la tarea de los directores de orquesta para examinar las aptitudes que debe tener un buen líder.	<p>Productora: TED</p> <p>Duración: 20:11 min.</p> <p>País: Inglaterra</p> <p>Año: 2009</p> <p>Ubicación: TED, disponible en https://www.youtube.com/watch?v=LEbUIQXy-7o</p>	Esta plática forma parte de la serie anual de conferencias conocida como TEDGLOBAL. En el 2009, se organizó en Oxford y estuvieron enfocadas a <i>La substancia de las cosas no vistas</i> .

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Comunidades de Aprendizaje CEP Lekeitio.	Breve video documental que presenta el proyecto pedagógico de la Escuela Pública de Lekeitio. La base de este proyecto es la colaboración de los centros educativos, las familias y los agentes de la comunidad.	<p>Productora: Grao, especialistas en educación.</p> <p>Duración: 14:52 min.</p> <p>País: España</p> <p>Ubicación: Grao [en línea], disponible en https://goo.gl/tq9bqH</p>	Empresa creada con la intención de incidir en la formación integral de las personas, fomentando la innovación, ofreciendo servicios de asesoramiento pedagógico, apoyando la formación del profesorado y proponiendo materiales de alta calidad a toda la comunidad educativa.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Mejorando la escuela desde la sala de clases	Libro que desarrolla distintos puntos claves para la mejora escolar, pone especial énfasis en las necesidades del liderazgo educativo.	<p>Autor: Richard Elmore.</p> <p>Editorial: Área de Educación Fundación Chile.</p> <p>Año: 2010.</p> <p>País: Chile.</p> <p>Datos adicionales: 215p.</p> <p>Ubicación: Fundación Chile, disponible en https://goo.gl/ge68qC</p>	Richard Elmore es profesor de la escuela de posgrado de educación de la Universidad de Harvard, miembro de la Academia Nacional de Educación de Estados Unidos y especialista en reformas educativas.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
14 principios pedagógicos	Breve video de divulgación que plantea los principales principios pedagógicos que deben estar presentes en los espacios educativos.	<p>Productora: Secretaría de Educación Pública de México.</p> <p>Duración: 2:45 min.</p> <p>País: México.</p> <p>Ubicación: Gob.mx, disponible en https://goo.gl/CWjv5P</p>	El video se realiza por la SEP en el marco de la Reforma Educativa y se ubica en una plataforma digital que tiene fines divulgativos del contenido del nuevo Modelo Educativo.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Planeación y evaluación de los aprendizajes clave	Breve video de divulgación que explica en qué consiste la planeación y evaluación de los aprendizajes.	<p>Productora: Secretaría de Educación Pública de México.</p> <p>Duración: 2:10 min.</p> <p>País: México.</p> <p>Ubicación: Gob.mx, disponible en https://goo.gl/zvWUR5</p>	El video se realiza por la SEP en el marco de la Reforma Educativa y se ubica en una plataforma digital que tiene fines divulgativos del contenido del nuevo Modelo Educativo.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
Estudio de clases. Geometría	Breve video informativo que da a conocer la labor de <i>Aulas Abiertas</i> , y presenta el caso de una clase de geometría.	<p>Productora: Centro de perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación y el consejo Nacional de Televisión.</p>	El CPEIP reunió a un grupo de profesores de Educación Básica de distintas escuelas con la finalidad de dar a conocer una estrategia para el trabajo docente, el estudio de clase. El

		Duración: 22:15 min. País: Chile Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/9XFwio	resultado de esta iniciativa es <i>Aulas Abiertas</i> .
--	--	---	---

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado	Artículo académico que hace énfasis en la importancia de la observación de las prácticas educativas para la evaluación del sistema educativo.	Autor: M. Teresa Fuertes Camacho Editorial: <i>Revista de docencia universitaria</i> Fecha: 15 de octubre de 2011. País: España Datos adicionales: pp. 237-257. Ubicación: <i>Redu</i> [en línea], disponible en https://goo.gl/70oaNc	M. Teresa Fuertes Camacho es profesora de didácticas específicas y de observación sistemática y análisis de contextos. Trabaja con temas relacionados con la valoración del impacto y las competencias desarrolladas en los procesos de aprendizaje.

Las evidencias del aprendizaje y los proyectos de enseñanza

Módulo 4

En la clase del señor Germain sentían por primera vez que existían y que eran objeto de la más alta consideración: se les juzgaba dignos de descubrir el mundo.

A. Camus

Introducción

Estimada supervisora, estimado supervisor:

A lo largo del presente proyecto formativo se ha planteado que la clase es el espacio de encuentro entre el estudiante, el conocimiento y el maestro; se ha señalado, asimismo, que el cuidado de la clase es fundamental para el logro de los aprendizajes esperados por los alumnos y que la planeación, implementación, análisis y reflexión de la clase es la vía adecuada para la mejora continua del profesorado.

La responsabilidad directa sobre la calidad de la clase recae en el docente, pero el colectivo profesional del plantel, el director, el asesor técnico-pedagógico y el supervisor comparten la responsabilidad del éxito del proceso didáctico. El Perfil de desempeño de esas figuras así lo muestra y lo establece el Modelo Educativo.

La mejora del desempeño de los profesores en el aula, específicamente en el diseño y ejecución de las clases --de las cuales son responsables-- pasa por revisar de forma analítica y sistemática las evidencias de aprendizaje. Es decir, por cuidar la interpretación de lo que van produciendo los estudiantes en el proceso de aprendizaje: textos, reportes, gráficos, problemas resueltos, etcétera. Estos productos muestran, evidentemente, lo que el alumno va logrando y son un elemento para su evaluación. Pero son mucho más que eso, son pistas para que los maestros puedan saber cuáles son sus propias fortalezas y sus debilidades al enseñar.

La correcta y honesta lectura de las evidencias de aprendizaje permite al docente darse cuenta si falló su planeación, si no tomó en cuenta el contexto en que se desenvuelven los estudiantes, si no partió del conocimiento previo de los alumnos, si su dominio del contenido fue inadecuado, si no logró que los muchachos se motivaran o si su planteamiento fue tan simple que todos se aburrieron o, por el contrario, planteó retos tan distantes de la comprensión sus estudiantes que estos no supieron cómo reaccionar, etcétera.

La lectura de evidencias de aprendizaje no es una tarea para cada maestro en soledad, es un emprendimiento conjunto del colectivo docente, liderado por el director, y cuidado y apoyado por la supervisión escolar, a través de los procesos de asesoría técnico-pedagógica llevados a cabo por su equipo.

Las evidencias permiten al equipo de supervisión obtener elementos para apoyar a los profesores en su mejoramiento profesional, sea contactándolos con un colega de alta capacidad docente, proponiéndoles estudiar matemáticas, biología o lo que sea que requieran para actualizar su dominio del contenido de enseñanza, acercándoles materiales para mejorar la planeación didáctica o sugiriendo técnicas de enseñanza para cierta edad o ciertos aprendizajes esperados.

Este módulo tiene como propósito mostrar cómo es posible analizar evidencias de aprendizaje y tomar decisiones desde la supervisión escolar para apoyar la mejora de las capacidades docentes a través de la asesoría técnico-pedagógica.

Propósitos

Que el personal en funciones de supervisión escolar:

- Conozca, reconozca y valore la importancia de las evidencias de aprendizaje para impulsar una buena enseñanza y favorecer el desarrollo profesional de los docentes.
- Comprenda que el trabajo con evidencias es parte esencial de la asesoría técnico-pedagógica, responsabilidad de la supervisión escolar, que está guiada por el Perfil de desempeño, y que permite la autoevaluación y la toma de decisiones específicas de mejora en los planteles educativos.

Productos

- Presentación para el Consejo Técnico de Zona o Sector, con el fin de dar a conocer lo que es una evidencia de aprendizaje y como se obtiene.
- Texto acerca del uso de evidencias que guíen la planeación de clases, la ejecución y la reflexión sobre los resultados de aprendizaje, como una práctica cotidiana.
- Plan de trabajo para la recolección y análisis de evidencias con el colectivo de directores a cargo del supervisor escolar

Duración 10 horas

Un primer acercamiento



Sherlock Holmes y Dr. John H. Watson. Ilustración de Sidney Paget. Publicada en Strand Magazine en 1893⁶⁰

I.

Observe la ilustración precedente. ¿Conoce a los personajes? Son Sherlock Holmes y su amigo el Dr. Watson. Los creó Sir Arthur Conan Doyle, escritor escocés, en 1887. Sherlock goza de enorme fama hasta nuestros días; basta verificar cuántas series de televisión y películas se han creado en torno suyo para constatarlo. Su fama deriva de la manera en que conduce su labor profesional como detective: con gran perspicacia, una enorme capacidad de observación y su habilidad para captar en la evidencia datos e indicios que pasan desapercibidos para otros. Su razonamiento deductivo es notable. Recolecta evidencias, en apariencia insignificantes, y las interpreta con conocimiento y sagacidad.

Lea el siguiente diálogo:

“—Tengo la ventaja de conocer sus costumbres mi querido Watson —dijo—. Cuando su ronda es breve va usted a pie, y cuando es larga toma un coche de alquiler. Ya que percibo que sus botas, aunque usadas, no tienen nada de sucias, no me cabe duda de que últimamente su trabajo ha justificado tomar el coche.
—¡Excelente! —exclamé.
— Elemental —dijo él—. Es uno de aquellos casos en los que quien razona puede producir un efecto que le parece notable a su interlocutor, porque a éste se le ha escapado el pequeño detalle que es la base de la deducción.”⁶¹

Responda. En este caso:

⁶⁰ Ilustración tomada de: <https://goo.gl/uWCvHg>

⁶¹ Doyle, Conan, *El Jorobado*. Tomado de: https://es.wikiquote.org/wiki/Sherlock_Holmes

¿Cuál es la **evidencia**, “el pequeño detalle que es la base de la deducción”?

