



***Orientaciones técnicas para fortalecer  
la acción académica de la supervisión***

*Orientaciones técnicas para fortalecer  
la acción académica de la supervisión*

Este documento fue elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, por la Coordinación de Gestión en Educación Básica.

*Coordinación general*

Ernesto Castellano Pérez  
Cuauhtémoc Guerrero Araiza

*Redacción*

Cuauhtémoc Guerrero Araiza  
Elizabeth Caporal Aguilar  
Norma Castillo Guzmán  
Bertha Elizabeth Mora Chabert  
Felipe Reyes Amador  
Rosaura Sánchez Cervantes

*Colaboración*

María del Carmen Arce Flores  
María Estela Cabello Rosas  
Erika García Ramírez  
Blanca Estela Hernández Cervantes

*Coordinación editorial*

Cecilia Eugenia Espinosa Bonilla

*Cuidado de la edición*

Jorge Humberto Miranda Vázquez  
Patricia Vera Fuentes

*Corrección de estilo*

Oxana Pérez Bravo

*Corrección de pruebas*

Miguel Ángel Pérez Martínez

*Diseño*

Sociedad para el Desarrollo Educativo Prospectiva S.A. de C.V.  
Jorge Isaac Guerrero Reyes

*Primera Edición: 2006*

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2006  
Argentina 28, colonia Centro Histórico,  
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: 970-57-0016-8 (Obra General)  
970-57-0018-4

Impreso en México  
DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

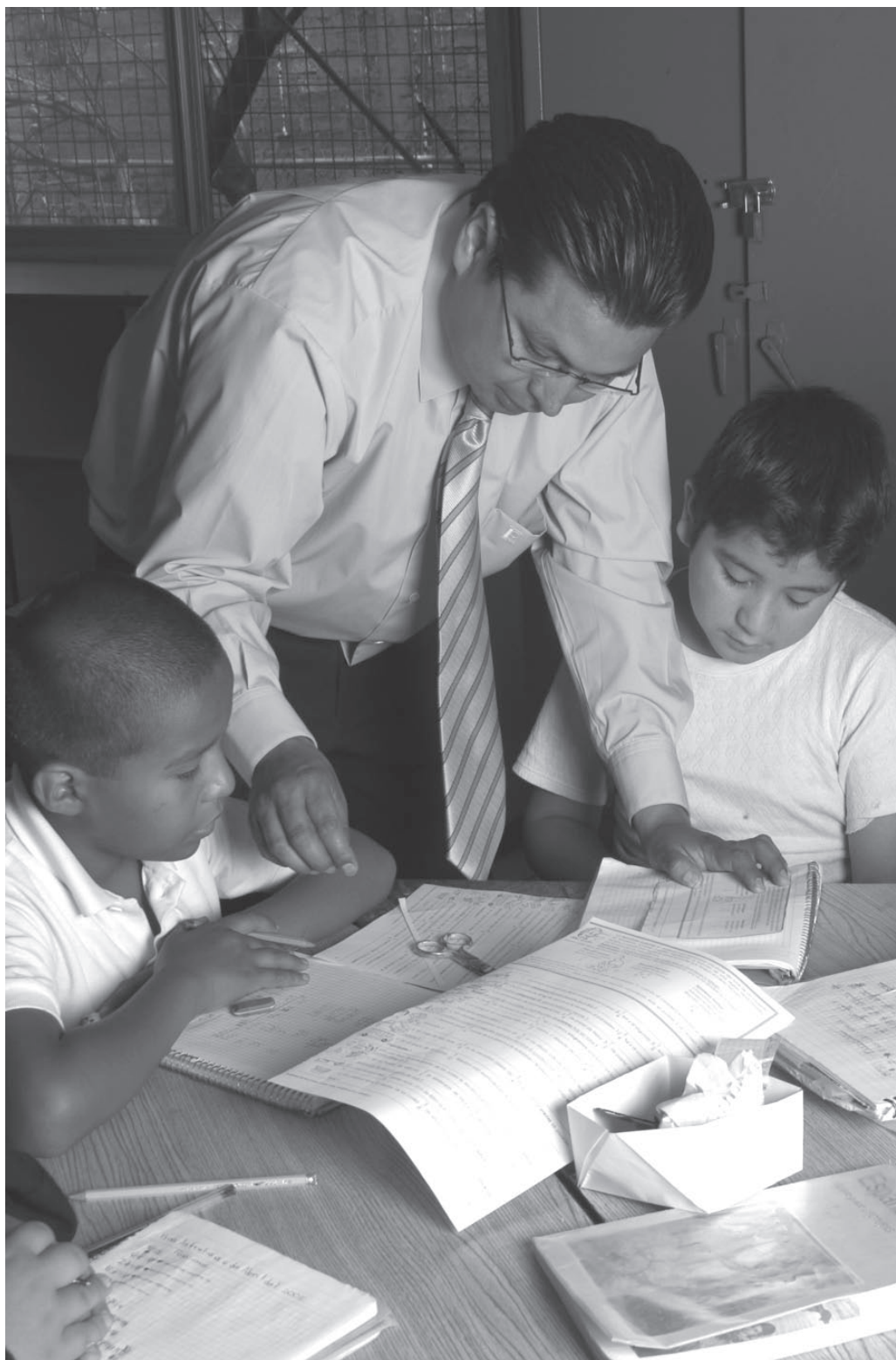
*Debe entenderse por inspección el examen cuidadoso de las condiciones actuales en que se encuentra cada una de las escuelas de la zona. Una comparación ranchera da idea bastante aproximada de lo que debe ser la función del supervisor: en un panal la abeja reina examina constantemente las condiciones en que cada una de las abejas obreras está trabajando y aquellas en que se encuentra cada una de las celdillas, pero su tarea también incluye el examen del panel entero, para darse cuenta de si el proceso constructivo en su conjunto se halla sobre el buen camino.*

