



Programa Escuelas de Tiempo Completo

SEP

Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las **Escuelas de Tiempo Completo**



Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo





El documento *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo* es una publicación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública.

Autora

Alba Martínez Olivé

Coordinación académica

Alejandra Rodríguez Ocáriz
María Catalina González Pérez

***Coordinación editorial y
Cuidado de la edición***

Marcela Ramírez Jordán
Alejandra Rodríguez Ocáriz
Rocío Rubio Hermosillo

Corrección de estilo

Rubén Fischer

Diseño y formación

Eva Morales Chávez

Ilustración

Sergio Salto

Vinculación y seguimiento

Jorge Humberto Miranda Vázquez

Primera edición 2011

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2011
Argentina 28, Colonia Centro Histórico, C. P. 06029; México, D. F.
ISBN: 978-607-8017-80-5
Distribución gratuita - Prohibida su venta

"Este Programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este Programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este Programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".
Artículos 7 y 12 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

"Este Programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios".
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

"Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social".
Artículo 28 de la Ley General de Desarrollo Social.

ÍNDICE

Presentación	5
La supervisión escolar en México. Una historia formidable. Un futuro en construcción	
La supervisión escolar en México. Una historia formidable	7
La supervisión escolar como garante del derecho a la educación en la zona escolar	8
Las Escuelas de Tiempo Completo: un espacio para el desarrollo de una nueva supervisión escolar	11
La supervisión de las Escuelas de Tiempo Completo	
Misión de la supervisión escolar	15
Propósitos de la supervisión	16
Metas de la supervisión	18
Funciones de la supervisión	18
Algunas herramientas para la supervisión	34
Consideraciones finales	61



PRESENTACIÓN

Estimados jefes de sector, supervisores y personal que realiza funciones de asesoría en las escuelas:

La Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública pone a su disposición este cuaderno para orientar la función de asesoría y acompañamiento que es central en el trabajo pedagógico que se desarrolla en las Escuelas de Tiempo Completo (ETC) en nuestro país.

En la experiencia de implementación de la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) y sus seis Líneas de Trabajo, la Coordinación Nacional del Programa ha identificado que toda innovación en las prácticas de gestión escolar de los directivos, de enseñanza de los colectivos docentes y de ampliación de oportunidades de aprendizaje de los alumnos para favorecer su formación integral, requiere de la participación decidida, comprometida e informada de los distintos actores que conforman la estructura de los sistemas educativos en las entidades federativas.

Para cumplir con el objetivo central de las ETC, que se expresa en la necesidad de *generar ambientes educativos propicios para ampliar las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de los alumnos conforme a los propósitos de la educación pública básica y desde la posibilidad que ofrece la incorporación de Líneas de Trabajo en la ampliación de la jornada escolar*, las escuelas, como unidades educativas básicas, han emprendido un proceso de acercamiento paulatino a la propuesta pedagógica del PETC.

Además, se ha requerido de mayor participación de las autoridades educativas, en particular de los equipos técnicos, con funciones de supervisión o análogas, quienes gradualmente han retomado la tarea que define la supervisión: acompañar, orientar y dar asesoría pedagógica a los directivos y colectivos escolares y, sobre todo, ser un garante del ejercicio pleno del **derecho a la educación** de la niñez y la juventud mexicanas.

En este sentido, el cuaderno *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo* se diseñó para que los jefes de sector, los supervisores y las figuras que aportan asesoría técnico-pedagógica a estas escuelas, cuenten con recomendaciones prácticas para apoyar el ejercicio cotidiano de la función supervisora en los planteles escolares que amplían su jornada escolar, destacando la relevancia que tiene la supervisión escolar para el sistema educativo nacional, como un quehacer profesional con devenir histórico, y un fuerte componente ético, político y pedagógico.

Asimismo, se analiza su historia y futuro, su misión, sus propósitos y metas, se examina con detalle el abanico de funciones que implica la supervisión, arribando a la propuesta de algunas herramientas básicas para su desarrollo *in situ*, en las ETC en que se sabe posible y considera viable generar el espacio para una supervisión renovada y con nuevos ímpetus, que permita poner en práctica toda su capacidad de actuación con el fin de enfrentar nuevos retos y, sin duda, buscar alternativas de solución a las situaciones complejas que sabemos se presentan día a día en nuestras escuelas públicas. Todo ello pretende avanzar con paso firme hacia la mejora consistente y sostenida de los logros en el aprendizaje de todos los alumnos que concurren a sus aulas.

Los desafíos para alcanzar mejores resultados educativos mediante la ampliación de las oportunidades de aprendizaje para todos los niños y jóvenes de las ETC, son un motivo para la búsqueda de estrategias y modos de acción innovadores. Les invitamos a que consulten, discutan y modifiquen las propuestas que compartimos en este documento, siempre con el propósito de fortalecer el ejercicio del quehacer de la supervisión escolar. Esperamos nos comparten hallazgos, resultados y nuevas ideas que nos permitan enriquecer estas orientaciones.

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN MÉXICO

UNA HISTORIA FORMIDABLE. UN FUTURO EN CONSTRUCCIÓN

La supervisión escolar en México. Una historia formidable

Los supervisores de educación básica son herederos de una gran historia. La supervisión escolar tiene arraigo en nuestro país. Desde las décadas de 1930 y 1940, los pedagogos mexicanos destacaban la importancia de esta **función educativa** para el cumplimiento de la misión de las escuelas.

Misión que busca que todos los alumnos desarrollen al máximo sus capacidades en condiciones de equidad e inclusión, y que cobra especial relevancia en las Escuelas de Tiempo Completo (ETC), porque se cuenta con mejores condiciones para alcanzarla con éxito; en especial, si sus docentes y directivos reciben continua y sistemáticamente el apoyo de la supervisión.

Rafael Ramírez es el fundador de la supervisión en México, y sus ideas tienen una vigencia sorprendente.

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; supervisarlo 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.¹

¹ 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.

Supervisar, en el sentido de inspirar y estimular la tarea educativa de los maestros y las escuelas, es una acción necesaria hoy en día y, a la vez, el reto al que se enfrentan el supervisor y los asesores técnico-pedagógicos.

La supervisión escolar como garante del Derecho a la educación en la zona escolar

La supervisión debe enfrentar su reto en condiciones inéditas. Desde finales del siglo pasado se han manifestado, cada vez con mayor intensidad, cambios sociales que afectan a la escuela. Son transformaciones globales que repercuten en aspectos tan concretos como: los centros educativos, las familias de los alumnos y las comunidades donde se enclavan los planteles.

Los cambios que afectan a la escuela

Después de la Segunda Guerra Mundial, la ciencia y la técnica se desarrollaron como nunca antes, cambiando para siempre el papel del conocimiento en la producción y la vida de las personas.

Ante los cambios en el contexto social, la escuela se ve en la necesidad de fortalecer su misión y renovar sus prácticas de gestión y enseñanza para ser **eficaz, equitativa e inclusiva**.



Cada día se publican más de 3 000 libros en todo el mundo.

La Biblioteca de la Universidad de Harvard tardó 275 años en reunir su primer millón de libros, pero el último millón lo reunió en sólo cinco años.

El periódico *New York Times* ofrece, en una semana, más información de la que pudo haber visto en toda su vida una persona que vivió en el siglo XVIII.

La cantidad de nuevo conocimiento e información que se generó en los últimos 50 años es mayor a lo que la humanidad creó en toda su historia previa.

El volumen de nuevos conocimientos y nueva información que se producirá este año, será equivalente al que se produjo en los últimos 5000 años.

...uno de los factores fundamentales asociado al aumento de la desigualdad es la transformación en la organización del trabajo (Tedesco, 1999).

...la recomposición del empleo en función de la evolución tecnológica aumenta la desigualdad (Tedesco, 1999).

...la familia se hacía cargo de la socialización primaria de los chicos, y la escuela de la socialización secundaria, pero eso ya no funciona como un tandem y está muy quebrado (Iaies, 2011).

Todo ello trajo modificaciones diversas:

- El conocimiento se ha vuelto la base de la producción.
- El avance de la técnica acerca la información a las personas mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- Muchas personas se ven excluidas de empleos formales y se ganan la vida en ocupaciones precarias o informales.
- Hay mayor desigualdad social.
- La sociedad ha cambiado. Conceptos antes apreciados, como el de autoridad –necesario para educar–, ahora se mira con recelo.
- Muchas familias no pueden, o no saben, realizar la socialización inicial de los niños, ni contener y encauzar a los adolescentes. Muchos crecen prácticamente solos, confinados a la televisión, a los juegos de video, o a sus pares.

Las exigencias de hoy

Desde su creación, a finales del siglo XIX, y durante las tres primeras partes del XX, la tarea de la escuela pública fue enseñar a leer, escribir, sumar, restar, multiplicar, dividir. Dar a conocer hechos históricos, algunas leyes, la ubicación geográfica del país y poco más. La extensión de la escolaridad a la mayoría de la población constituyó un gran progreso social. La escuela respondió bien a las necesidades de la sociedad en ese tiempo.

En las nuevas condiciones, el logro de esos aprendizajes en los que la escuela es experta, resulta insuficiente. Incorporarse a una sociedad compleja y cambiante que tiene como su bien más preciado al conocimiento, demanda de las personas **competencias para la vida** bien desarrolladas. Esto es lo que la escuela debe cultivar en todos y cada uno de sus alumnos.

La escuela y los maestros necesitan cambiar su forma tradicional de enseñanza, basada en la memoria y la repetición, porque no da buenos resultados cuando lo que se requiere es que los alumnos alcancen el desarrollo pleno de sus competencias para la vida.

Estas competencias son una combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado.



El derecho a la educación

Es necesario tener presente que la educación es un derecho humano fundamental y un bien público, y reconocer a la escuela como espacio social que puede ofrecer experiencias formativas esenciales para el desarrollo de cada persona en los ámbitos individual y social.

Alcanzar a desarrollar de manera plena las competencias para la vida es ejercer el **derecho a la educación**, el más importante de los derechos humanos, porque hace posible el ejercicio cabal de todos los demás. El personal directivo y docente de las escuelas, supervisores y asesores, cada quien en su ámbito de competencia, son **garantes del derecho a la educación**, conforme al precepto del **artículo tercero de la Constitución** y a la **Ley General de Educación**.

La supervisión tiene como responsabilidad observar el cumplimiento de este derecho en todas las escuelas a su cargo, y velar porque cada estudiante aprenda y se forme integralmente.

Las Escuelas de Tiempo Completo: un espacio para el desarrollo de una nueva supervisión escolar

Poner en marcha las Escuelas de Tiempo Completo (ETC), ampliar la jornada de las escuelas públicas, responde a la necesidad de garantizar mejores condiciones para concretar el **derecho a la educación** de los alumnos de escuelas ubicadas en zonas urbanas, urbano-marginales, indígenas o migrantes,² es una apuesta por la **equidad**: dar más y mejor a quien más lo necesita.

Al estar establecido en la legislación, el **derecho a la educación** es universal, es para todos los individuos, pero sin duda hay niños y jóvenes que tienen más dificultades para ejercerlo por causas diversas: porque sus familias tienen bajo nivel de escolaridad; hablan lenguas distintas al español; pasan solos mucho tiempo y no hay quien los apoye para estudiar; viven en contextos de violencia; crecen en zonas de pobreza y marginación, porque son niñas, entre otras. Las ETC ofrecen a sus estudiantes alrededor de 50% más de tiempo para desarrollar actividades pedagógicas y también, en su mayoría y con la colaboración de los padres de familia y de instituciones públicas y privadas, la oportunidad de recibir sus alimentos en el plantel. Si se aprovechan inteligentemente, estos dos hechos generan mejores condiciones educativas y promueven la equidad.