¿Cuál es el **conocimiento** que permite dar valor como evidencia al “pequeño detalle”?

Sin el conocimiento de Holmes de los hábitos del Dr. Watson ¿la evidencia le hubiera **significado** algo? ¿Por qué?

Converse con los participantes en su grupo sobre las respuestas que han dado a las preguntas. ¿Coinciden? ¿Hay algún tipo de misterio en lo que hace el famoso detective?

Para seguir con el célebre detective, lea, ahora, las siguientes frases. Reflexione acerca de su significado.

Frases de Sherlock Holmes
“Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos. ⁶² ”
“Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona ⁶³ .”
“Yo no diría que lo resolví de manera brillante, lo único que hice fue seguir un razonamiento analizando todas las pistas. Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar, querido Watson ⁶⁴ .”
“Watson, no hay que suponer si no tenemos evidencia ⁶⁵ .”
“Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla ⁶⁶ .”

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

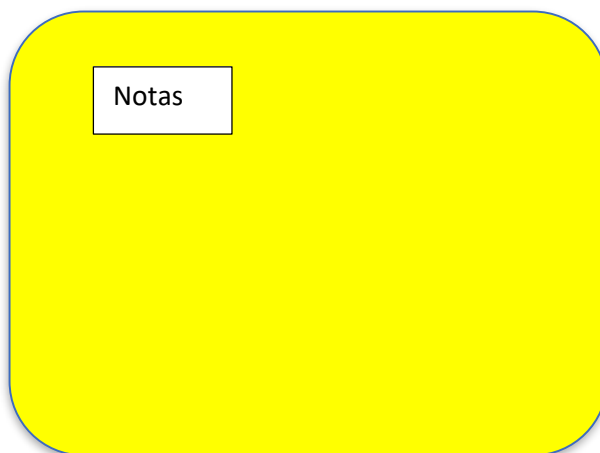
⁶⁶ *Ibid.*

Se dice que Sir Arthur Conan Doyle, que estudió medicina en el *Edinburgh Royal Infirmary*, basó el método deductivo del detective Holmes en Joseph Bell, precursor de la medicina forense, quien fue su profesor. No es extraño que así fuera. La profesión médica es una de las que basa su trabajo en la lectura de datos, de evidencias, con el fin de hacer una propuesta curativa adecuada a los síntomas del paciente. El diagnóstico médico se basa en el análisis e interpretación, cada vez más sofisticados, de evidencias, y en un conocimiento profundo del funcionamiento del cuerpo humano.

II.

Vea el video *No es tuberculosis* de la serie televisiva Dr. House, en la dirección electrónica <https://goo.gl/9gXVsQ>. Aunque se trata de una obra destinada al entretenimiento y por ello los rasgos del quehacer médico están exagerados, es interesante observar la escenificación del trabajo que realiza el médico protagonista para obtener un diagnóstico de su paciente.

Tome notas acerca de lo siguiente: En el caso que se dramatiza ¿Cuál es el principal obstáculo para llegar a un diagnóstico? ¿Qué necesita el doctor House para comprobar lo que él piensa? ¿Por qué tiene una idea diferente a la del primer médico tratante acerca de lo que le sucede al paciente? ¿Qué papel juega el colectivo médico para saber qué tiene el enfermo? ¿Qué papel juegan la observación de síntomas y las preguntas que se hace House con sus colegas para obtener un diagnóstico?



En la situación presentada en el video, el protagonista solicita muestras de laboratorio para corroborar los síntomas que observa en un paciente y que, dados su conocimiento y experiencia, indican que no se trata de tuberculosis. El paciente, quien también es médico, se ha diagnosticado a sí mismo sin evidencias concretas y no autoriza brindar las pruebas que el protagonista requiere para comprobar que sus inferencias son ciertas, con riesgo para su vida.

A continuación, dé una mirada al trabajo de médicos reales. En primer lugar, se presentan dos imágenes tomadas de la serie denominada **Guías de práctica clínica basadas en la evidencia**⁶⁷. Una introductoria, la otra un gráfico de síntesis de la misma Guía. Lea ambas.

Guía de práctica clínica para la enfermedad por reflujo gastroesofágico

Clinical practice guideline for disease caused by gastroesophageal reflux

Albis C. Hani, MD,¹ Andrés Galindo, MD,² Ana Leguizamo, MD,³ Catalina Maldonado, MD,⁴ David Páramo H., MD,⁵ Valeria Costa, MD,³ Fernando Sierra A., MD,⁶ Marcela Torres Amaya, QF,⁷ Rodrigo Pardo, MD,⁸ William Otero R., MD,⁹ Luis Sabbagh, MD.¹⁰

¹ Jefe unidad de gastroenterología y endoscopia digestiva, Hospital Universitario San Ignacio. Profesor de gastroenterología, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá-Colombia.

² Asistente de búsqueda del Grupo Cochrane de Infecciones Transmisión Sexual, Bogotá-Colombia.

³ Profesor de gastroenterología, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá-Colombia.

⁴ Fellow primer año de gastroenterología y endoscopia digestiva, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá-Colombia.

⁵ Profesor facultad de Medicina, Universidad del Bosque, Bogotá-Colombia.

⁶ Jefe de gastroenterología y endoscopia digestiva, Hospital Universitario de la Fundación Santa Fe de Bogotá, Bogotá-Colombia.

⁷ Gerente editorial del Grupo Cochrane STI, Bogotá-Colombia.

⁸ Director del Instituto de Investigaciones Clínicas, Facultad de Medicina, Universidad Nacional de

Resumen

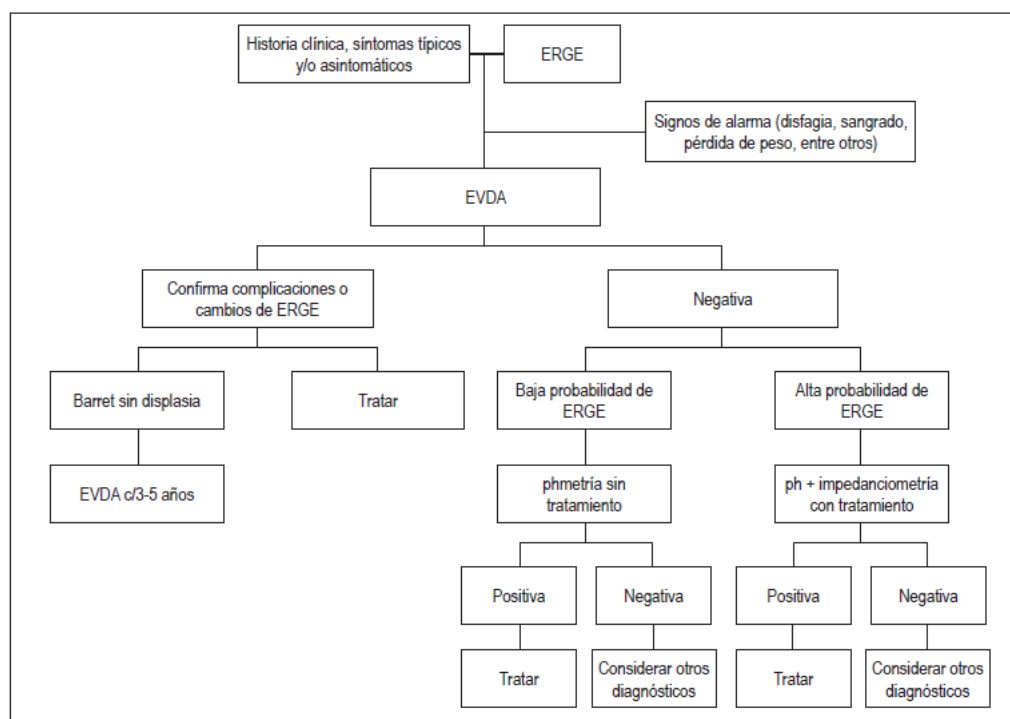
Objetivo: brindar una guía de práctica clínica basada en la evidencia más reciente para el diagnóstico y tratamiento del reflujo gastroesofágico teniendo en cuenta la efectividad y seguridad de las intervenciones dirigidas a pacientes, personal asistencial, administrativo y entes gubernamentales de cualquier servicio de atención en Colombia.

Materiales y métodos: esta guía fue desarrollada por un equipo multidisciplinario con apoyo de la Asociación Colombiana de Gastroenterología, el Grupo Cochrane ITS y el Instituto de Investigaciones Clínicas de la Universidad Nacional de Colombia. Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes y se realizó la búsqueda de guías nacionales e internacionales en bases de datos especializadas. Las guías existentes fueron evaluadas en términos de calidad y aplicabilidad; 1 guía cumplió los criterios de adaptación, por lo que se decidió adaptar 3 preguntas clínicas. El Grupo Cochrane realizó la búsqueda sistemática de la literatura. Las tablas de evidencia y recomendaciones fueron realizadas con base en la metodología GRADE. Las recomendaciones de la guía fueron socializadas en una reunión de expertos con entes gubernamentales y pacientes.

Resultados: se desarrolló una guía de práctica clínica basada en la evidencia para el diagnóstico y tratamiento de pacientes con reflujo gastroesofágico en Colombia.

⁶⁷ Tomada de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v30s1/v30s1a02.pdf>

ALGORITMO 1.



Indique si la afirmación presentada es falsa o verdadera, de acuerdo con lo que leyó en las dos imágenes anteriores.

Afirmación	Verdadera	Falsa
Los autores de la Guía de práctica clínica son expertos ajenos al trabajo médico		
Su objetivo es ofrecer una Guía que no requiera de evidencia para diagnosticar		
La Guía fue realizada por un equipo médico multidisciplinario		
Se busca ofrecer una Guía que no requiera de lo más reciente del conocimiento médico		
Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes		

No se usó literatura científica		
Se socializó la Guía en una reunión de expertos		
La Guía se sintetiza en un algoritmo para pronto uso		

III.

