

ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE SUPERVISORES ESCOLARES

Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

Cuaderno del supervisor Primera Parte



Diplomado para Supervisores de Educación Básica



Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares

Diplomado Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

Cuaderno del supervisor



Secretaría de Educación Pública Emilio Chuayffet Chemor

Subsecretaría de Educación Básica **Alba Martínez Olivé**

Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa **Germán Cervantes Ayala**

Dirección General de Materiales e Informática Educativa **Ignacio Villagordoa Mesa**

Dirección General de Desarrollo Curricular **Hugo Balbuena Corro**

Dirección General de Educación Indígena Rosalinda Morales Garza

Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio **Francisco Deceano Osorio**

Subsecretaría de Educación Básica http://basica.sep.gob.mx

Índice • Cuaderno del supervisor

Pág. **7**

- Presentación
- 8 Propósitos
- 9 Destinatarios
- 9 Descripción
 - 9 Enfoque de formación
 - 9 Premisas
 - 9 Modalidad de trabajo
 - 10 Duración
 - 11 Módulos y contenidos
 - 14 Criterios de evaluación
- 15 Calendario de sesiones

Desarrollo de los módulos. Primera parte

17 Módulo 1

Cambios educativos en el siglo XXI: ¿qué tienen que ver con el supervisior?

45 Módulo **2**

Principios filosóficos y legales de la educación en México. Derecho a la educación. Inclusión educativa. Qué significan en la práctica de la supervisión.





Las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión y el aprendizaje.

65 Mód



Los fines y los ámbitos de la función supervisora. Misión y propósitos de la supervisión escolar en el siglo XXI.

89 **Módulo 5**

Habilidades sociales para la función supervisora: comunicación, gestión de conflictos, negociación, mediación.

111 Anexos



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTACIÓN

El país requiere una nueva escuela mexicana, que garantice el logro del aprendizaje de los alumnos, que asegure la eficacia del servicio educativo que se presta en la escuela. Por ello, el reto más importante del Sistema Educativo Nacional es lograr la mejora de la calidad de la educación y crear oportunidades para el desarrollo de aprendizajes de niños y adolescentes. El Sistema centra sus esfuerzos en asegurar que todos y cada uno de los alumnos de educación básica ejerzan su derecho a la educación, garantizado por el artículo 3º constitucional y la Ley general de educación; es decir, que todos alcancen los logros educativos que les permitan incorporarse a la sociedad como ciudadanos plenos.

Esto conlleva asignar nuevos significados y funciones a los actores encargados de preservar la calidad educativa. En este sentido, la supervisión escolar y la figura de supervisor de zona cobran relevancia: la supervisión como espacio institucional cercano al plantel puede contribuir de manera directa en el logro de los aprendizajes que la sociedad actual demanda; el lugar del supervisor es un lugar de definición y adecuación de políticas educativas y de gestión de estrategias para la acción, y por lo tanto se constituye en una pieza clave en el apoyo a las escuelas.

Considerando lo anterior, la Subsecretaría de Educación Básica ha diseñado una Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares, con la intención de promover acciones que fortalezcan las competencias profesionales de los supervisores.

El diplomado Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos forma parte de esta estrategia formativa dirigida a mejorar las condiciones de estudio de los niños, actualizar las formas de enseñanza, fortalecer a los colectivos docentes y revalorar a la escuela pública, a partir de la profesionalización de los supervisores de educación básica.

Este nuevo modelo de escuela pública requiere una supervisión de calidad, dinámica y constructora, centrada en que todos los estudiantes logren los aprendizajes previstos en el plan y programas de estudio de la educación básica, y se formen como ciudadanos de una sociedad democrática.

Propiciar el desarrollo profesional de los supervisores y sus equipos cercanos, es una forma clara de mejorar los aprendizajes de los niños y los adolescentes de nuestras escuelas de educación básica.



PROPÓSITOS

Propósito general

Con el diplomado *Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos* se pretende que los supervisores:

Fortalezcan sus competencias profesionales orientadas a la asesoría y acompañamiento de los colectivos docentes de su zona para contribuir a la mejora del aprendizaje de los alumnos.

Propósitos específicos

Al término del programa de formación se espera que los participantes

Reconozcan:

- los principales cambios ocurridos en la sociedad actual y su influencia en la institución escolar y la docencia;
- que la misión primordial de la escuela es el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento que permitan a los estudiantes seguir aprendiendo a lo largo de la vida;
- que los alumnos son el centro de la acción educativa;
- que la comunicación interna en la escuela es esencial para una acción docente colaborativa, y
- que las familias y la comunidad son parte fundamental del proceso educativo.

Desarrollen habilidades para:

- usar las diversas fuentes de información disponibles para diagnosticar la situación de los centros educativos de su área de influencia;
- evaluar los procesos educativos y de gestión de las escuelas a su cargo;
- impulsar acciones concretas con los colectivos docentes y sus directores para favorecer el desarrollo
 de las competencias señaladas en los planes y programas de estudio de los alumnos y fortalecer las
 competencias profesionales de los docentes;
- favorecer el diálogo reflexivo y la colaboración entre los profesores, los directivos escolares, y las familias de los estudiantes;
- promover un buen uso de los diversos materiales educativos disponibles en la escuela y en otros espacios, y
- usar las tecnologías de la información y la comunicación como medios que dinamizan los procesos formativos.



DESTINATARIOS

Los destinatarios de esta propuesta formativa son los supervisores escolares de todos los niveles y modalidades de la educación básica.

DESCRIPCIÓN

Enfoque de formación

El trabajo de formación se focalizará en los supervisores escolares o aspirantes a la función, a partir de la premisa de que la supervisión escolar es la palanca privilegiada de impulso para la transformación educativa. El enfoque formativo del diplomado se caracteriza por recuperar la experiencia de los participantes y ofrecer apoyos conceptuales, prácticas colaborativas, planteamientos que generen espacios de reflexión personal y herramientas de intervención que constituyan una plataforma de crecimiento personal y profesional en el ejercicio del rol como supervisor.

Premisas

- Todos poseemos experiencia y reflexiones sobre nuestra materia de trabajo.
- Todos tenemos algo que aportar al desarrollo de todos.
- Todos nos pueden aportar algo que nos enriquezca.
- Nuestras visiones del mundo y de los acontecimientos pueden ser diferentes, pero compartimos algo: somos profesionales de la educación.
- Trabajar juntos en nuestro desarrollo profesional es expresión de profesionalismo.
- Expresarnos con respeto y comedimiento es fundamental para el logro de nuestra formación permanente.
- Escuchar con atención y apertura es básico para aprender e interactuar.

Modalidad de trabajo

El diplomado está organizado en 10 módulos con dos modalidades de trabajo: presencial y en línea. Los siete módulos presenciales combinan el manejo de elementos conceptuales con actividades destinadas a propiciar la reflexión de los supervisores en torno de su propio quehacer. Esto tiene el fin de que, en un diálogo entre pares y acompañados por especialistas, logren el desarrollo de habilidades y la construcción de estrategias de mejora para su función supervisora.

Los tres módulos en línea contemplan actividades prácticas (que los participantes desarrollarán en su espacio de trabajo cotidiano), o bien, la revisión de materiales diversos. Para estas sesiones se colocará en la



plataforma del diplomado, una guía de trabajo con actividades concretas por desarrollar y que servirán de insumo para algunas sesiones presenciales.

En cada una de las sesiones de los módulos se busca diversificar los recursos, por lo que además de la lectura y análisis de diversos textos se inicia cada módulo con una conferencia a cargo de especialistas del tema en cuestión. Además se proyectan videos y películas que llevan a reflexionar a los participantes acerca de su función supervisora.

Adicionalmente, los participantes podrán acceder, por un lado, a propuestas de actividades que estarán colocadas en la plataforma, tales como: analizar un video o un texto o participar en un foro de discusión; por el otro, a diversos recursos para apoyar la asesoría y acompañamiento a las escuelas. Asimismo, en este sitio virtual "subirán" sus tareas y podrán tener una comunicación permanente con sus coordinadores de grupo.

Duración

El diplomado se desarrolla en 120 horas: 84 horas son presenciales y 36 no presenciales. Las actividades de los módulos presenciales están organizadas para trabajarse en 12 horas distribuidas en dos sesiones, durante el ciclo escolar 2013-2014.

[Módulos y contenidos]

- 1. CAMBIOS EDUCATIVOS EN EL SIGLO XXI: ¿QUÉ TIENEN QUE VER CON EL SUPERVISOR?
 - La función social de la escuela en un mundo de transformación
 - Las expectativas sociales hacia la escuela
 - El supervisor como líder. Sentir el liderazgo
- 2. PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO. DERECHO A LA EDUCACIÓN. INCLUSIÓN EDUCATIVA. QUÉ SIGNIFICAN EN LA PRÁCTICA DE LA SUPERVISIÓN.
 - Principios filosóficos y legales que orientan la educación en México: su observancia desde la función de la supervisión
 - El liderazgo del supervisor y la eficacia de la escuela como fundamento del cumplimiento del derecho a la educación
 - El derecho a la educación, ¿cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad?
- 3. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y EL APRENDIZAJE.



- Las TIC como herramientas para la supervisión escolar
- Recursos de la computadora
- Recursos del teléfono celular
- El uso de tutoriales



- 4. LOS FINES Y LOS ÁMBITOS DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA. MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EL SIGLO XXI.
 - La misión y los propósitos de la supervisión escolar
 - La supervisión escolar y sus funciones
 - El liderazgo de los supervisores y el aprendizaje de los alumnos
- **5.** HABILIDADES SOCIALES PARA LA FUNCIÓN SUPERVISORA: COMUNICACIÓN, GESTIÓN DE CONFLICTOS, NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN.
 - El papel de la comunicación en la función supervisora
 - Gestión de conflictos: tarea de la supervisión
 - La negociación y la mediación en la gestión de conflictos
- **6.** LAS ESCUELAS Y LA ZONA ESCOLAR: COMUNIDADES DE APRENDIZAJE.
 - El trabajo colaborativo: condición para la conformación de comunidades de aprendizaje
 - Elementos que caracterizan a las comunidades de aprendizaje y los principios que las sustentan.
 - De comunidades escolares a comunidades de aprendizaje. Fortalezas y dificultades de las escuelas de la zona. Estrategias para la transformación
- 7. LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN EN RELACIÓN CON LA MEJORA CONTINUA DE LAS ESCUELAS: PLANEAR, DIAGNOSTICAR, INTERVENIR.
 - La planeación como herramienta para organizar el trabajo de la zona escolar
 - El diagnóstico: punto de partida para planear y para intervenir
 - Intervenir desde la supervisión para asegurar la calidad del servicio educativo de nuestras escuelas

- 8. LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN EN RELACIÓN CON LA MEJORA CONTINUA DE LAS ESCUELAS: EVALUACIONES NACIONALES, CÓMO USARLAS PARA TOMAR DECISIONES ADECUADAS.
 - Uso de los resultados de las evaluaciones nacionales como herramientas de aprendizaje y mejora
 - Las evaluaciones nacionales como un medio para la detección de necesidades educativas
 - El papel del supervisor frente a las evaluaciones nacionales como estrategia educativa
- 9. Las funciones de la supervisión en relación con la mejora continua de las ESCUELAS: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ESCUELAS.
 - Importancia del diagnóstico de las escuelas para la toma de decisiones
 - El seguimiento a las escuelas para la mejora de los aprendizajes
 - La función del supervisor, evaluación del aprendizaje de los alumnos y la mejora de la calidad educativa
- 10. Las funciones de la supervisión en relación con la mejora continua de las ESCUELAS: EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLECTIVOS DOCENTES: EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR. UN ESPACIO DE DECISIÓN Y FORMACIÓN.
 - La mejora del aprendizaje de nuestros alumnos y el impulso del trabajo colaborativo: funciones del supervisor
 - El Consejo Técnico Escolar: espacio para el desarrollo profesional de los colectivos docentes
 - El Consejo Técnico Escolar y el Consejo Técnico de Zona: espacios para la toma de decisiones colaborativas



Criterios de evaluación

Para la evaluación se tomarán en cuenta la asistencia y participación en al menos el 90% de las sesiones de los módulos presenciales; la participación y desarrollo de cuando menos el 90% de las actividades en línea; la entrega oportuna (y de acuerdo con los criterios que se establezcan) de todos los trabajos solicitados en cada módulo, y la entrega del producto final que dará cuenta de lo aprendido a lo largo del diplomado.

25	Participación y asistencia por lo menos en el 90% de las sesiones presenciales
35	Entrega de todos los productos parciales
20	Participación por lo menos en el 90% de las actividades en línea
20	Entrega del producto final
100	Total

CALENDARIO DE SESIONES

Primera Parte

Módulo	Modalidad	Fecha/Periodo*
1. Cambios educativos en el siglo XXI: ¿qué tienen que ver con el supervisor?	Presencial	Del 28 al 31 de octubre
2. Principios filosóficos y legales de la educación en México. Derecho a la educación. Inclusión educativa. Qué significan en la práctica de la supervisión.	Presencial	Del 18 al 22 de noviembre
3. Las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión y el aprendizaje.	En línea	Del 9 al 13 de diciembre
4. Los fines y los ámbitos de la función supervisora. Misión y propósitos de la supervisión escolar en el siglo XXI.	Presencial	Del 20 al 24 de enero
5. Habilidades sociales para la función supervisora: comunicación, gestión de conflictos, negociación, mediación.	Presencial	Del 17 al 21 de febrero

*Los módulos se desarrollan en 12 horas de trabajo, distribuidas en dos sesiones de 6 horas cada una. Las autoridades educativas de cada entidad establecerán los días en que se llevarán cabo las sesiones del diplomado, dentro del periodo arriba señalado.



Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares





CAMBIOS EDUCATIVOS EN EL SIGLO XXI: ¿QUÉ TIENEN QUE VER CON EL SUPERVISOR?

Cuaderno del supervisor





Módulo 1

Cambios educativos en el siglo XXI: ¿qué tienen que ver con el supervisor?

PROPÓSITO GENERAL

Contribuir a la comprensión de los cambios sociales que afectan a la escuela y a una reflexión colaborativa sobre el replanteamiento del rol de la supervisión que dichas transformaciones suponen.

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS

Que los supervisores:

- Reflexionen acerca de las implicaciones que para su quehacer profesional tienen los cambios actuales en la sociedad, en la producción y difusión del conocimiento, así como en la estructura y organización de las familias.
- Reflexionen acerca de las exigencias de cambio que esto representa para las escuelas, en especial para el tipo de aprendizajes que los alumnos deben lograr para incorporarse a la sociedad del siglo XXI.
- Establezcan algunas conclusiones sobre su papel en esta nueva circunstancia, para enriquecer y mejorar su quehacer profesional.

CONTENIDOS

La función social de la escuela en un mundo de transformación

- La producción y ubicación del conocimiento
- Los cambios sociales que afectan a la escuela
- La estructura familiar y la organización social

Las expectativas sociales hacia la escuela

- Aprender a aprender. Otra manera de enseñar y aprender
- Aprendizajes simples vs aprendizajes complejos. Habilidades cognitivas
- Aprender a convivir

El supervisor como líder. Sentir el liderazgo



PRODUCTOS

- Registro del resultado de los cuestionarios aplicados a alumnos y docentes.
- Registro de tres acciones de mejora del clima escolar.
- Texto "Las competencias necesarias para ejercer la función supervisora en el siglo XXI.

RECURSOS

- Conectividad a internet.
- Nombres de usuario y contraseñas de los supervisores para ingresar a la plataforma.
- Tarjetas tamaño media carta.
- Paliacates, uno por pareja.
- Hojas para rotafolios y plumones.
- Cinta adhesiva.
- Computadoras portátiles (laptops) de los participantes.

Distribución de tiempos y contenidos

	Horario	Duración	Actividad
	8:30 a 10:00	1 h 30 min	Conferencia inaugural del diplomado "Las funciones del supervisor ante los retos del siglo XXI"
	10:00 a 10:15	15 min	Receso
Sesión 1	10:15 a 10:45	30 min	Presentación del diplomado
Sesion i	10:45 a 11:25	40 min	Presentación de los asistentes
	11:25 a 11:45	20 min	Encuadre del módulo
	11:45 a 13:10	1 h 25 min	Los cambios sociales que afectan a la escuela
	13:10 a 14:30	1 h 20 min	La estructura familiar y la organización social
	8:30 a 9:50	1 h 20 min	Aprender a aprender. Otra manera de enseñar y aprender
	9:50 a 11:00	1 h 10 min	Aprender a convivir
	11:00 a 11:15	15 min	Receso
Sesión 2	11:15 a 12:15	1 h	El supervisor como líder
	12:15 a 14:00	1 h 45 min	Exploración de la plataforma Red para una supervisión efectiva
	14:00 a 14:30	30 min	Cierre del módulo. Acuerdos y compromisos



- [SESIÓN 1]

Conferencia inaugural del diplomado

"Las funciones del supervisor ante los retos del siglo XXI", a cargo de la C. subsecretaria de Educación Básica, **maestra Alba Martínez Olivé**.

Registre las ideas relevantes de la conferencia o las dudas o comentarios que surjan.

RECESO



ACTIVIDADES

1. PRESENTACIÓN DEL DIPLOMADO

¿Cuáles son sus expectativas respecto al diplomado? Escríbalas.



2. PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES

De manera individual escriba su presentación personal en una tarjeta: nombre, zona escolar y, al estilo *twitter*, lo que quiera decir de sí mismo como supervisor, en 140 caracteres como máximo.





Estableciendo las normas de convivencia

Normas de convivencia de mi grupo	

3. ENCUADRE DEL MÓDULO

Escriba y comparta sus expectativas respecto a los contenidos de este módulo.



4. LOS CAMBIOS SOCIALES QUE AFECTAN A LA ESCUELA

Organizados en equipo:

- ✓ Busquen en internet el tópico: "Sociedad del Conocimiento" mediante un buscador como Google Mozilla o Yahoo.
- ✓ Registren cuánto tiempo tardó cada búsqueda.
- ✓ Registren un aproximado de cuántas opciones aparecieron en ese lapso.
- ✓ Ingresen a la primera opción y lean la definición que ofrece, registren lo que les parezca más relevante.
- ✓ Busquen ahora el tema "globalización", anoten cuánto tardó la búsqueda y registren las opciones que se presentan.
- ✓ Registren un aproximado de cuántas opciones aparecieron en ese lapso.
- ✓ Revisen la primera página de resultados que le despliega la pantalla y registre lo que observa:
- ✓ Ingresen a la primera opción y lean la definición que ofrece, anótenla:
- ✓ Anoten en el mismo orden en que aparece de qué fuentes se trata:
 - · artículos científicos
 - notas de periódicos
 - enciclopedias electrónicas etc.

Comenten en equipo y registren lo siguiente:

¿Qué es lo más notable que observan?