El objetivo del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) es mejorar las oportunidades de aprendizaje y la formación integral de los alumnos, así como coadyuvar al logro del perfil de egreso de la educación básica. Para alcanzar este propósito, hay un reto fundamental del colectivo docente: los maestros deben renovar sus prácticas de enseñanza, y el director debe organizar la escuela y realizar las gestiones necesarias para atender centralmente la tarea de educar.

² SEP (2010), "Acuerdo 556. Reglas de operación 2011 del PETC", en *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre, México.

Por lo anterior es que los colectivos docentes de las ETC requieren de la participación y presencia activa de la supervisión, de una supervisión renovada, que se entiende a sí misma como **inspiradora y estimuladora** de una tarea educativa distinta, de una acción docente que tiene como interés central el logro de los aprendizajes esperados, el desarrollo de competencias y la formación integral de cada alumna y alumno.

Los supervisores que atienden las ETC pueden aprovechar las ventajas y los apoyos que ofrece el Programa para transformar su quehacer y dejar de centrar la atención en actividades que se circunscriben a ordenar o vigilar superficialmente la operación de los planteles, y tramitar la “carga administrativa”.



Este tipo de supervisión es improductivo para el servicio educativo –no permite a los alumnos alcanzar los resultados de aprendizaje esperados– y sin duda debe ser profesionalmente insatisfactorio para quienes la ejercen.

La construcción de un futuro de éxito para la tarea central que debe cumplir la supervisión es un compromiso compartido entre las autoridades educativas y los propios supervisores. El empeño profesional de estos actores será fundamental para cambiar los resultados académicos de los alumnos y mejorar sus condiciones para elevar el logro educativo.

Las tres tareas capitales que se asignan a un supervisor son:

- 1º Mejorar día tras día las escuelas que tenga a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la de la labor social que realiza.
- 2º Mejorar también constantemente la preparación cultural profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de la zona.
- 3º Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa.

En consecuencia, todo lo que el supervisor haga, todas las actividades en que se empeñe, y todo lo que planee y ejecute, debe tender a esos propósitos y a realizarlos en alguna medida. Nos interesa insistir en estos tres aspectos mencionados, porque quisiéramos que los supervisores que nos escuchan llegaran a desempeñar conscientemente el papel que la Secretaría de Educación les ha encomendado; no desearíamos verlos actuar de forma mecánica, ignorando la finalidad envuelta en su actuación.

Mtro. Rafael Ramírez, *op. cit.*





LA SUPERVISIÓN DE LAS ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO

Misión de la supervisión escolar

Hablar de **misión** es definir el sentido profundo de la supervisión, es exponer el para qué de la función; describir el **encargo** sustantivo asignado a los responsables de la supervisión educativa, que es:

Asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en las escuelas.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), misión es:

Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

Tomado de: www.rae.es

Los supervisores han recibido de la SEP, el **poder** de incidir en la manera en que las escuelas y sus colectivos docentes cumplen con su misión, que es la del **servicio educativo**: desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes en condiciones de equidad e inclusión; es decir, que todos logren los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios para incorporarse al mundo adulto como ciudadanos autónomos y responsables.

La supervisión está facultada para asegurar que el servicio educativo de cada plantel se preste con **eficacia** que, según el mismo diccionario de la RAE es:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Tomado de: www.rae.es

Los efectos deseados en nuestras escuelas son alumnos formándose y alcanzando los aprendizajes esperados; maestros desarrollándose profesionalmente; escuelas transformándose en ambientes educativos formativos, acogedores y alegres; familias comprometidas con el aprendizaje, y comunidades escolares apoyando a su escuela.

Los supervisores de las ETC ejercen su misión tanto en los planteles que amplían su jornada escolar como en los que tienen un horario regular, porque el sentido de su quehacer es el mismo en unos y otros. Pueden, sin embargo, variar los propósitos específicos y las metas concretas de su ejercicio.

Los propósitos de la supervisión

Si la misión describe el sentido de la supervisión, los propósitos muestran su objeto, indican la materia de su quehacer.

Propósito:

- a) Ánimo o intención de hacer o no hacer algo.
- b) Objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.
- c) Asunto, materia de que se trata.

Tomado de: www.rae.es

La **materia** del quehacer de la supervisión se sintetiza en tres propósitos generales y uno específico de las ETC:

- Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros.
- Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes.
- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas, y propiciar su vinculación con la comunidad.
- Asegurar el uso del tiempo con sentido educativo en las escuelas que participan en el Programa y amplían su jornada.



Perfil de egreso del estudiante de educación básica

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en inglés.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.
- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

La **acción de la supervisión** es fundamental para que todos los estudiantes logren este **perfil** al concluir su educación básica.

La **misión** y los propósitos de la supervisión se **hacen realidad** cuando los alumnos cumplen con el perfil.

Con ese fin, la supervisión intervendrá en la mejora de los **procesos** que se realizan en estos **ámbitos** y con estos **actores**:

- El aula.
- La escuela.
- Los alumnos.
- El colectivo docente.
- La comunidad educativa.

Metas de la supervisión

El supervisor y los asesores técnico-pedagógicos que atienden ETC deben cuidar, específicamente, que en estos planteles se cumplan las metas del Programa.

Meta: Fin al que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

Tomado de: www.rae.es

Las **metas** son:³

- Mayores oportunidades de aprendizaje para niños y jóvenes mediante la ampliación del tiempo escolar.
- Uso efectivo del tiempo a partir de la implementación de la propuesta pedagógica del PETC y sus seis Líneas de Trabajo (Arte y cultura, Fortalecimiento de los aprendizajes, Recreación y desarrollo físico, Desarrollo de habilidades digitales, Aprendizaje de inglés y Vida saludable),⁴ para fortalecer y diversificar las actividades formativas con los alumnos y aprovechar eficazmente la extensión del horario escolar.
- Formación de actores estratégicos para la mejor gestión del aula y de la escuela.
- Apoyo a las familias de los educandos para fortalecer su participación corresponsable en la tarea educativa de las escuelas.
- Acompañamiento y seguimiento del PETC en los planteles.
- Transparencia y rendición de cuentas.

Funciones de la supervisión

Función:

1. Capacidad de actuar propia de los seres vivos y de sus órganos, y de las máquinas o instrumentos.
2. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Tomado de: www.rae.es

³ Adaptado de SEP (2010), "Acuerdo 556. Reglas de operación 2011 del PETC", en *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre, México.

⁴ Para mayor referencia consultar en: <http://basica.sep.gob.mx/tiempo_completo>.

La **función** es tanto la **capacidad de actuar** como la **tarea que le corresponde realizar** a la supervisión escolar. De hecho, en la actualidad son varias las funciones que corresponden a esta institución educativa, las cuales derivan de su misión, sus propósitos y sus metas.

Es importante mencionar que en el trabajo cotidiano de la supervisión, las 18 funciones que se describen a continuación no se desarrollan por separado, ni se realizan de forma independiente unas de otras, ya que están plenamente enlazadas. Una lleva a la otra y cada una alimenta a otras más.

La acción supervisora es integral y se ejerce de forma global. Además, el acento siempre debe estar puesto en lo educativo, aunque la función que se realice tenga un carácter administrativo. **La buena administración tiende a fortalecer lo técnico-pedagógico, si no pierde de vista el sentido profundo del quehacer supervisor.**

Un andariego observó que algunos hombres se afanaban. Se acercó a uno de ellos y le preguntó:

—¿Qué haces buen hombre?

—Me deslomo para traer estas piedras y colocarlas una encima de otra. Es tan difícil... estoy cansado y harto...

Se acercó a un segundo hombre y volvió a formular la cuestión:

—¿Qué haces buen hombre?

—Traigo estas piedras y hago un muro.

Un tercer hombre, con aire sonriente y satisfecho, estaba allí. El andariego se le aproximó para indagar:

—¿Qué haces buen hombre?

—Construyo una catedral!

Un andariego observó que algunos profesores se afanaban. Se acercó a uno de ellos y le preguntó:

—¿Qué haces buen maestro?

—Me deslomo para traer estos oficios. Es tan difícil... estoy cansado y harto...

Se acercó a un segundo profesor y volvió a formular la cuestión:

—¿Qué haces buen maestro?

—Vengo a apoyar esta escuela.

Un tercer docente, con aire sonriente y satisfecho, estaba allí. El andariego se le aproximó para indagar:

—¿Qué haces buen maestro?

—Construyo el futuro de mi país!

Según Carron y De Grauwé (2002), las funciones genéricas de la supervisión son:

Funciones genéricas de la supervisión

Ámbitos

1.	Control y monitoreo	Administrativo	Pedagógico
2.	Enlace		
3.	Apoyo, asesoría y orientación		

Dichas funciones genéricas se detallan de la siguiente manera:

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

- 1.** Verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad, calidad y normalidad.
- 2.** Informa a la escuela las normas e indicaciones provenientes de las autoridades educativas.
- 3.** Plantea a las autoridades educativas las necesidades y demandas de las escuelas.
- 4.** Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: el aprendizaje de calidad en condiciones de equidad.
- 5.** Asegura la construcción y el mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros.
- 6.** Promueve el trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar.
- 7.** Estimula la comunicación entre los directores, los propios maestros, así como entre el director y su colectivo docente, además de que promueve el aprendizaje colaborativo como forma básica del desarrollo institucional.
- 8.** Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y en la zona.
- 9.** Asesora a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnico-profesionales en los que requieran apoyo.
- 10.** Gestiona apoyos técnico-profesionales externos para los colectivos docentes.
- 11.** Establece metas institucionales de logro con las escuelas y promueve la construcción con los colectivos docentes de los planes para alcanzarlas, así como también verifica con ellos su cumplimiento.
- 12.** Establece planes individuales de mejora con los docentes, impulsa su logro y les allega recursos técnico-profesionales.
- 13.** Estimula el uso adecuado del tiempo en la escuela y el aula en actividades relevantes para el aprendizaje.
- 14.** Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan ofrecerle la asistencia y asesoría que requieran.
- 15.** Promueve y modela el uso adecuado de los materiales y las herramientas educativas disponibles, además de que acerca a los colectivos docentes nuevos materiales que enriquezcan su función.
- 16.** Asesora en la atención diferenciada a los alumnos de acuerdo con sus necesidades educativas.
- 17.** Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia.
- 18.** Contribuye al establecimiento de relaciones de mutua colaboración entre las escuelas y la comunidad.

La realización puntual, sistemática, flexible e inteligente de estas funciones debe contribuir significativamente al logro del ***ejercicio pleno al derecho a la educación***, en apego al **artículo tercero constitucional** y a la **Ley General de Educación**, entendidos como mandato legal y bases filosóficas y valorales de la educación en México.

A continuación se explica el sentido de cada una de las funciones de la supervisión.

FUNCIÓN 1

Verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad, calidad y normalidad

Para que la prestación del servicio educativo se considere **regular** debe cumplir con los siguientes requisitos **obligatorios**:

- La escuela abre sus puertas a tiempo todos los días.
- La escuela permanece funcionando durante toda la jornada y todo el ciclo escolar.
- Todos los maestros, el director y el personal educativo acuden a trabajar todos los días.
- Los profesores son puntuales y trabajan su jornada íntegra.
- Los alumnos van a la escuela todos los días.
- Los alumnos son puntuales. No llegan tarde ni se van temprano.
- Los libros de texto gratuito se entregan a tiempo a todos los alumnos.
- Los directores y docentes cuentan con los libros y materiales de apoyo para cumplir con su función pedagógica.



Corresponde al supervisor **garantizar** que todas las escuelas a su cargo cumplan estos requisitos con **equidad, calidad** y **normalidad**. **Equidad**, porque el servicio educativo es para todos. La escuela debe ser incluyente, recibir a quien solicite ingresar a ella sin exclusiones y favorecer su integración plena a la actividad escolar. **Calidad**, porque todos los alumnos deberán tener la oportunidad de aprender lo que se espera que aprendan en la escuela y contar con lo necesario para lograrlo. **Normalidad**, porque los rasgos expuestos son la norma y no la excepción.