Lea a continuación algunos fragmentos de la siguiente nota periodística⁶⁸ publicada recientemente por el diario El País.

Descubierto un nuevo órgano gigante que no se ve bajo el microscopio

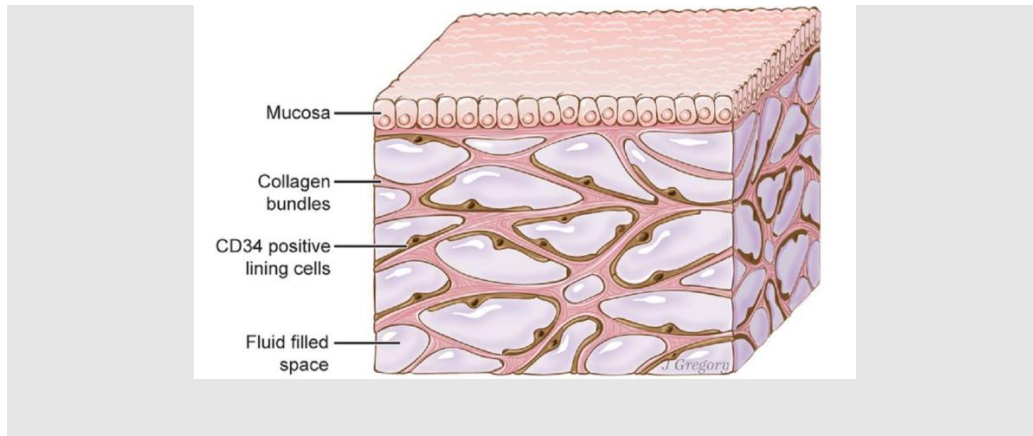
El intersticio humano ha pasado desapercibido hasta ahora por estar formado de cavidades que no se pueden observar en el laboratorio

Investigadores de la Escuela Universitaria de Medicina de Nueva York (EE UU) han identificado un componente previamente desconocido del cuerpo humano que clasifican como un órgano nuevo. El intersticio, como se llama, es una red de cavidades rellenas de líquido que yace bajo la piel y recubre muchos otros órganos. Hasta ahora se hablaba de un “espacio intersticial” entre las células, pero no de un órgano. Ha pasado desapercibido porque los conductos se vacían y allanan por completo al fijar las muestras anatómicas en láminas de microscopio, dando la impresión de un tejido denso y macizo.

Los médicos David Carr-Locke y Petros Benias observaron las cavidades del intersticio por primera vez en 2015, mientras examinaban los conductos biliares de un paciente de cáncer, en el hospital de Mount Sinai Beth Israel (EE UU). Pudieron verlas gracias a una técnica moderna conocida como endomicroscopia por láser confocal, en la que se inserta en el cuerpo un tubo flexible equipado con un láser y sensores que detectan reflejos fluorescentes de los tejidos. Así pudieron apreciar en vivo los espacios huecos que desaparecen bajo el microscopio.

Los investigadores repitieron la exploración con endomicroscopia láser durante 12 operaciones de páncreas y de conductos biliares. También tomaron biopsias de estos tejidos para aprender a identificar las cavidades aplastadas del intersticio en láminas de microscopio. Gracias a estas muestras han podido identificar la presencia del intersticio por todo el cuerpo, donde los tejidos sufren compresión o están sometidos al movimiento de órganos cercanos.

⁶⁸ Martín, B. (3 de abril de 2018) *Descubierto un nuevo órgano gigante que no se ve bajo el microscopio*. El País, disponible en: <https://goo.gl/i3D1U1>



Responda:

¿Por qué es posible que hayamos ignorado la existencia de un órgano humano como el “intersticio”?

¿Qué fue lo que permitió descubrir el “intersticio”?

¿Cuál fue la evidencia que usaron los médicos para llegar a afirmar la existencia del “intersticio”?

Comente con su grupo de estudio las respuestas a las preguntas anteriores. ¿Están todos de acuerdo? Si no lo están, busquen las razones para ello y aclaren la cuestión. Solo hay una posibilidad de respuesta a las preguntas.

Con base en lo que ha leído, correlacione las dos columnas siguientes

Columna numérica		Columna alfabética	
1.	“Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona”	a.	Observaron las cavidades del intersticio por primera vez en 2015, mientras examinaban los conductos biliares de un paciente de cáncer
2.	“Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla.”	b.	Se desarrollaron preguntas clínicas relevantes y se realizó la búsqueda de guías nacionales e internacionales en bases de datos especializadas.
3.	“Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar”	c.	Ha pasado desapercibido porque los conductos se vacían y allanan por completo al fijar las muestras anatómicas en láminas de microscopio, dando la impresión de un tejido denso y macizo.
4.	“Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos”	d.	Signos de alarma (disfagia, sangrado, pérdida de peso, entre otros)
5.	“No hay nada más engañoso que un hecho evidente”	e.	Las recomendaciones de la guía fueron socializadas en una reunión de expertos con entes gubernamentales y pacientes.

Converse con su grupo de colegas las correlaciones. Revise sus respuestas y, si fuera necesario, mejórelas.

Como puede percatarse, el método de Sherlock Holmes y el de los médicos tienen –toda proporción guardada—semejanzas, que no son otras que las que provienen del conocimiento y uso del método científico, que parte de la observación, la obtención de

datos --que forman las evidencias-- y del estudio cuidadoso e interpretación minuciosa de éstas, con base en el conocimiento disponible.

Lea, otra vez, las frases de Sherlock Holmes en el cuadro siguiente. Medite ahora sobre lo que pueden significar para usted en su calidad de supervisor escolar. ¿Le dicen algo? ¿Hay alguna enseñanza que pueda extraer de ellas? ¿Se pueden aplicar a una situación de supervisión y asesoría escolar? En específico, si se trata de analizar evidencias de aprendizaje o del trabajo educativo, ¿hay algo que le sugieran estas frases? Converse al respecto con sus colegas del grupo de estudio. Escriba lo que han pensado en la columna de la derecha:

Frases de Sherlock Holmes	Pienso que...
“Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos. ⁶⁹ ”	
“Nada aclara tanto un caso como exponérselo a otra persona ⁷⁰ .”	
“Yo no diría que lo resolví de manera brillante, lo único que hice fue seguir un razonamiento analizando todas las pistas. Observar y razonar son dos constantes en mi vida que no puedo dejar, querido Watson ⁷¹ .”	
“Watson, no hay que suponer si no tenemos evidencia ⁷² .”	
“Datos, datos, datos. No puedo fabricar ladrillos sin arcilla ⁷³ .”	

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

Para seguir avanzando

I.

La evaluación del desempeño de docentes, directivos y supervisores de Educación Básica ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con evidencias que den testimonio de lo realizado en el Proyecto de Enseñanza, en el caso de los docentes, o en el Plan de trabajo en el caso de las figuras de dirección o supervisión.

La recolección y uso de evidencias tiene un valor que va mucho más allá de la evaluación del desempeño y no deben restringirse a esta. Su uso inteligente es parte importante de la posibilidad de conducir a los docentes y los planteles hacia una atención plena de lo técnico-pedagógico, mediante una observación atenta y cuidadosa de lo que se logra en las clases y de lo que aún constituye un reto en ese ámbito.

Nuestras escuelas y supervisiones de zona o sector están muy acostumbradas a ofrecer evidencias de carácter burocrático: comprobación de haber implantado un programa federal, álbumes de fotos de asistencia a un evento, plantillas estadísticas de colaboración en un proyecto externo y obligatorio, y hasta de haber felicitado al personal en su cumpleaños. El segundo eje del Modelo Educativo, ***la escuela al centro***, implica desterrar esos ejercicios estériles de subordinación, y emplear provechosamente el tiempo de todos, en particular el del equipo de supervisión, en el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje.

Las evidencias de las que se habla surgen de la labor diaria de enseñar, y su observación, análisis y reflexión permiten a docentes, directivos, asesores técnicos y otro personal de supervisión aprender sobre su quehacer y mejorarlo. Así como tomar decisiones de formación continua y desarrollo profesional atinadas y personalizadas. Recabar y analizar evidencias es parte importante de una **evaluación interna** de los planteles basada en hechos y no en suposiciones. Como se señala en el Modelo Educativo: *Es imprescindible que la evaluación interna se apuntele como actividad permanente de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la escuela.*⁷⁴

El empleo de evidencias como parte del trabajo diario del equipo de supervisión, permite al supervisor pasar de decisiones genéricas, idénticas para todos, a decisiones específicas; a lo que realmente se requiere y no a lo que alguien supone o imagina que necesita un docente, o el colectivo en pleno, para mejorar la calidad de su enseñanza, o un directivo para mejorar su tarea. ¿Para qué llevar al colectivo a tomar el curso de

⁷⁴ SEP (2017) *Modelo Educativo para la educación obligatoria*, p.110

matemáticas cuando el personal de la escuela lo que necesita es afinar su didáctica de la lectura? ¿Para qué dedicar el 80% del tiempo del Consejo Técnico de Zona o Sector en organizar ejercicios estériles, propuestos por alguien que no conoce la problemática concreta del plantel, cuando las evidencias de aprendizaje muestran que hay dificultades generalizadas entre los docentes para cumplir con el primero de los principios pedagógicos: centrar la atención en el estudiante?

Dar el salto de fabricar evidencias burocráticas a trabajar con base en evidencias que emergen de los procesos pedagógicos es menos complicado de lo que parece; requiere de un esfuerzo intelectual, de la creación de un ambiente de confianza entre el personal de la supervisión, entre los directivos escolares y entre los colectivos docentes, y de compartir el ánimo y la disposición de hacer bien las cosas. Necesita también de la disposición de todo el personal al aprendizaje profesional, en específico del relativo a: contenidos de enseñanza; enfoques didácticos y conocimiento del estudiante. Asimismo, se beneficia del manejo adecuado de los documentos que norman nuestra educación: el Modelo Educativo, los Fines de la Educación en el siglo XXI, los 14 principios pedagógicos, los Aprendizajes Clave, y los aprendizajes esperados. Corresponde al supervisor de zona o sector generar y mantener las condiciones para que ese cambio ocurra en su ámbito de responsabilidad.