*[...] La información recogida a través de la inspección directa o indirecta no ha de quedar ociosa, ni ha de servir tan solo para archivarse. Si así fuera, la inspección no serviría para nada. Una inspección efectiva y bien realizada revelará forzosamente deficiencias, omisiones, fallas y excelencias, datos con los cuales el supervisor puede elaborar programas de trabajo de naturaleza constructiva o correctiva.*

—RAFAEL RAMÍREZ,

SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN RURAL (1963),  
A PARTIR DE TEXTOS ESCRITOS POR EL AUTOR EN 1947.









## Contenido

---

### Presentación

9

---

### I. Enfoque académico de la supervisión

13

#### 1. El contenido de la función supervisora

13

##### *A. Una supervisión para la calidad de los aprendizajes*

14

##### *B. La supervisión: apoyo académico e institucional para las escuelas*

16

#### 2. Propósitos y tareas académicas de la supervisión

19

##### *A. Propósitos del Servicio de Asesoría Académica a las Escuelas (SAAE)*

20

##### *B. Tareas académicas de la supervisión*

21

##### *C. La planeación de la zona escolar*

40

---

### II. Espacios de trabajo de la supervisión: la escuela y la zona escolar

47

#### 1. La escuela

47

##### *A. Importancia de las visitas de supervisión*

47

##### *B. Visitas de acompañamiento a las escuelas*

49

##### *C. Visitas para la evaluación*

60

##### *D. Visitas incidentales*

63

2. La zona escolar

65

A. El Consejo Técnico de Zona (CTZ)

66

---

III. Implicaciones institucionales para la mejora de la supervisión

71

---

Bibliografía y documentos

77

---

Participantes en la construcción del documento

81





## *Presentación*

**Para atender los desafíos y necesidades** de la educación mexicana, el Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006 estableció como uno de los objetivos estratégicos la calidad del proceso y logro educativos de la educación básica, del cual se desprende la política de transformación de la gestión escolar, orientada a promover la calidad en las escuelas a partir de la generación de ambientes escolares que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes, mediante la participación y organización colegiada de directivos y maestros, así como de alumnos y padres de familia.

Esta tarea, centrada en la escuela, no depende de manera exclusiva de la comunidad educativa, pues requiere tanto de la participación comprometida de la supervisión de zona como de las autoridades educativas. Por tanto, se definió como línea de acción el establecimiento de condiciones necesarias para fortalecer la supervisión, así como la reorientación de la función y desarrollo profesional de los directivos escolares para desempeñar con eficacia sus funciones académicas.

A fin de responder a este desafío, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa ha elaborado el presente documento denominado *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, que en congruencia con las *Orientaciones generales para construir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela* (SAAE) elaborada por la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, aspira a fortalecer las prácticas cotidianas de la supervisión y contribuir a la articulación de los distintos agentes que conforman el servicio de apoyo y asesoría a los planteles.