Esta es una **función de control administrativo** cuyo cumplimiento eficaz genera condiciones adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje. Si la supervisión tuviera condiciones adversas para realizar el resto de las funciones, debe asegurarse de que ésta se realiza a cabalidad.

FUNCIÓN 2

Informa a la escuela las normas e indicaciones provenientes de las autoridades educativas

La escuela forma parte de un todo que es el sistema educativo. Por ley, en México, la educación básica es nacional en lo pedagógico, mientras que su operación corresponde a los gobiernos estatales. La SEP dicta las normas educativas y las autoridades educativas estatales organizan el funcionamiento diario del sistema.

Corresponde a la supervisión escolar informar a las escuelas, de manera oportuna y eficaz, las normas educativas y las indicaciones de operación que permitan al plantel funcionar de acuerdo con las políticas educativas nacionales y la organización estatal del servicio, así como racionalizar las demandas que derivan de estas instancias para no sobrecargar a las escuelas.

Esta función forma parte de las tareas de **enlace** de la supervisión educativa. Ha sido parte desde siempre del quehacer supervisor. Su importancia es innegable; sin embargo, constituye una fracción mínima de la acción supervisora.

FUNCIÓN 3

Plantea a las autoridades educativas las necesidades y demandas de las escuelas

En los planteles se van generando necesidades y demandas de distinto tipo. Algunas tienen que ver con los recursos materiales, financieros o humanos; otras refieren al quehacer educativo y se expresan como requerimientos de apoyo, asesoría, tutoría, mediación y acompañamiento pedagógico a los colectivos docentes.

Ha sido usual que la supervisión informe a las autoridades, de diversas maneras, sobre las necesidades relativas a los recursos, pero es menos común la integración y gestión de los requerimientos técnicos para apoyar a directores y docentes, entre otras razones, porque el colectivo docente no siempre está integrado, o porque no puede exponer con claridad sus demandas pedagógicas.



A la supervisión le corresponde fomentar que los maestros, mediante el trabajo colaborativo, clarifiquen ese tipo de demandas para transmitirlas a las autoridades y los organismos que el sistema ha dispuesto para su atención (mesas técnicas, oficinas de proyectos académicos, jefaturas de enseñanza, Centros de Maestros, Centros de Desarrollo Educativo, entre otros).

La propia supervisión es la instancia dedicada, en primer término, a la atención de las necesidades de soporte técnico y orientación de las escuelas.

FUNCIÓN 4

Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: el aprendizaje de calidad en condiciones de equidad

Esta es una función de **apoyo y orientación técnico-pedagógica** crucial para el logro educativo, porque atiende al corazón de la misión escolar: el aprendizaje de los estudiantes. Su ejercicio parte de reconocer la necesidad de crear donde no existe, o de fortalecer donde la hay, una **cultura escolar** (valores claros, misión definida, relaciones adecuadas) centrada en el logro de los aprendizajes esperados en todos los alumnos.

La tarea de la supervisión es **alinear** a los actores educativos en torno al eje pedagógico. Con ese fin, supervisor y asesores técnico-pedagógicos intervendrán en la escuela para fortalecer el papel del director como conductor del plantel, líder educativo y primer asesor técnico de los profesores, promotor de un colectivo que conversa y decide en relación con los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Atenderán, también, a la mejora de las prácticas individuales de enseñanza de los profesores.

Esto exige un adecuado conocimiento del plantel y requiere de la visita sistemática y planificada de la supervisión a los planteles y las aulas, así como de la recolección de información para dar seguimiento y acompañamiento a la tarea formativa.



FUNCIÓN 5

Asegura la construcción y el mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros

Un clima organizativo propicio se genera a partir de la relación interna del colectivo docente, relación que marca la pauta de los vínculos con los alumnos y los padres, y da como resultado el ambiente general que se vive en la escuela y el aula.

Este ambiente deriva de las normas formales (reglamentos) e informales (tradiciones) de funcionamiento, del estilo de liderazgo del director y del supervisor, de la horizontalidad o verticalidad en la toma de decisiones, de la atención en el trato, y del empleo de los recursos.

Hay ambientes escolares que permiten a los alumnos aprender, a los maestros desarrollarse profesionalmente y a los padres participar y mejorar, pero estos ambientes no surgen de manera espontánea, deben generarse a partir de la convicción y del compromiso compartido de los actores escolares, liderados y apoyados técnicamente por la supervisión.

Para la construcción de un buen clima educativo, son fundamentales valores como libertad, responsabilidad, compromiso, confianza, respeto, tolerancia y empatía, así como la convicción plena y compartida de que todo niño es capaz de aprender y que nuestra obligación es ofrecerle todas las oportunidades para lograr aprendizajes de calidad.

FUNCIÓN 6

Promueve el trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar

Tanto la enseñanza como la propia tarea de la dirección escolar han sido labores que eminentemente se han realizado en solitario. Hoy, que los propósitos educativos se han vuelto más complejos, y que las formas de enseñanza se han enriquecido, esta visión individualista ya no es útil. El individualismo empobrece las prácticas de enseñanza y de gestión, y también dificulta que el proceso íntegro de escolarización de los niños esté coordinado y presidido por los mismos propósitos y las mismas formas generales de educar. Para responder a las exigencias que hoy tiene la escuela, es indispensable el trabajo colaborativo.

A la supervisión le corresponde **modelar** formas colaborativas de gestión en el Consejo Técnico de Zona, así como asesorar y acompañar a los directores para que animen a sus profesores a comprender que juntos podrán encontrar mejores soluciones a los retos, y a que cultiven, al practicarlos, los rasgos de este tipo de trabajo: la escucha respetuosa, la expresión cuidadosa de ideas, la disposición a explorar, indagar, innovar, reconocer fracasos, construir soluciones inéditas con los colegas, y a aprender de ellos y con ellos.

En otras palabras, la supervisión trabaja para que los maestros pasen de ser un grupo a ser un equipo, y lo hace con el ejemplo.



FUNCIÓN 7

Estimula la comunicación entre los directores, los propios maestros, así como entre el director y su colectivo docente, además de promover el aprendizaje colaborativo como forma básica del desarrollo institucional

Así como las personas aprenden y se desarrollan, también lo hacen las instituciones. La escuela y la supervisión, entendidas como organizaciones, pueden y deben aprender para servir cada vez mejor a su misión; a esto se le llama desarrollo institucional.

Para lograrlo es fundamental la comunicación que facilita el aprendizaje en colaboración con el personal educativo porque, a fin de cuentas, la organización no existiría sin el personal que la integra.

La comunicación es un proceso de ida y vuelta: alguien escucha a otro que se expresa, luego cambian los papeles. Para que la comunicación se dé, los interlocutores tienen que compartir un código, que en la escuela tiene clave educativa. Si el código adopta otra clave (política, sindical, comercial), se pone de manifiesto lo que desune y provoca que los maestros se descentren del eje de su función: la tarea educativa y los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

La supervisión tiene que jugar una función de apoyo y orientación técnica para colocar, en el centro de la conversación docente y de las decisiones colaborativas, el interés por la mejora continua de las prácticas docentes y de gestión.

FUNCIÓN 8

Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y en la zona

Lograr la **mejora continua** de las posibilidades de educar que tiene la escuela depende, en una parte muy importante, del **desarrollo profesional** de maestros, directores, asesores técnico-pedagógicos y de los propios supervisores.

Se ha demostrado que los profesores aprenden profesionalmente si, al realizar su trabajo docente, tienen la oportunidad de compartir con otros maestros, de manera regular y sistemática, reflexiones acerca de cómo han realizado su trabajo, de asociar procesos y resultados, de corregir en equipo prácticas que son inefficientes, así como de modificar ideas fijas respecto del proceso educativo.

Cuando los profesores aprenden de este modo, la escuela ingresa en un círculo virtuoso de mejora continua, ya que se van perfeccionando los diversos procesos que en ella ocurren: pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social. Es en este momento, y no antes, cuando cobra sentido participar en un curso o estudiar un diplomado que apoye para encontrar respuestas a las preguntas e inquietudes que han surgido.



La supervisión ejerce una función de fomento, estímulo, aliento, asesoría y orientación para abrir en la escuela oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional para los maestros, y de mejora continua para la escuela.

FUNCTION 9

Asesora a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnico-profesionales en los que requieran apoyo

La **asesoría** se concibe como un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientando a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión y organización escolar, así como a la enseñanza y las prácticas educativas de directivos y docentes. Es **académica** porque se centra en incrementar la calidad del aprendizaje de todos los alumnos, y **está dirigida a la escuela** porque propone involucrar a todos los miembros de la comunidad, promueve el trabajo colaborativo y el establecimiento de acuerdos mediante el consenso, con la finalidad de generar condiciones favorables que faciliten el aprendizaje y la formación de los alumnos durante su paso por los distintos grados y las asignaturas.⁵

Esta función ha sido relegada ante el peso de la "carga administrativa". Las exigencias actuales a la escuela hacen indispensable el apoyo de la supervisión; sin embargo, la asesoría no debe ser impuesta, porque se convierte en otra carga. Tiene que ser el colectivo docente quien la solicite, o la supervisión la que la ofrezca a planteles con deficiencias evidentes.

⁵ SEP (2004), *Orientaciones para constituir un servicio de asesoría a la escuela*. México; p. 25.

FUNCIÓN 10**Gestiona apoyo técnico profesional externo para los colectivos docentes**

La supervisión no puede atender con sus propias fuerzas y sus propios elementos todas las necesidades de orientación, asesoría y formación de los colectivos docentes. Requiere cultivar la capacidad de gestionar esos apoyos ante instancias del mismo sistema educativo, o de organismos externos especializados que disponen de las condiciones para apoyar eficientemente ciertos procesos educativos.

El sentido del apoyo técnico que gestionará la supervisión se definirá, de preferencia, con el colectivo docente y en pleno acuerdo con él. Esta es una función de enlace y a la vez de orientación.

FUNCIÓN 11**Establece metas institucionales de logro con las escuelas y promueve la construcción con los colectivos docentes de los planes para alcanzarlas, así como también verifica con ellos su cumplimiento**

Desde hace tiempo se promueve que las escuelas elaboren su proyecto de mejora: proyecto o plan escolar, plan anual de trabajo, programa estratégico de transformación escolar o programa de mejoramiento.



La supervisión tiene un papel central para propiciar que éste sea un ejercicio auténtico que permita a maestros y director mirar críticamente los resultados obtenidos en el aprendizaje de los alumnos, y asociarlos con las prácticas de enseñanza o gestión que los producen.

A ciertas prácticas corresponden ciertos resultados. La **autoevaluación** del colectivo docente es la base para descubrir y valorar críticamente el punto en que se encuentra la escuela para incentivar su mejora. La supervisión debe promoverla y acompañar a la escuela en la conversión de este ejercicio en una práctica regular. El espacio de los consejos técnicos, escolar y de zona, es útil para la autoevaluación de corto, mediano y largo plazos, y la respectiva toma de decisiones.

¿Qué problemas tenemos como escuela? ¿Cómo son los resultados de aprendizaje? ¿Cómo se produjeron? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué debemos modificar para hacerlo? ¿En cuánto tiempo lo podemos hacer? ¿Con quiénes? Estas preguntas, que se expresan de manera sencilla, son el fundamento para la autoevaluación.

Después de haber llevado a cabo la **autoevaluación** será posible determinar las metas del plantel y definir las estrategias para alcanzarlas, determinar los recursos disponibles y los que hacen falta, así como convenir momentos para la revisión de los avances, y la reformulación, si fuera necesario, de los caminos trazados para mejorar. La supervisión contribuirá de manera significativa al éxito de este ejercicio si se convierte en un “tercer actor” que observa desde fuera, y con pleno compromiso, da seguimiento, interviene cuando se requiere y alienta a continuar adelante.