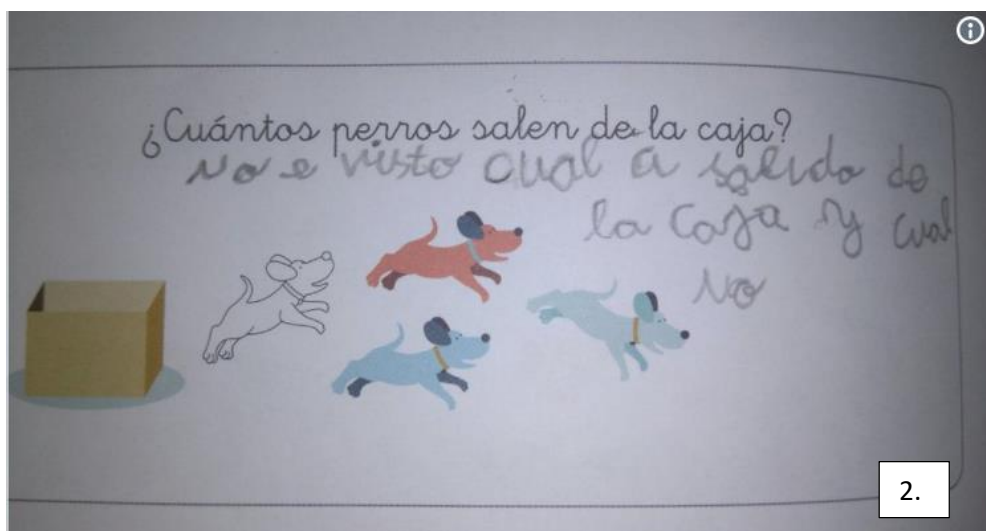
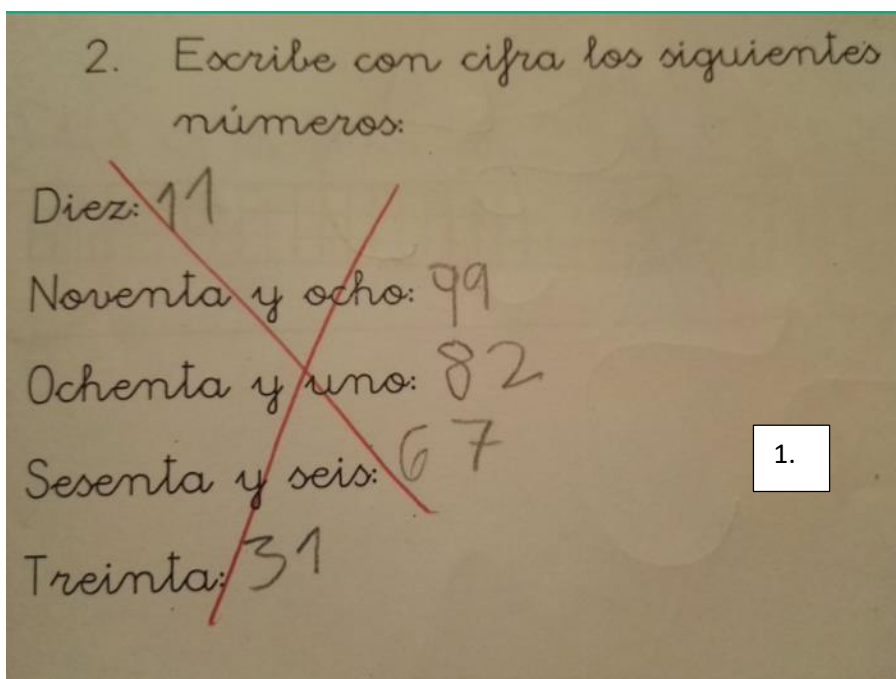
De acuerdo con el documento denominado *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019*, las **evidencias**:

*Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: **secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con docentes, alumnos y padres de familia; evidencias documentales**, entre otros*⁷⁵

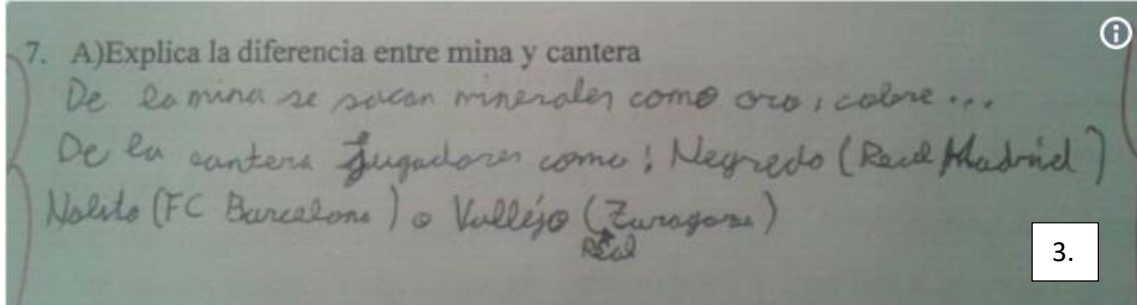
⁷⁵ SEP (2018) *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019* p.12- 38.

II.

Para ir entrando en la materia concreta de este Módulo, observe estas 3 “evidencias”⁷⁶. Léalas con atención y sin prejuizar. Recuerde a Sherlock Holmes: “Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos.”



⁷⁶ Cantó, P. (6 de marzo de 2018) 19 respuestas de niños en exámenes que merecen sobresalientes, Verne, El País, Disponible en: <https://goo.gl/A2Q6iF>



Responda las siguientes preguntas:

Ejemplo 1.

¿Cómo entendió el estudiante la instrucción dada por el docente?

¿Al responder, el estudiante comete un error? ¿Por qué? Argumente.

¿Es merecido el “tache” que colocó el docente sobre la respuesta del estudiante a la instrucción de la primera evidencia? _____

¿Qué le diría usted, como asesor técnico-pedagógico o supervisor escolar, al docente responsable del ejercicio?

Ejemplo 2.

¿Cómo reaccionaría usted a esta respuesta? ¿la daría por buena? ¿la tacharía, como hizo el profesor con el ejemplo 1?

¿Qué muestra la respuesta del estudiante?

¿Cómo debería estar formulada la pregunta?

Ejemplo 3.

¿El estudiante se equivoca al responder de esta forma?

¿Sobre qué debería trabajar el docente de este estudiante? Usted, como asesor o supervisor, ¿le sugeriría al docente que abordara la respuesta del estudiante en el grupo? ¿cuál sería la finalidad de esa intervención?

Tomado en consideración los 3 ejemplos abordados, ¿qué sugeriría a los docentes de esos estudiantes? ¿Hay algo que los tres han dejado de considerar?

¿Cuáles de los 14 principios pedagógicos en que se basa la propuesta curricular para la educación básica han sido descuidados por los tres docentes a cargo de los estudiantes de los ejemplos? ¿Por qué?

Comente con sus colegas del grupo de estudio el ejercicio realizado con los 3 ejemplos anteriores. Valoren la importancia de la lectura analítica de los trabajos de los estudiantes en su práctica supervisora. Escriba una pequeña conclusión preliminar en el siguiente espacio.

III.

Las fuentes de obtención de evidencias son diversas. No todas son trabajos de los estudiantes. Veamos, ahora, el siguiente ejemplo. Se trata del reporte de observación de investigadoras externas a una clase en tercer grado de educación primaria.

Observación al grupo de Tercer grado de Educación Primaria.⁷⁷

Son las 8:15 de la mañana. Los alumnos se encuentran sentados. Las bancas han sido acomodadas en un gran cuadro; el centro se usa para diferentes actividades. Algunos alumnos entran después de nosotras [las observadoras]. Las mamás los llevan hasta el grupo y le dicen a la maestra que luego vendrán a tratar ese asunto. La maestra no hace alusión alguna a la llegada tarde de los niños. Sigue con la organización de la próxima actividad.

Inicia la clase. La profesora pide sugerencias para el tema que se tratará en el nuevo proyecto. Los alumnos sólo mencionan dos. La Navidad y los carros, tema que propone un niño muy inquieto, que opina que eso de la navidad es una tontería.

Por abrumadora mayoría, gana el tema de la Navidad. El niño que propuso los carros está enojado. Para conciliar, la maestra dice que después seguirán con los carros.

Ella reparte tarjetas para que cada quien haga sus preguntas; les indica que pasen al pizarrón a escribirlas. De esta manera, se va haciendo una gran lista de preguntas. Las que están repetidas son anuladas, igual que las que se encuentran contenidas en otras.

La mayoría de las preguntas tienen que ver con El niño Dios y los Reyes Magos. ¿Existen o no? El niño que propuso el tema de los carros siempre contesta que no y desata varias discusiones con sus compañeros y compañeras. La maestra le pregunta por qué razón dice que no existen. Él explica que ya se murieron hace muchos años. Todos se ríen, hasta la profesora.

Entonces, ella pregunta que dónde vio o leyó eso. El alumno le responde con mucha seguridad que, en ningún lado, que lo sabe porque murieron hace muchos años porque le llevaron los juguetes al Niño Dios. Y no sería posible que vivieran. Por un

⁷⁷ Ynclán y Zúñiga (2013) *Aprendizaje Situado. Dos experiencias en Educación Básica*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Ediciones de Educación y Cultura, p. 57- 58

momento, el grupo se desordena y la discusión se generaliza. La maestra retoma el orden y les pide que anoten las preguntas en su cuaderno. Todos lo hacen inmediatamente, incluso el que ha provocado el “desorden”.