Encuentren una palabra que les sirva para describir lo observado. Anótenla



¿Todas las fuentes de información que se encuentran en internet son igualmente confiables? ¿Por qué? Reflexione de manera individual.

¿Qué implica la ubicación del conocimiento en internet?

¿Qué importancia tiene la proliferación de fuentes de tal conocimiento?

La diversidad en su confiabilidad para los maestros y las escuelas (y, por lo tanto para el supervisor). Por equipo escriban un solo enunciado como conclusión para responder y presentarlo a la plenaria.

5. LA ESTRUCTURA FAMILIAR Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

mente comente en plenaria lo siguiente.
¿Cómo puede describirse la situación familiar en cada situación?
¿Siempre ha sido así? ¿Qué cambios se perciben en la estructura familiar? ¿Qué relación tienen con la organización social?
¿Podemos encontrar circunstancias parecidas en nuestro contexto? Describa una.

Observe los fragmentos de las películas presentadas. Reflexione y conteste de manera individual, posterior-

Realice la lectura de los siguientes textos:

El default de los adultos

Una de las razones de la crisis educativa actual es la difícil relación entre padres e hijos, donde los primeros no acaban de asumir su rol, por lo cual los segundos tampoco pueden aprender el suyo. Un debate crucial de los tiempos que corren.

Entre los 14 y los 60 años todos queremos tener 20. Ser jóvenes, creativos, innovadores, seductores, transgresores, espontáneos y atléticos.

¿Y qué tiene eso de malo? En principio nada; podríamos decir que es muy bueno que la gente se quiera mantener bien a lo largo de su vida, que pelee contra la edad, el tiempo, el deterioro, hasta donde eso sea posible.

El problema aparece cuando todos quedamos más cerca de la creatividad, la transgresión, la innovación, la expresión libre, y nadie queda cerca de la ley, el orden, las formas correctas, la mesura, el cuidado.

Y en una sociedad en la que nos quedamos sin asimetrías y todos somos "más o menos adolescentes o jóvenes", los que pierden son los chicos porque se quedan sin referencias, sin pautas respecto de lo que está bien o mal, de lo que corresponde y lo que no.

Los jóvenes construyen su identidad peleándose con los adultos, "odian por unos minutos" a sus padres o maestros cuando les dicen que no, cuando les ponen límites, les marcan lo que no es correcto. Y así construyen su identidad, se van peleando cada vez menos, hasta que en un momento dejan de ser "la contra de sus padres" y construyen un nuevo equilibrio que les permite ser "ellos mismos".

Ahora, ¿cómo hacen los jóvenes para confrontar con unos adultos que se visten como ellos, tienen cuerpos parecidos a los de ellos, adoptan las mismas dietas, rutinas, parejas? ¿Cómo hago para pelearme con mi propio espejo? –se preguntan.

Y entonces "corren la frontera", para provocarnos, llegan más tarde todavía, toman más, nos respetan menos, se lastiman, fracasan en la escuela, hasta que finalmente, encuentran el límite en el momento que los adultos "explotan".

Recién ahí logran construir el escenario en el que pueden confrontar con unos adultos que les dicen que no. Sólo que es un "no" reactivo, destemplado, poco reflexivo, por el que salen todos los "no" reprimidos.

Esa pelea ha tenido un enorme costo para ambos. Para los chicos, lastimarse, dañar su salud, fracasar en la escuela o en otras actividades. Para los adultos, la percepción de la "pelea" permanente, el desgaste, la bronca.

Eva Giberti, una prestigiosa psicoanalista, dice que los adolescentes se han convencido de que "los padres dudan de todo" y en esa duda está el espacio para terminar haciendo lo que uno quiere.

"A los demás los dejan", "vos sos la única que hace esas cosas", "me hacés quedar en ridículo delante de mis compañeros". Esos seres que dudan son un problema porque generan la invitación a la pelea permanente, a la constante discusión del límite y de la frontera.

Los chicos necesitan unos padres que dejen de pelearse con sus padres, que sean ellos mismos, que puedan ser más o menos jóvenes, pero que se "banquen" ser la ley, el orden, la contención, el "deber ser", más allá de que lo crean o no. Ése es el rol que sus hijos necesitan.

No se trata de ser como aquellos padres que ni siquiera tenían diálogo con sus hijos, pero tampoco de éstos, que en lugar de ser padres quieren ser amigos o compinches. Se trata de ser una referencia, un parámetro, entendiendo que un buen padre dicen tantos "sí" como "no", y que ambos son valiosos.

Mi papá y mi mamá nunca me preguntaron si quería ir a la escuela ni libraron a mi responsabilidad que me levantara cada mañana para hacerlo. Nunca me generaron ese problema: tenía que ir.



No les generemos a los chicos más problemas de los que tienen; ellos no tienen que decidir si deben ir a la escuela, si deben ordenar sus cosas, si deben respetar a los adultos: deben hacerlo.

Y obligarlos es cuidarlos, es garantizarles una mejor vida en su edad adulta, es prepararlos para el duro mundo que tendrán que vivir.

Cada uno encontrará su propia versión de adulto, los modos de ser la ley y los parámetros, pero no eludiendo los costos de "ser malo" bajo la idea de ser democrático.

Nadie odia a sus padres o a sus profesores porque fueron duros, lo que uno más condena es que no se hayan ocupado, que no lo hayan cuidado.

laes, Gustavo, "El default de los adultos", en Los Andes, 16 de octubre de 2009, disponible en http://www.losandes.com.ar/notas/2009/10/16/opinion-451710. asp (Consulta: 15 de agosto de 2013).

Gomorra

(fragmento)

Comprender qué significa lo atroz, no negar su existencia, afrontar sin prejuicios la realidad. Hanna Arendt

Se llamaba Tonino "Kit Kat" porque devoraba toneladas de chocolatinas. Kit Kat se las daba de pequeño boss, pero yo me mostraba escéptico. Le hacía preguntas a las que se cansaba de responder, así que se levantó el jersey. Tenía todo el tórax lleno de moretones redondos. En el centro de las circunferencias violáceas aparecían puntos amarillos y verduscos de capilares rotos.

- Pero ¿qué has hecho?
- -El chaleco...
- −¿El chaleco?
- -Sí, el chaleco antibalas...
- − ¿Y el chaleco hace esos cardenales?

-Claro, las berenjenas son las balas que me han alcanzado...

Los moretones, las berenienas, eran el fruto de los disparos de pistola que el chaleco detenía un centímetro antes de llegar a entrar en la carne. Para enseñar a no tener miedo de las armas, hacían ponerse un chaleco a los chiquillos y disparaban contra ellos. Un chaleco por sí solo no bastaba para impulsar a un individuo a no huir ante un arma. Un chaleco no es la vacuna contra el miedo. La única manera de anestesiar todo temor era mostrar cómo podían ser neutralizadas las armas. Me contaron que los llevaban al campo, nada más salir de Secondigliano. Les hacían ponerse los chalecos antibalas debajo de la camiseta y descargaban medio cargador de pistola en cada uno.

—Cuando llega la bala, caes al suelo y dejas de respirar, abres la boca y tomas aire, pero no entra nada. No puedes más. Son como castañazos en el pecho, te parece que vas a estallar... Pero después te levantas eso es lo importante. Después del tiro, te levantas.

Kit Kat había sido adiestrado junto a otros para recibir disparos, un entrenamiento para morir, mejor dicho, para casi morir.

Los reclutan en cuanto son capaces de ser fieles al clan. Tienen entre doce y diecisiete años; muchos son hijos o hermanos de afiliados, mientras que otros muchos proceden de familias de trabajadores con empleos precarios. Son el nuevo ejército de los clanes de la Camorra napolitana. Vienen del centro histórico, del barrio de Sanitá, de Forcella, de Secondigliano, de la barriada de San Gaetano, de los Barrios Españoles, del Pallonetto, los reclutan mediante afiliaciones estructuradas en diversos clanes. Por su número son un verdadero ejército. Las ventajas para los clanes son múltiples: un chiquillo cobra menos de la mitad del sueldo de un afiliado adulto de la categoría más baja, raramente debe mantener a los padres, no tiene las obligaciones que impone una familia, no tiene horarios, no necesita un salario puntual y, sobre todo, está dispuesto a estar permanentemente en la calle. La atribuciones son diversas y con diversas responsabilidades. Se empieza con la venta de droga blanda, sobre todo hachís. Los chiquillos se sitúan casi siempre en las calles más bulliciosas. Con el tiempo empiezan a vender pastillas y casi siempre les proporcionan un ciclomotor. Por último, la cocaína: la llevan directamente a las universidades, a los alrededores de los locales y los hoteles, a las estaciones del metro. Los grupos de niños camellos son fundamentales en la economía flexible de la venta de droga porque llaman menos la atención, la venden entre una patada al balón y una carrera en motocicleta, y con frecuencia van al domicilio del cliente. En muchos casos, el clan no obliga a los chiquillos a trabajar por la mañana; en realidad continúan asistiendo a clase durante la enseñanza primaria, en parte porque si decidieran no ir podrían descubrirlos más fácilmente. Tras los primeros meses de trabajo, muchos chiquillos salen a la calle armados, para defenderse y al mismo tiempo para hacerse valer: una promoción sobre el terreno que promete la posibilidad de escalar a la cima del clan. Aprenden a utilizar pistolas automáticas y semiautomáticas en los vertederos de basura de los alrededores o en las galerías de la Nápoles subterránea.

Sabiano, Roberto, Gomorra, México, Random House Mondadori (2009), pp. 118-129 (Colección de bolsillo).



¿De qué manera impactan la vida familiar, los cambios en la escuela y en la sociedad y en la vida familiar?
¿Han percibido esos cambios en su entorno? De ejemplos cercanos.
¿Qué puede hacer el supervisor al respecto?
¿Con quién puede hacerlo?
Ante los cambios en la sociedad y en los patrones de convivencia y crianza, en la ubicación del conocimiento la escuela tiene que convertirse en una alternativa. Se refuerzan sus finalidades: <i>aprender a aprender y aprender a convivir</i> .
¿Qué significa para usted aprender a aprender y aprender a convivir? ¿Qué le corresponde hacer a la escuela´ ¿Qué le corresponde al supervisor? Descríbalo brevemente:

A partir de lo que visto hasta este momento: ¿Qué competencias son necesarias para ejercer la función

supervisora en el siglo XXI?



[SESIÓN 2]

6. APRENDER A APRENDER. OTRA MANERA DE ENSEÑAR Y APRENDER

Habilidades cognitivas

Revise el siguiente cuadro.

Las habilidades cognitivas

Nivel	Habilidades	Tareas
	Memorizar	Recordar
	Memonzai	Reconocer información específica
	Comprender	Explicar
Bajo		Parafrasear
		Calcular
	Aplicar	Resolver
		Determinar
		Clasificar
	Analizar	Predecir
		Modelar
		Derivar
	Evaluar	Juzgar
		Seleccionar
Alto		Optimizar
Aito		Criticar
		Justificar
		Proponer
	Crear	Diseñar
		Inventar
		Crear
		Mejorar

Adaptado de Isabel Pérez Torres. WebQests: promoción de las habilidades cogniivas de orden superior [presentación electrónica], 1997-2011 disponible en http://www.isabelperez.com/webquest/taller/others/skills.htm (Consulta: 4 de agosto de 2013).



Resuelva los siguientes reactivos:



Reactivns PISA

LLUVIA ÁCIDA

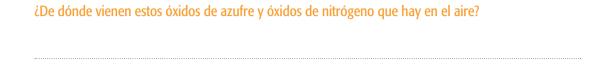
A continuación se muestra una foto de las Cariátides, estatuas esculpidas en la Acrópolis de Atenas hace más de 2 500 años. Las estatuas son de un tipo de piedra que se llama mármol. El mármol está compuesto por carbonato de calcio.

En 1980, las estatuas originales fueron trasladadas al interior del museo de la Acrópolis y sustituidas por réplicas. La lluvia ácida estaba carcomiendo las estatuas originales.



Pregunta 2: LLUVIA ÁCIDA

La lluvia normal es ligeramente ácida porque ha absorbido un poco de dióxido de carbono del aire. La lluvia ácida es más ácida que la lluvia normal porque ha absorbido gases como óxidos de azufre y óxidos de nitrógeno.



Diplomado Supervisión efectiva

para la **mejora** del aprendizaje

de nuestros alumnos

Es posible construir un modelo del efecto de la lluvia ácida sobre el mármol, poniendo fragmentos de éste en vinagre toda la noche. El vinagre y la lluvia ácida tienen aproximadamente el mismo nivel de acidez. Cuando un fragmento de mármol se mete en vinagre, se forman burbujas de gas. Se puede determinar la masa del fragmento de mármol seco antes y después del experimento.

Pregunta 3: LLUVIA ÁCIDA

Un fragmento de mármol tiene 2.0 gramos antes de meterse en vinagre toda la noche. Al día siguiente, se saca y se seca. ¿Cuál será la masa del fragmento de mármol ya seco?

- A. Menos de 2.0 gramos
- B. Exactamente 2.0 gramos
- C. Entre 2.0 y 2.4 gramos
- D. Más de 2.4 gramos

Pregunta 5: LLUVIA ÁCIDA

Los estudiantes que hicieron este experimento también pusieron fragmentos de mármol en agua (destilada
pura toda la noche.
Explica por qué los estudiantes incluyeron este paso en su experimento.

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Reactivos Liberados PISA 2006, disponible en http://www.inee.edu.mx/images/stories/ ReactivosPISA/2006/mapayreactivosliberadospisa2006-12nov2007.pdf (Consulta: 10 de agosto de 2013).



Reactivos PISA

UNIDAD 2. LAGO CHAD

La figura 1 muestra las fluctuaciones del nivel del lago Chad, en Sahara al Norte de África. El lago Chad desapareció completamente cerca del año 20,000 antes de Cristo, durante la última era glaciar. Alrededor del año 11,000 A.C. resurgió. Actualmente, su nivel es casi el mismo como lo era en el año 1,000 después de Cristo.

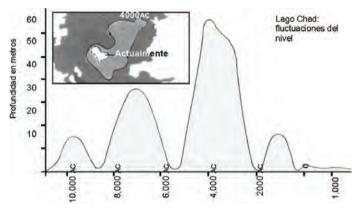


Figura 1

La figura 2 muestra las pinturas rupestres del Sahara (pinturas o dibujos antiguos encontrados en las paredes de las cuevas) y los cambios de patrones en la vida salvaje.

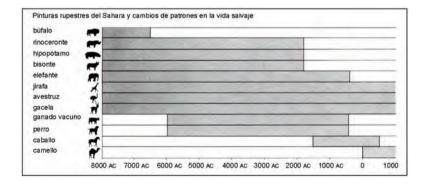


Figura 2

Cambios educativos en el Siglo XXI: ¿qué tienen que ver con el supervisor? • **Cuaderno del supervisor**

Utiliza la información acerca del lago Chad de la página anterior para responder las siguientes preguntas.

Pregunta 1: LAGO CHAD

¿Cuál es la profundidad actual del lago Chad?

- A. Alrededor de dos metros.
- B. Alrededor de quince metros.
- C. Alrededor de cincuenta metros.
- D. Desapareció completamente.
- E. La información no se proporciona.

Pregunta 2: LAGO CHAD

	Aproximadamente, ¿cuál es el año de inicio de la gráfica en la figura 1?
Preg	unta 3: LAGO CHAD
	¿Por qué el autor eligió empezar la gráfica en ese punto?

Pregunta 4: LAGO CHAD

La figura 2 está basada en la hipótesis de que:

- A. Los animales de la pintura rupestre estaban en esa área en el momento en que fueron dibujados.
- B. Los artistas que dibujaron los animales eran muy hábiles.
- C. Los artistas que dibujaron los animales podían viajar grandes distancias.
- D. No había una intención por domesticar a los animales que fueron pintados en las rocas.



Pregunta 5: LAGO CHAD

Para esta pregunta necesitas recopilar información de las figuras 1 y 2 conjuntamente.

La desaparición del rinoceronte, hipopótamo y del bisonte de las pinturas rupestres del Sahara corresponde a:

- A. El principio de la más reciente era glaciar.
- B. La mitad del periodo, cuando el lago Chad estaba a su máximo nivel.
- C. El descenso en el nivel del lago Chad por más de mil años.
- D. El inicio de un ininterrumpido periodo de seguía

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Reactivos Liberados PISA 2006, disponible en http://www.inee.edu.mx/images/stories/ ReactivosPISA/2006/mapayreactivosliberadospisa2006-12nov2007.pdf (Consulta: 10 de agosto de 2013).

n 1			1			
Respondan	Δn	ΔΛΙΙΙΝΛ	lac	CIGI	ιμαητας	CLIACTIONAC
Nespondan	CH	cquipo	lus	SIKI	uiciiles	cuestiones.

_	¿Hay reactivos que miden aprendizajes simples? Justifiquen su respuesta.
_	¿Miden habilidades cognitivas? ¿Por qué?
_	¿Cuáles son las habilidades y las tareas cognitivas puestas en acción para resolver estos reactivos (Consultar el cuadro de habilidades cognitivas).
_	¿Se requieren aprendizajes simples? ¿Para qué?
-	¿Qué tipo de aprendizajes es más probable que necesiten nuestros alumnos para abrirse paso en la vida? ¿Por qué?

Comparta sus respuestas con el resto del grupo.

Diplomado Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

El agujero en la pared

Observe el video El agujero en la pared de Sugata Mitra y registre lo que considere de interés.
Reconozca algunos aspectos que están presentes, entre otros: • El interés personal • El carácter colectivo de la experiencia • La ayuda mutua entre los aprendices • El tiempo (flexible, abierto)
Sin duda, muchas son capacidades que es difícil 'enseñar' desde la escuela, en el sentido de 'implantarlas', porque de seguro se desarrollaron antes de iniciar la educación formal. Entonces
¿Cuál es el papel del maestro?
¿De qué forma se pueden potenciar las capacidades de los alumnos de su zona escolar?

7. APRENDER A CONVIVIR

¿Cómo puede la escuela enseñar a convivir? ¿Qué hay que cambiar? ¿Qué hay que garantizar para hacerlo? (desde el punto de vista de la supervisión)

Elaboren una breve redacción colectiva que responda a las preguntas anteriores.				

Lea el siguiente texto y comparta sus comentarios en equipo. Contrasten con lo que pensaron antes en equipo. Pueden hacer ajustes a sus respuestas.

El trabajo de profesores, directores y supervisores sirve, y es importante decirlo

Eric Debarbieux

Eric Debarbieux analiza los efectos del clima escolar, entendiendo clima escolar desde una perspectiva amplia que incluye el modelo organizativo, la relación pedagógica en el aula, la relación entre alumnos o el sentimiento de justicia en la escuela. El clima escolar afecta a alumnos, profesores, padres y madres.