FUNCIÓN 12

Establece planes individuales de mejora con los docentes, impulsa su logro y allega recursos técnico-profesionales

Al proceso colectivo de autoevaluación y de planificación del cambio debe sumarse, además del esfuerzo personal de cada profesor por hacer útiles y productivas sus prácticas de enseñanza, el esfuerzo del director por mejorar sus estilos de gestión y liderazgo.

La autoevaluación del docente o del director es un gesto profesional que debe fomentarse. Para ser más completa tiene que acompañarse de la mirada externa del supervisor y de su equipo. La visita reiterada y con propósito definido al aula y a la escuela es necesaria para que la supervisión tenga elementos de diálogo con cada maestro. Para cultivar la confianza, es fundamental compartir los resultados con el profesor o el director, y conversar de forma individual sobre los mismos.

Será el profesor o el director quien determine el plan para mejorar su desempeño docente o de gestión según corresponda a su función. La supervisión acordará tiempos de logro con ellos y le aportará sugerencias para que trabaje sobre su desarrollo, mediante la asesoría directa, la formación continua y otros mecanismos posibles. Además, dará seguimiento y evaluará el éxito de ese esfuerzo, basándose siempre en la conversación profesional con el maestro.



FUNCIÓN 13

Estimula el uso adecuado del tiempo en la escuela y el aula en actividades relevantes para el aprendizaje

Ésta es una de las funciones fundamentales e ineludibles del quehacer del supervisor. El tiempo es uno de los más valiosos recursos para el aprendizaje, ya que sin un lapso suficiente de dedicación al aprendizaje, los alumnos tendrán dificultades para lograr lo esperado.

La pérdida de tiempo es, desafortunadamente, una constante en muchas escuelas. Las horas destinadas a la escolarización van disminuyendo por llegadas tarde, salidas anticipadas, días de suspensión, actividades rutinarias y un sinfín de quehaceres que no tienen una finalidad educativa clara, como formaciones interminables o recreos prolongados.

En el aula muchas veces se desaprovecha el tiempo con actividades repetitivas, desorden de los alumnos por desinterés en las actividades, incapacidad para organizar el aula, secuenciar los aprendizajes, atender a los alumnos que no pueden seguir el ritmo del grupo, o por falta de materiales de trabajo.

La supervisión debe controlar el empleo adecuado del tiempo escolar, sancionar su desperdicio, así como dar seguimiento y evaluar el uso de las horas escolares, además de asesorar para organizar las actividades del día con buen juicio y sentido pedagógico.

En las ETC, la supervisión cuidará que el horario se organice de tal forma que haya espacios para el encuentro entre maestros y directores, con el fin de planear, evaluar, generar materiales, discutir proyectos educativos y aprender entre pares.

FUNCIÓN 14

Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan ofrecerle la asistencia y asesoría que requieran

Cada vez existen más instancias que tienen como su objetivo ofrecer asistencia técnica y asesoría a la escuela en asuntos diversos, o promueven ciertos programas que, bien seleccionados, constituyen un buen apoyo para el aprendizaje. Maestros y estudiantes pueden ser beneficiarios de convenios o acuerdos con tales organismos.

Es adecuado que la supervisión ejerza una clara función de enlace y orientación, conviniendo apoyos no porque estén a la mano, sino porque son los que realmente pueden apoyar al logro de los fines y propósitos de la educación básica, y al quehacer de la escuela.

Esto significa, por una parte, que se debe tener clara la necesidad o el requerimiento y, por otra, que hay que saber rechazar "ayudas" que no corresponden a la filosofía de la escuela pública o que responden a intereses particulares y no a los del plantel.

FUNCIÓN 15

Promueve y modela el uso adecuado de los materiales y las herramientas educativas disponibles y acerca a los colectivos docentes nuevos materiales que enriquezcan su función

La escuela mexicana es abundante en materiales. Desde los libros de texto gratuito que se distribuyen a todos los alumnos de las escuelas de educación básica, las bibliotecas de aula y escolares, hasta los diversos materiales que aportan estrategias o actividades relacionadas con temas



especializados, como la salud o la seguridad escolar. Cada vez más planteles disponen de aulas de medios o tienen alguna computadora en los salones de clase; sin embargo, la existencia de materiales y tecnología no logra la diferencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes si no se aprovechan, o si el uso que se les da es inadecuado.

En este campo, la supervisión tiene tareas indispensables: en primer lugar debe asegurar que los materiales lleguen a las escuelas, se entreguen a los destinatarios –sean directores, maestros o alumnos–, estén disponibles en los espacios comunes y funcionando correctamente.

Además de promover y verificar su uso, la supervisión desarrollará la capacidad de modelar el empleo de los libros o las computadoras para que los profesores se formen en su uso didáctico, ya que con frecuencia los materiales no se utilizan porque no se sabe para qué sirven, qué asignaturas pueden apoyar y de qué forma.

FUNCIÓN 16

Asesora en la atención diferenciada a los alumnos de acuerdo con sus necesidades educativas

Hoy se reconoce que los grupos escolares son heterogéneos y que una de las causas que continuamente derivan en fracaso escolar son las clases que se dirigen a todos los alumnos sin distinguirlos. En este tipo de práctica existe una alta probabilidad de que un sector de estudiantes se vaya quedando rezagado.

Una gran cantidad de maestros no han desarrollado la capacidad y las estrategias para lograr que alumnos distintos, con estilos de aprendizaje diferentes, con o sin discapacidad, aprendan en sus clases. De cierta manera se toma como un hecho natural que haya un sector de estudiantes que se vaya quedando atrás y al que progresivamente se deja de atender. Para normar su actuación, la supervisión debe tener presente que la escuela tiene que ser inclusiva. Todos deben caber en ella y aprender.

Para alcanzar ese propósito, una tarea fundamental es la asesoría a los profesores para que construyan estrategias de enseñanza y organización del grupo que permitan dar a cada alumno la oportunidad de aprender, independientemente de sus características personales, familiares o sociales.

Parte importante del apoyo que puede brindar la supervisión radica en asegurar tiempos para el intercambio de ideas y experiencias entre docentes, que incidan en el fortalecimiento de su capacidad didáctica y, en específico, su competencia para distinguir e implementar las estrategias de enseñanza necesarias para cada niño o adolescente.

Asimismo, en las visitas al aula, la supervisión tendrá que detectar a los alumnos que se van rezagando, llamar la atención del profesor y director al respecto para promover su actuación inmediata y, en caso necesario, convenir apoyos externos.



FUNCIÓN 17

Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia

La educación de los niños es una tarea compartida por las familias y las escuelas. Su éxito radica, en buena medida, en la capacidad de ambas instituciones para tomar acuerdos para la protección, el cuidado y la formación de los alumnos. La omisión, por cualquiera de las dos partes, obstaculiza el pleno desarrollo infantil.

Hoy, muchas familias esperan que la escuela se encargue completamente de la formación de sus hijos. En la escuela se cuenta con más recursos institucionales, conocimiento y conciencia sobre porqué los niños deben ser cuidados por ambas instituciones. En este sentido, el colectivo docente debe tomar la iniciativa de llamar a las familias a la colaboración y al esfuerzo por el desarrollo integral de los alumnos, lo que implica una responsabilidad compartida y complementaria entre la escuela y el hogar.

La supervisión promoverá la comunicación continua entre la escuela y la familia, así como la toma formal de compromisos para fortalecer la educación de niños y jóvenes. Un recurso para hacerlo se encuentra en el Consejo Escolar de Participación Social.

FUNCIÓN 18**Contribuye al establecimiento de relaciones de mutua colaboración entre las escuelas y la comunidad**

La escuela tiene mucho que ofrecer a la comunidad, y ésta mucho que aportar a la escuela. En general se ve a la comunidad únicamente como fuente de aportes financieros o materiales, pero su aportación más significativa es al aprendizaje de los alumnos, porque éste se nutre con la riqueza de experiencias que un buen aprovechamiento educativo hace de los recursos de la comunidad. Con la riqueza de las personas, de sus conocimientos, experiencias, trabajos y afanes, de sus recuerdos, de sus anécdotas, de sus anhelos, del paisaje, de los edificios, históricos o no, de las empresas, de las zonas arqueológicas, y de la cultura, se complementan las estrategias para favorecer la formación de niños y jóvenes en la escuela. La comunidad, cualquiera que sea, es el contexto donde el aprendizaje se realiza y, de cierta manera, para el que se efectúa.

Las teorías del aprendizaje situado insisten en que "el éxito del proceso de enseñanza presenta una gran dependencia del contexto. Si se circunscribe a contextos fuera de la realidad, como muchas veces ocurre en la enseñanza tradicional, la transferencia de conocimientos a situaciones de la vida cotidiana fracasa, justamente porque las mismas no se viven".⁶ Desarrollar competencias para la vida implica ligar los conocimientos, las habilidades y los valores a la vida real que, en su expresión más inmediata, se encuentra en la comunidad. La supervisión alentará ese contacto y vigilará que se realice de la mejor manera.

5. Algunas herramientas para la supervisión escolar de las ETC

Cuando una zona escolar se favorece con la incorporación de una o varias de sus escuelas al PETC, la supervisión debe garantizar que **los resultados de aprendizaje de los alumnos de esos planteles mejoren consistentemente**.

Esto lo hace **cuidando el buen uso del tiempo disponible en las ETC** destinado a actividades académicas y el que se invierte en la alimentación. En la **ETC todo el tiempo es de formación**.

El **tiempo** es un **recurso valioso** para la mejora del aprendizaje de **todos** los alumnos, siempre y cuando esté **íntegramente destinado** a actividades diseñadas para la formación de las habilidades cognitivas y de convivencia de los estudiantes.

⁶ Braun, Rodolfo Oscar y Jorge Eduardo Cervellini, *Aprendizaje situado. Una metodología para la enseñanza de Adultos en la universidad*, Argentina, en: <http://conedsup.unsl.edu.ar/Download_trabajos/Trabajos/Eje_5_Investigacion_y_Produccion_Conocimiento/Braun%20y%20Otros.PDF> (consultado en diciembre de 2011).

... en cada ciclo educativo, los niños necesitan ocupar todo el tiempo posible en actividades escolares relevantes.

El investigador Robert Slavin dice que para que haya aprendizaje en los salones de clase se debe asegurar: calidad, adecuación, incentivo y **tiempo**. Y continúa diciendo: "la investigación sobre **tiempo ocupado** encontró, generalmente, relaciones positivas entre el tiempo que el estudiante emplea en trabajar y su rendimiento". (p. 8)

También aclara el significado de la expresión **tiempo ocupado**: "es la cantidad de tiempo en que los estudiantes participan en actividades de aprendizaje relevantes, tales como poner atención a las presentaciones del profesor y hacer tareas". (p. 9)

Slavin, R., *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas*.

El PETC busca ampliar las **oportunidades de aprendizaje** para todos sus estudiantes mediante la extensión del horario escolar.

Una oportunidad de aprendizaje es una circunstancia o coyuntura en la que confluyen diversos elementos que detonan procesos de aprendizaje en las personas. Las escuelas, entonces, son espacios formales que generan experiencias y procesos de enseñanza y de aprendizaje dirigidos a los alumnos, con el fin de que adquieran y construyan saberes, desarrollen habilidades, capacidades, actitudes y valores. De esa manera, las oportunidades de aprendizaje pueden ser promovidas por los docentes, por la comunidad y sus propios pares, o ser detonadas en una experiencia individual mediante materiales, libros, instrumentos y medios educativos y tecnológicos, entre otros.⁷

La supervisión escolar deberá **garantizar** que en las ETC a su cargo **se amplían efectivamente las oportunidades de aprendizaje de los alumnos**. Para ello **promoverá** y **verificará**:

- El adecuado uso del tiempo en el plantel.
- El adecuado empleo del tiempo en las aulas con sentido educativo.
- La planeación de la jornada escolar.
- El desarrollo de actividades a partir de las seis Líneas de Trabajo de la propuesta pedagógica del PETC para fortalecer los contenidos curriculares del Plan de estudios vigente.
- La generación de ambientes de convivencia.