La profesora anuncia que revisará la tarea, es decir los dibujos del día anterior. Ellos intercambian sus trabajos y, detrás de cada hoja, hacen algún comentario sobre qué falta o cómo les parece cada dibujo. El niño de los carros insiste en retomar el tema de la no existencia de los Reyes Magos y el niño Dios.

Abruptamente, la maestra corta la discusión y pasa al área de matemáticas. Les dice que van a realizar varios problemas. Ella los dicta; ellos los leen y resuelven en colectivo. La profesora pregunta si tienen algún problema con las sumas donde se utilizan decenas y centenas. Varios niños dicen que sí. Ella los va pasando al pizarrón para explicarles, mientras otros alumnos se levantan y avisan a la profesora que ayudarán a otro que no sabe. Ella da su aprobación.

Por último, la maestra pregunta si alguien puede hacer la operación de otra manera. En ese momento, suena el timbre del recreo y los niños salen de manera atropellada.

Cómo habrá podido observar en este registro de clase, a veces entran en el aula, sin que nadie lo haya buscado, temas delicados, que tocan a las creencias de las personas. ¿Qué tema fue ese? ¿Qué opina de cómo lo abordó la profesora?

¿Tiene usted algo que observar a la secuencia de clases de la maestra? Explíquelo en el siguiente espacio:

¿Qué preguntas plantearía a la actividad de la profesora? Si dialogara con ella cara a cara, como asesor o supervisor, ¿qué le parecería más relevante abordar? _____

Del registro de observación ¿hay algún tema que le parezca importante para ser analizado y reflexionado por el pleno del Consejo Técnico de Zona o Sector? ¿Cuál? ¿Por qué?

Vuelva a leer el registro de observación. Desde luego que en él no es posible observar toda la riqueza de la clase; es una versión sintética y global de lo que ocurre en ella. Pero, con lo que se alcanza a vislumbrar, verifique cuáles de los principios pedagógicos se cumplen. Escriba en la columna correspondiente Si o No. En la columna titulada **Porque...** dé sus razones para afirmar que **sí** se cumplen. No hay necesidad de explicar en el caso de que su respuesta haya sido **no**.

Principios pedagógicos		Si/No	Porque...
1.	Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo.		
2.	Tener en cuenta los saberes previos del estudiante.		
3.	Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.		
4.	Conocer los intereses de los estudiantes.		
5.	Estimular la motivación intrínseca del alumno.		
6.	Reconocer la naturaleza social del conocimiento		
7.	Propiciar el aprendizaje situado		
8.	Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación del aprendizaje.		
9.	Modelar el aprendizaje.		
10.	Valorar el aprendizaje informal.		
11.	Promover la interdisciplina.		

12.	Favorecer la cultura del aprendizaje		
13.	Apreciar la diversidad como fuente de riqueza para el aprendizaje		
14.	Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje		

Como siempre, comparta sus respuestas con el grupo de estudio. Conversen al respecto.

IV.

La siguiente es la planeación real de un docente que usa el método de proyectos en el trabajo con sus estudiantes. Léala atentamente⁷⁸. Imagine que se la ha presentado un docente de su zona o sector. A usted le importa que el grupo a cargo de ese profesor desarrolle los mejores aprendizajes. ¿Qué preguntas le haría a la planeación? Es decir ¿cómo la analizaría? ¿Qué piensa que, en este caso concreto, debería observar? ¿Qué debería señalarle al profesor? ¿Qué se debería tratar en el Consejo Técnico Escolar? ¿Hay algo que le gustaría comentar en Consejo Técnico de Zona o Sector? Recuerde que el fin de esta acción es de carácter formativo, va destinada a la mejora de la capacidad didáctica del maestro para que sus estudiantes aprendan a profundidad.

Proyecto realizado por el profesor CF. Cuarto grado. Educación Primaria

¿Es la basura un tipo de contaminación?⁷⁹

Justificación de tema: Los alumnos del 4° “A” se interesan por conocer las causas por las que las personas tiran la basura en cualquier lugar, como son las calles, la plaza, la escuela, etc. Y también qué destino se le da a la que es recolectada por los camiones mandados para este problema. Dicho tema fue elegido por la mayoría de los alumnos.

Problemas o interrogantes a resolver que se plantearon los alumnos con respecto a este tema.

¿Se puede reciclar parte de la basura?

¿Por qué las personas tiran la basura en las calles?

¿Cuenta, la presidencia, con suficientes camiones recolectores de basura?

¿La basura es causa de contaminación?

⁷⁸ En el anexo 1 de este módulo se brinda información obtenida del curso *Proyectar la Enseñanza*, Docentes. SEP, 2017, que puede ser útil para el análisis.

⁷⁹ Yncán y Zúñiga (2013) *Aprendizaje Situado. Dos experiencias en Educación Básica*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Ediciones de Educación y Cultura, p. 48-51

¿Se puede considerar a la basura como una causa fuerte de contaminación?

Propósito general: Conocer e investigar algunos beneficios que nos puede proporcionar la basura.

Identificación de contenidos relacionados con el tema:

- Que los alumnos comprendan y produzcan mensajes.
- Reconozcan y usen las distintas funciones de la comunicación.
- Organicen temporal y causalmente su expresión, considerando las partes del discurso.
- Reconozcan la función, características y contenidos de distintos tipos de texto.
- Desarrollen estrategias básicas para la producción de textos escritos.
- Que los niños sepan la noción de orientación en un plano sencillo.
- Identifiquen la estructura, función y cuidados de los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto.
- Comprendan que los paisajes cambian a través del tiempo por la acción del hombre o de la naturaleza.
- Reconozcan la permanencia de algunos elementos de la época prehispánica en el México actual.
- Observen y describan los rasgos personales, tanto físicos como los referidos a los sentimientos.
- Descubran, exploren y experimenten las posibilidades expresivas de materiales, movimientos y sonidos.
- Desarrollen habilidades motrices y físicas, como las referidas a los sentimientos para desarrollar el funcionamiento óptimo del organismo.

Actividades:

Español, p.51 y 52

- a. Leer y comentar, en equipos, textos sobre accidentes y desastres; opinar sobre la ayuda de los servidores públicos.
- b. Seguir la lectura que el maestro realiza en voz alta de la “Entrevista a un bombero”, en *50 Lecturas*, de Ricardo Radosh.
- c. Responder preguntas planteadas por el maestro en relación con el texto; dichos cuestionamientos deben ayudar a inferir y anticipar conocimientos previos.
- d. Identificar causas y consecuencias de diversas acciones.
- e. Identificar y escribir los signos de interrogación y exclamación en diversas oraciones requisitadas en el pizarrón.
- f. Ensayar la entrevista: el maestro representará a la persona que se va a entrevistar. Considerar la precisión, claridad y los comentarios.

Matemáticas

Lección de repaso, p.44-46

- a. Dibujar un plano.
- b. Completar los datos de una tabla, como resultado del análisis de información.
- c. Escribir números “menores que”.
- d. Escribir números de acuerdo con la serie numérica.
- e. Medir segmentos con unidades no convencionales.
- f. Representar medidas fraccionarias.

g. Resolver problemas que impliquen división.

Ciencias Naturales

a. Comparar los sentidos que tienen los humanos con los de los animales e interpretar una tabla sobre esta información.

b. Analizar en qué sentido tiene ventaja el hombre y en cual los animales, p. 28-41.

c. Reflexionar sobre los inventos que sirven para aumentar la capacidad de los sentidos.

d. Identificar y conocer el alfabeto Braille y descifrar un mensaje.

e. Reflexionar sobre los sentidos que más se utilizan y los que no.

Geografía, p. 36-41.

a. Leer en voz alta el fragmento del texto de Gilberto Rendón Ortiz y comentar sobre su contenido.

b. Conversar en grupo cómo imaginan que era el paisaje hace 10,000 años, 2,000, 1,000 y 100 años, qué características tenían quienes la habitaban, etcétera, y a quienes creen que se deban los cambios que han ocurrido.

c. Registrar los cambios y comentarios en el cuaderno.

d. Dibujar, en parejas, un paisaje de cada período, comentando en el grupo, uno por pareja.

e. Buscar, entre los familiares o miembros de la comunidad, fotografías del lugar donde viven: deben ser de diferentes épocas para identificar si hay cambios en el paisaje.

f. Indagar qué se debieron las transformaciones y cómo ha cambiado la vida de los habitantes de la comunidad.

g. Discutir cómo el hombre y la naturaleza modifican el paisaje.

h. Requisitar las conclusiones de la discusión en el cuaderno.

Historia

a. Leer el texto “Consejos de nuestros antepasados” y comentar, en equipos, las diferencias y semejanzas de estos consejos con los que se dan actualmente; opinar al respecto.

b. Comentar con los compañeros su opinión respecto al legado de las culturas prehispánicas.

Educación Cívica

a. Identificar y describir a otros por sus cualidades.

b. Describir qué les agrada y desagrada de su persona.

c. Evaluación.

Recursos:

- Video y entrevista
- Visita al basurero municipal.

Nota: Los números de página corresponden a los libros de texto gratuitos vigentes en el año 2006.

Responda a las siguientes preguntas.

¿Qué cuestiones plantearía a esta planeación? ¿cómo la analizaría?

¿Qué piensa que, en este caso concreto, debería observar?

¿Qué debería señalarle al profesor?

¿Qué convendría tratar en el Consejo Técnico Escolar?

¿Qué convendría llevar al Consejo Técnico de Zona o Sector?

Converse las respuestas con su grupo de estudio. Analícenlas. No duden en modificar lo necesario para mejorar su propia comprensión de qué es y cómo se analiza una evidencia.

V.

Lea a continuación la siguiente información.