EFECTO DEL CLIMA ESCOLAR SOBRE EL RENDIMIENTO

- Un entorno socioeconómico desfavorecido no siempre va acompañado de resultados negativos. El trabajo de las unidades educativas (centro-clase) marca la diferencia. «El trabajo de profesores y directores sirve, y es importante decirlo.»
- El clima afecta al rendimiento. Los estudios demuestran que el rendimiento es mejor si el clima escolar es de implicación, de buen estado de ánimo de los alumnos, de justicia y de disciplina. Por el contrario, no funciona bien ni la disciplina estricta ni la anarquía pedagógica. Hace falta una disciplina cooperativa que fomente la idea de pertenencia al centro y que reconozca los derechos de los alumnos.



La escuela eficaz es la que desarrolla cuestiones como el liderazgo eficaz (director firme y participativo), la eficacia del profesorado (la formación es clave), el énfasis en el aprendizaje, la cultura escolar positiva, expectativas altas en cuanto a los comportamientos y los resultados, los derechos y deberes.

EL CLIMA ESCOLAR Y LA VICTIMIZACIÓN

- La violencia escolar no es un hecho que venga de fuera y que se solucione con acciones externas a la escuela (acciones policiales, por ejemplo). La violencia escolar viene de dentro de la escuela.
 - \(\timeg\) Uno de cada 10 alumnos es víctima de acoso.
 - Efectos de la violencia escolar: ausentismo y abandono (también entre buenos alumnos que a veces son acosados por ser buenos), problemas de salud mental (mayor índice de suicidio, depresión, pérdida de la autoestima), problemas de seguridad pública (por ejemplo, un estudio que ha seguido durante 40 años a acosadores demuestra que tienen un mayor índice de delincuencia, de maltratadores, de parados, de trabajos peor pagados).
- Fuerte correlación entre clima escolar y victimización de los escolares y de los adultos. Un estudio realizado en escuelas difíciles demuestra que no todas tenían el mismo volumen de chantaje y acoso. Las que tenían un mayor índice eran las que segregaban a los alumnos más difíciles.
- La calidad de los equipos de adultos marca la diferencia. El bienestar del alumno depende del bienestar de los profesores. Es negativa la inestabilidad de la plantilla de profesores (los profesores desplazados a centros difíciles marchan a menudo). Hace falta estabilidad regulada, con un liderazgo fuerte y cooperativo, y un buen acompañamiento de los profesores.

CÓMO MEJORAR EL CLIMA Y EVITAR LA VIOLENCIA:

- Trabajar la acogida, la convivencia, la estabilidad, la gestión de las crisis, los planes individuales, y luchar contra los estigmas.
- Trabajar la justicia escolar. Los castigos a veces son necesarios, pero sólo con castigos no se acaban los problemas. Los agresores tienen derecho a cambiar el comportamiento. Suelen ser conformistas y no saben qué hacer para salir de su papel. Hay que darles la oportunidad de ponerse en diferentes puntos de vista.
- Luchar contra la soledad de las víctimas (tanto agresores como agredidos).
- No dejar pasar el tiempo. Trabajar la prevención.
- La calidad del sistema no puede ser superior a su personal. La formación ante todo.
- Luchar contra la discriminación y la estigmatización por cualquier motivo (raza, cualidades intelectuales, discapacitados, etc.).

Ideas clave de la conferencia realizada el jueves 26 de abril de 2012 en el Auditorio del MACBA (Barcelona), como parte del ciclo Debats d'educació (Debates sobre educación).



Elabore un cartel en equipo con las respuestas y colóquenlo en la pared. Cada equipo nombra un representante quien permanece junto al cartel elaborado y éste expone el contenido del mismo.

¿Cuál es la responsabilidad que tiene la escuela en fomentar la convivencia, y qué le corresponde hacer al supervisor? Registre sus repuestas y compártalas en plenaria.

Recupere lo más significativo de la tarea del supervisor en la construcción de climas de convivencia, y a partir de la información que tiene de las escuelas de su zona, registre el o los aspectos en los que debe trabajar como supervisor para mejorar el clima escolar de los planteles de su zona. Regístrelos aquí.



RECESO

8. EL SUPERVISOR COMO LÍDER. SENTIR EL LIDERAZGO

Se ha hecho costumbre referirnos al director escolar como líder académico. Sin embargo, está claro que el supervisor tiene que ser el líder *que impulsa a las escuelas a focalizarse en el aprendizaje promoviendo el cambio en el clima escolar y en otros factores para que ello sea posible.* En esta actividad, y a lo largo del diplomado, estaremos trabajando acerca del liderazgo que todo supervisor debe ejercer.

Siga las instrucciones del coordinador para llevar a cabo la actividad "Sentir el liderazgo" y al final reflexione sobre lo que sintió tanto al conducir como al ser conducido.

¿Cómo se sintió cuando conducía? ¿Cuál era su sensación pr do fue conducido? ¿En qué momento se sintió inseguro? ¿Cu	•



9. EXPLORANDO LA PLATAFORMA RED PARA UNA SUPERVISIÓN EFECTIVA

Con su clave de usuario y contraseña ingrese a la plataforma del diplomado; navegue libremente por los recursos que ofrece este espacio virtual. Registre sus hallazgos y la utilidad de cada recurso. Registrelos.



Recurso o sección	Utilidad

Registre las dudas que surgieron en esta primera exploración.
Conozca las tareas que enviarán a su coordinador a través de la plataforma y siga la "ruta" para llevarlo a cabo.
Edite su perfil en la plataforma siguiendo las instrucciones del tutorial. Recupere el escrito tipo twitter que elaboró al inicio del módulo para incluirlo en la presentación de su perfil.
Lea los criterios específicos que existen para enviar documentos y materiales por esta vía. Están disponibles en la sección "Recursos" de la plataforma. Regístrelos aquí para tenerlos presentes.

10. CIERRE DEL MÓDULO. ACUERDOS Y COMPROMISOS

Trabajo posterior a la sesión

Aplique los cuestionarios acerca del clima escolar en las escuelas de su zona (disponibles en la plataforma); analice resultados y elabore un breve registro de la situación de cada escuela, destacando los aspectos positivos y aquellos en los que hay que mejorar.

Planee tres acciones de mejora del clima escolar en los planteles de su zona, a partir de la observación y el resultado de los cuestionarios, para llevarlas acabo durante este ciclo escolar.



No olvide terminar la redacción de su escrito "Las competencias necesarias para ejercer la función supervisora en el siglo XXI".

El resultado de los cuestionarios, las tres acciones de mejora y el texto son los productos de este módulo. Envíelos a su coordinador como parte de su valoración.



Recomendaciones

Para complementar y enriquecer los temas del módulo lea los siguientes textos disponibles en internet.

Delval, J., "La escuela para el siglo XXI", en Sinéctica, núm. 40, enero-junio de 2013. disponible en http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=562_la_escuela para el siglo xxi (Consulta: 28 de agosto de 2013).

Tedesco, J.C., "Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI" en Revista Iberoamericana de Educación num. 55, 2011, pp. 31-47. disponible en http://www.rieoei.org/ rie55a01.pdf (Consulta: 26 de agosto de 2013).

Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares





PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO. DERECHO A LA EDUCACIÓN. INCLUSIÓN EDUCATIVA. QUÉ SIGNIFICAN EN LA PRÁCTICA DE LA SUPERVISIÓN.

Cuaderno del supervisor





Módulo 2

Principios filosóficos y legales de la educación en México. Derecho a la educación. Inclusión educativa. Qué significan en la práctica de la supervisión

PROPÓSITO GENERAL

Comprender que el derecho a la educación es un derecho humano fundamental y que corresponde al supervisor garantizarlo en su ámbito de competencia.

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS

Que los supervisores:

- Comprendan que el artículo 3º constitucional y la *Ley general de educación* constituyen un **mandato** que debe guiar su actuación.
- Adviertan que la exclusión escolar es un fenómeno contrario al derecho a la educación, que se genera dentro de la escuela, debido a las prácticas pedagógicas y de gestión que en ella se llevan a cabo.
- Reconozcan que esas prácticas pueden ser modificadas para convertirse en prácticas de inclusión, bajo el liderazgo del supervisor.
- Determinen acciones viables para garantizar el derecho a la educación en su zona escolar.

CONTENIDOS

Principios filosóficos y legales que orientan la educación en México: su observancia desde la función de la supervisión

- El derecho a la educación como derecho humano fundamental
- Los principios del artículo 3º constitucional y los postulados fundamentales de la *Ley general de educación*

El liderazgo del supervisor y la eficacia de la escuela como fundamento del cumplimiento del derecho a la educación.

- El liderazgo del supervisor
- Rasgos de las escuelas eficaces
- La vida diaria en las escuelas y el derecho a la educación



El derecho a la educación, ¿cómo vamos en el cumplimiento de nuestra responsabilidad?

- El desafío de la inclusión escolar: ¿cómo cumplirla desde la función del supervisor?
- La acción del supervisor como garante del derecho a la educación

PRODUCTO

- Cuadro "Escuelas que están generando alguna forma de exclusión"
- Tres acciones para prevenir la exclusión escolar en los planteles a su cargo

RECURSOS

- Presentación electrónica "Escuelas de México"
- Tarjetas con reactivos (disponibles en la plataforma)

Distribución de tiempos y contenidos

	Horario	Duración	Actividad
	8:30 a 10:00	1 h 30 min	Conferencia "El derecho a la educación, un derecho fundamental"
	10:00 a 10:15	15 min	Receso
	10:15 a 10:35	20 min	Encuadre del módulo
	10:35 a 11:20	45 min	El derecho a la educación un derecho humano fundamental
Sesión 1	11.20 - 12.70	1 h 10 min	Los principios del artículo 3º constitucional y los postulados fun-
		damentales de la Ley general de educación	
	10.70 17.70	1.1	El liderazgo del supervisor y la eficacia escolar como requisito del
	12:30 a 13:30	1 h	cumplimiento del derecho a la educción
	13:30 a 14:30	1 h	La vida diaria en las escuelas y el derecho a la educación
	8.30 a 10:45	2 h 15 min	Proyección de la película Los coristas
	10:45 a 11:00	15 min	Receso
6	Sesión 2 11:00 a 12:30 1 h 30 min	El desafio de la inclusión escolar ¿cómo cumplirla desde la fun-	
Sesion 2		ción del supervisor?	
	12:30 a 14:10	1 h 40 min	La acción del supervisor como garante de la educación
	14:10 a 14:30	20 min	Cierre de módulo. Acuerdos y compromisos



[SESIÓN 1]

Conferencia "El derecho a la educación, un derecho fundamental"

RECESO

ACTIVIDADES

1. ENCUADRE DEL MÓDULO

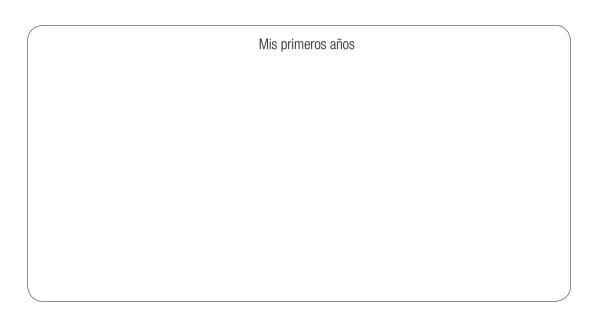
esto con las ideas expuestas en la conferencia y regístrelo.	que significado tienen para usted? Reiacione

Este módulo está dedicado a reflexionar sobre el sentido del derecho a la educación, esto es, cómo se concibe, cuáles han sido sus avances, cuáles son los retos, qué cambios ha tenido, pero sobre todo, cómo se ha cumplido, desde la tarea de la supervisión.

2. EL DERECHO A LA EDUCACIÓN COMO DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL

Recuerde sus primeros años como alumno en la escuela. Escriba esos recuerdos guiándose por las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue su primera escuela?, ¿el preescolar? ¿Cuántos años cursó? ¿A qué edad ingresó a la primaria?
- ¿La escuela estaba cerca? ¿Cómo iba a la escuela? ¿Cuál era su aspecto? ¿Cuántos salones tenía? ¿Había un grupo para cada grado? ¿Cómo eran los maestros?
- ¿Todas las personas de su generación fueron a la escuela? ¿Qué les gustaba de esa escuela? ¿Qué no les gustaba?
- ¿Qué la diferenciaba de la escuela de hoy?



La educación más que como un derecho individual se concebía como la posibilidad de construir una identidad nacional; como ejemplo están las portadas de los primeros libros de texto gratuito y los nombres de las asignaturas en esa época en la escuela.

Pero ¿qué significa actualmente ejercer el derecho a la educación? ¿Por qué se considera un derecho humano fundamental? ¿Qué elementos básicos concretan el derecho a la educación?

Para responder estas preguntas organizados en equipos, distribúyanse la lectura del texto "El derecho a la educación" del doctor Pablo Latapí y organícese para representar la respuesta a la pregunta en el formato que prefieran: cuadro sinóptico, imágenes, símbolos, fotografías, etc.

Equipo 1:	¿Qué se entiende por el derecho a la educación (DE)?
Equipo 2:	¿Por qué ocupa un lugar central entre los derechos?
Equipo 3:	¿El derecho a la educación es un derecho humano o un derecho positivo?
Equipo 4:	Como derecho humano ¿cuál es el sentido y el alcance del derecho a la educación?
Equipo 5:	¿La calidad de la educación forma parte del derecho a la educación?
Equipo 6:	¿Cuál es el contenido mínimo del derecho a la educación?

3. LOS PRINCIPIOS DEL ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL Y LOS POSTULADOS FUNDAMENTALES DE LA *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*

Lea el artículo 1º de la Constitución; el fragmento del artículo 3º constitucional y los artículos de la <i>Ley genral de educación</i> en el anexo de este material. Subraye los párrafos donde reconozca su cumplimiento o incumplimiento en la cotidianeidad de las escuel de su zona; recupere de su experiencia profesional alguna situación en la que considere que no se cump con este derecho humano fundamental. Regístrela.					
ral de educación en el anexo de este material. Subraye los párrafos donde reconozca su cumplimiento o incumplimiento en la cotidianeidad de las escuel de su zona; recupere de su experiencia profesional alguna situación en la que considere que no se cump					
de su zona; recupere de su experiencia profesional alguna situación en la que considere que no se cump		-	el artículo 3º constituci	onal y los artículos de	la <i>Ley gene</i> -
	de su zona; recupere de su exp	periencia profesional	alguna situación en la		

rísticas de la sociedad mexicana a la que se aspira.

también los rasgos que ésta debe tener. En otras palabras, en estos elementos están contenidas las caracte-

Diplomado Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

Por su parte, la Ley general de educación, ley reglamentaria del artículo 3º de la Constitución, explicita los fines de la educación en el artículo 7º y define la distribución de la función social educativa entre la federación, los estados y municipios, en sus artículos 12 a 17. De manera particular, en el artículo 32, se refiere a las medidas que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación.

En equipo elabore un cartel como el que aparece abajo, con las experiencias compartidas y después colóquenlo en un lugar visible.

La escuela garantiza el derecho a la educación de todos
los niños cuando:

Lea cada una de las situaciones relacionando el cumplimiento o no del artículo 3º constitucional, la Ley general de educación y el artículo 1º de la Constitución.

En cada	a uno	de estos	casos	iconsid	era qu	ie e	l supervisor	fue	real	mente u	n §	garante	del	derech	o a	la e	edu	ca-
ción? ¿	Por qu	ié? Escrib	an su	respues	ta.													



4. EL LIDERAZGO DEL SUPERVISOR Y LA EFICACIA ESCOLAR COMO REQUISITO DEL CUMPLIMIENTO DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

Lea la información del siguiente cuadro:

Factores que determinan la eficacia de las escuelas

	Factor	Elementos	
		Firme y propositivo	
1.	Liderazgo profesional	Enfoque profesional	
		Profesional de la gestión	
		Unidad de objetivos	
2.	Visión y metas compartidas	Constancia en las prácticas	
		Colegialidad y colaboración	
3.	Un entorno apto para el aprendizaje	Una atmósfera ordenada y disciplinada	
э.	оп ептотно арто рага ег аргениізаје	Un ambiente de trabajo atractivo	
		Maximización del tiempo dedicado al aprendizaje	
4.	Concentración en la enseñanza y el aprendizaje	Énfasis en lo académico	
		Atención centrada en los logros	
		Organización eficiente	
5.	Enseñanza con sentido	Claridad en los objetivos	
		Lecciones estructuradas	
		Altas expectativas en todos los sentidos	
6.	Altas expectativas	Comunicación constante acerca de las expectativas	
		Oferta de desafíos intelectuales	
7.	Refuerzo positivo	Disciplina justa y con reglas claras	
7.	Refuerzo positivo	Retroalimentación	
8.	Seguimiento del proceso	Monitoreo de los alumnos	
0.	Seguirillento del proceso	Evaluación del rendimiento de la escuela	
9.	Derechos y responsabilidades de los alumnos	Aumento de la autoestima de los estudiantes	
9.	Defectios y responsabilidades de los aldiffilos	Puestos de responsabilidad	
10.	Colaboración casa-escuela	Participación de los padres de familia en los procesos de aprendizaje	
11.	Una organización orientada al aprendizaje	Desarrollo del personal en función de las necesidades de la escuela	

Tomado de Charles M. Posner, Charles M. "Enseñanza efectiva.

Una revisión de la bibliografía más reciente en los países europeos y anglosajones" en

Revista Mexicana de Investigación Educativa, abril-junio de 2004, vol. 9, num 021, pp. 277-318. disponible en: http://www.redalyc.org/articulo. oa?id=14002113

(Consulta: 25 de septiembre de 2013)

Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje
de nuestros alumnos

Una vez terminada la lectura realice las siguientes tareas:

	las aportaciones de todos en e Por qué el Liderazgo profesi	• •		us elementos y
 Analice con s 	su equipo lo que significa "Firn ". Registre las respuestas del ec	ne y propositivo", cor	O	' y "Profesional
de la gestion	. Registre las respuestas del ed	quipo.		
-	tir en equipo lleguen a un ac ble a su realidad como supervi	•		
Revisen el resto d derecho a la educa	le los factores y analicen por c ación.	qué constituyen la ba	se de una escuela que	cumple con el
-	e corresponde al supervisor pro y a la vez ejercer ese liderazgo sta.	•		-
\				/



5. LA VIDA DIARIA EN LAS ESCUELAS Y EL DERECHO A LA EDUCACIÓN

¿De qué manera se cumplen en la cotidianeidad de las escuelas los mandatos de laicidad, derecho a la educación acceso al sistema educativo, educación democrática, gratuidad, educación nacional, desarrollo integral de los alumnos, entre otros? y ¿Quién es el responsable de que se cumplan estos mandatos en las escuelas?

En equipos responden las preguntas que el coordinador les entrega; cada pregunta contiene cuatro opciones de respuesta y cada una refiere a cómo se concretan o se transgreden en la vida diaria de las escuelas los mandatos constitucionales.