⁷ SEP (2009), *Organización del trabajo en las Escuelas de Tiempo Completo*, México.

¿Cómo puede la supervisión promover y verificar los aspectos señalados?

Una de las funciones fundamentales de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación es acompañar a los actores educativos en su labor, lo cual significa estar cerca de su práctica, realizando acciones a través de:

Promover y verificar	Con base en	Mediante...	En reuniones
El adecuado uso del tiempo en el plantel		Visita a la escuela	Consejo técnico escolar
El adecuado empleo del tiempo en las aulas	La planificación	Visita al aula	Consejo técnico de zona
La planeación de la jornada escolar	• Ejecución • Seguimiento	• Observación • Conversación • Entrevistas, encuestas, cuestionarios	Consejo escolar de participación social
El trabajo con las seis Líneas de Trabajo en apoyo a los contenidos curriculares del Plan de estudios vigente	La evaluación	El trabajo colaborativo	Centros de desarrollo educativo
La generación de ambientes de convivencia que alienten el aprendizaje			

Hay una gran cantidad de herramientas de las cuales puede valerse la supervisión. Aquí se ejemplifican algunas. En la actualidad, muchas pueden obtenerse de páginas educativas en Internet y ser adaptadas por la supervisión para sus fines específicos.

Estas herramientas se entienden como medios que favorecen la gestión de la supervisión, algunas apoyan el conjunto de la acción supervisora y otras son útiles para actividades concretas.

Dos herramientas básicas: planificación y evaluación

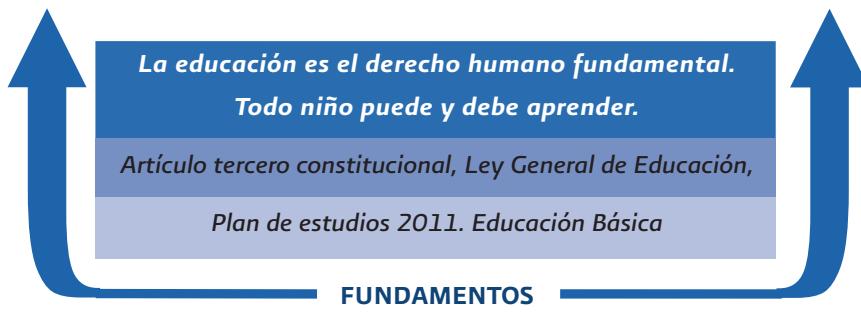
Planificación

A veces se piensa que planificar es una actividad muy compleja que requiere de conocimientos especializados, por lo que se evita hacerlo y el resultado es una gran ineficacia en la acción porque se torna caótica y frustrante. En la escuela, esto se traduce en fracaso escolar: alumnos que no logran aprender.

En realidad, planificar puede ser tan sencillo o tan complejo como se decida. Existen muchos modelos de planeación que están al alcance: estratégica, por proyectos, marco lógico, etcétera. Si la supervisión está en condiciones de adoptar alguno y seguirlo, ¡qué bien! Si no, puede optar por un formato propio, pero efectivo, que se base en preguntas como las siguientes:

PREGUNTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que asegurar que ocurra?
- ¿De cuánto tiempo disponemos?
- ¿Quiénes van a participar?
- ¿Qué otros recursos materiales y financieros tenemos?



PREGUNTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

¿Dónde estamos?

Con esta pregunta se determina el punto de partida. Si la planeación fuera un viaje, éste sería el lugar de salida. Para saber de dónde estamos partiendo en este viaje requerimos describirlo: la **autoevaluación inicial**, o el diagnóstico, permiten hacerlo. Estos procedimientos van a acompañar el diseño y la ejecución del plan. Al planificar habrá que establecer paradas, momentos para saber si se van logrando los propósitos o si hay necesidad de corregir el camino; la **autoevaluación** y la **evaluación** son medios eficaces para saberlo (véase más adelante la sección “Evaluación”).

En este momento del camino podemos identificar las fortalezas y las debilidades; reconocer el estado actual en que se encuentran las escuelas de la zona y los servicios que brinda la supervisión, la participación de sus integrantes y la responsabilidad por los resultados educativos.⁸

⁸ SEP (2010), Módulo V: Un modelo de Gestión para la supervisión escolar, México, PEC.

¿A dónde queremos llegar?

Sabiendo el punto de partida –es decir con la autoevaluación inicial o diagnóstica en la mano–, se establecerá la imagen del lugar al que se quiere llegar, el destino seleccionado. Se debe cuidar que se ubique en el lugar indicado; es decir, ni tan lejos que sea imposible llegar, ni tan cerca que no valga la pena el esfuerzo.

Esa imagen se enunciará como propósitos internos (¿Cómo hacer mejor a la supervisión?) y externos (¿Cómo hacer mejores a las escuelas?)

Ejemplos:

Propósitos internos

- La supervisión se habrá consolidado como equipo colaborativo.
- La supervisión habrá simplificado los procesos administrativos.

Propósitos externos

- Todas las ETC funcionarán con normalidad (véase función 1).
- Todas las ETC tendrán un Consejo Técnico Escolar organizado y funcionando regularmente.
- Todas las ETC mejorarán sus condiciones y su trabajo pedagógico para que el tiempo se utilice en ampliar las oportunidades de aprendizaje de todos sus alumnos.



Los propósitos que se establezcan deberán ser **factibles**; es decir, que puedan ser alcanzados y **comunicables**, que todos puedan comprenderlos. Hay que establecer un número prudente de propósitos para el periodo definido, ni tantos que no se alcancen, ni tan pocos que no signifiquen avance real.

¿Qué tenemos que asegurar que ocurra?

Esta pregunta permite establecer los procesos necesarios para alcanzar los propósitos. Supongamos que el propósito interno es: *la supervisión se habrá consolidado como equipo colaborativo*; ahora conviene cuestionar **¿cómo lograrlo?** La respuesta serán los procesos a realizar, por ejemplo: *elaborando un calendario semanal de trabajo acordado por todos; sosteniendo un seminario de estudio todos los viernes durante dos horas; reuniendo al Consejo Técnico de Zona seis veces al año con fines de desarrollo profesional; llevando un registro de acuerdos, etcétera.*

¿De cuánto tiempo disponemos?

Todo plan debe tener un tiempo finito para su ejecución. Es prudente diseñar planes para un ciclo escolar que puedan tener cortes mensuales para ciertos procesos, y trimestrales para otros. Un diagrama de Gantt es útil para controlar actividades y tiempos de ejecución. A continuación, un ejemplo de las actividades de un trimestre:

DIAGRAMA DE GANTT

Con un diagrama así se sabe qué actividades son recurrentes, qué otras son esporádicas o que sólo se realizan una vez. A simple vista se puede observar cuánto tiempo van a durar. Es una herramienta de organización y, a la vez, de seguimiento y control, porque permite verificar su cumplimiento.

¿Quiénes van a participar?

Permite determinar qué personas van a tomar parte en las actividades a realizar, pero debe completarse con otra cuestión: **¿qué van a hacer?** Es usual que no haya muchos servidores públicos en una supervisión, de ahí la importancia que las tareas se dividan eficientemente. Conviene tener claro cuáles son las capacidades de cada quien para que la división del trabajo se haga conforme a esas habilidades.

Quien sea mejor para el trabajo pedagógico que se encargue de esta tarea; quien tenga capacidad para lo administrativo, que sea responsable de sacarlo adelante. No es buena idea pensar en que todos hagan de todo o alternen actividades. Hay que procurar que la gente se especialice para potenciar sus competencias.

Conviene tomar en cuenta al personal de la supervisión y de las escuelas, así se podrá destinar a los más capaces a las actividades necesarias. No se trata de hacer una plantilla laboral sino de crear un inventario de capacidades. En las ETC esto es importante, porque se requieren más profesores participando en las actividades formativas en las Líneas de Trabajo del PETC y a veces no se sabe que están allí mismo, en la zona escolar.

INVENTARIO DE CAPACIDADES

	Nombre	Adscripción	Función	Estudios	Formación continua	Otras habilidades
1.	Márquez, Lilia	11-108	Directora	Lic. en Educación	Matemáticas	Computación
2.	Gómez, Elena	12-108	Adjunta	Lic. en Educación	Historia	Uso educativo del patrimonio histórico
3.	Aguirre, Carlos	Supervisión	Asesor Técnico Pedagógico	Lic. en Educación e Ing. Ambiental	Ciencias Naturales y Educación ambiental	Plantar huertos y hacer compost
4.	...					
5.						

¿Qué recursos materiales y financieros tenemos?

Es preciso prever, antes de emprender el camino, los recursos materiales y financieros que se van a requerir y de dónde se obtendrán. Un excelente plan de trabajo puede fracasar si no se dispone de los recursos para llevarlo a cabo. Cabe recordar, sin embargo, que **el mejor recurso son las personas formando equipo por una causa común: el derecho de todos los alumnos a aprender.**

Al planificar de esta sencilla forma, la supervisión tendrá una herramienta útil para cumplir sus propósitos y, a la vez, podrá apoyar y orientar a las escuelas en la construcción de su propia planeación.

Evaluación

La **evaluación**, la **autoevaluación** y el **seguimiento** son procesos fundamentales de la supervisión. Mediante éstos se conocerá el estado que guarda su propio trabajo y cómo avanzan las escuelas en el cumplimiento de su quehacer.

Evaluar, en cualquiera de sus formas o momentos, implica disponer de **información**.

El manejo de la información es una habilidad imprescindible para el supervisor y su personal. Viene al caso el dicho que reza: **información es poder**. El **poder** de hacer, de alcanzar metas y enderezar caminos, tiene que ver con tener conocimiento de dónde se está y por qué causas, lo cual depende del uso adecuado de la información que se produce en los planteles y de la que se obtiene de otras personas o situaciones. Hoy en día existe información disponible en muchas fuentes: la forma 911 de inicio y fin de ciclo escolar, los resultados de ENLACE, los indicadores educativos, las páginas de Internet del INEE, de la SEP y varias más.

La supervisión requiere información suficiente y actualizada para:

- Visualizar fortalezas, obstáculos, debilidades, desafíos y posibilidades.
- Comprender la naturaleza de los retos a los que se enfrentan las escuelas y la zona como conjunto.
- Seleccionar prioridades de atención.
- Definir procesos de intervención: ¿para qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?
- Evaluar proyectos y sus resultados.
- Retroalimentar a los órganos colegiados: Consejo Técnico de Zona y Consejo Técnico Escolar.

Otra información más específica sobre la vida de las escuelas habrá que construirla en la propia supervisión. Conviene recuperar la información en varios momentos y con distintas finalidades.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Tipos de evaluación		Propósito	Requiere información
Autoevaluación Evaluación	Diagnóstica	Muestra la fotografía del punto de partida.	Cuantitativa Cualitativa
	Formativa	Se realiza durante el proceso. Muestra cómo se va avanzando. Permite corregir el rumbo a tiempo. Es el seguimiento de un proceso.	
	Sumativa	Permite mirar el momento de la llegada y saber si corresponde con las expectativas.	

● *Información cuantitativa*

Es la que se reúne en estadísticas y se produce por la dinámica propia de cada escuela. Da cuenta de cómo se comportan ciertos indicadores que muestran el avance, la parálisis o el retroceso del trabajo escolar. Hay diversos datos que permiten analizar cómo se desempeña la escuela en el logro de su propósito central. Información como la siguiente expresa sucesos que ocurren en los planteles: preinscripción, matrícula, deserción, aprobación, reprobación, reinscripción al ciclo escolar siguiente, egreso, extraedad en niños, niñas y jóvenes; niveles de logro alcanzados en ENLACE y proporción de la población escolar en cada nivel por grado y ciclo escolar.