Qué son las evidencias

Durante las clases, los alumnos elaboran diversos productos parciales que dan cuenta del logro de los aprendizajes alcanzados y de las dificultades que tuvieron. Es importante recuperar una muestra de estos productos, porque son evidencias de lo que nuestros alumnos logran. Además, su análisis cuidadoso le permite [a usted, docente] mejorar su planeación y sus estrategias didácticas; son los productos elaborados por los estudiantes los que expresan cuán eficaz fue o no la planeación y su ejecución en el aula. Se trata de un proceso de evaluación con un doble fin: verificar cómo está aprendiendo cada estudiante y cómo aprende usted a mejorar, cada vez más, su planeación didáctica y su ejecución.

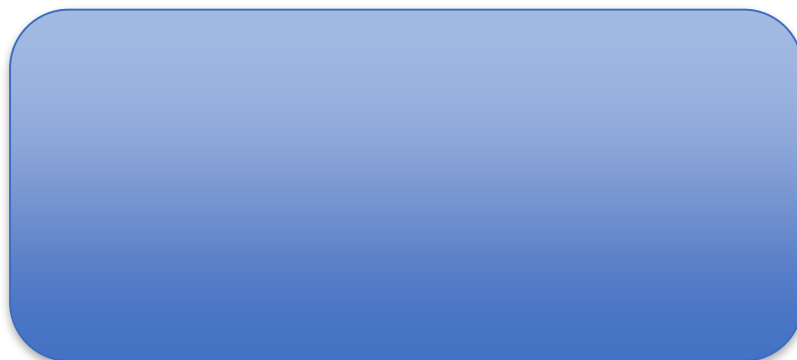
Usted mejora como docente cada vez que analiza cuidadosamente y reflexiona sobre los productos de los alumnos, y toma decisiones para cambiar lo que no esté funcionando.

Las evidencias pueden ser distintos trabajos desarrollados por los alumnos, calificados o con notas hechas por el docente.

- Textos: proyectos, ensayos, narraciones, composiciones y resúmenes.
- Ejercicios con tablas, gráficas, mapas y problemas matemáticos.
- Reportes, bitácoras y protocolos de prácticas de laboratorio.
- Dibujos y esquemas.
- Exámenes.

Tomado de: *Proyectar la enseñanza. Educación Secundaria*. Sep. 2017. Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública (2017) México: Secretaría de Educación Pública. p. 55.

Reflexione sobre el texto anterior. Adáptelo para que le sirva a usted como supervisor escolar en su quehacer diario. Reescribalo en el siguiente espacio pensando, específicamente en la tarea de asesoría y apoyo a los procesos pedagógicos.



El director de una escuela suele recibir a los alumnos que ingresan al plantel por la mañana y platicar de manera informal con los padres. Con el propósito de conocer su opinión sobre los aprendizajes de sus hijos, decidió hacerles algunas preguntas durante tres días a la semana y anotar en una hoja de registro sus hallazgos. Analice el ejercicio que hizo el director con los padres de familia:

Las preguntas que realizó fueron:

- ¿Cómo le está yendo a su hija o hijo con las materias?
- ¿Se le dificulta alguna materia? ¿cuál?
- ¿Tiene dificultades para hacer las tareas en casa?
- ¿Observa avances en el aprendizaje de su hijo? ¿Cuáles?

Fuente de evidencia: Padres y madres de familia de alumnos de cuarto grado.

Estrategia para recoger evidencias: Plática informal con padres o madres de familia, cuando llevan a sus hijos de la escuela.

Número de personas entrevistadas: 9. Seis madres de familia y tres padres de familia.

Hallazgos

¿Cómo le está yendo a su hija/o con las materias?

2 madres de familia y 2 padres de familia señalaron que bien. Cuando el director preguntó por qué, le comentaron cosas como: “tiene muchas ganas de aprender”, “le gusta cuando tiene clase de computación”; “la pasa bien en las clases”, “le gusta como enseña su maestra”.

3 madres de familia señalaron que regular: “Le cuestan muchos los números”; “todo bien, pero las tareas son muy pesadas, sobre todo las de historia, hay que memorizar mucho”

2 madres de familia comentaron que mal. “los números no le entran y en casa no le podemos ayudar mucho”; “reprobó el último examen porque los quebrados le cuestan mucho trabajo.

¿Se le dificulta alguna materia?, ¿cuál?

4 comentaron que ninguna

4 matemáticas

1 historia

¿Tiene dificultades para hacer las tareas en casa?

4 madres de familia comentaron que sí. Las razones que plantearon fueron: “En las tardes está cansada”; “las tareas son difíciles; no le gusta hacer tareas”.

2 plantearon que a veces. “Las de historia son muy largas, hay que copiar en el cuaderno lo que encuentran en internet y a veces es mucho”.

3 señalaron que no. “Pues no le gusta mucho dejar de hacer lo que está haciendo, pero una vez sentada en la mesa la saca rápido”. “No tengo que decirle nada, ella solita saca su tarea”.

¿Observa avances en el aprendizaje de su hijo? ¿Cuáles?

4 personas entrevistadas dijeron que sí: Plantearon cosas como las siguientes: “pues veo que ahora le ha dado por leer”, “¡saca las cuentas mejor que yo! ¡Cuando lo llevo al negocio me ayuda a cobrar y no le falla una!”

3 personas dijeron que algunos, comentaron cosas como: “veo que lee mejor, pero los números, nomás no se le dan” “ya multiplica muy bien, pero la división, como que no”

2 personas señalaron no haber observado nada.

Con su grupo de estudio, comente lo siguiente. ¿Qué opina de esta forma de recabar evidencias? ¿Qué pueden dar por resultado? ¿Para qué puede servir? ¿Qué provecho puede sacar la supervisión de un trabajo así? A continuación, anote las reflexiones de manera sintética:

VI.

Elabore una presentación breve que incluya los siguientes puntos, con el fin de presentarla en Consejo Técnico de Zona o Sector. Busque información adicional a la presentada aquí.

- ¿Qué es una evidencia?
- ¿De dónde se obtienen las evidencias?
- ¿Cómo se lee una evidencia en colectivo?
- ¿Para qué se puede usar la información que se obtiene de las evidencias en la escuela?
- ¿De qué manera el análisis de evidencias contribuye al logro de los aprendizajes esperados y apoyan el desarrollo profesional docente?

Recuerde. No se está hablando aquí de evidencias del trabajo de gestión en general, se está abordando, en específico, el trabajo con evidencias que provienen de la labor de apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Comente su presentación en el grupo de estudio. Mejórela con las reflexiones de los demás. Guárdela en su **Portafolio de Evidencias**.

Para poner en práctica

I.

A continuación, encontrará una tabla en la que se registran algunas acciones vinculadas con la función supervisora. Léalas. Revise nuevamente los indicadores de las dimensiones 1 y 2 del Perfil de desempeño de la función supervisora (se encuentran en el Módulo 1) y reflexione sobre las siguientes preguntas: ¿Con qué frecuencia promuevo que se lleven a cabo las tareas implícitas en los indicadores de las dimensiones 1 y 2 del Perfil de desempeño del personal en funciones de supervisión? ¿El análisis de evidencias sustenta su desarrollo? ¿Con qué aspectos de mi función se relacionan esas acciones? Use la tabla para anotar.

<i>Tabla de autoseguimiento de acciones directivas conforme el Perfil de desempeño</i>						
<i>Acciones⁸⁰</i>	<i>Frecuencia con que se realiza</i>		<i>Se analizan evidencias</i>		<i>Uso de la información que proporciona</i>	<i>Indicadores de la función directiva con los que se relacionan</i>
	<i>Siempre</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>		
1. Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de las escuelas de la zona.						
2. Organiza el trabajo de la zona escolar para la mejora						

⁸⁰ Adaptadas de SEP (2018) *Aspectos a evaluar en el Informe de Responsabilidades Profesionales del Personal con Funciones de Dirección*. p. 18-20

de la calidad educativa						
3. Organiza el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas de la zona escolar						
4. Realiza análisis de los resultados de las evaluaciones periódicas de los alumnos de las escuelas de la zona escolar para tomar decisiones acerca del trabajo de supervisión						
5. Establece acciones para que las escuelas de la zona ocupen el tiempo escolar en actividades formativas para los alumnos						

6. Realiza análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de las escuelas, con el fin de orientar el trabajo de la zona escolar						
7. Desarrolla estrategias de vinculación entre los directores de la zona escolar con la finalidad de articular metas y acciones que mejoren la calidad educativa						
8. Emplea el espacio de los Consejos Técnicos para el aprendizaje y el desarrollo profesional						
Fecha de registro de datos_____						

Analice la información que ha proporcionado en la tabla anterior. De acuerdo con sus registros, en los aspectos sustantivos de su quehacer de supervisión, en concreto en el apoyo técnico-pedagógico ¿Emplea el análisis de evidencias? ¿En qué casos sí?, ¿En qué casos no? Use el cuadro siguiente para anotar.

No. De la acción	Sí	No

Puesto que todas estas acciones son necesarias para un buen desempeño de la función supervisora, emplee la tabla de autoseguimiento como una bitácora que le permita monitorear sus propios procesos de avance en el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Reprodúzcala mensualmente y vaya haciendo un análisis de su mejora profesional.

II.

Como se ha revisado a lo largo de este proyecto de formación, la organización, sentido y características de los indicadores del perfil de supervisión escolar buscan la mejora del aprendizaje de los alumnos. Se sustentan en estrategias de participación, de trabajo colaborativo y de evaluación formativa de los equipos de docentes.

Vea, analice y tome nota de los aspectos que considere relevantes del video “Liderazgo escolar directivo” en la siguiente dirección electrónica: <https://goo.gl/sC2P1s>

Aunque el video está dirigido específicamente a la función directiva, muchas de sus enseñanzas pueden hacerse extensivas al ejercicio de la supervisión escolar. En el video se mencionan características propias del quehacer directivo entre las que destacan su capacidad o habilidad para:

a) Involucrarse en las actividades docentes que se desarrollan en la escuela (visitar aulas, monitorear la realización de proyectos y acciones planeadas en colectivo, dar seguimiento al aprendizaje de los alumnos, hablar con los alumnos y con los padres y madres de familia, generar comunidad...).

b) Reunir y administrar evidencias relacionadas con el aprendizaje de los alumnos, para analizar la información en colectivo y considerarlas para la mejora educativa de la escuela.