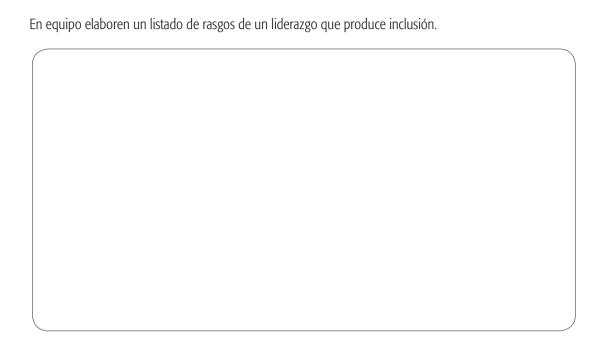
Reconozca la importancia que tiene conocer, desde la función del supervisor, el marco legal y los principios filosóficos en los que se basa el sistema educativo mexicano, ya que les permitirá orientar y regular las prácticas de sus maestros y directivos de las escuelas de su zona. Son mandatos de carácter obligatorio que marcan el sentido y el enfoque de las decisiones que se toman en educación

SESION 2

6. PROYECCIÓN DE LA PELÍCULA LOS CORISTAS

Vea la película Los coristas poniendo atención a los elementos que se señalan a continuación:

- ¿Quiénes ejercen un liderazgo en la escuela que muestra la película?
- ¿Cómo se puede describir el liderazgo de cada una de esas personas?
- ¿Qué efectos produce en los demás el estilo de liderazgo de cada quién?
- ¿Se muestran formas de inclusión escolar, es decir, maneras de incorporar a todos a la actividad escolar? ¿Cuáles?
- ¿Se muestran formas de exclusión escolar, esto es formas de negar el derecho a la educación? ¿Cuáles?
- ¿Las convicciones personales (valores) de los protagonistas tienen que ver con la manera en que ejercen su liderazgo? ¿Cuáles serían esas creencias de los protagonistas?



Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

RECESO

7. EL DESAFÍO DE LA INCLUSIÓN ESCOLAR ¿CÓMO CUMPLIRLA DESDE LA FUNCIÓN **DEL SUPERVISOR?**

Lea las frases que se escuchan frecuentemente en las escuelas

"Son niños pobres, no tienen el apoyo de sus padres, no tienen hábitos de estudio, es muy difícil lograr que aprendan algo".

"Esta niña viene de un pueblito de la sierra, con muchos trabajos entiende español, yo no veo cómo va a poder pasar el año. Le digo a la directora que yo no puedo hacer milagros".

"Javier es un niño problema, por más que le buscas por la buena o con amenazas nomás no hace caso. Lo único que quiere es salir de la secundaria para ponerse a trabajar, pero ni siquiera sé si vaya a poder acabarla. Cada ocho días tiene algún reporte".

"Me volvió a tocar un Rojas. Esos niños son niños problema, son todos agresivos y pues lo único que te queda es controlarlos, ya si aprenden es ganancia".

ha escuchado.	
¿Qué creencias y valores hay detrás de estas expresiones? Des	críbalos
¿Qué creencias y valores hay detrás de estas expresiones? Des	críbalos

Estas expresiones surgen de maestros que, al observar que los niños no aprenden, lo atribuyen a las características de éstos y del medio en el que se desenvuelven, por lo tanto desde un principio, consideran que no tienen mucho quehacer desde su ámbito de actuación. Y lo más probable es que, en efecto no aprendan, la escuela los excluya.

En equipo completen la columna izquierda con algunas otras expresiones que han escuchado y llenen la columna derecha con lo que usted haría o diría como supervisor para prevenir la exclusión de esos niños.

Frases y acciones que generan exclusión	Cómo generar inclusión
Son niños pobres, no tienen el apoyo de sus padres,	
no tienen hábitos de estudio, es muy difícil lograr que	
aprendan algo.	

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Es posible instalar en su equipo docente o reforzar, si ya está instalado, la disposición a ofrecer apoyo diferenciado a los niños que se encuentran en riesgo de exclusión?
- ¿Considera que los docentes y directivos de las escuelas de la zona se reconocen responsables en la búsqueda de opciones para estos niños?
- ¿Qué acciones del equipo de supervisión permitirían transformar la posibilidad de exclusión en inclusión, es decir, hacer efectivo el derecho a la educación para Todos?

•	iDe qué modo	acompaña desde s	μ σestión a los	colectivos doc	entes nara que	esto ocurra?
•	CDE que modo	acompana desde s	u gesuon a ios	CORCUVOS GOC	entes para que	esto ocuma:

8. LA ACCIÓN DEL SUPERVISOR COMO GARANTE DE LA EDUCACIÓN

Analice, a partir de las diferentes fuentes de información y de sus visitas a las escuelas de su zona, las trayectorias de los niños que se encuentran en riesgo de exclusión. Oriéntese con las siguientes preguntas:

¿Cuántos niños con sobre edad hay en cada una de las escuelas de la zona?	
¿Cuántos alumnos de cada escuela repitieron alguna vez un grado? ¿Cuántos repitieron el mismo grado más	
de una vez, o distintos grados?	
¿Cuántos no terminaron la escolaridad primaria? ¿Cuáles fueron los motivos?	
¿Cuántos alumnos que habían abandonado la escuela, retomaron su escolaridad y por qué?	
i Podría contar con los nombres y apellidos de estos niños? (Consulte sus resultados de ENLACE)	

Con la información disponible haga un primer registro de sus hallazgos así como de la información que requiere obtener para completarlo.

Información que tengo	Información que me falta

PRIMER REGISTRO Participe en la lectura del texto "La calidad parte del reconocimiento de que hay problemas" de Sylvia Sch-

melkes (disponible en el anexo de este cuaderno) y realice las siguientes actividades:

- Subraye las ideas que se relacionan con el análisis que llevó a cabo en la actividad anterior y de las cuales ya cuenta con información de sus escuelas.
- Clasifique la lista de problemas: i) cuenta con información en distintas fuentes; ii) cuenta con información a partir de las visitas realizadas a sus escuelas; iii) no cuenta con información pero es relativamente fácil obtenerla; iv) no tiene información.
- Conteste las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el papel del supervisor frente a estos problemas?
 - ¿Qué problemas pueden ser resueltos desde su ámbito de competencia?



Observe la siguiente tabla y en cada casilla incluva el nombre de la escuela o escuelas de su zona que generan alguna forma de exclusión.

Escuelas que están generando alguna forma de exclusión

No inscripción	Deserción	Reprobación	Bajo aprovechamiento escolar
Equidad	Ambientes poco propicios para el aprendizaje	Indisciplina	Uso poco efectivo del tiempo escolar
Recursos limitados para el aprendizaje	Relación entre el personal docente		

Identifique:

- Escuelas que requieren de mayor apoyo
- Como supervisor, ¿qué acciones he realizado para superar estos problemas?
- ¿Qué falta por hacer?

Redacte una conclusión a partir de la siguiente pregunta

¿Cómo actuar para propiciar mejoras viables en la calidad de la gestión escolar y en la enseñanza evitando la exclusión por razones escolares?

Una vez que estén en sus escuelas completen la información para tener un panorama más detallado de los alumnos en riesgo de exclusión.

Detecte los problemas que considera debe atender de manera prioritaria, guiándose con el texto de Sylvia Schmelkes y complete el cuadro "Escuelas que están generando alguna forma de exclusión" con información lo más detallada posible.



9. CIERRE DEL MÓDULO. ACUERDOS Y COMPROMISOS.

Trabajo posterior a la sesión

- A. Complete la información del cuadro "Escuelas que están generando alguna forma de exclusión"; detecte los problemas que deben atenderse de manera urgente.
- B. Diseñe tres acciones para prevenir la exclusión en aquellas situaciones en las que detectó que existe riesgo.
- C. Participación en el foro. En este módulo estará abierto el foro "Liderazgo para la inclusión escolar y justicia social" de Francisco Javier Murillo (disponible en www.rinace.net/riei/numeros/vol4-num1/art18.pdf) para que, a partir de la lectura del texto "Liderazgo inclusivo" participe con sus comentarios, preguntas y la discusión. Cada supervisor debe participar cuando menos dos veces y hacer comentarios a cuando menos dos compañeros del grupo.

Estos son los productos del módulo, por lo que debe enviarlos a su coordinador para que los valore y le brinde retroalimentación.

No olvide realizar la evaluación del trabajo del módulo ingresando a la sección "Cuestionario de evaluación" Módulo 2 en la plataforma.



Recomendaciones

El derecho a la educación de Pablo Latapí Sarre

Disponible en

http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART40012&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v14/n040/pdf/40012.pdf (Consulta: 20 de agosto de 2013)

Resumen del informe el derecho a la educación en México

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

Disponible en http://seiinac.org.mx/documents/Bibliografia/resumen_derechoalaeducacion.pdf (Consulta 20 de Agosto de 2013)

El secreto de Cristina de Nuria Gómez Benet

Disponible en la plataforma.



Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares





LOS FINES Y LOS ÁMBITOS DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA. MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EL SIGLO XXI

Cuaderno del supervisor



Módulo 4

Los fines y los ámbitos de la función supervisora. Misión y propósito de la supervisión escolar en el siglo XXI

PROPÓSITO GENERAL

Reconocer que la función supervisora constituye uno de los aspectos centrales para detonar los cambios que es necesario impulsar para la mejora de la calidad de los procesos escolares, calidad medida por los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS

Que los supervisores:

- Identifiquen la misión de la supervisión escolar y su relevancia en el cumplimiento de los propósitos educativos.
- Reconozcan las funciones que implica el ejercicio de la supervisión escolar y delimiten los ámbitos de actuación.
- Analicen el liderazgo que debe ejercer una supervisión centrada en el aprendizaje de los alumnos.
- Determinen la realización de acciones concretas y viables encaminadas a lograr la mejora de las escuelas de su zona escolar.

CONTENIDOS

La misión y los propósitos de la supervisión escolar

La supervisión escolar y sus funciones

- Funciones genéricas
- Funciones específicas

Liderar para transformar. ¿Qué opinan los líderes?

PRODUCTOS

- Cuadro "Cuánto hemos avanzado"
- Resultado de la aplicación del cuestionario a directores sobre las funciones del supervisor
- Registro de funciones que debe fortalecer para mejorar su tarea supervisora.

RECURSOS

Videos de internet

¿Qué es el coaching? disponible en https://www.youtube.com/watch?v=wY1nFS_8nfw Pep Guardiola y Fernando Trueba. El liderazgo y cómo dirigir a las personas disponible en https://www.youtube.com/watch?v=-tcHp-P4Ypk

- Tarjetas con ejemplos de funciones específicas del supervisor, disponibles en la sección "Recursos"
 Módulo 4 en la plataforma (se requiere fotocopiar un juego por equipo)
- Hojas blancas
- Hojas para rotafolios
- Plumones

Distribución de tiempos y contenidos

	Horario	Duración	Actividad
	8:30 a 10:00	1 h 30 min	Conferencia "Una historia formidable, un futuro en cons-
	0.50 d 10.00	1 11 30 111111	trucción"
	10:00 a 10:15	15 min	Receso
	10:15 a 10:40	25 min	Encuadre del módulo
Sesión 1	10:40 a 11:40	1 h	Supervisar ¿para qué? Misión y propósitos de la super-
	10.40 a 11.40	111	visión escolar
	11:40 a 12:30	50 min	Funciones genéricas de la supervisión escolar
	12.70 - 14.70	2 h	Y concretamente ¿Qué debe hacer el supervisor? Las
	12:30 a 14:30	211	funciones específicas de la supervisión escolar
	8:30 a 9:45	1 h 15 min	Identificando funciones de la supervisión escolar
	9:45 a 10:45	1 h	Lo que todo supervisor no puede dejar de hacer
	10:45 a 11:00	15 min	Receso
Carlifor D	11.00 a 12:30	1 h 30 min	Liderar para transformar ¿Qué opinan los líderes?
Sesión 2	12:30 a 13:10	40 min	En palabras del maestro Rafael Ramírez
	13:10 a 14:10	1 h	¿Cuánto hemos avanzado? Recuento de acciones y
	15.10 d 14.10	111	resultados
	14:10 a 14:30	20 min	Cierre del módulo. Acuerdos y compromisos.

[SESION 1]

Conferencia "Una historia formidable. Un futuro en construcción" a cargo del Dr. Albert Arnaut Registre las ideas que más llamaron su atención al escuchar la conferencia del doctor Arnaut.

RECESO

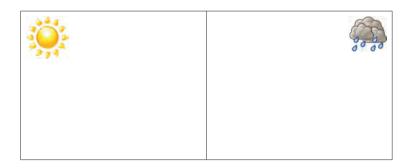
ACTIVIDADES

1. ENCUADRE DEL MÓDULO

Realice un recuento de los contenidos que se han abo aquellos que recuerde.	e un recuento de los contenidos que se han abordado durante el desarrollo del diplomado. Registre los que recuerde.			

2. SUPERVISAR... ¿PARA QUÉ? MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Haga un "breve recorrido histórico" de su papel como supervisor: cuando se inició, qué idea tenía del cargo, etc. Doble una hoja por la mitad y del lado izquierdo describa una escena, una situación o actividad en la que se haya sentido más satisfecho de su labor, esto es, que haya sido un "día soleado, luminoso" como supervisor, y del lado derecho de la hoja, registre un día en el que haya habido grandes nubarrones en su papel como supervisor, es decir, el peor día, momento o situación vivida como supervisor.





riba cuál es la mis	ón y los propósitos de la supervisión escolar	
	Misión de la supervisión	
os propósitos de l	supervisión escolar son:	

Misión de la supervisión escolar¹

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:

¹ Adaptado de Alba Martínez, Olivé. Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo, México, SEP (2011), pp. 15-18; y Secretaría de Educación Pública. AFSEDF, Supervisión XXI. Orientaciones para su actuación, México SEP/AFSEDF (2011), pp. 9-12

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

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.

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

Asegurar la calidad del servicio educativo significa, en primer lugar, que la supervisión centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes de las escuelas de su zona.

Para alcanzar este fin, el supervisor, asistido por los asesores técnico pedagógicos, se asegura de que los profesores de cada uno de los grupos y asignaturas planeen semanalmente sus clases atendiendo a las horas que el plan de estudios marca que deben dedicarse a cada asignatura. Verifica el empleo completo del tiempo en actividades destinadas a que los alumnos aprendan. Se cerciora de que no haya actividades cuya única finalidad es pasar el tiempo. Verifica que las prácticas de enseñanza sean relevantes y útiles; que las prácticas de gestión conduzcan a ambientes adecuados para la formación integral y a relaciones enfocadas en el logro de aprendizajes.

El supervisor confirma en las visitas a los grupos que el maestro está enseñando los contenidos previstos en su planeación, que está empleando los libros de texto gratuito, las Bibliotecas de Aula y otros materiales educativos provistos por la SEP.

El supervisor se cerciora de que cada alumno en cada grupo está aprendiendo lo que debe aprender, a tiempo, con la profundidad debida y en un ambiente adecuado.

Aprender significa comprender. Sin comprensión no hay aprendizaje. La supervisión verificará que los alumnos comprenden lo que el maestro del grupo está enseñando.

[...]

Los propósitos de la supervisión



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

Propósito (según el diccionario de la RAE)

- 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.

La **materia** del quehacer de la supervisión se sintetiza en tres propósitos

¿Cuáles son los propósitos de la supervisión?

- 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

Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros refiere a la acción de la supervisión que contribuye a hacer más útiles y eficaces las formas, estilos, métodos y estrategias que los profesores emplean al enseñar. En la visita al aula, el supervisor toma nota de cómo trabaja el maestro y conversa con él para tomar acuerdos que permitan al docente mejorar el resultado de su acción. El supervisor sugiere lecturas, procesos de formación, o promueve una asesoría directa al profesor.

Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes significa asegurar que en la escuela se emplean los tiempos destinados al trabajo colaborativo, en especial, el Consejo Técnico Escolar, para determinar, con apoyo y verificación de la supervisión, los temas relevantes por tratar –referidos a cómo lograr mejores aprendizajes para todos–, por estudiar sobre cómo enseñar mejor; y a tomar decisiones de grado o de escuela para tener políticas comunes con el fin de que la acción de la escuela sea unificada y conduzca al logro del aprendizaje.

Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas implica que el supervisor contribuya a que los colectivos docentes pongan en el centro de sus ocupaciones y preocupaciones lo que los une: la necesidad de producir resultados de aprendizaje relevantes de forma equitativa; y que dejen de lado lo que los desune: enconos, partidarismos, privilegios, etcétera. Esto se logra dejando claro que lo que va a tomarse en cuenta para apreciar el trabajo de cada maestro es el resultado: mejores aprendizajes para todos los alumnos.

Propiciar la vinculación con la comunidad es imprescindible para el éxito educativo. Los padres de familia son los primeros responsables de la educación de los alumnos. El colectivo docente debe tomar la iniciativa y alcanzar acuerdos mínimos pero significativos con las madres y padres de los niños. Debe, asimismo, establecer una comunicación efectiva con las familias para evitar rupturas y malos entendidos que dañan no sólo la educación del niño, sino a los docentes y directivos. La supervisión debe impulsar esa comunicación y asegurar que su forma es la adecuada

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

La supervisión no sustituye en sus obligaciones a docentes ni directivos. La responsabilidad por el quehacer del aula y su efectividad es del maestro, lo mismo que la gestión de la escuela es responsabilidad ineludible del director del plantel. Sin embargo, el supervisor, con el apoyo de sus asesores, visita, observa, registra, y actúa de preferencia de forma preventiva, pero si fuera necesario, correctiva para que cualquier deficiencia o problema en la gestión del aula o de la escuela se atienda antes de que se convierta en malos resultados de aprendizaje.

El supervisor promueve decididamente la innovación. Confía en la capacidad, experiencia y convicción de maestros y directores. Les allega información y asesoría; gestiona oportunidades para que aprendan mejores formas de atender su quehacer, y supervisa que todo ello se convierta en mejores aprendizajes.

Para la supervisión, la participación de las familias es un campo de primera importancia por lo que cuenta con un plan de atención regular a los padres, enfocado en la construcción de relaciones positivas entre las escuelas y las familias. Asimismo, procura que las comunidades donde se enclavan las escuelas se conviertan en aliados de su quehacer sustantivo.

De acuerdo con lo que acaba de leer, responda las siguientes preguntas:

¿Qué acciones de las que llevo a cabo de verdad impactan en la misión de la supervisión? ¿Mis actividades profesionales responden a los propósitos de la supervisión? ¿Nuestros días luminosos abonaron al logro de los propósitos educativos? Argumente sus respuestas.

Cuaderno del sup	ervisor
------------------	---------

3. FUNCIONES GENÉRICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Redacte un anuncio clasificado en el que destaque sus atributos como supervisor. Recuerde las características de un anuncio clasificado: breve, claro y convincente. iTiene 15 minutos para demostrar su creatividad!. Al terminar, péguelo en la pared.