La supervisión debe aprender a recopilar, leer e interpretar estos datos en conjunto con el colectivo docente para tomar decisiones pertinentes.

● *Información cualitativa*

Para comprender porqué hay mayor deserción en un grado que en otro; porqué desertan más niños que niñas; porqué aunque aprueban 30 alumnos de un grado escolar, sólo 25 se inscriben al grado siguiente; o porqué en un grado 75% de los alumnos se ubica en el nivel insuficiente en matemáticas (según los resultados de ENLACE), y otros indicadores semejantes, es necesario que la supervisión no sólo se quede con la información estadística, sino que asista a la escuela a indagar cómo es su vida diaria, cómo está organizada, cómo son las relaciones entre el personal, cómo se usa el tiempo, qué actividades tienen preeminencia, qué actividades no se realizan, qué papel juegan los padres y las madres de familia, y más.

Esta información de corte cualitativo sirve para comprender, describir y explicar los acontecimientos de la vida de las escuelas, además de que complementa y suele explicar la visión obtenida con el análisis de los datos estadísticos. Este tipo de información no es generalizable porque sólo expresa lo que ocurre en esa circunstancia precisa en el plantel, pero es muy útil para definir estrategias de mejora.

Ambos tipos de información se emplean para la evaluación del cumplimiento del propósito de la escuela, la evaluación de otros o la autoevaluación. Nada más valioso que la supervisión practique e impulse la autoevaluación, porque permite tomar conciencia, a quienes la realizan, de sus fortalezas y debilidades, y porque genera el poderoso efecto del ejemplo.

Tanto la autoevaluación como la evaluación pueden ser diagnósticas, formativas (de seguimiento) o sumativas. En ningún caso el propósito de la evaluación será punitivo, siempre se le considerará exclusivamente como una herramienta para la mejora.

Visita a la escuela

La visita a los centros escolares es una de las acciones fundamentales de la función supervisora. Esta acción alcanza varios propósitos, desde la vinculación de la escuela con el sistema educativo hasta al apoyo académico diferenciado a cada centro.⁹

Sin un contacto directo con la escuela, la supervisión no podrá ejercer ninguna de sus funciones. En su planeación anual incluirá el número de veces que se acudirá a cada escuela, quién lo hará y con qué fin, puesto que la visita puede tener propósitos variados. Cada una deberá planificarse. Las preguntas: ¿a qué?, ¿por qué?, ¿cuándo? y ¿durante cuánto tiempo?, son útiles y es necesario responderlas antes de acudir a la visita para que sea provechosa. Habrá visitas regulares y extraordinarias que tengan un motivo específico para atender situaciones especiales o de emergencia.

Una razón fundamental para visitar una escuela es verificar el uso adecuado del tiempo en el plantel. Esto es especialmente importante en las ETC, porque el tiempo, como lo hemos señalado, es su recurso más valioso.

La supervisión podrá hacer uso de herramientas como las **listas de cotejo** para esa verificación, porque son el instrumento más sencillo que puede emplearse. La supervisión las diseñará



⁹ SEP (2006), "Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión", en *Documentos para Fortalecer la gestión escolar*. PEC. DGDGIE. México; p. 47.

de acuerdo con lo que requiera verificar, ya que tienen una gran ventaja: son descriptivas, evitan hacer juicios adelantados y subjetivos que no ayudan a comprender lo que ocurre, y nada más se registra la presencia (sí) o la ausencia (no) de un rasgo. El análisis vendrá después, en la conversación con el colectivo de la supervisión o con el equipo docente.

LISTA DE COTEJO

Uso del tiempo en el plantel	(Escriba nombre y clave de la escuela visitada)									
Instrucciones	Llegue a la escuela 20 minutos antes de la hora prevista para la entrada de los alumnos. Permanezca en ella durante toda la jornada escolar.									
Entrada	Sítuese fuera del plantel. Registre cada cinco minutos estos mismos datos. Comience 20 minutos antes de la entrada oficial y concluya 20 minutos después. Serán 10 registros.									
Hora		-20	-15	-10	-5	0	+5	+10	+15	+20
La puerta está abierta y se permite la entrada a los alumnos.	Sí									
	No									
Un profesor recibe a los alumnos.	Sí									
	No									
Hay más alumnos fuera de la escuela que dentro.	Sí									
	No									
La mayoría de los maestros ya llegó.	Sí									
	No									
El director ya llegó.	Sí									
	No									
Se cierra la puerta de la escuela.	Sí									
	No									
Se permite la entrada a los rezagados.	Sí									
	No									

Un segundo momento de observación se dará durante la jornada, desde el patio. Puede usarse un **guión de observación**. También muy sucinto. La supervisión podrá construir algo parecido al siguiente ejemplo, para atender las diversas necesidades de conocimiento de la organización escolar cotidiana.

GUIÓN DE OBSERVACIÓN

Uso del tiempo durante la jornada escolar	(Escriba nombre y clave de la escuela visitada)		
Instrucciones	Sitúese en un lugar del patio que le permita observar lo que ocurre en él, las puertas de los salones y de otros servicios.		
Rasgo a observar	Sí	No	Observaciones
Los alumnos ingresan directamente a los salones.			
Los alumnos se forman antes de ingresar a los salones.			Anote cuánto tiempo dura la formación
Hay grupos que permanecen en el patio sin actividad educativa evidente.			Anote cuánto tiempo dura esta situación e indique cuántos grupos
Durante la jornada hay alumnos que reiteradamente transitan por la escuela sin razón evidente.			
Los alumnos (todos o sólo un sector) sale al patio antes del tiempo previsto para el recreo.			Aclare si se trata de un grupo, o un sector
El recreo dura el tiempo establecido.			Anote cuánto tiempo dura
Los alumnos se forman antes de ingresar de nuevo a los salones.			
Hay grupos que permanecen en el patio sin actividad educativa evidente.			
Hay grupos que se trasladan al comedor antes del tiempo previsto.			
Hay grupos que salen del comedor después del tiempo previsto.			
El traslado a los talleres se realiza según el horario previsto.			
La salida de los talleres se realiza según el horario previsto.			
Hay ensayos o algún tipo de ruido constante en el patio.			

Un tercer momento para observar y registrar es la salida, que es otro periodo en el cual puede perderse tiempo valioso. Presentamos un ejemplo de una **lista de cotejo** para el registro de información.

LISTA DE COTEJO

Uso del tiempo en el plantel	(Escriba nombre y clave de la escuela visitada)									
Instrucciones	Síúese dentro del plantel. Registre cada cinco minutos estos mismos datos. Comience 30 minutos antes de la salida oficial y concluya 10 minutos después. Serán 10 registros.									
Salida										
Hora		-30	-25	-20	-15	-10	-5	0	+5	+10
Hay grupos completos que comienzan a salir.	Sí									
	No									
Hay sectores de algún grupo que comienzan a salir.	Sí									
	No									
Sale el primer maestro.	Sí									
	No									
El director está en la puerta controlando la salida.	Sí									
	No									
Sale el último grupo.	Sí									
	No									
Sale el último maestro.	Sí									
	No									

Las ETC requieren de un empleo especial y cuidadoso de este valioso recurso que es el tiempo. En particular, es necesario que en las ETC se construyan horarios que permitan atender, de la manera más provechosa posible, las seis Líneas de Trabajo que constituyen la propuesta pedagógica del Programa, considerando que éstas aportan al fortalecimiento de los aprendizajes esperados en el currículo y al logro del perfil de egreso de los alumnos. Cada plantel organizará el trabajo con esas Líneas de acuerdo con sus particularidades y la supervisión verificará algunos rasgos de esa organización a partir de un **guión de observación** como el que proponemos a continuación.

GUIÓN DE OBSERVACIÓN

Organización de la jornada escolar. Horarios	(Escriba nombre y clave de la escuela visitada)		
Instrucciones	Verifique en los distintos espacios escolares la presencia de los siguientes rasgos		
Rasgo a observar	Sí	No	Observaciones
En la dirección del plantel se puede consultar el horario de trabajo curricular y de las Líneas de Trabajo, así como las responsabilidades asignadas a cada integrante de la plantilla docente.			
En la dirección del plantel, el horario y la plantilla están a la vista de cualquiera.			
El horario de trabajo y las responsabilidades asignadas a cada integrante de la plantilla docente están a la vista de los padres de familia.			
En cada grupo hay un horario de actividades curriculares a la vista de todos.			
En cada taller hay un horario de actividades relacionadas con la Líneas de Trabajo a la vista de todos.			
En el comedor hay un horario de actividades a la vista de todos.			

Los instrumentos de seguimiento y verificación que construya la supervisión deberán ser muy sencillos permitiendo que la información se concentre con facilidad y se lea con claridad, favoreciendo así el análisis. Los instrumentos complejos, con muchos datos, son difíciles de manejar y se corre el riesgo de no poder procesarlos, con lo que se habrá perdido el esfuerzo y el tiempo empleados.

Visita al aula

La supervisión programará visitas a las aulas, con el fin de verificar el uso del tiempo lectivo y otros rasgos relevantes del quehacer educativo. Estas visitas incluyen la observación e interacción con los profesores y alumnos, con una actitud de reconocimiento y respeto al trabajo del colectivo docente y del director.

OBSERVACIÓN EN EL AULA

Uso del tiempo en el aula	Grupo:		Maestro:				
	Escuela:						
Instrucciones	Solicite con antelación ingresar al grupo. El día de la observación presente con el maestro y dígale que ocupará un lugar al fondo del salón y estará en el aula durante 30 minutos, que él prosiga con su actividad programada. Observe cada 10 minutos los siguientes aspectos.						
Actividad del maestro	Min. 1 a 10	Min. 11 a 20	Min. 21 a 30		Observaciones		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Lee en voz alta.							
Expone o explica.							
Pregunta y responde.							
Escribe en el pizarrón.							
Disciplina al grupo.							
Usa material.							
Revisa trabajos o cuadernos.							
Da instrucción verbal.							
Interacción sin fin educativo.							
Está involucrado.							
Permanece en el aula.							
Actividad del alumno	Min. 1 a 10	Min. 11 a 20	Min. 21 a 30		Observaciones		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Lee en voz alta (individual o en coro, especifique).							
Expone o explica.							
Pregunta y responde.							
Escribe en el pizarrón.							
Usa material.							
Escribe en el cuaderno o libro (especifique).							
Utiliza equipo de cómputo.							
Realiza trabajo individual o en equipos.							

Interacción con otros sin finalidad educativa.						
Está involucrado.						
Permanece en el aula.						
Uso de materiales educativos en el aula	Min. 1 a 10	Min. 11 a 20	Min. 21 a 30	Sí	No	Observaciones
Libros de texto gratuito.						
Libros de la biblioteca de aula.						
Libros de la biblioteca escolar.						
Guías metodológicas de la Caja de Herramientas del PETC.						
Una Escuela de Tiempo Completo centrada en el fortalecimiento de los aprendizajes de niños y maestros de educación primaria.						
Organización del Trabajo en las ETC.						
Computadora o pizarrón electrónico.						
Material concreto.						
Pizarrón.						
Cuaderno.						
Ningún material.						

Una **lista de cotejo** como ésta también podrá emplearse en las modalidades de trabajo en las ETC (talleres, clubes, proyectos, estaciones, entre otros). La supervisión elaborará otras listas semejantes para observar, por ejemplo, la actitud del docente o el ambiente de convivencia en el grupo o la escuela.