De acuerdo con lo que plantea el video, responda

¿Qué puede hacer usted para que las dos ideas centrales que presenta el video puedan ser prácticas que realicen usted y todos los directores de las escuelas a su cargo, como colegas solidarios y comprometidos en alcanzar el mismo fin común: la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

Como se ha revisado a lo largo de esta propuesta de desarrollo profesional, la clase es la vía para que los alumnos logren los aprendizajes esperados y es, asimismo, el camino para que el maestro mejore su práctica profesional. Para que una clase logre sus propósitos es necesario: planearla, ejecutarla, analizarla, reflexionarla y ajustarla. Como se analizó en el Módulo 2, y se señala en el Modelo Educativo:

El apoyo técnico-pedagógico, en conjunto con la función directiva, debe fungir como asesor de la práctica educativa [...] Por ello, se debe orientar a estas figuras para que desarrollen habilidades de observación en el aula, con rigor técnico y profesionalismo ético, así como capacidades de supervisión con una directriz pedagógica y una retroalimentación formativa específica, para que de ellas deriven recomendaciones para la práctica en el aula y en las escuelas.

La supervisión y la asesoría pedagógica deben transformarse para acompañar a las escuelas en la concreción curricular. En particular, la asesoría pedagógica debe orientar a la escuela en la forma en la que los planes y programas de estudio se imparten y consideran la situación específica de cada escuela y las características regionales y culturales de la población escolar. La conformación de colectivos docentes especializados en contextos de diversidad es clave para lograr una asistencia pertinente, oportuna y con rigor técnico y equidad.⁸¹

El Modelo Educativo señala, asimismo, que:

La planeación debe ser flexible y adecuada a las condiciones de cada escuela para facilitar la implementación de los acuerdos establecidos, darles seguimiento, evaluar sus resultados, hacer los ajustes necesarios y rendir cuentas a la comunidad escolar.⁸²

Por medio de los Consejos Técnicos Escolares en educación básica [...], es preciso trabajar para instrumentar el planteamiento pedagógico que derive en proyectos de enseñanza de los docentes. Con ello es posible lograr que, tanto los objetivos

⁸¹ SEP. *Modelo Educativo*. México, 2017, p. 111

⁸² *Ibid.* p. 102

como los contenidos generales del currículo nacional de educación básica [...], se cumplan a cabalidad y sean contextualizados a cada grupo específico de estudiantes.

Por lo mismo, el CTE y las Academias deben consolidarse como órganos colegiados de decisión técnico-pedagógica para implementar de forma colaborativa los compromisos de la planeación y darle seguimiento a la concreción del currículo mediante el análisis de los resultados de las evaluaciones a los aprendizajes de los estudiantes. Es justamente en este espacio colectivo, acompañado por la supervisión de zona y por la autoridad, donde se tomarán las decisiones para el ejercicio de la autonomía curricular.⁸³

Tomando en cuenta lo anterior, analice cómo desarrollar en su zona o sector escolar un ambiente de confianza y un trabajo productivo en los Consejos Técnicos, sean de escuela, zona o sector, que permita la evaluación interna, con carácter formativo, con base en el análisis colectivo de evidencias obtenidas en las actividades docentes. Mencione, asimismo, cómo puede conseguir que las evidencias guíen la planeación de clases, la ejecución y la reflexión sobre los resultados en colectivo como una práctica cotidiana, asumida y entendida como una oportunidad de realización profesional para todo el personal que labora en la zona o sector. Responda las preguntas siguientes y con ellas elabore un pequeño texto sobre el tema.

Lo que puedo hacer para atender como supervisor o jefe de sector las actividades de enseñanza, e impulsar la asesoría pedagógica para mejorar las clases que imparten los docentes en las escuelas de mi zona o sector es:

Lo que puedo hacer para que las evidencias operen como un espejo para mirar lo que se ha logrado y es necesario mejorar es:

⁸³ *Ibid.* p.103

Lo que puedo hacer para que el análisis de evidencias en colectivo sea una oportunidad para mejorar las clases es:

Con sus respuestas arme un pequeño texto:



Comparta su texto con su grupo de estudio. Analicen las propuestas. Mejoren su propia propuesta con base en las ideas del colectivo. Guarden su escrito en el **Portafolio de Evidencias**.

Es de la mayor importancia tener claro que, cuando se habla de recoger, analizar y reflexionar evidencias, no se está adicionando más trabajo al quehacer diario. Al hacerlo, se está cumpliendo una parte muy significativa de la labor supervisora y de asesoría técnico-pedagógica, aquella que le da base y sustento profesional.

Para compartir

I.

Con su grupo de estudio lea el siguiente plan de trabajo con evidencias usando diversas fuentes. Se trata de un ejercicio para que el equipo de la supervisión, los asesores técnicos, si los hay, y los directores practiquen esta forma de aproximarse a las realidades de la enseñanza y el aprendizaje:

Plan de trabajo con evidencias

a) *En reunión general de directores de escuela*, plantear la necesidad de trabajar juntos para mejorar el aprendizaje de los alumnos de la zona o sector y aprender a trabajar sobre la base de evidencias del aprendizaje. Proponer la siguiente ruta de acción:

- Definir una asignatura y un grado sobre la que se va a trabajar.
- Definir de qué manera se coleccionarán evidencias (aquí se han presentado algunas formas).
- Definir qué tipo de evidencias recolectará cada integrante del equipo.
- Elaborar con los participantes una guía para observar evidencias de aprendizaje, de acuerdo con lo que revisó en este módulo.
- En el diseño de la guía, tomar como referente los aprendizajes esperados para la asignatura y el grado que se elijan, así como los 14 principios pedagógicos.
- Cada miembro del equipo aportará 5 evidencias en la fecha en que se realice la siguiente reunión.

b) En la reunión programada trabajar en la identificación y organización de evidencias, atendiendo la siguiente dinámica:

- Intercambiar las evidencias para analizar la información que contienen de acuerdo con los aspectos incluidos en la guía de observación acordada.
- Organizar la información obtenida en un breve informe.

- Presentar el informe al colectivo.

Informe del análisis de evidencias

- ❖ ¿Qué preguntas hicimos para identificar las evidencias?
- ❖ ¿Qué evidencias identificamos?
- ❖ ¿Qué le dicen esas evidencias a nuestra práctica?
- ❖ ¿Qué medidas y estrategias es posible tomar para mejorar la práctica de los docentes de nuestras escuelas?
- ❖ ¿Cómo nos ayudamos a llevar a cabo esta tarea?

Al concluir el ejercicio, reúnanse con su grupo de estudio para revisar los resultados del ejercicio:

- Presente los documentos que elaboró con los maestros (la ruta de trabajo que siguió, las guías para observar evidencias, y los informes.)
- Comparta sus registros con sus reflexiones sobre el proceso.
- Platiquen acerca de los aspectos que mejorarían en este proceso de trabajo con evidencias de aprendizaje, y establezcan otras fuentes de evidencia con las que podrían trabajar en adelante.
- Registren las impresiones generales del ejercicio.

II.

Esta es la última actividad de la propuesta de desarrollo profesional. Observe el video “Como reparar una escuela rota. Liderar sin miedo. Amar con fuerza” En este, la profesora Linda Cliatt-Wayman, quien dirige en el norte de Filadelfia, en EU, una escuela clasificada como “altamente peligrosa” narra cómo ha hecho para cambiar el destino del plantel y de sus alumnos. Lo puede ver en:

<https://www.youtube.com/watch?v=Xe2nlti47kA>

¿Hay algo que usted, como supervisor escolar o jefe de sector, puede aprender de la Profesora Linda? ¿Cuáles son las creencias que ella sostiene? ¿Le parecen útiles para usted en su papel dirigente? ¿Es preciso para el equipo de supervisión creer en lo que hace? Converse al respecto con su grupo de estudio. Seguramente muchos viven experiencias parecidas y se han preguntado si hay algo que hacer. Si le ha parecido valioso, lleve el video a su Consejo Técnico de Zona o Sector. Dialogue en torno de sus enseñanzas con los directores de las escuelas a su cargo y con sus asesores técnico-pedagógicos, si los tuviera.

Liderar sin miedo es algo que hacen los buenos supervisores y jefes de sector. Este proyecto formativo se concluye invitando a usted a ejercer su liderazgo. El manejo del trabajo basado en evidencias de aprendizaje es un punto adicional para que su liderazgo sea competente y técnicamente robusto.

¡Felicidades! Ha concluido este proyecto formativo; sin embargo, el proceso de formación y desarrollo profesional continua. Disfrute día a día del gusto de hacer bien su trabajo profesional. ¡Muchos éxitos!

Valorar lo aprendido

I. Después de trabajar las actividades del módulo, usted considera que cuenta con los elementos suficientes para fundamentar que:

Proposiciones	Si	Parcialmente	No
a) El análisis de evidencias de aprendizaje permite tomar decisiones para apoyar la mejora de las competencias pedagógicas del personal docente de las escuelas.			
b) Las evidencias de aprendizaje proporcionan información útil sobre los logros y las dificultades que presentan los niños en su proceso de aprender y los aciertos y dificultades de los docentes en su proceso de enseñar.			
c) Los resultados del análisis de evidencias de aprendizaje pueden guiar la realización del plan de trabajo de las escuelas y de la supervisión hacia el logro de mayores niveles de aprendizaje de los alumnos.			

II. Revise el contenido del cuadro y conteste las preguntas que se registran a continuación. Anote sus respuestas para compartirlas con su grupo de estudio.

- ¿Por qué usted, basado en las evidencias de aprendizaje, debe buscar el mejoramiento del desempeño del personal docente de la zona o sector escolar?
- ¿Cuáles serían los aspectos o referentes que usted tomaría en cuenta para hacer un análisis de las evidencias de aprendizaje?
- ¿Qué acciones incluiría en el plan de trabajo de la zona o sector escolar para mejorar el aprendizaje de los alumnos?