Coloque su anuncio en el sitio señalado por el coordinador y lea las producciones de sus compañeros. Elija algunos de los anuncios que le parezcan más convincentes y colóquele una señal de aprobación.

Comente, en plenaria, cuáles atributos le parece que fueron más recurrentes y concluya:

- ¿Los atributos destacados en los anuncios corresponden al logro de la misión y los propósitos actuales de la supervisión?
- ¿Cuáles de las funciones expresadas son genéricas y cuáles son específicas?

Escriba sus conclusiones

Vuelvan a los anuncios clasificados e identifiquen en ellos funciones genéricas y algunas de carácter específico. Regístrenlas en el siguiente cuadro:

Funciones genéricas	Funciones específicas

En plenaria realice la lectura comentada del siguiente texto.

Funciones de la supervisión²

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

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.

² Adaptado de Martínez Olivé, op.cit, pp. 18-19

La buena	administración tiende a	fortalecer lo técnico-	pedagógico; si no,	pierde de vista	el sentido
profundo	del quehacer supervisor				

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

	Funciones genéricas de la supervisión	Ámbitos	
1	Control y monitoreo		
2	Enlace		
3	Apoyo, asesoría y orientación	Administrativo	Pedagógico

Martínez Olivé, Alba (2011) Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo. México, SEP, PETC, pp. 18, 19.

En equipo, busque un ejemplo que ilustre cada una de las funciones genéricas señaladas en este documento.
¿A qué ámbito corresponde el ejemplo señalado?

4. Y CONCRETAMENTE ¿QUÉ DEBE HACER EL SUPERVISOR? FUNCIONES ESPECÍFICAS

Lea el listado de las funciones específicas y marque en la columna de la derecha del cuadro siguiente, la frecuencia con la que lleva a cabo cada función, usando esta simbología:

- ✓✓✓ Frecuente y sistemáticamente.
- ✓✓ Pocas veces o de manera azarosa
- ✓ En muy raras ocasiones
- Sin ✓ Nunca



FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR³

111

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-profesio-			
	nales.			
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 ofrecerles 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.			

Al terminar revise sus resultados e identifique cuáles son la o las funciones que no lleva a cabo o lo hace de manera poco frecuente, a qué tipo de función se refiere (de control y monitoreo, de enlace y/o apoyo, asesoría y orientación) y a qué ámbito corresponden (administrativo o pedagógico).

3 Ibidem, p. 20



Comparta con sus compañeros de equipo los resultados. Identifique las coincidencias y discuta acerca de las causas de la poca o nula atención o cumplimiento

Participe en el juego de "Memorama de funciones". En equipo, reciba las tarjetas que el coordinador le entrega. Revíselas y distinga las tarjetas de las funciones específicas y las tarjetas que tienen los ejemplos.

Discuta con su equipo cómo armar los pares correspondientes, esto es: cada función específica (puede remitirse al cuadro que utilizó para buscar frecuencias) con algún ejemplo que la ilustra. El equipo que termina primero es el ganador.

Verifique con su coordinador las respuestas correctas de los pares de tarjetas.

Registre las funciones que identificó requiere poner en práctica más frecuentemente.

En plenaria, comenten sus impresiones generales sobre la importancia de identificar concretamente en su práctica profesional las actividades específicas de la supervisión.

Si le interesa recuperar los materiales utilizados puede hallarlos en la sección "Recursos" del Módulo 4 en la plataforma de este diplomado.

[SESION 2]

ACTIVIDADES

5. IDENTIFICANDO FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Observe el video "¿Qué es el coachig?" propuesto por el coordinador.

	¿Cuáles de las funciones específicas se pueden identificar en el video? Descríbalas
	Comente sus respuestas al grupo. En caso de duda, revise el cuadro de las funciones específicas tratado e la sesión anterior.
	Vea de nueva cuenta el video con el fin de verificar sus respuestas y si resulta pertinente, complemente la
	respuestas que ofreció al inicio.
.0	QUE TODO SUPERVISOR NO PUEDE DEJAR DE HACER
	¿Cuál considera que es la función primordial del supervisor? O, en otras palabras: ¿Qué función no pued
	dejar de cumplir el supervisor? Registrela.

¿Qué significa en la práctica y en la vida concreta y cotidiana de las escuelas la función 1. "Verifica y asegura la
prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad, calidad y normalidad"?

Diplomado Supervisión efectiva

para la **mejora** del aprendizaje

de nuestros alumnos

Comente en plenaria las conclusiones escritas acerca de esta función específica.

Complemente sus conclusiones relacionándolas con los rasgos de la normalidad escolar mínima tratados en los Consejos Técnicos Escolares.

Rasgos de la normalidad escolar mínima

- 1. Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.
- 2. Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.
- 3. Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.
- 4. Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.
- 5. Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.
- 6. Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.
- 7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.
- 8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

De manera individual registre

- ¿Cuál o cuáles de los rasgos han decidido considerar en su zona escolar?
- ¿Cuánto han avanzado?
- ¿Cuáles han sido las acciones impulsadas para lograrlo?
- ¿Qué acciones de acompañamiento ha llevado a cabo?

Comente en equipo sus respuestas y escuche los planteamientos de sus colegas.	
Registre las aportaciones que considere pertinentes para enriquecer las tareas que	ha emprendido.

RECESO

7. LIDERAR PARA TRANSFORMAR ¿QUÉ OPINAN LOS LÍDERES?

Comente en plenaria, las experiencias relacionadas con la actividad del paliacate realizadas en el Módulo 2.

- Recuerda ¿qué sintió?
- ¿Cuál fue la intención del ejercicio?

Observe el video "El liderazgo y cómo dirigir a las personas" en el que Josep Guardiola, ex entrenador del equipo de futbol Barcelona y Fernando Trueba, reconocido director de cine comparten sus ideas acerca del liderazgo.

Identifique las posturas de liderazgo propuestas en el video. Para ello, retome las siguientes preguntas.

- ¿Qué frases relacionadas con el liderazgo puede recuperar de los expositores?
- ¿Qué opina de cada uno de los ponentes?
- ¿Recupera algunas ideas para fortalecer su propio liderazgo como supervisor?

egistre sus respuestas	S.			
a en equipo, el text ara qué liderar?	to que aparece a continua	ción y construya s	su propia respues	ta frente a la cuestió



¿Qué es liderar?4

En definitiva, el liderazgo busca mejorar las prácticas educativas, elevar los estándares e indagar sobre los mejores desempeños, explorando nuevos caminos de acción, posibilitando nuevas comprensiones e incitando los circuitos más profundos de aprendizaje. Incorpora como filosofía el aprender a lo largo de toda la vida. Implica diseño, formación y estar al servicio del proyecto, por lo que tiene capacidad de prestar atención al cambio o de poner el énfasis en el cambio y no en la continuidad lineal. Se involucra en la reconstrucción constante del sentido.

También liderazgo es la capacidad de retomar la práctica, lo cotidiano, y unirla con la visión de futuro. Es recuperar lo simbólico, lo correcto, lo que queremos lograr. Permite pasar de las denominadas teorías declaradas a las teorías en uso que actualizan el desempeño, reinterpretan lo cotidiano, encarnando a su vez el mediano y el largo plazo.

Aprender a pensar en términos de cultura y no de estructura formal puede resultar raro, hasta que lleguemos a arraigar nuevos enfoques en la cultura de trabajo escolar; por ello el problema no es administrar el cambio sino liderarlo y darle sustento en una buena gestión escolar. Se vincula con la capacidad de concebir procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros –además del aporte individual— en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el laberinto de las prácticas cotidianas. Desde el papel del liderazgo, los directivos promueven la comunicación y el sentido de los objetivos que en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo se tratan de lograr. Las afirmaciones que venimos realizando redefinen la razón de ser y la misión del equipo de dirección de las escuelas, ya que lo primordial parece relacionarse con las dinámicas de los procesos de aprendizaje de los integrantes de la institución, por lo que, a su tarea de tomar decisiones y atender los problemas, se les suma –en estos tiempos de evolución de la profesión docente— de la escuela para afrontar nuevas maneras de encarar los obstáculos. En este sentido, los equipos directivos requieren de espacios de formación y reflexión para ampliar su comprensión sistemática sobre lo que ocurre –o no- en la escuela.

Los directivos lideran movilizando una visión de futuro compartida de aquello que se intenta lograr juntos, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización ante los desafíos juntos, no visiones que deslumbren y paralicen al conjunto de aprender para enseñar. Visiones de futuro que iluminen el tránsito a emprender juntos, no visiones que paralicen al conjunto participante. Visto desde otro ángulo, el liderazgo del que es responsable el equipo de dirección de escuela e inspirado en una visión de futuro compartida apunta a generar comprensión, mayor sentido de pertenencia, una favorable certidumbre sobre el desafío a encarar en lo educativo y esto facilita la participación y un mayor compromiso de los docentes. Compromiso basado en un mayor clima de confianza, de consulta, clima de exploración, clima de trabajo donde es posible pedir ayuda y habilitar lo que no se sabe resolver. Y esta cultura de trabajo abre la posibilidad de ampliar las respuestas, de ampliar la libertad de acción, así como la responsabilidad por la realización de acciones más reflexivas y conscientes en la búsqueda de influir políticamente en la vida de los estudiantes.

⁴ Pilar Pozner, "Gestión y liderazgo para avanzar" en Gestión y Liderazgo institucional *Novedades Educativas* abril de 2009, num. 220, pp. 13-20

"El liderazgo de las escuelas no es simplemente una ciencia aplicada. Implica más que la posesión y aplicación de una serie de conocimientos, habilidades o predisposiciones para ser reflexivo o colaborativo. Supone tanto 'hacer las coas correctas' como 'hacer las cosas correctamente'. Implica una combinación de corazón, cabeza y manos" (Day, May y Whitaker, 2002, p. 101).

En este sentido los directivos son agentes vitales en la re-creación de las condiciones que posibiliten mejoras e innovaciones, y básicamente en la transformación de la cultura de trabajo de la escuela hacia culturas más colaborativas.

Sintetizando: liderar es una manera de pilotear la turbulencia, el giro de la historia y su impacto en las escuelas. Es una aptitud clave para la dirección de escuelas. Constituye una manera de colaborar a entender y desarrollar su potencial creativo propio y de los demás. Ofrece una fuente de recursos para encontrar soluciones innovadoras para problemas difíciles. Además provee un medio para dar a la gente la capacidad de confiar en sí misma y de encontrar nuevas funciones en un mundo caracterizado por el flujo y el cambio. La cuestión fundamental consiste en desarrollar capacidades para la imaginación y la creación en la práctica y, en ese camino desarrollar nuevas aptitudes centrales para maniobrar las demandas de un mundo turbulento. Es aprender a desarrollar nuevas formas de pensar acerca de sí mismo y de su organización, explorando modos creativos de poner en movimiento el cambio, percibiendo una nueva visión de la institución, de manera tal de lograr la flexibilidad y la innovación. El liderazgo –desde este presente— siembra futuro, indagando qué tiene que cambiar y qué puede permanecer. Crea confianza para emprender el rumbo, da la oportunidad de orientar en colectivo ese rumbo, multiplica los lenguajes para llegar a todos, comunica ideas y prácticas en búsqueda de mejora, apunta al desarrollo profesional que ninguna escuela puede desdeñar creando las condiciones y los climas para brindar la oportunidad de generar el mejor clima de trabajo y aprendizaje.

En plenaria, cada equipo expresa las respuestas registradas frente a la pregunta formulada. De manera individual, consulte el artículo completo, como tarea, en la sección "Recursos" del Módulo 4 en la plataforma de este diplomado.

8. EN PALABRAS DEL MAESTRO RAFAEL RAMÍREZ...

Lea el fragmento de la conferencia dictada por el maestro Rafael Ramírez en 1938:5

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.

⁵ *Memorias*, Universidad Veracruzana. 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.

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

En plenaria, comente:

- ¿Qué impresión le ha dejado la lectura realizada?
- ¿Cómo se puede interpretar la afirmación "supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor"? ¿Considera que es un texto que se puede aplicar a la realidad de los supervisores actualmente? ¿Por qué? Descríbalo.

9. ¿CUÁNTO HEMOS AVANZADO? RECUENTO DE ACCIONES Y RESULTADOS

De manera individual, registre las acciones derivadas del diplomado que ha logrado impulsar en sus escuelas. Ubíquelas en el cuadro que aparece a continuación.

¿Cuánto hemos avanzado?

Módulo	Acciones	Avances. Breve descripción	No lo hice/ Por qué

Destaque las acciones que no ha logrado impulsar y habiendo analizado las causas que lo imposibilitaron a realizarlas, escriba sus nuevos compromisos.

Nuevos compromisos

Con relación a los nuevos compromisos registrados, de manera individual, reflexione:

- ¿Son acciones encaminadas a mejorar el aprendizaje de los alumnos?
- ¿Corresponden a las funciones del supervisor?

Siga las recomendaciones del coordinador para disponer del cuestionario que deberá aplicar en su comunidad educativa como tarea para la siguiente sesión. Consulte la sección "Recursos" del Módulo 4 en la plataforma de este diplomado.

Realice la evaluación del módulo en el apartado "Cuestionarios" en la plataforma.

10. CIERRE DEL MÓDULO. ACUERDOS Y COMPROMISOS

Revisen nuevamente los compromisos que anotaron en el formato, y recuerden las actividades que llevarán a cabo:

- A. Cuadro "Cuánto hemos avanzado"
- B. Resultado de la aplicación del cuestionario a directores sobre las funciones del supervisor
- C. Registro de funciones que debe fortalecer para mejorar su tarea supervisora

Estos son los productos del módulo por lo que deberá enviarlos a su coordinador para su valoración y retroalimentación.

El próximo encuentro para trabajar el módulo cinco es:



Recomendaciones:

Miranda Martín, Enrique "La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros". Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56760206

Martínez Olivé, Alba, Orientaciones para fortalecer las competencias de los equipos de

supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo 2011, México SEP. Disponible en la sección "Recursos" Módulo 4 en Plataforma.

Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares





HABILIDADES SOCIALES PARA LA FUNCIÓN SUPERVISORA: COMUNICACIÓN, GESTIÓN DE CONFLICTOS, NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN.

Cuaderno del supervisor



Módulo 5

Habilidades sociales para la función supervisora: comunicación efectiva y gestión de conflictos

PROPÓSITO GENERAL

Reconocer la necesidad de fortalecer la comunicación efectiva y la gestión de conflictos como herramientas básicas que apoyan el trabajo en colectivo y fortalecen la función supervisora.

Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS

Que los supervisores:

- Identifiquen la importancia de la comunicación efectiva y con sentido como una de las herramientas para ejercer la función en la supervisión.
- Reflexionen sobre su papel en la gestión de conflictos y reconozcan a la negociación y la mediación como herramientas para la resolución de conflictos.
- Determinen la realización de acciones concretas para desarrollar y/o fortalecer las habilidades sociales que requieren para mejorar sus funciones.

CONTENIDOS

El papel de la comunicación en la función supervisora

- Cómo nos comunicamos. Estilos de comunicación
- La comunicación efectiva
- Barreras de la comunicación

Gestión de conflictos: tarea de la supervisión

- La negociación en la gestión de conflictos
- La mediación en los conflictos



PRODUCTOS

- Cuadro con registro de los aspectos a trabajar de las habilidades sociales que requieren fortalecer para mejorar sus funciones como supervisor.
- Registro y descripción de tres acciones concretas que llevará a cabo para mejorar la comunicación en sus escuelas.
- Resultado de observación de la escuela visitada.

RECURSOS

- Un dado por equipo/ un mazo de tarjetas "Lenguajes mudos" por equipo, disponible en la sección "Recursos para el coordinador" Módulo 5 en la plataforma.
- Tarjeta con las reglas del juego
- Película: *Ser y tener*
- Video Mediere (Los ovejeros) en https://www.youtube.com/watch?v=1rUIQHMarGE (Consultado el 25 de agosto de 2013)
- · Hojas para rotafolios
- Tarjetas media carta
- Plumones
- Cinta adhesiva
- Hojas blancas

Distribución de tiempos y contenidos

	Horario	Duración	Actividad
Sesión 1			Conferencia "Comunicación efectiva y gestión de con-
	8:30 a 10:00	1 h 30 min	flictos, ingredientes clave para una función supervisora
			exitosa"
	10:00 a 10:15	15 min	Receso
	10:15 a 10:30	15 min	Encuadre del módulo
	10:30 a 11:20	50 min	El papel de la comunicación en la función supervisora.
	11:20 a 12:30	1 h 10 min	Cómo nos comunicamos
	12:30 a 13:30	1 h	La comunicación efectiva
	13:30 a 14:30	1 h	Barreras de la comunicación
	8:30 a 10:30	2 h 10 min	Película "Ser y tener"
	10:30 a 10:45	15 min	Receso
	10:45 a 11:35	50 min	La gestión de conflictos: tarea de la supervisión
Cosión 2	11:35 a 12:35	1 h	Cómo gestionar conflictos: la negociación
Sesión 2	12:35 a 13:35	1 h	La mediación en los conflictos
	13:35 a 14:15	75 min	Para mejorar la comunicación en mi ámbito de actua-
		35 min	ción.
	14:15 a 14:30	15 min	Cierre del módulo. Acuerdos y compromisos.

Habilidades sociales para la función supervisora. Comunicación efectiva y gestión de conflictos

[SESION 1]

Conferencia "Comunicación efectiva y gestión de conflictos, ingredientes clave para una función supervisora exitosa"

Registre los aspectos más significativos de la conferencia.

RECESO

ACTIVIDADES

1. ENCUADRE DEL MÓDULO

Organizados por equipo, escriban en una tarjeta, de los temas trabajados en los módulos anteriores, los tres que les hayan sido de mayor utilidad o interés. Al terminar coloquen la tarjeta al centro de la mesa. En cada equipo, leen las tarjetas para identificar el tema más recurrente; cada quien expone los argumentos de su selección. Un integrante lee al resto del grupo el tema que estuvo presente en la mayoría de las tarjetas y menciona los argumentos que se expusieron.

Escuche la recapitulación que el coordinador hace de los los contenidos vistos en los módulos anteriores
Escriba, en una frase, lo más significativo de la conferencia que dio inicio al módulo.

2. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA FUNCIÓN SUPERVISORA

En equipo, reciba las tarjetas del juego "Lenguajes mudos" y el dado que el coordinador les entrega. Deben poner el mazo de tarjetas al centro; por turnos, los integrantes van tirando el dado. Las tarjetas indican desafíos de comunicación: cada participante intenta que el resto del equipo adivine lo que quiere comunicar. El número del dado indica cómo debe expresar la consigna de la tarjeta:

Si cae	deberá comunicarlo
1	en otro idioma, sin imágenes; puede ser un idioma inventado, no necesariamente un idioma oficial
2	con gestos únicamente
3	con la postura del cuerpo
4	con una representación dramatizada muda
5	con señas de las manos exclusivamente
6	con cualquiera de las representaciones anteriores



¿Qué aprendizaje le generó este juego?