Observación

No todas las visitas pueden reportarse mediante listas de cotejo o guiones sencillos de observación, habrá muchas situaciones en que la observación deberá ser más global y amerite un pequeño escrito donde se relaten los acontecimientos vistos. Ese texto se hará tan pronto como sea posible para no olvidar detalles, procurará apegarse lo más posible a los hechos observados, y se evitará a toda costa emitir juicios o calificar lo que ocurre. Hay que recordar que toda observación

es subjetiva, por lo que conviene buscar la manera de contar con la mirada de alguien más, así podrá analizarse la información reportada por varios observadores y obtener un panorama más amplio y exacto.

Conversación

Si la supervisión dispone de información cuantitativa y cualitativa sobre cada escuela y aula, tendrá material para una conversación profesional con el colectivo docente en pleno o con cada profesor por separado si fuese necesario. Esa información permite analizar los problemas y los éxitos, es decir, comprender las causas que llevan a enfrentar dificultades y encontrar alternativas de solución, así como reconocer aquellos aspectos positivos que dan pie al éxito (en la gestión, en las prácticas educativas, en el logro de los aprendizajes, etc.), para fortalecerlos o consolidarlos.

En la conversación profesional, además de información, hace falta una actitud personal adecuada que genere convivencia. El arte de la conversación debe ser cultivado por la supervisión, lo que favorecerá los resultados de manera significativa. Mucho del trabajo de la supervisión consiste en crear y sostener relaciones con maestros, directores, padres de familia, trabajadores y alumnos para dirigir, coordinar, corregir, guiar, gestionar, facilitar y acordar. Relacionarse correctamente con todos depende del cultivo de una serie de actitudes y habilidades basadas en valores que se expresan en la conversación.

Saber escuchar es parte importante de una buena conversación, porque de esa escucha atenta se inferirá una cantidad importante de necesidades o propuestas, y se podrá devolver una pregunta que abra nuevas expresiones y posibilidades. La generación de confianza es fundamental para que de esas conversaciones surjan nuevas formas de mirar los problemas y resolverlos.

La libertad, la responsabilidad, el esfuerzo, la honestidad, la tolerancia, la solidaridad y la empatía son valores indispensables para emprender conversaciones útiles en las escuelas y las zonas. En el centro de éstas gravitará el compromiso de todos con el ejercicio del pleno **derecho a la educación** por parte de los alumnos.

Entrevistas, encuestas y cuestionarios

La entrevista es un instrumento conversacional para obtener información. Puede entrevistarse a alumnos, padres, maestros y otras personas involucradas en la escuela, para conocer aspectos puntuales del quehacer educativo. Se realizan cara a cara y siempre deberán prepararse de antemano.

En otras ocasiones, dependiendo del tema, será más práctico obtener información por la vía de una **encuesta de opinión**, mediante un cuestionario que podrá ser de respuesta abierta o cerrada. El siguiente ejemplo se puede aplicar a directores o maestros para conocer su opinión sobre el quehacer de la supervisión.

Estimado Director, Estimada Directora:

Un factor fundamental para la mejora de la escuela es la supervisión escolar. Como usuario principal de la misma, le solicitamos atentamente responda el siguiente cuestionario, cuyo fin es contar con elementos suficientes para hacer más pertinente y útil el servicio de supervisión. Le pedimos que sus respuestas sean francas. El cuestionario es anónimo.

Instrucciones

Cada una de las cinco preguntas presenta un conjunto de posibles respuestas. Elija tres y numerelas de acuerdo con su opinión. Escriba 1, 2 o 3 en la columna de la derecha en orden de prioridad. El número 1 correspondería a la respuesta que mejor representa su opinión. También puede optar por la respuesta "Ninguno" o "Todos", en cuyo caso basta colocar una cruz en el espacio correspondiente.

CUESTIONARIO

1.	En la actualidad, ¿en qué aspecto de su quehacer le apoya más la supervisión?	a)	Transmisión de indicaciones de la autoridad.	
		b)	Asesoría en aspectos normativos y administrativos.	
		c)	Mediación y resolución de diversos conflictos.	
		d)	Apoyo en aspectos técnico-pedagógicos.	
		e)	Ninguno.	
		f)	Todos.	
2.	¿Cuál es la mayor fortaleza de la supervisión?	a)	Administración escolar.	
		b)	Gestión escolar democrática y horizontal.	
		c)	Planeación del proceso educativo.	
		d)	Impulso al trabajo colaborativo con directores.	
		e)	Capacidad de apoyo al proceso de enseñanza y al logro de aprendizajes.	
		f)	Seguimiento de procesos y resultados educativos.	
		g)	Evaluación de procesos y resultados educativos.	
		h)	Ninguna.	
		i)	Todas.	

3. ¿Cuál es la mayor debilidad de la supervisión?	a)	Administración escolar.
	b)	Gestión escolar democrática y horizontal.
	c)	Planeación del proceso educativo.
	d)	Impulso al trabajo colaborativo con directores.
	e)	Capacidad de apoyo al proceso de enseñanza y al logro de aprendizajes.
	f)	Seguimiento de procesos y resultados educativos.
	g)	Evaluación de procesos y resultados educativos.
	h)	Ninguna.
	i)	Todas.
4. En lo normativo/administrativo, ¿qué debe hacer la supervisión para apoyar a la escuela?	a)	Absorber la tarea administrativa.
	b)	Eliminar trámites y requisitos.
	c)	Asegurar un buen control escolar.
	d)	Asegurar la prestación regular del servicio educativo.
	e)	Ninguna.
	f)	Todas.
5. En lo técnico-pedagógico, ¿qué debe hacer la supervisión para apoyar a la escuela?	a)	Promover el desarrollo profesional de los maestros.
	b)	Apoyar para mejorar las prácticas de enseñanza.
	c)	Dar seguimiento y evaluar procesos pedagógicos.
	d)	Gestionar asesoría pedagógica para las escuelas.
	e)	Asesorar para el buen uso del tiempo escolar.
	f)	Ninguna.
	g)	Todas.

¿Desea agregar algo más?

¡Muchas gracias por su amable colaboración!

Trabajo colaborativo

Un espacio fundamental para cultivar el trabajo colaborativo, aprender a hacerlo, conocer y practicar sus reglas, así como aprender con los otros y de los otros, son los Consejos Técnicos de Escuela y de Zona. De alguna manera el aprendizaje que realicen los integrantes de dichos Consejos sobre el trabajo colaborativo, podrán trasladarlo al Consejo Escolar de Participación Social.

En este documento nos referiremos con mayor detalle al Consejo Técnico Escolar (CTE), teniendo en cuenta que los supervisores tienen bajo su responsabilidad directa el desarrollo de los Consejos Técnicos de Zona (CTE) y los llevan a cabo de manera periódica y permanente.

Consejo Técnico Escolar (CTE)

Es la reunión periódica y ordenada de todo el personal docente y directivo de una escuela con la finalidad de ocuparse de los aspectos relacionados con el cumplimiento de la misión escolar: que todos los alumnos aprendan.

Por ello, en el CTE se trabaja sobre:

- El aula y el aprendizaje.
- La gestión y la organización de la escuela.
- La participación de las familias.

APRENDER JUNTOS

El CTE es un espacio para el **desarrollo profesional** de los maestros, porque en él analizan y reflexionan juntos los diversos asuntos escolares; toman decisiones, las confrontan con la realidad y las llevan, de nueva cuenta, a la reflexión del colectivo con el fin de mejorarlas. Este es un **aprendizaje profesional** donde cada maestro ofrece su saber y experiencia a los demás, y ellos la enriquecen con sus propuestas, sus experiencias exitosas y sus lecturas. Al hacerlo se integran cada vez más como un equipo profesional y obtienen satisfacciones en su labor.

Se dispone de cuatro horas de trabajo mensuales para el CTE, por lo que, de preferencia desde el inicio del ciclo escolar, deben programarse todas las sesiones, así resultarán más provechosas. Conviene dar a conocer a los padres el calendario de CTE e informarles cómo se organizará la jornada durante esos días o si se suspenderán labores. Ellos también pueden colaborar en la atención a los alumnos.

Para cada sesión se acordará un orden del día que indique cuánto tiempo se destinará a cada asunto. Puede haber secciones fijas y variables, pero siempre se tendrá que llegar a acuerdos y poner plazos para cumplirlos. Habrá espacios para la revisión de compromisos y logros. Es necesario que en las Escuelas de Tiempo Completo se amplíe el tiempo destinado al CTE a más de cuatro horas.

Todos los maestros estarán invitados a participar activamente, incluidos los que trabajan por horas o apoyan en una Línea de Trabajo.

El **ambiente de trabajo** debe ser **profesional**, respetuoso, tolerante y de confianza, donde se hable sin temor y se escuchen todas las opiniones. Habrá que llegar a acuerdos de convivencia para asegurar la utilidad del CTE. Definir, por ejemplo, cuánto tiempo se puede tomar la palabra y evitar temas no educativos que producen molestia o división.

EJEMPLO DE ORDEN DEL DÍA DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

Hora	Actividad	Preguntas base
8:00 a 8:30	Revisión de acuerdos de la última sesión de CTE.	¿Hicimos lo que nos propusimos? ¿Sí? ¿Cómo salió? ¿No? ¿Por qué? ¿Hay algo que reprogramar?
8:30 a 11:00	<i>Aprender juntos para que nuestros alumnos aprendan.</i>	*
11:00 a 11:15	Receso	
12:00 a 12:30	Asuntos organizativos y toma de acuerdos.	¿Hay temas especiales que requieren atención? ¿Cuáles son? ¿Quién se hace cargo? ¿Para cuándo se necesitan resultados?

* *Aprender juntos para que nuestros alumnos aprendan*

Es el tiempo que los profesores dedican específicamente a aprender unos de otros con el apoyo de materiales. No significa que en el resto de la sesión no haya aprendizajes, claro que se aprende, pero en este espacio el propósito definido es estudiar y aprender para mejorar las prácticas docentes.

Los temas que se decidan abordar derivan de las prioridades establecidas en el **plan de mejora** correspondiente (proyecto o plan escolar, plan anual de trabajo, programa estratégico de transformación escolar, programa de mejoramiento u otros). Si los problemas de aprendizaje derivan de la lectura o matemáticas, aquí se abordarán temas sobre lectura o ejercicios de razonamiento; si es acerca de disciplina y organización en el grupo, formación de valores, introducción de las TIC, o enseñanza por proyectos, igualmente se analizarán temas y actividades relacionadas, ya que las posibilidades son tantas como las necesidades de aprendizaje de los alumnos. En las ETC conviene abordar con especial atención la propuesta pedagógica del programa, conocer a fondo las seis Líneas de Trabajo y tomar las decisiones pertinentes para aplicarlas.



Hay que evitar tocar un tema y dejarlo, tomar otro y abandonarlo; esto sólo conduce a la frustración y al fracaso. La decisión del tema para aprender debe tomarse por consenso y mantenerla. Avanzar en relación con la decisión hasta que se satisfagan las expectativas. Obviamente se requiere disciplina y también será conveniente buscar asesoría.

¿Con qué materiales?

Con los que tiene la escuela. El PETC ofrece una propuesta pedagógica sustentada en un número importante de materiales para apoyar el desarrollo de estrategias y actividades de las Líneas de Trabajo. Si no se cuenta con estos materiales puede consultarse la página: <http://basica.sep.gob.mx/tiemppocompleto> donde encontrará, por ejemplo, la colección **Caja de Herramientas**, con la cual es posible apoyar las sesiones de aprendizaje que pongan en práctica los maestros con sus alumnos. Trabajar con las seis Líneas que contempla la propuesta pedagógica es una excelente idea.

Materiales para el estudio en el CTE

- *Plan de estudios 2011. Educación Básica*
- *Libros de texto gratuito*
- *Biblioteca de aula*
- *Biblioteca escolar*
- *Diversos materiales de la propuesta pedagógica del PETC*
- *Caja de Herramientas del Programa Escuelas de Tiempo Completo*
- *Colección de materiales sobre gestión del Programa Escuelas de Calidad*
- *Colección de materiales sobre seguridad y sobre salud escolar*
- *Colección de materiales para la mejora del logro educativo*

En los Centros de Maestros y los Centros de Desarrollo Educativo hay una biblioteca rica en materiales variados que pueden solicitarse a préstamo para emplearse en el Consejo Técnico Escolar o el de Zona.