III. Marque la opción que correcta.

1. En el contexto del trabajo centrado en el aprendizaje que se lleva a cabo en las escuelas, una evidencia es:

- a) Una muestra que da cuenta de la realización de una actividad didáctica en el aula.
- b) Un producto que puede proporcionar información sobre el aprendizaje de los alumnos para introducir mejoras en el proceso de enseñanza.
- c) Un anexo del informe de actividades de la dirección de la escuela que debe estar disponible para ser presentado cuando se requiera.
- d) Una actividad que forma parte de una secuencia didáctica considerada dentro de un proyecto de enseñanza.

2. Una evidencia se caracteriza porque:

- a) Es observable, verificable, demuestra la existencia de un hecho, se enmarca en una situación y brinda información.
- b) Presenta una secuencia lógica de desarrollo que permite entender los resultados.
- c) Reúne información sobre los contextos e intereses de los estudiantes.
- d) Puede ser analizada sólo por el docente que orientó su producción para definir los aspectos a mejorar.

3. Para analizar una evidencia es imprescindible, entre otros aspectos, tomar en cuenta:

- a) El nivel de rendimiento de los alumnos en el último examen de la asignatura.
- b) Las teorías del aprendizaje revisadas en un curso sobre el tema.
- c) La información que requiero para elaborar el informe que presentaré en el próximo Consejo Técnico.
- d) El contexto sociocultural de los alumnos y los aprendizajes esperados.

4. Para analizar una evidencia de aprendizaje se requiere tener:

- a) Información sobre el profesor del alumno que elaboró la evidencia; las teorías socio cognitivas de aprendizaje; el calendario de exámenes elaborado por el Consejo Técnico.
- b) La planeación de reuniones para efectuar ese trabajo; un diseño acabado de la estrategia que se va a utilizar para recabar y sistematizar la información que proporcionen las evidencias.
- c) Información sobre los contenidos de la asignatura; el tema de la evidencia; los aprendizajes esperados; la secuencia didáctica; las actividades realizadas por los alumnos; las características de los estudiantes que elaboraron la evidencia; el contexto escolar y sociocultural de los alumnos.

5. Cuando un supervisor o jefe de sector trabajan con evidencias de aprendizaje de los alumnos atienden de manera prioritaria los parámetros del Perfil relacionados con la posibilidad de:

- a) Emplear estrategias de estudio y de aprendizaje vinculadas con su desarrollo profesional; explicar la organización y funcionamiento de una escuela eficaz; gestionar los recursos físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.
- b) Conocer y explicar elementos de trabajo en el aula y las prácticas docentes; realizar acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos; gestionar la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes de los alumnos.
- c) Demostrar las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva; aportar estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo directivo; gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

Respuestas correctas

Apartado	Reactivo	Respuestas correctas
I.	1	-
	2	-
	3	-
II.	1	-
	2	-
	3	-
III.	1	b
	2	a
	3	d
	4	c
	5	b

Fichas técnicas

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Dr. House</i> , temporada 2, capítulo 4 [fragmento]	Fragmento de la serie televisiva en la que se muestra el camino que sigue el protagonista para evidenciar un diagnóstico errado en un caso médico.	<p>Productora: FOX</p> <p>Duración: 3:05 min</p> <p>País: Estados Unidos</p> <p>Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/sUPK27</p>	Serie de televisión creada por David Shore y emitida entre 2004 y 2012. El personaje central es Dr. Gregory House (Hugh Laurie), un médico, irónico, satírico y poco convencional que encabeza un equipo de diagnóstico en el ficticio Hospital Universitario Princenton-Plainsboro de Nueva Jersey. La serie completa cuenta con un total de 8 temporadas y 177 capítulos.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Liderazgo escolar directivo</i>	Video que da a conocer la investigación de Mónica Celis y Mario Uribe sobre el desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo.	<p>Productora: Educar Chile/Fundación Chile</p> <p>Duración: 7:41 min.</p> <p>País: Chile</p> <p>Ubicación: Youtube, disponible en https://goo.gl/utoHbq</p>	EducarChile es un portal autónomo y plural. Está dirigido a todos los miembros de la comunidad educativa, a investigadores y especialistas de educación, a las facultades de pedagogía y a los organismos de cultura. Tiene por misión contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles, ámbitos y modalidades.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Aprendizaje situado. Dos experiencias en Educación Básica</i>	Este libro reúne las observaciones hechas por las autoras en dos escuelas de dos comunidades rurales de México, caracterizadas por su determinación de dar relevancia a la educación que proporcionan a sus estudiantes a través del aprendizaje situado.	<p>Publicado por: Universidad Autónoma de Puebla y Ediciones de Educación y Cultura</p> <p>Páginas: 147</p> <p>País: México</p> <p>ISBN: 978-607-8022-86-1</p> <p>Primera edición: mayo 2013</p>	María Gabriela Yncán y Elvia Zúñiga Lázaro (+), las autoras de esta investigación son maestras de educación básica con experiencia en investigación educativa. Autoras de libros sobre educación y formadoras de personal educativo.

Título	Sinopsis	Ficha técnica	Acerca del autor y de la obra original
<i>Como reparar una escuela rota. Liderar sin miedo. Amar con fuerza</i>	En este video la directora de una escuela norteamericana muy problemática, con experiencia en ese tipo de planteles, cuenta aquello que la ha motivado a no cejar en su empeño por hacer de las escuelas, espacios dignos de ese nombre.	<p>Productora: TED</p> <p>Duración: 17:08 min</p> <p>Comunidad global</p> <p>Ubicación: ww.ted.com</p> <p>Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Xe2nlti47kA</p> <p>Fecha: mayo 2015</p>	<p>Linda Cliatt-Wayman es directora de una escuela secundaria clasificada como “altamente peligrosa” ubicada en el norte de Filadelfia.</p> <p>Su charla es presentada por TED, la organización global sin fines de lucro, que divulga de manera regular conferencias cortas con ideas poderosas en todos los campos de la actividad humana.</p>

Anexo 1

Conceptos clave del curso Proyectar la Enseñanza Docentes

Cuadro 1: Definición de proyecto de enseñanza.

La definición que se tomó para elaborar el curso proviene del documento *Proceso de Evaluación del desempeño Docente en Educación Básica. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Ciclo escolar 2017-2018* de la Coordinación del Servicio Profesional Docente, que dice que el proyecto de enseñanza 'consiste en la elaboración de un diagnóstico del grupo, una planeación para su puesta en marcha y realizar un texto de análisis que dé cuenta de la reflexión sobre su práctica'.

Asimismo, indica que el proyecto se compone de tres partes:

1. La elaboración de una planeación didáctica.
2. Su puesta en marcha o implementación.
3. La reflexión del maestro en torno a su propia práctica docente, redactada en un escrito.

Cuadro 2: Definición de secuencia didáctica

Se entiende por secuencia didáctica la manera en que se articulan las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje para conseguir que los estudiantes comprendan un determinado contenido. La secuenciación permite percibir cómo se sitúan unas actividades en relación con las demás y determina la forma de enseñar y aprender.

Para planear una secuencia didáctica es preciso:

- Considerar el programa y el enfoque de la asignatura.
- Verificar que se domina el contenido.
- Tener siempre en mente los aprendizajes a lograr por parte de los alumnos.
- Distribuir racionalmente los tiempos disponibles.
- Organizar actividades distribuidas en una o varias sesiones de trabajo y articuladas entre sí.

- Tener en consideración los contenidos para el logro de los aprendizajes esperados.
- Formular previamente algunas consignas o interrogantes que introduzcan temas o problemas, estructuren las tareas o faciliten la autoevaluación de las actividades.
- Prever los recursos y el entorno.
- Anticipar las formas de organizar el grupo.

Cuadro 3: Aspectos a considerar en el diseño de actividades de aprendizaje.

- ¿Qué situaciones resultarán interesantes y suficientemente desafiantes para que los alumnos indaguen, cuestionen, analicen, comprendan y reflexionen de manera integral sobre la esencia de los aspectos involucrados en este contenido o tema de reflexión?
- ¿Cuál es el nivel de complejidad que se requiere para la situación que se planteará?
- ¿Qué recursos son importantes para que los alumnos atiendan las situaciones que se propondrán?
- ¿Qué aspectos quedarán a cargo de los alumnos y cuáles es necesario explicar para que puedan avanzar?
- ¿Cómo utilizo la información del diagnóstico del grupo en el diseño de las actividades?
- ¿De qué manera pondrán en práctica la movilización de saberes para lograr resultados?
- ¿Cómo puedo valorar el avance en el logro de los aprendizajes?
- ¿Qué instrumentos y técnicas de evaluación puedo utilizar para evaluar el logro de los aprendizajes esperados de los alumnos?
- ¿Qué evidencias puedo tener del avance de los alumnos en este aprendizaje esperado?

Cuadro 4: Aspectos de una secuencia didáctica.

La secuencia didáctica incluye:

- Actividades acordes con el enfoque de la asignatura, el aprendizaje esperado y las necesidades educativas de los alumnos.
- Estrategias que lleven a los alumnos a desarrollar habilidades cognitivas como observar, preguntar, imaginar, explicar, buscar soluciones y expresar ideas propias.
- Actividades y recursos que atiendan la diversidad.
- Diferentes formas de organización de los alumnos: pequeños grupos, pares, de manera individual.
- Una estrategia de evaluación que considera técnicas e instrumentos para identificar los niveles de logro de cada alumno.
- La disposición de espacios propicios para el desarrollo de la actividad y el aprendizaje de todos los alumnos.
- Diversos recursos que apoyan el aprendizaje de los alumnos.
- Tiempos y horarios bien definidos para llevar a cabo las actividades.
- Los productos logrados.