La comunicación no sólo se realiza por medio de las palabras, sino también a través de gestos, posturas corporales, tonos de voz y un conjunto de señales no verbales. Estas señales cumplen una función importante en la comunicación, por lo que deben ser conocidas y consideradas para las distintas relaciones que establecemos con los otros. Este juego invita a los participantes a comunicarse a través de los distintos medios de comunicación no verbal que usamos los seres humanos.

3. CÓMO NOS COMUNICAMOS

¿Como es la comunicación en su zona escolar? Valore la comunicación que existe en su zona utiliz	zando al formato que aparece a continuación:
valore la comunicación que existe en su zona utiliz	zando el iorniato que aparece a continuación.
En la zona escolar a mi cargo la comunicación es	
Excelente Buena Regular porque	Deficiente O
Lo que fortalece la comunicación de mi zona	Lo que debilita la comunicación de mi zona

Analice la forma en que se comunica con sus equipos de trabajo (directores, colectivos docentes, padres y madres de familia) y describa con un adjetivo cómo es la comunicación que lo caracteriza como supervisor de zona.

La comunicación que establezco con mi equipo de trabajo es
porque

Lea la información del recuadro:

No siempre es fácil tener una buena comunicación entre colegas directores, docentes o los mismos padres de familia. Cada día hay menos tiempo para compartir y dialogar.. Múltiples tareas y largas jornadas de trabajo son algunos de los problemas que impiden una verdadera comunicación. Sin embargo, como supervisores, es necesario y posible aprender estilos adecuados de comunicación con nuestro equipo de trabajo, con las autoridades...; en fin con la comunidad escolar.

Una buena comunicación en una organización escolar contribuye a mejorar las relaciones entre sus integrantes, estimula la confianza mutua, y simplifica el cumplimiento de las tareas, pues existe un canal abierto que permite transmitir ideas, sugerencias, dudas, etc. La comunicación clara, directa y abierta facilita el desarrollo de un clima organizacional positivo, y promueve la resolución de conflictos.

Señale con una *cruz* el estilo de comunicación con el que se identifica.

Contacto visual	Evita mirar a la otra persona a los ojos.	Mantiene contacto visual con la otra persona.	Mira fijamente; pasea su mirada de arriba abajo.
Lenguaje corporal	Se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles o lá- pices	Está frente a la otra persona, en una postura de alerta, pero no amenazadora. Los gestos res- paldan las afirmaciones.	"Atropella" al otro, lo señala, agi- ta su puño amenazadoramente.
Mensaje	Obsequioso, autodenigrante, se disculpa.	Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto. Se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.	Pone apodos, etiqueta, culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea.
Características de la voz	Muy suave, entrecortada, gimiendo.	Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.	Muy alto, grita.
Gestos faciales	Sonrisa nerviosa e inapropiada; se frunce. Puede tener tics.	La expresión sigue al mensaje.	Excesivamente afectado, contraí- do, disgustado; expresión airada

Adaptado de. Documento Mineduc elaborado por Valoras UC, Chile, 2006.



Una vez que termine, escriba en la primera columna "comunicación pasiva"; en la segunda, "comunicación asertiva, y la tercera, "comunicación agresiva". Analice hacia dónde tiende su estilo de comunicación.

Habilidades básicas de una comunicación efectiva

4. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

En equipo, complete la siguiente tabla, siguiendo las indicaciones del coordinador:

5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación suelen presentarse ciertas interferencias o "barreras" que distorsionan o desvirtúan el mensaje, y la comunicación simplemente no se establece.

Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

Recuerde alguna situación en la que, en su opinión, la comunicación no fluyó, se distorsionó, se desvirtuó el mensaje o hubo interferencias, y por qué sucedió. Registre la situación .

Observen la siguiente imagen y complementen su registro. Cada una de estas palabras representa una barrera en la comunicación.



¿Qué sucede cuando usted está conversando con alguien y ese alguien le interrumpe para darle un consejo o censurar su comportamiento, o para burlarse? O bien, ¿qué ocurre si es usted quien juzga, sermonea o da consejos cuando alguna persona le comenta alguna determinada situación?" Descríbalo.			

Compartan en plenaria la lectura del siguiente cuadro y reflexione acerca de cuáles estrategias están incorporadas al estilo de comunicación que usted establece con su equipo directivo. Subráyelas y revise en qué columna hay más frases subrayadas.

Estrategias que facilitan y dificultan la comunicación

	Lo que Sí sirve	Lo que NO sirve
	Tener claro el mensaje que queremos transmitir.	Oír sin escuchar. Esto es, estar esperando la oportunidad
	Hablar de nuestros pensamientos o sentimientos respecto a la	para interrumpir, para justificarnos o responder al otro
	situación para que el otro pueda entender nuestra postura.	sin poner atención realmente a lo que el otro está pen-
	Utilizar mensajes "yo" en lugar de mensajes "tú" (en vez de de-	sando o sintiendo, a lo que nos quiere decir.
	cir "Es que tú me haces…," decir "Es que yo me siento.cuando	Juzgar, ridiculizar, avergonzar o ironizar (risitas burlonas,
	tú).	expresiones del tipo: "Claro, como tú eres el sabelotodo"
	Ser concretos, decir las cosas lo más clara y concretamente posi-	o Ay ya va a llorar").
Verbal	ble, es decir, no "echar rollos".	Culpar al otro ("Pero es que tú", "Por tu culpa").
	Verificar si el otro está entendiendo bien lo que estamos diciendo	Poner adjetivos negativos a la persona (estúpido/a, in-
	(preguntar si se entendió lo que dijimos, aclarar malentendidos).	útil).
		Amenazar o imponer.
		Generalizar la conducta de la persona ("Siempre eres…"
		"Nunca haces").
		Justificarse en automático sin reflexionar o aceptar una
		crítica.
	Gestos o posturas que indiquen que estamos poniendo atención,	Gestos o posturas corporales que indiquen que no se
	es decir, mirar a los ojos de la persona con la que hablamos,	está poniendo atención (estar viendo el teléfono celular,
	asentir con la cabeza cuando entendemos o estamos de acuerdo	mirar por la ventana, hacer otra cosa mientras el otro
No verbal	con lo que dice, etcétera.	habla).
	Mantener una distancia adecuada: ni muy lejos ni muy cerca.	Gestos o posturas corporales amenazantes o intimidan-
	Mantenernos tranquilos, respirar profundamente para evitar des-	tes (gritar, ponerse muy cerca del otro a manera de reto,
	esperarnos.	miradas amenazantes).

Tomado de Secretaría de Educación Pública/Organización de Estados Iberoamericanos "Comunicación efectiva" en Caja de ideas y proyectos. Abriendo escuelas para la equidad. México, SEP/OEI, 2011.

RECESO



[SESION 2]

6. PROYECCIÓN DE LA PELÍCULA SER Y TENER

Observe la película Ser y tener de Nicolas Philbert

Al final de la proyección comparta sus comentarios respecto a la película:

- −¿Qué estilo de comunicación identifican entre el maestro y su grupo?
- −¿Cuál es el clima que se percibe en el aula? ¿Qué lo propicia?
- −¿Cómo es la relación que se establece entre niños de diferentes edades en el aula? ¿Cómo son las interacciones entre ellos? ¿Cuáles son sus formas de comunicación?

−¿Cuál es la actitud del maestro como mediador en los conflictos del aula? Registre sus respuestas.

Y usted ¿identifica el estilo de comunicación de los maestros y de los directores de la zona? ¿Entre ellos mismos?, ¿con los alumnos y con los padres de familia? Haga un recuento y regístrelo.

Esta información les ayudará a darse cuenta de la necesidad de observar este aspecto en la próxima visita a las escuelas.

¿Qué aspectos o rasgos de la comunicación que muestra la película pueden recuperarse para el trabajo de la función supervisora? Escríbalos

7. LA GESTIÓN DE CONFLICTOS: TAREA DE LA SUPERVISIÓN

Identifique dos o tres ejemplos de los conflictos más frecuentes que se viven en su institución educativa, descríbalos considerando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo sabe cuándo hay un conflicto? ¿Cómo se manifiesta en las partes involucradas?
- ¿Cómo se están resolviendo los conflictos en su zona escolar?
- ¿Identifica las causas de estos conflictos? ¿Cuáles son las más frecuentes?
- ¿Qué papel le ha tocado desempeñar a usted en estos conflictos? ¿Cuál ha sido su actitud?

Registre las respuestas

Completen la siguiente guía1:

Los conflictos son:	
Porque	
Cuando tengo un conflicto con alguien me	
Cuando se aproxima un conflicto intento	
Un ingrediente que siempre está en mi receta para afrontar el conflicto es:	
Soypara afrontar los conflictos.	
Los conflictos y yo somos como	
Los conflictos me hacen sentir	
Lo mejor de un conflicto es	
Lo mejor de un commeto es	

¹ Tomada de Isidora Mena et al., Cada quien pone su parte. Conflictos en la escuela. México, Ediciones SM, 2011, (Somos maestr@s), p. 97

Realice lo siguiente:

- Lea la guía que completó e identifique en ella los principales valores, creencias, conductas, emociones, y actitudes que se infieren de cada frase. Clasifique sus respuestas en tres categorías: positivas, neutras y negativas.
- Relacione sus respuestas de la guía con lo que registró respecto a los conflictos que se viven en su zona escolar.

Formen equipos de tres a cuatro integrantes. Reflexione en torno a los hallazgos personales en cuanto a cómo se resuelven los conflictos en su zona escolar y la relación que hay con las respuestas que categorizaron.

Conservando la organización por equipos, haga una lectura compartida del texto siguiente:

¿Cómo resolvemos los conflictos?2

Existen maneras más o menos positivas de abordar los conflictos, tanto desde el punto de vista de la resolución misma, como desde el punto de vista de las habilidades que se ponen en juego al enfrentarlos y resolverlos. Cuando enfrentamos un conflicto interpersonal o grupal, las maneras de afrontarlo hablan de nuestra visión de mundo, de nuestra mirada de los demás y también de nosotros mismos. Las maneras pueden ser las siguientes:

- **Competencia:** caracterizada por perseguir los objetivos propios sin considerar a los demás.
- **Evitación:** se caracteriza por no afrontar los problemas. Se posponen los conflictos, sin pensar en las necesidades en juego y no consideradas con la evitación, ya sea de uno mismo o de los demás.
- **Compromiso:** está basado en la negociación, en la búsqueda de soluciones de acuerdo, normalmente basadas en el pacto y en la renuncia parcial al interés del individuo o de los grupos. La solución satisface sólo parcialmente a ambas partes.
- Acomodación: supone ceder habitualmente a los puntos de vista de los otros, renunciando a los propios.
- **Colaboración:** implica la incorporación de unos y otros en la búsqueda de un objetivo común. Supone explorar el desacuerdo, generando alternativas que satisfagan a ambas partes.

El conflicto, como parte natural de la vida cotidiana de las personas, nos entrega una oportunidad para aprender y enseñar habilidades socio-afectivas, importantes para vivir en forma pacífica y democrática. En ese sentido, es necesario reflexionar sobre cómo resolver conflictos, de modo de involucrar de mejor modo estos aprendizajes.

De todas las maneras posibles de resolver un conflicto, la única que considera todas las perspectivas es la colaboración. En esta manera de aproximarse al conflicto, estamos viendo al otro, sin dejar de lado nuestras propias preocupaciones e intereses, buscando y preguntándonos por la posibilidad de una solución que beneficie a las partes. Es una aproximación a la construcción de comunidad. Es el tipo de resolución de conflicto que piensa en el bien común por sobre el propio e individual.

² Cecilia Banz Liendo. Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma: un objetivo educativo fundamental. Valoras, UC julio de 2008,

¿Qué habilidades se implican al resolver un conflicto con un estilo de colaboración?

Construir con otro una solución que nos beneficie a ambos, implica:

- Escucha activa: ser capaz de ponerme en sintonía con otro que está en desacuerdo conmigo y escuchar sus razones.
- Asertividad: ser capaz de expresar mis propias emociones, deseos y puntos de vista.
- Empatía: comprender la emoción del otro, aun cuando yo no esté sintiendo lo mismo.
- Toma de perspectiva: entender que el otro construye la realidad desde un punto de vista distinto al mío y que su manera de hacerlo es respetable.
- Pensamiento constructivo y alternativo: habilidad para co-construir una solución distinta a la inicialmente ideada, integrando los datos e insumos de la otra parte y que implique una salida comunitaria al problema.

¿Negociación o mediación?

Entre los modos de resolución de conflictos, encontramos con frecuencia estos dos conceptos. Definiremos cada uno, en el marco de la colaboración al que ya hemos hecho referencia.

Negociación-colaboración: se asocia a un modo de encarar los conflictos interpersonales o grupales, de modo de buscar, más allá de los intereses o posiciones personales, los intereses comunes que pueden ampliar el espectro de opciones de solución, de modo que todas las partes resulten beneficiadas. En este tipo de abordaje del conflicto, los actores son autónomos en el proceso, buscando activamente la solución en los marcos anteriormente descritos. Éste se realiza respetando los siguientes pasos:

- 1) Las partes acuerdan negociar.
- 2) Realizan una exploración de sus intereses, puntos de vista y posiciones.
- 3) Encuentran los puntos comunes.
- 4) Proponen opciones en las que todos resulten beneficiados.
- 5) Evalúan las opciones y seleccionan las mejores de éstas.
- 6) Elaboran un acuerdo que satisface a ambas partes.

La mediación: implica la intervención de un tercero neutral, y aceptado por ambas partes, quien no tiene poder de decisión sobre el acuerdo al cual se podría eventualmente llegar. La función del mediador es ayudar a las partes a llegar a un acuerdo, mediante la conducción de un proceso que apunta a que las partes se encuentren entre sí, expresen sus puntos de vista, construyan el acuerdo y lleguen a la solución del problema. La mediación se realiza respetando los siguientes pasos:

- 1) El mediador ofrece la instancia de mediación, que puede ser aceptada o rechazada por las partes.
- 2) El mediador explica cómo se realizará el proceso, garantizando la confidencialidad.
- 3) El mediador invita a cada uno a exponer el problema de modo respetuoso, sin alusiones descalificadoras del otro. El otro no puede interrumpir.
- 4) Una vez expuestas las posiciones, se invita a la construcción de una solución conjunta, intencionando la colaboración entre las partes.
- 5) Construida la solución, se establece un acta de acuerdo entre las partes, la que es firmada por ambos.

Identifique:

- ¿Con qué estilo se reconoce?
- ¿Qué estilo es más frecuente en su persona?
- Cuando enfrenta algún conflicto ¿queda satisfecho con los resultados obtenidos? si, no ¿por qué? Anótelo y coméntelo en el equipo.

8. CÓMO GESTIONAR CONFLICTOS: LA NEGOCIACIÓN

Observe el video *Mediere* que proyecta el coordinador.

En equipos, en cinco minutos inventen el final de la historia. Guíense por las siguientes cuestiones: si los ovejeros les pidieran ayuda para resolver su conflicto, ¿qué les sugerirían?

Cuaderno del supervisor

Cada equipo cuenta su historia con el final que construyeron. Cuando hayan intervenido todos los equipos, el coordinador proyecta el final del video.

Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos

¿Qué opina de las opciones propuestas por cada equipo? ¿fueron semejantes al final proyectado de la historia?

Para poder resolver conflictos una de nuestras principales habilidades es saber establecer negociaciones y acuerdos.

9. LA MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS3

Con este ejercicio se busca identificar las habilidades necesarias para mediar en un conflicto y analizar las fortalezas y debilidades personales para hacerlo.

Realice las siguientes actividades:

- Identifique una situación en la que haya mediado en un conflicto en su ámbito de trabajo.
- Describa el inicio, el desarrollo y el desenlace del conflicto. Relate en detalle el suceso: los diálogos, los aspectos no verbales que resulten relevantes (tono y volumen de la voz, gestos, ademanes, etc.). Se recomienda narrar el conflicto como si se tratara de un guion teatral.

Analice la mediación en cuestión con base en la guía de autoanálisis (que aparece más adelante). Reflexione sobre el descubrimiento de las propias habilidades al momento de mediar conflictos, así como en torno a aquellos aspectos que debieran mejorar e intensificar, considerando las siguientes preguntas:

³ Mena et al. op. cit. p.103

Qué fortalezas propias identifica en su mediación?
Qué aspectos considera que debe mejorar?
Por qué piensa que se le dificulta integrar esos aspectos al momento de mediar?
Qué habilidades de mediación supone que necesita desarrollar o reforzar?

Registre lo que propone para mejorar su función como mediador y compártalo con los compañeros						npañeros de	
grupo.	rupo.						

Haga un autoanálisis respecto a qué tantas habilidades tiene como mediador, respondiendo la siguiente tabla:

Guía de autoanálisis⁴

Habilidades de mediación	Si/No	¿En qué conducta se reflejó?
¿Planteé normas básicas de escucha, respeto y diálogo?		
¿Procuré que cada parte contara su versión de la historia?		
¿Escuché a las partes sin enjuiciar o acusar?		
¿Contribuí a que cada parte reconociera y expresara sus intereses?		
¿Ayudé a que cada parte reconociera y expresara sus expectativas de solución?		
¿Intercedí para que cada una de las partes propusiera soluciones?		
¿Cuestioné que las soluciones elegidas fueran concretas, factibles, relacionadas		
con el conflicto y justas para ambas partes?		
¿Propuse opciones de solución a las partes en conflicto?		
¿Sugerí estrategias que permitieran hacer un seguimiento del acuerdo?		

⁴ Ibidem, p. 102

El resultado de la tabla puede servirle para identificar las habilidades de mediador que requiere fortalecer.

De acuerdo con sus funciones supervisoras, ¿en qué casos o circunstancias el supervisor debe fungir como mediador? Describan un ejemplo.

10. PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN MI ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Revise cada una de las actividades realizadas en este módulo. Asimismo, identifique los aspectos en los que se siente más satisfecho de su desempeño y cuáles son los que necesita mejorar y describa cómo piensa hacerlo y en qué plazo. Por ejemplo, si detectó que tiene problemas para negociar al enfrentar un conflicto y prefiere evadirlo, ¿qué acciones llevará a cabo para lograr una negociación colaborativa? Si reconoce que falta mejorar su comunicación con los directores de su zona, icómo va a mejorarla?

Registre tres acciones que llevará a cabo para mejorar la comunicación, mejorar su capacidad de negociador y/o mediador en los conflictos que surgen en la zona escolar.

Aspecto por trabajar	¿Cómo?	¿Con quién?	¿Cuándo?
Comunicación efectiva con mi equipo			
directivo.			

Comparta su registro y escuche las sugerencias y opiniones del grupo.

Para cerrar esta actividad lea el siguiente párrafo:

"La conversación franca, respetuosa, empática y abierta con los distintos actores del proceso educativo, incluidos los alumnos y los padres, es la principal fuente de conocimiento de los procesos que tienen lugar en la escuela. Saber escuchar es primordial para crear la confianza que permite discutir los problemas propios del contexto escolar y buscar soluciones".