Aprender juntos para que nuestros alumnos aprendan. Un ejemplo:

El director, con el apoyo de los asesores de la supervisión o sus propios docentes, puede diseñar una sencilla **guía de trabajo** para esta actividad a realizar en el CTE como la que se muestra enseguida.

Material: Guía metodológica. Línea de trabajo Arte y cultura

Este texto se dividirá en partes para trabajarla en la sesión:

- Parte 1: "Presentación" (p. 3), Índice (p. 5) e "Introducción" (pp. 7-8).
- Parte 2: "Sentido y relevancia de la línea de trabajo" (pp. 8-11).
- Parte 3: Estrategia 1. "Nos vamos conociendo" (pp. 13-15).

Propósitos:

- Iniciar con el conocimiento de la Línea de Trabajo **Arte y cultura** para definir cómo incorporarla al trabajo diario de enseñanza.
- Reflexionar sobre las lecciones que deja a los maestros para su propia organización en el CTE la primera parte de la Guía metodológica.

Frase para reflexionar:

No dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona: la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicarse con los demás, etcétera, como vía del conocimiento y vinculación estrecha de uno mismo y del entorno.¹⁰

Sólo se anota en el pizarrón para leerla y tenerla presente durante el desarrollo de la sesión.

Debe cuidarse que siempre haya una **introducción** que permita saber qué se tratará en la sesión. También debe haber un **desarrollo**, que es el conjunto de tareas que permitirán conocer el asunto y aprender sobre él. Conviene pensar en actividades que se llevarán luego a los alumnos. Los profesores "ensayan" lo que luego harán en su grupo. También se necesita un **cierre**, con conclusiones, recapitulando lo hecho y tomando acuerdos, muy parecido a lo que se hace en una clase para los estudiantes.

¹⁰ SEP (2009), *Guía metodológica. Línea de Trabajo. Arte y cultura*, México, PETC (Caja de Herramientas); p. 7.

ACTIVIDADES

(I) Introducción

(D) Desarrollo

(C) Cierre

I	El director, o el maestro que encabeza la sesión, explica el propósito de la misma y la mecánica de trabajo.	Instrucción 1. Dividir el colectivo en 4 equipos. Pueden ser por el grado que atienden, sorteo o afinidad.	10 min
D	Se sigue la secuencia de trabajo, cuidando el respeto al tiempo, la concreción en los planteamientos y el apego al tema que se analiza.	Instrucción 2. Equipo 1 y 3 leen la Parte 1. Equipo 2 y 4 leen la Parte 2.	15 min
		Instrucción 3. Al terminar de leer, comentan en el equipo y toman notas de lo que crean conveniente.	15 min
		Instrucción 4. Los equipos 1 y 3 comparten lo que dice la lectura con todo el colectivo docente. Los equipos 2 y 4 ofrecen a la plenaria sus comentarios a la lectura , resaltando lo que les parece significativo para la enseñanza.	30 min
		Instrucción 5. Lectura en cada equipo de la Parte 3. Comentarios y toma de notas sobre lo que consideran relevante.	20 min
		Instrucción 6. Cada equipo expone a la plenaria una idea práctica sobre las recomendaciones que propone la Guía metodológica para la enseñanza de esta línea. Se anotan a la vista de todos. Se comentan y, si es necesario, se corrigen. Se comparten con todos.	20 min
		Instrucción 7. Cada equipo expone una recomendación sobre lo que rescata de la lectura para el trabajo en el CTE. Repetir la mecánica de la instrucción 6.	20 min
C	El director, o el maestro que encabeza la sesión, señala la necesidad de llegar a acuerdos. Toma nota de ellos y despide esta sección del CTE.	Instrucción 8. Proponer acuerdos; por ejemplo, que el próximo mes cada profesor realizará dos clases de introducción a las artes siguiendo los consejos de la parte de la guía metodológica que se estudió en esta sesión y traerá sus resultados a la siguiente sesión de CTE para comentarlos.	20 min
Tiempo total		2h 30 min	

Consejo Técnico de Zona (CTZ)

El Consejo Técnico de Zona agrupa al personal de la supervisión y a los directores (o profesores comisionados para la función directiva).

En un CTZ sus integrantes:

- Trabajan en colegiado y existe intercambio entre pares.
- Reflexionan en torno a las prácticas y los procesos escolares.
- Toman acuerdos y compromisos por mejorar la organización y el funcionamiento de las escuelas.
- Definen la política de la zona.

Una actividad como la presentada en *Un ejemplo de Orden del día del Consejo Técnico Escolar* podría trabajarse en el CTZ. El supervisor y su equipo pueden programar reuniones que sean provechosas, tanto por el tipo de decisiones que se toman como porque permiten ir estudiando, reflexionando y aprendiendo. No es difícil, ya que todos los participantes son maestros y saben conducir una sesión de trabajo. ¡Vale la pena hacer la prueba!

Centros de Desarrollo Educativo

Los Centros de Desarrollo Educativo (CEDE)¹¹ son una estrategia central para dinamizar el nuevo modelo de gestión como puente de comunicación entre las escuelas y la autoridad educativa estatal. Articulan a la supervisión escolar con un enfoque de educación básica que promueve el desarrollo educativo de la región.

En 2009, la Subsecretaría de Educación Básica puso en marcha el Proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Institucional y la Supervisión Escolar", que se desarrolla en el marco de las acciones del Programa Escuelas de Calidad.

La estrategia fundamental del proyecto es organizar espacios territoriales mediante la creación de las Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB) y establecer en cada región una instancia denominada Centro de Desarrollo Educativo (CEDE).

Las RGEB son las unidades geográficas base para la planeación, ejecución de programas y proyectos, dispersión de recursos, integración de información, distribución de materiales, evaluación, rendición de cuentas, etcétera.¹²

¹¹ Al respecto se puede consultar en Internet: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=modelo>

¹² *Idem.*

El CEDE es un espacio que impulsa el trabajo colegiado y colaborativo entre los integrantes de las zonas escolares próximas para:

- La planeación académica.
- La formación pertinente de profesores.
- El fortalecimiento de la función supervisora.
- La desconcentración de los servicios administrativos y de control escolar.

Es conveniente que los supervisores se involucren y participen en el Centro de Desarrollo Educativo para analizar, reflexionar y orientar los procesos educativos, y movilizar los recursos y apoyos disponibles para favorecer que todas las escuelas de su zona (las de horario regular y las Escuelas de Tiempo Completo) mejoren la calidad de su servicio y los alumnos logren mejores resultados de aprendizaje.

En la perspectiva de atención y apoyo a la escuela, los Centros de Desarrollo Educativo son el medio para articular el Sistema Regional de Asesoría Académica a las Escuelas (SAAE),¹³ la capacitación y la planeación estratégica.

El CEDE es un espacio que puede potenciar el trabajo de la supervisión con los colectivos docentes de las escuelas de su zona y articularlo con las actividades y mejoras que realizan los colectivos de otras zonas escolares.

¹³ El SAAE forma parte de la Estrategia Integral para la Mejora del Logro Educativo (EIMLE). Para mayor información se puede consultar en la siguiente dirección electrónica: <http://basica.sep.gob.mx/pemle/index.php?act=contenido/actividades/20110617>

CONSIDERACIONES FINALES

El liderazgo que la supervisión escolar ejerza en la zona escolar será determinante para asegurar que en cada plantel, el **derecho a aprender** de todos los niños se convierte en el **valor central**, a la vez que se vuelve cemento que amalgama la acción del equipo educativo y motor que moviliza hacia la transformación positiva de las prácticas de gestión y de enseñanza.

Cumplir con plenitud la misión de la supervisión sucede porque sus integrantes cambian de paradigma de actuación a uno que les resulte más provechoso y satisfactorio, y permite que, en efecto, cada niño se forme integralmente en las escuelas. El modelo tradicional, vertical, jerárquico y autoritario no ha rendido frutos, por lo que es momento de pasar a un modelo renovado, que recupere la tradición de la supervisión mexicana diseñada por el Mtro. Rafael Ramírez, que sea más horizontal y dialógico, y se sustente en los valores democráticos; también que sea más inspirador y comprometido con los niños y su futuro que, a fin de cuentas, es el de todos.

La participación de la supervisión en el Programa Escuelas de Tiempo Completo es una oportunidad para renovar su quehacer, para conducir a los planteles al plano superior que deben ocupar, como ya señalaba hace tantos años el Mtro. Rafael Ramírez(1938):

En el orden material, en el de su organización y funcionamiento, así como por el [...] de sus resultados, las escuelas de cualquier zona pueden, en los tiempos actuales, clasificarse en tres categorías: malas, medianas y buenas en último lugar. **Ninguna situación puede haber mejor que ésta para que el buen supervisor demuestre por medio de un trabajo activo e inteligente, que de veras lo es.** Su tarea consistirá en transportar las escuelas buenas al plano que debieran ocupar, si las hubiese, las mejores; en conducir las medianas al plano de las buenas y, en empujar a las malas al plano de las medianas.



Referencias

- Braun, Rodolfo Oscar y Jorge Eduardo Cervellini, *Aprendizaje situado. Una metodología para la enseñanza de Adultos en la universidad*, Argentina en: <http://conedsup.unsl.edu.ar/Download_trabajos/Trabajos/Eje_5_Investigacion_y_Produccion_Conocimiento/Braun%20y%20Otros.PDF> (consultado diciembre de 2011).
- De Grauwe, A. y G. Carron (2002), *Supervisión: un componente clave de un sistema de monitoreo de la calidad*, París, UNESCO/IIEP.
- Dean, J. (2002), *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*, Madrid, La Muralla.
- Real Academia de la Lengua Española, *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, España, en: [ww.rae.es](http://www.rae.es)
- SEP (2010), "Acuerdo 556. Reglas de Operación 2011 del PETC", en *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre, México.
- Fullan, M. (2002), *Liderar en una cultura del cambio*, España, Octaedro.
- García Cabrero, B. y L. Zendejas (2009), *Hacia un nuevo modelo de supervisión de las escuelas primarias en México*, México, INEE.
- INEE (s/f), *Factores escolares y aprendizaje en México: el caso de la educación básica*, en: <http://www.inee.edu.mx/index.php/publicaciones/resultados-de-investigacion/reportes-de-investigacion/3471>
- Perrenoud, P. (2004), *Diez nuevas competencias para enseñar*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro).
- Ramírez, R. (1963), "Supervisión de la escuela rural", en *Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional*, núm. 1, México, SEP/IFCM.
- Sammons, P. (1998), *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie Cuadernos).
- SEP (2003), *El plan de mejoramiento. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, México, SEB en: <http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/pdf/preescolar/seguimiento/Plandemejoramiento.pdf>
- (2004), *Orientaciones para constituir un servicio de asesoría a la escuela*, México.
- (2006), "Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión", en *Documentos para Fortalecer la gestión escolar*, México.
- (2009), *Caja de herramientas*, México, PETC, en: <http://basica.sep.gob.mx/tiempocompleto/start.php?act=herramientas>

- (2009), *Guía metodológica. Línea de Trabajo. Arte y cultura*, México, PETC (Caja de Herramientas).
- (2009), *Organización del trabajo en las escuelas de tiempo completo*, México, PETC en: <http://basica.sep.gob.mx/tiempocompleto/pdf/Organizacion-baja.pdf>
- (2010), *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*, México, PEC, en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo5.pdf>
- (2011), *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*, México.

Slavin, R. (s/f), *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas*, en: www.preal.org

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.



SEP

Programa Escuelas de Tiempo Completo

Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las
Escuelas de Tiempo Completo