11. CIERRE DEL MÓDULO, ACUERDOS Y COMPROMISOS

Actividades posteriores a la sesión:

- Descargue el guion de observación de la sección "Recursos" del módulo 5 en la plataforma.
- Elija una escuela de la zona a su cargo.
- Asista a la próxima sesión de Consejo Técnico y centre su atención en las formas de comunicación y de resolución de conflictos por parte del director y el colectivo docente. Use el guion de observación.
- Registre sus observaciones. Identifique qué aspectos de la comunicación es necesario atender desde su función para mejorar la comunicación y la gestión de conflictos en la escuela.

Recuerde que debe enviar a su coordinador:

- Registro de tres acciones para mejorar la comunicación en las escuelas de la zona.
- Resultado del registro de observación de la escuela visitada.
- Cuadro con registro de los aspectos a trabajar de las habilidades sociales que requiere fortalecer para mejorar sus funciones como supervisor.

Participe en el foro "Mejorar la comunicación para mejorar el aprendizaje de los alumnos", en la plataforma del diplomado. Comparta sus puntos de vista, sus estrategias comunicativas, sus experiencias y también sus dudas

Con los productos anteriores, así como su participación en el foro el coordinador evaluará su desempeño en este módulo.

Lo invitamos a que realice la evaluación del módulo en la plataforma.

La fecha del próximo encuentro para el desarrollo del módulo 6 es:

RECOMENDACIONES

Comente a los participantes las recomendaciones del mes: en la sección "Recursos" Módulo 5 de la Plataforma pueden encontrar los siguiente materiales:



"Pistas para desarrollar y ampliar las competencias para facilitar acuerdos" (en Bernardo Blejmar, *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Novedades Educativas, 2011, pp. 110-112), disponible en la sección "Recursos" del módulo 5 en la plataforma.

"Signos que permiten la identificación de un conflicto", disponible en "Recursos" del módulo 5 en la plataforma.

Estrategia Nacional para la Formación de Supervisores Escolares



ANEXOS





ANEXO 1

EL DERECHO A LA EDUCACIÓN

Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa

Evolución y situación actual del derecho a la educación

¿Qué se entiende por el DE?

A esta pregunta, las personas interesadas en la educación darán probablemente dos respuestas. Unas contestarán que es el derecho de los individuos a recibir educación según está consignado en el marco jurídico de su país; otros responderán que es un derecho humano que, junto con otros, integra un importante *corpus* en el derecho internacional; es uno de los derechos económicos, sociales y culturales que han sido proclamados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde hace sesenta años como fundamental. En este ensayo consideraremos el DE desde ambas perspectivas.

Conviene advertir que vamos a ocuparnos sólo de este derecho: el del individuo a recibir educación. Hay muchos otros "en el campo de la educación" de los que prescindimos: derechos de los maestros, de las comunidades, de los padres de familia, etcétera.

También conviene advertir que además del Estado hay otros varios actores que son responsables de satisfacer el DE. La realización de este derecho depende de la confluencia de las acciones gubernamentales y las de la sociedad (familias, fuerzas económicas, medios de comunicación, etcétera).

¿Por qué suele considerarse que el DE ocupa un lugar central entre todos los derechos humanos?

Los especialistas en derechos humanos resaltan la relación del DE con los demás derechos humanos. La educación potencia el desarrollo de la persona y por ello es condición esencial para el disfrute de todos ellos; por esto se considera éste como un derecho clave (*key right*). No se puede ejercer ninguno de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos o culturales sin un mínimo de educación. Por ejemplo: la libertad de expresión: ¿de qué sirve si la persona no tiene las capacidades de formarse un juicio personal y de comunicarlo? O el derecho al trabajo: ¿de qué sirve si se carece de las calificaciones necesarias para un buen trabajo? No sólo la educación es la base del desarrollo del individuo, sino también de una sociedad democrática, tolerante y no discriminatoria; la búsqueda de democracia, de cultura y de paz, la protección del medio ambiente; en suma, la búsqueda del bienestar humano



implica que las personas alcancen un nivel mínimo de conocimientos y de capacidades y valores específicamente humanos (Daudet y Singh, 2001:10).

Se considera el DE como "el epítome de la indivisibilidad y la interdependencia de todos los derechos humanos"; si se le cancelara, se estarían negando automáticamente otros múltiples derechos (Pérez Murcia, 2004:4).

Por esta importancia "radical" también se afirma que no sería posible reparar el daño infligido a la persona en el curso de su vida por la falta de educación; quien carece de ella en su infancia y juventud queda por lo mismo excluido de la sociedad, expuesto a la pobreza y relegado en comparación con los demás ciudadanos.

¿Derecho humano o derecho positivo?

Aunque existen diversas concepciones sobre la naturaleza y el fundamento del derecho positivo, es válido considerarlo (especialmente el relativo a la protección de las garantías del individuo) como intrínsecamente relacionado con los derechos humanos. Éstos, que competen a toda persona por el simple hecho de nacer, son irrenunciables, fundamentales y vinculados intrínsecamente a la dignidad propia del ser humano. Toda persona, en consecuencia, por el hecho de existir, tiene derecho a educarse como medio necesario para el desarrollo de sus potencialidades. Este derecho humano a la educación (junto con los demás derechos humanos) ha sido desarrollado en las últimas décadas por la comunidad internacional como un *corpus* jurídico consistente, el cual se ha ido incorporando a los ordenamientos jurídicos positivos de los diversos países. Hay una trabazón íntima entre el derecho humano a la educación y los derechos positivos que, en materia educativa, se consignan en la Constitución o en la legislación secundaria de cada país; estos últimos deben traducir el primero a las circunstancias del contexto histórico concreto, y el primero se mantiene en el horizonte como referente necesario para la interpretación y el cumplimiento de los segundos.

Como derecho humano, ¿cuál es el sentido y el alcance del DE?

El derecho humano a la educación está consignado en las Actas constitutivas de la ONU y, particularmente, en la de su organismo especializado en la educación, la ciencia y la cultura, la UNESCO, así como en las Constituciones de muchos países; es hoy una de las preocupaciones fundamentales del desarrollo mundial y está en la base de muchos esfuerzos internacionales como el Programa Educación para Todos (EPT) (Jomtien 1990, Dakar 2000), así como en la serie de conferencias internacionales promovidas por la UNESCO para impulsar la educación de los adultos (CONFINTEA) (Friboulet *et al.*, 2006:10). Dentro del esfuerzo que ha desarrollado la ONU en los últimos sesenta años por proteger los derechos humanos, la Unesco ha tomado la causa del DE como su misión fundamental.

Ya en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) este derecho fue explícitamente afirmado en su artículo 26; en su primer párrafo, consigna el derecho de todo individuo a la educación

y de modo general se refiere a la obligatoriedad y gratuidad de ésta. Su formulación refleja, como es natural, la época en que se redactó; la necesaria progresividad del DE obligará a interpretar estas afirmaciones conforme al desarrollo actual de los sistemas educativos. Su segundo párrafo señala los objetivos de la educación. El tercero establece que compete a los padres de familia la elección del tipo de educación que reciban sus hijos. Este derecho de los padres es distinto jurídicamente del DE cuyos titulares son los individuos (niños, jóvenes o adultos).

Al elaborarse en la ONU, en 1966, los instrumentos vinculantes relacionados con la Declaración Universal de los Derechos Humanos —los pactos internacionales de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) y de los Derechos Civiles y Políticos (PIDCYP) —, los derechos humanos quedaron separados en dos categorías: por una parte los DESC y por otra los DCYP.

La Comisión de Derechos Humanos de la ONU creó, en 1998, una Relatoría Especial sobre el DE; la relatora asignada fue Katarina Tomasevski, cuyos informes han contribuido significativamente a definir con mayor precisión el contenido y alcance de este derecho, además de impulsar el desarrollo de indicadores para evaluar su incumplimiento, como veremos después (Tomasevski, 2004a y b).

El contenido de los derechos económicos, sociales y culturales, en particular del DE, ha sido puntualizado por el Comité de DESC en sus recientes Observaciones Generales, ya mencionadas. Ahí se distinguen tres tipos de obligaciones de los Estados parte: las de respetar, las de proteger y las de cumplir; estas últimas comprenden las de "facilitar" y las de "proveer" la educación. Al respecto, el Comité afirma que "en el artículo 13 [del Pacto] se considera que a los Estados corresponde la principal responsabilidad de la prestación directa de la educación en la mayor parte de las circunstancias; los Estados parte reconocen, por ejemplo, que se debe proseguir activamente el desarrollo del sistema escolar en todos los ciclos de la enseñanza..."

El PIDESC puntualiza las obligaciones de los Estados parte respecto de los diversos niveles del sistema educativo, considerando el carácter progresivo del DE y su relación con el grado de desarrollo del sistema educativo y las condiciones de la sociedad. Siguiendo los lineamientos de la Observación General 13 del Comité de los DESC se han puntualizado cuatro características que debe tener la educación para que se satisfaga el derecho a ella: son las llamadas "Cuatro As" de las que trataremos más adelante.

Por su parte la UNESCO, que considera que el DE constituye "la médula de su misión" (puede consultarse su página web), se ha dado a la tarea de impulsar, en cumplimiento de su misión normativa (standard-setting), un conjunto de instrumentos para definir su sentido y alcance (UNESCO, 2000, 2001, 2006). Éstos han ido afinando las diversas dimensiones del DE: por una parte reafirman ciertos principios inscritos en los textos fundadores; por otra, encarnan estos principios en orientaciones concretas referidas a los sistemas educativos; y además la acción política continua de este organismo internacional se ha enfocado a movilizar a los Estados miembros a satisfacer este derecho, puntualizando sus modalidades en conformidad con las necesidades individuales y colectivas.



La concepción del derecho a la educación en el seno de la UNESCO ha evolucionado con el tiempo. En Daudet y Singh, 2001 puede consultarse el panorama de los diversos instrumentos normativos emitidos por la ONU sobre el DE, si bien la fuerza que tienen para los Estados miembros es diversa; en el ámbito de la UNESCO se han emitido trece instrumentos: dos convenciones (vinculantes al ser ratificadas por cada Estado miembro), seis declaraciones, tres recomendaciones y dos documentos de otra naturaleza (la Carta Internacional de Educación Física y el Deporte y el Marco de Acción de Dakar). El análisis de estos instrumentos "muestra su coherencia y complementariedad"; permite apreciar su valor jurídico como aportaciones al derecho internacional, no menos que su fuerza moral; y en algunos de ellos se esclarecen también ciertos procedimientos necesarios para dar seguimiento y evaluar el avance del DE en los Estados miembros (Daudet y Singh, 2001:1). Ellos cubren numerosos aspectos del DE: se refieren a los tres niveles del sistema educativo, al tipo de enseñanza (general, técnica o vocacional), a sus diversos beneficiarios (niños, adolescentes, adultos), a las distintas condiciones en que se ejerce (grupos vulnerables o discriminados, países en desarrollo, países en conflicto, etcétera) o a los diferentes contenidos de la educación como la alfabetización o la educación básica (Daudet y Singh, 2001:11).11

¿Forma parte de la calidad de la educación?

En los últimos años se ha cobrado mayor conciencia de que la educación a la que se tiene derecho debe ser de calidad; esto se debe en buena parte a que se han hecho avances en las mediciones y evaluaciones de la calidad educativa.

Al respecto, son muy importantes las siguientes observaciones¹ sobre la calidad de la educación, por lo cual me permito citarlas in extenso:

[...] el derecho a recibir una educación no sólo supone el acceso de todos a la educación [...] No basta evaluar la disponibilidad de instituciones docentes, las tasas de escolarización, la igualdad de oportunidades escolares de niños y niñas, etc. En este campo los indicadores -y en ello reside la dificultad de su elaboración- deben por fuerza contener elementos cualitativos que no sólo evalúen la dimensión puramente cognitiva sino que abarquen también los objetivos trazados en cuanto al desarrollo de la persona y el sentido de la responsabilidad, el respeto y la promoción de la libertad personal y el fomento de los derechos humanos. Hay que reconocer que en efecto muchas constituciones estatales proclaman un derecho a la educación, pero por lo general las disposiciones constitucionales correspondientes no garantizan ninguna calidad particular de la educación o bien se limitan a enunciar normas muy modestas y vagas al respecto [...] El derecho a la educación supone la obligación de obtener un resultado. Los objetivos de la educación sólo podrán alcanzarse si, como resultado de esas posibilidades [de educación], verdaderamente se adquieren conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores [...] En efecto, la mayor parte de los sistemas de educación se basan en la capacidad del educando para entrar en un "molde" colectivo, generalmente definido por el Estado. Pero difícilmente podrán lograrse los objetivos eminentemente personales de la educación en sistemas basados en tales premisas.

¹ Son observaciones hechas por Mustapha Medí en el Informe presentado a la Comisión de Derechos Humanos de la ONU, se Encuentran en: E/CN.4/Sub.2/1999/10, del 8 de julio de 1999.

La primacía reconocida al ser humano supone, por el contrario, que se imparta una educación de calidad cimentada en el respeto a las diferencias, en la libertad de la persona y, en consecuencia, en un verdadero pluralismo de posibilidades de educación, que refleje la diversidad de las personas, aspiraciones y proyectos. Aún más: la "dignidad del ser humano" debería ser respetada en el aula misma [...].

La calidad es, por tanto, una característica esencial de la educación, objeto del DE. Y esta observación tendrá que ser tomada en cuenta al hablar de la exigibilidad de este derecho y de los indicadores con los que se dé seguimiento a su cumplimiento.

¿Cuál es el contenido mínimo del DE? ¿Qué significan "las cuatro As"?

En los últimos años se ha venido trabajando en definir el contenido mínimo (*core content*) del DE. Un autor (Coomans, 2004, a y b) deriva sus interpretaciones de los artículos 13 y 14 del PIDESC; el estudio de estos artículos no deja lugar a dudas de que el DE es universal, propio de toda persona, independientemente de su edad, sexo, lengua, origen social o étnico o *status* y que es obligación del Estado proporcionar educación a todos sin discriminación alguna. El Comité de los DESC, órgano que supervisa la ejecución del Pacto en los Estados parte y al que se reconoce como organismo con la capacidad de interpretarlo, ha establecido cuatro criterios a los que debe ajustarse la educación que proporcione el Estado: que sea *disponible* (en inglés *available*), *accesible*, *aceptable* y *adaptable*. Estos criterios suelen llamarse "las cuatro As".13

Las "cuatro As" han resultado muy útiles para determinar, monitorear y evaluar las acciones de los Estados respecto al DE (Tomasevski, 2004 a:17s.). También para determinar el "mínimo irreductible" del DE, que pudiera ser aceptado en todos los tribunales para protegerlo debidamente (Coomans, 2004a:75); de hecho, estos criterios se han utilizado en litigios ante diversos tribunales constitucionales europeos. Dicho "mínimo" debe entenderse como "un piso expansionable", no como "un techo fijo", puesto que el contenido del DE es progresivo; se deriva de las provisiones de los instrumentos internacionales y suele presentarse como una matriz de las obligaciones fundamentales del Estado.

Pablo Latapí Sarre. "El derecho a la educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, enero-marzo de 2009, vol. 14, núm. 40, pp. 255-287 y,. 257-263.



ANEXO 2

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

(Última reforma publicada DOF 19-07-2013)

Capítulo I

De los Derechos Humanos y sus Garantías

Denominación del Capítulo reformada DOF 10-06-2011

Artículo 1º En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni supenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

Párrafo reformado DOF 10-06-2011

Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia.

Párrafo adicionado DOF 10-06-2011

Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.

Párrafo adicionado DOF 10-06-2011

Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán, por este solo hecho, su libertad y la protección de las leyes.

Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferen-

cias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Párrafo reformado DOF 04-12-2006, 10-06-2011

Artículo reformado DOF 14-08-2001

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Última reforma publicada DOF 08-10-2013

Artículo 3°. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios—, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.

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

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;
- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

- a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y



- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y
- d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos:

[...]

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf (Consulta: 9 de octubre de 2013)

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 11-09-2013

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°. Esta Ley regula la educación que imparten el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior a que se refiere la fracción VII del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.

Artículo 2º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

Párrafo reformado DOF 11-09-2013

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor

determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

Párrafo reformado DOF 17-04-2009

En el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7°.

Párrafo reformado DOF 11-09-2013

Artículo 3º. El Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

Artículo reformado DOF 10-06-2013, 11-09-2013

Artículo 4º. Todos los habitantes del país deben cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria.

Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijas, hijos o pupilos menores de edad cursen la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

Párrafo reformado DOF 10-06-2013

Artículo reformado DOF 10-12-2004, 28-01-2011

Artículo 5°. La educación que el Estado imparta será laica y, por lo tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

Artículo 6º. La educación que el Estado imparta será gratuita. Las donaciones o cuotas voluntarias destinadas a dicha educación en ningún caso se entenderán como contraprestaciones del servicio educativo. Las autoridades educativas en el ámbito de su competencia, establecerán los mecanismos para la regulación, destino, aplicación, transparencia y vigilancia de las donaciones o cuotas voluntarias.

Se prohíbe el pago de cualquier contraprestación que impida o condicione la prestación del servicio educativo a los educandos.

En ningún caso se podrá condicionar la inscripción, el acceso a la escuela, la aplicación de evaluaciones o exámenes, la entrega de documentación a los educandos o afectar en cualquier sentido la igualdad en el trato a los alumnos, al pago de contraprestación alguna.

Diplomado Supervisión efectiva

para la mejora del aprendizaje
de nuestros alumnos

Artículo reformado DOF 11-09-2013

Artículo 7°. La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

Párrafo reformado DOF 17-04-2009, 17-04-2009, 28-01-2011

I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas;

Fracción reformada DOF 28-01-2011

- **II.** Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
- **III.** Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;
- **IV.** Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.

Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.

Fracción reformada DOF 13-03-2003

- **V.** Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;
- **VI.** Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;

Fracción reformada DOF 17-06-2008, 28-01-2011

- VII. Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;
- **VIII.** Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;
- **IX.** Fomentar la educación en materia de nutrición y estimular la educación física y la práctica del deporte;

Fracción reformada DOF 21-06-2011

X. Desarrollar actitudes solidarias en los individuos y crear conciencia sobre la preservación de la salud, el ejercicio responsable de la sexualidad, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias;

Fracción reformada DOF 15-07-2008, 28-01-2011

XI. Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable, la prevención del cambio climático, así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad. También se proporcionarán los elementos básicos de protección civil, mitigación y adaptación ante los efectos que representa el cambio climático y otros fenómenos naturales;

Fracción reformada DOF 30-12-2002, 28-01-2011

- **XII.** Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.
- **XIII.** Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

Fracción adicionada DOF 02-06-2006

XIV. Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el conocimiento en los educandos de su derecho al acceso a la información pública gubernamental y de las mejores prácticas para ejercerlo.

Fracción adicionada DOF 15-07-2008

XIV Bis. Promover y fomentar la lectura y el libro.

Fracción adicionada DOF 17-04-2009

XV. Difundir los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes y las formas de protección con que cuentan para ejercitarlos.

Fracción adicionada DOF 17-04-2009

XVI.- Realizar acciones educativas y preventivas a fin de evitar que se cometan ilícitos en contra de menores de dieciocho años de edad o de personas que no tenga la capacidad de comprender el significado del hecho o para resistirlo.

Fracción adicionada DOF 19-08-2010

Artículo 8o. El criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan -así como toda la educación preescolar, la primaria, la secundaria, media superior, la

normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartanse basará en los resultados del progreso científico; luchará contra la ignorancia y sus causas y efectos, las servidumbres, los fanatismos, los prejuicios, la formación de estereotipos, la discriminación y la violencia especialmente la que se ejerce contra las mujeres y niños, debiendo implementar políticas públicas de Estado orientadas a la transversalidad de criterios en los tres órdenes de gobierno.

Párrafo reformado DOF 10-12-2004, 17-04-2009, 11-09-2013

Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

II.- Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

Fracción reformada DOF 11-09-2013

III.- Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y

Fracción reformada DOF 11-09-2013

IV.- Será de calidad, entendiéndose por ésta la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.

Fracción adicionada DOF 11-09-2013

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf (Consulta: 4 de octubre de 2013)

ANEXO 3

LA CALIDAD PARTE DEL RECONOCIMIENTO DE QUE HAY PROBLEMAS

Introducción

No puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que existen problemas. Todo impulso por mejorar la calidad de un producto o de un servicio comienza por este paso. La complacencia es el peor enemigo de la calidad.

Sin embargo, reconocer que existen problemas no es suficiente. Es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto. Una vez que se ha tomado esta decisión, se sigue un conjunto de pasos. Si la decisión es de una persona o de un grupo de personas, es necesario que convenzan a los demás. Ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización en cuestión.

En conjunto, hay que decidir emprender algo para resolver el problema. Ésta es una decisión más precisa que la anterior. La anterior es vaga, manifiesta una inconformidad. Ésta implica que ya se tiene una solución, al menos hipotética, para enfrentar algún problema.

Pero nuevamente aquí, la decisión es insuficiente. Es necesario que exista un compromiso con lo que se emprende. Y nuevamente, el compromiso debe ser de todos.

Lo anterior se dice fácilmente y, sin embargo, es quizás uno de los pasos más difíciles de lograr en un proceso de mejoramiento de la calidad. Ello es así porque el compromiso implica lo que los teóricos de la calidad han llamado un cambio cultura. En otras palabras, se trata de fortalecer valores compartidos, de vivirlos día a día y de renovarlos grupalmente.

Estos valores, en el fondo, parten de una convicción básica: vale la pena hacer las cosas lo mejor que se puede y cada vez mejor. Hacer las cosas bien humaniza a las personas, que le encuentran sentido a su quehacer.

Hacer las cosas cada vez mejor supone constancia. Uno de los enemigos principales de los movimientos de la calidad total es precisamente la falta de constancia. Éste es un valor necesario y a la vez difícil de lograr. Ello se debe fundamentalmente a que los movimientos de mejoramiento de la calidad son procesos de largo plazo. Sus resultados se ven en años, no en meses. Pero también se debe al hecho de que el proceso de mejoramiento de la calidad es por definición permanente: lento y gradual, pero permanente.

Ahora bien, cuando se trata de una organización, nadie puede emprender un compromiso de esta naturaleza en forma aislada. Es necesario que el trabajo sea de todos; que el objetivo central no sea el beneficio personal, sino el mejoramiento de la organización para que pueda cumplir mejor con su objetivo hacia afuera. Ello significa, en muchas ocasiones, un cambio radical de nuestra forma de relacionarnos.

Por último, un compromiso de esta naturaleza requiere un liderazgo. Es necesario que el director de la escuela aprenda a ejercer este liderazgo —que es un liderazgo de apoyo y solidaridad—, y también que los maestros aprendan a aceptarlo y a enriquecerlo.

Los problemas se resuelven de raíz

En un movimiento hacia la calidad, no se trata de acomodar lo que está mal. Se trata de resolver los problemas atacando sus causas. En otras palabras, se trata de eliminar todo aquello que provoca la existencia del problema.

Muchas veces confundimos los síntomas de los problemas con sus causas. Generalmente, la primera respuesta a un problema no es la causa fundamental. Así, tendemos a explicar los problemas de ausentismo y falta de aprendizaje en la escuela como un problema de falta de interés y de apoyo de los padres de familia. Sin embargo, pocas veces nos ponemos a pensar en lo que nosotros hemos hecho por acercarnos a ellos para conocer sus problemas y pedirles apoyo. El rezago escolar es para muchos de nosotros resultado de que los niños no aprenden, no ponen de su parte, son débiles mentales. No recapacitamos en el hecho de que nosotros, como maestros, hacemos poco por entender los problemas que tienen estos alumnos y por atenderlos en forma personal para evitar que se rezaguen.

Un movimiento hacia la calidad comienza con los problemas que están más cerca de nosotros. Es conveniente clasificar los problemas entre los que son de la propia responsabilidad y los que son de la responsabilidad de otros y dar prioridad a los problemas propios.

Los problemas de una escuela

Cada escuela es única. La escuela típica no existe. La escuela la definen quienes en ella trabajan, los alumnos a los que sirve, la comunidad en la que está inserta y las interacciones entre todos ellos. Por eso es muy difícil hablar de los problemas que afectan la calidad en las escuelas en términos generales.

No obstante, hay algunos problemas que atentan contra la calidad de los aprendizajes y que están presentes en muchas de las escuelas que hemos conocido. Aquí las vamos a mencionar, no para decir que en la escuela en la que usted, lector, trabaja, seguramente estarán también presentes. Pero sí con la intención de despertar inquietudes acerca del tipo de problemas que pueden afectar la calidad.

El problema de la no inscripción

Este problema está en la base de la calidad educativa, porque si la escuela no es capaz de atraer a su demanda potencial, no hay condiciones ni siquiera para que tenga lugar un proceso educativo escolar. Sin embargo, no todas las escuelas se preguntan por el grado en el que están logrando la cobertura de la comunidad a la que supuestamente sirven. Y menos aún, son las que intentan conocer las causas de esa falta de inscripción.

El problema de la deserción

En los países de América Latina, la deserción es un problema grave. Un porcentaje importante de alumnos abandona las aulas antes de terminar la escuela primaria. Muchos de estos alumnos desertan cuando ya están en edad de trabajar. En la mayor parte de los casos, esta edad, que debería corresponder a los últimos grados de primaria, se cumple estando en grados inferiores, pues los niños que desertan generalmente ya han reprobado. Al igual que la no inscripción, la deserción significa ausencia de contacto con el proceso de enseñanza. La presencia de este problema significa la ausencia de condiciones siguiera para hablar de calidad.

El problema de la reprobación

Ya mencionábamos el hecho de que la reprobación es, en muchos casos, causa de la deserción. Pero también es necesario advertir que la reprobación es una consecuencia de un problema más de fondo. La reprobación es consecuencia del rezago escolar progresivo que un alumno va experimentando a lo largo de todo el año escolar. Por eso la pregunta sobre la reprobación debe convertirse en una pregunta sobre el rezago escolar, en el interior del aula y sobre sus causas cotidianas.

El problema del no aprendizaje

El problema del no aprendizaje es la manifestación más tangible de la falta de calidad educativa. Está presente de manera endémica en nuestros sistemas educativos, al grado de que, según lo demuestran múltiples estudios recientes, muchos de nuestros egresados de primaria no alcanzan siquiera el nivel de alfabetismo funcional, mucho menos la capacidad de plantear y solucionar problemas, de comprender el funcionamiento de la sociedad, de entender algunos fenómenos naturales. En la raíz de los fenómenos del no aprendizaje se encuentran en muchos casos las características del contexto en el que trabajamos. En situaciones de pobreza, con situaciones de nutrición y salud precarias, a veces es difícil mantener un esfuerzo consistente por el logro de los objetivos del aprendizaje. No obstante, y sin dejar de reconocer que estamos hablando de un problema real, también se viene demostrando cada vez con mayor claridad que buena parte de sus causas se encuentran en los procesos de enseñanza que tienen lugar en el interior del aula. Se ha demostrado, por ejemplo, que en situaciones contextuales similares en cuanto a pobreza, un buen maestro es capaz de lograr excelentes resultados de aprendizaje, mientras que un mal maestro no logra que sus alumnos aprendan. Así, el problema del no aprendizaje se convierte en un problema de enseñanza deficiente o inadecuada.

El problema de la equidad

El cometido de toda escuela de nivel básico es lograr los objetivos de aprendizaje con todos los alumnos. Sin embargo, sabemos que pocas escuelas logran esto. Y en algunas, la cantidad de alumnos que permanecen por debajo de los niveles satisfactorios de aprendizaje es excesiva. El hecho de que haya muchos alumnos que no logran los objetivos de aprendizaje o que la diferencia cualitativa entre los que sí lo logran y los que no lo hacen sea muy grande, denota la existencia de un problema de conducción del proceso de enseñanza que se traduce en privilegiar a los alumnos capaces de atender y seguir el ritmo del maestro y en ignorar o desatender a aquellos que muestran dificultades para hacerlo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, estas diferencias son inadmisibles. Atacar la desviación (la diferencia), desde este planteamiento, es más importante que mejorar el promedio (que como todos sabemos, muchas veces esconde enormes diferencias).

El ambiente en el que ocurre el aprendizaje

Para que ocurra sin muchos tropiezos un proceso de aprendizaje real, es necesario contar con un ambiente que lo propicie. El ruido excesivo, la falta de iluminación o ventilación, la forma en la que están acomodadas las bancas, la falta de limpieza, son todos ellos obstáculos al aprendizaje. Gran parte de estos problemas tienen soluciones mucho más sencillas que las de los enumerados arriba.

La falta de disciplina

Es muy común que los maestros señalen como uno de los problemas fundamentales el que se refiere a la falta de disciplina de sus alumnos. Es conveniente señalar que en general hay falta de disciplina en un grupo de alumnos cuando ocurre una de dos cosas o la combinación de ambas: a) cuando la escuela como organización no tiene disciplina —cuando no hay reglamentos, o cuando habiéndolos, éstos no se cumplen; cuando el funcionamiento escolar es errático; cuando las sanciones se aplican en forma subjetiva o arbitraria—. Y b) cuando no está ocurriendo un proceso de aprendizaje. Los niños en general son felices cuando aprenden. Su curiosidad y su capacidad de asombro son enormes. Se aburren cuando no están aprendiendo. Y cuando se aburren, se indisciplinan. Ambas causas apuntan a la presencia de otros problemas que deben ser analizados y solucionados para resolver de raíz el problema de la falta de disciplina.

El tiempo real de enseñanza

Algunos de los problemas anteriores se generan por el solo hecho de que el tiempo destinado a la enseñanza efectiva no es ni el que se requiere para que el aprendizaje tenga lugar, ni siquiera el que oficialmente está estipulado. Las ausencias de los maestros o sus llegadas tarde, el tiempo destinado por ellos mismos a otras actividades dentro de la escuela, el uso del tiempo del salón de clases para imponer disciplina, limpiar el salón, corregir tareas, etc., reducen este tiempo notablemente. El tiempo dedicado a la enseñanza es el espacio destinado al aprendizaje. Si éste se encuentra notablemente

reducido, es de esperarse que también el aprendizaje se vea reducido. Cuando el tiempo de enseñanza limitado se convierte en rutina, en ocasiones es difícil incluso percibir éste como problema, y por tanto imposible imaginar soluciones.

Los recursos para la enseñanza

Muchas de las escuelas en las que aprenden nuestros alumnos tienen recursos limitados. En algunos países, el aula amueblada y el pizarrón son los únicos recursos de los que se dispone. Otras escuelas de algunas regiones dentro de los países ni siquiera cuentan con eso. Otras son más afortunadas y cuentan con libros de texto para todos los alumnos. En otras aún más privilegiadas, se dispone de bibliotecas de aula y de apoyos didácticos adicionales. Los recursos para la enseñanza son esenciales para propiciar estrategias diferentes de aprendizaje, que agilizan el proceso, lo vuelven atractivo y despiertan la participación y la creatividad de los alumnos. Desde esta perspectiva, la falta de recursos es un problema. Si bien el ideal es que todas las escuelas sean dotadas de material didáctico pertinente por parte de la estructura central del sistema, es necesario reconocer que estos recursos pueden generarse en la propia comunidad en la que se trabaja, con la participación de maestros, alumnos y padres de familia. La ausencia de diversificación de las estrategias de aprendizaje, debida al uso poco diversificado de recursos para el mismo, es un problema que amerita ser analizado en la realidad específica.

Las relaciones con la comunidad

Es prácticamente considerado natural en nuestras escuelas que éstas se aíslen de la comunidad en la que trabajan. Las reuniones con los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los reglamentos. Se solicita la participación de los mismos cuando se requiere algún apoyo material o financiero, pero rara vez para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus hijos. El personal en general conoce poco los problemas de la comunidad en la que labora y menos aún los problemas específicos de las familias de sus alumnos. Tendemos mucho a echarles la culpa a los maestros de los problemas de aprendizaje de sus hijos, pero pocas veces hacemos el intento de acercarnos a ellos para entender mejor esos problemas y para solicitar su colaboración. Y sin embargo, las experiencias de las escuelas que se proponen interactuar de manera más cercana con la comunidad y con los padres de familia muestran que cuando esto ocurre, los alumnos aprenden mucho más, y los beneficiarios resultan más satisfechos. Por esa razón, este es un aspecto que amerita ser analizado en la realidad específica.

Las relaciones entre el personal de la escuela

Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares. Por el contrario, cuando cada maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar colectivamente solucionarlos. Peor aún, cuando existe competencia y rivalidad entre los



docentes, quienes sufren son los alumnos, porque aprenden menos. El análisis de la forma como se interrelaciona el equipo escolar y el entendimiento de las causas de estos fenómenos, son un aspecto que amerita ser analizado a fondo. El equipo de docentes, junto con el director, es la dínamo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible.

Los anteriores son algunos de los problemas que se encuentran comúnmente en las escuelas de nuestros países. Ni todos ellos están presentes en todas las escuelas, ni son los únicos problemas que aquejan a los establecimientos escolares. Corresponde a cada escuela identificar sus propios problemas y, en cada caso, analizar sus causas. Un movimiento hacia la calidad comienza cuando se prioriza un problema, se identifican sus causas y se moviliza el equipo para atacar estas causas de raíz.

Para solucionar un problema se requiere información

En un movimiento hacia la calidad, no se puede trabajar a partir de intuiciones. Si bien estas intuiciones reconocen —de que algo está mal, de que hay un problema— pueden representar un punto de partida legítimo, es necesario contar con la solidez de la información si realmente queremos resolver los problemas a fondo.

En general, la información que genera la escuela es para el uso de las autoridades del sistema educativo. Rara vez es la escuela la que procesa la información que entrega al inspector o que envía a la oficina zonal o distrital. Inclusive, podemos decir que esta información, generada por la escuela, tampoco es utilizada por el inspector, sino que transita hacia las oficinas centrales del sistema educativo, donde es utilizada para hacer las grandes concentraciones estadísticas acerca del avance de los sistemas educativos nacionales.

La información que la escuela entrega a los niveles de autoridad superiores puede servir para conocer mejor los problemas de la escuela. Pero definitivamente no es suficiente. La escuela, para su
propio consumo, necesita generar además información de carácter más cualitativo. Debe saber cómo
se encuentran los niveles de aprendizaje entre sus alumnos y cómo evolucionan. Es importante conocer las causas de la no inscripción y del ausentismo escolar. Si bien interesa conocer la magnitud
de la deserción, lo más importante es conversar con las familias de quienes desertan y conocer las
causas. A la escuela le interesa conocer a sus maestros y conocer los problemas que le impiden
destinar el tiempo necesario a la enseñanza. También, la escuela debe contar con información acerca
de la forma en que los maestros planean sus clases, de la forma como las imparten, del grado en
el que hacen participar a sus alumnos, de los intentos por brindar atención especial a los alumnos
que lo necesiten. Ésta es la información que requiere la escuela y que sólo ella podrá procesar para
solucionar los problemas que la propia información arroje.

Cuando se identifica la presencia de un problema, hay que conseguir información sobre el mismo para cuantificarlo y dimensionarlo. Pero también hay que obtener elementos de la realidad para comprenderlo, es decir, para conocer sus causas, y para conocer el nivel de importancia de cada una de sus causas. Cuando el equipo de la escuela logra definir que algunas de estas causas pueden ser

atacadas de raíz, y decide emprender una acción en ese sentido, requerirá información para ver si en efecto lo está logrando. Y una vez logrado, es necesario que mantenga constancia en la información sobre este aspecto de manera que sea capaz de evitar recurrir en las causas que han sido identificadas previamente y que han logrado ser combatidas. Esto significa que directores y maestros deben llegar a acuerdos acerca de cómo monitorear su desempeño, y deben desarrollar sus propios indicadores de la calidad de la educación en su escuela. Recordemos que, mejoramos los procedimientos prioritariamente para mejorar el aprendizaje efectivo de todos los alumnos. Éste debe convertirse en el indicador más importante de la eficacia de las medidas emprendidas.

El proceso anterior es lo que permitirá continuar con el ciclo de la calidad. Esto es así porque una vez que se ha resuelto un problema, se han alcanzado estándares nuevos de funcionamiento y operación. Pero estos estándares se alcanzan sólo para romperse nuevamente, estableciendo las medidas que permitan volverlos a elevar.

Resumiendo las ideas fundamentales de este capítulo:

- o El principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas.
- La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso hay que encontrar sus causas y combatirlas.
- Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en pocas palabras, una nueva cultura en la organización escolar.
- Hay problemas que son comunes a muchas escuelas: la no inscripción, la deserción, la reprobación, el no aprendizaje, la falta de equidad. En otro orden encontramos el deficiente ambiente de aprendizaje, la falta de disciplina, la escasez del tiempo destinado a la enseñanza, la poca relación entre la escuela y la comunidad, y la falta de fortaleza en las relaciones entre las personas que laboran en la escuela.

Cada escuela debe analizar sus problemas y sus causas. Para ello requiere información. La escuela ha de concebirse a sí misma tanto como generadora de información como, y principalmente como, usuaria de la misma.

Una vez resuelto un problema, se logran fijar estándares de calidad en el funcionamiento de la escuela mayores que los anteriores. Es importante cuidar que se mantengan. Pero más importante aún es proponerse elevarlos aún más.

Sylvia Schmelkes, "La calidad parte del reconocimiento de que hay problemas" en *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP, 1995, pp. 31-42.