Para su elaboración, se integró un equipo de trabajo que mantuvo diálogo permanente con un grupo de supervisores, directores, jefes de sector y asesores técnicos pedagógicos, así como con académicos especialistas en el tema de supervisión. Además, se incorporó la opinión de las cuatro direcciones generales de la Subsecretaría de Educación Básica. Una vez que se contó con una propuesta preliminar, ésta se puso a consideración de los enlaces que representaron a las secretarías de educación de las entidades federativas, quienes a su vez recuperaron las observaciones y recomendaciones de los jefes de los distintos niveles y modalidades de educación básica a fin de obtener su punto de vista respecto de la pertinencia del documento.

En las orientaciones se alude a las acciones de la supervisión, la cual se concreta con la colaboración y participación de un equipo de supervisión, integrado por el supervisor y el o los apoyos técnicos pedagógicos (ATP), apoyos técnicos administrativos (ATAS), jefes de enseñanza y coordinadores de academia (según el nivel y modalidad educativa) que apoyan a la supervisión de la zona escolar en sus distintas tareas.

Esta propuesta también manifiesta las acciones que deben ser consideradas por las autoridades educativas para avanzar en la creación de condiciones institucionales que fortalezcan a la supervisión escolar en las entidades federativas; asimismo, busca enriquecer procesos de reflexión sobre la práctica de la supervisión y aspira a contribuir al debate y generación de estrategias que permitan renovar dicha función y establecer mejores condiciones para su ejercicio.

Cabe señalar que en este documento el término «directores» hace referencia a las figuras de autoridad y liderazgo que existen en las escuelas de educación básica, es decir, a directores y subdirectores, quienes desempeñan esta función, así como a maestros frente a grupo que asumen la comisión de directores en el caso de las escuelas multigrado.

El contenido está organizado en tres apartados:

- El primero expone el enfoque académico de la supervisión, para ello se plantean algunos elementos que señalan la importancia de resignificarla; enseguida se destaca su influencia en los procesos de mejora de la calidad de la educación, y por último se describen sus propósitos y características.
- El segundo apartado presenta las acciones que realiza la supervisión a partir de la identificación de los ámbitos de trabajo escuelas y zona escolar, muestra los tipos de visita y las tareas que se llevan a cabo, enfatizando su sentido, propósitos y actividades.

- El tercer apartado está dedicado a las implicaciones que es necesario atender para la puesta en marcha de las acciones destinadas a fortalecer la función de la supervisión escolar en las entidades federativas del país.





## *1. Enfoque académico de la supervisión*

### **1. El contenido de la función supervisora**

Entre las funciones que realiza la supervisión escolar se encuentran las administrativas, laborales y técnicas pedagógicas; de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación, así como de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas. Es evidente que la acción de la supervisión es amplia y que sus tareas requieren de una atención total. El propósito de apoyar académicamente a la supervisión escolar se erige sobre la convicción de que las funciones que realiza son importantes para avanzar hacia una mejor calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Son dos los aspectos que la hacen relevante: por un lado, el papel que puede desempeñar en el seguimiento del trabajo de la escuela, lo que implica promover una evaluación permanente para la mejora constante de los procesos escolares; y, por otro, en el marco del apoyo académico a los planteles, la supervisión tiene como tarea sustancial convertirse en un mediador que facilite el trabajo del colectivo docente y del director a través de la asesoría y el acompañamiento. Examinemos un poco más estas dos tareas para la mejora de la calidad educativa.

## A. Una supervisión para la calidad de los aprendizajes

La supervisión escolar, desde el momento en que se introdujo como una instancia necesaria del sistema educativo, estuvo llamada a inspeccionar los resultados y los procesos educativos de acuerdo con los propósitos, enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio de educación básica estipulados en la legislación educativa. Sin embargo, su tarea no se agota en la inspección, vigilancia y control del cumplimiento normativo del sistema escolar, ya que ningún proceso educativo o de otra índole puede ser mejorado a partir de la sola inspección del mismo. La mejora de la calidad requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en las escuelas, pero ésta no es suficiente, es necesario contribuir, a través del apoyo académico del equipo de supervisión, a encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje.

Esto es así debido a que se han presentado avances en la conceptualización de los componentes del desarrollo curricular, el cual implica contenidos y enfoques educativos que hacen referencia a un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los que se basan las competencias y que exigen el desarrollo integral de los alumnos de educación básica para que continúen aprendiendo a lo largo de la vida. Además, la calidad no es viable si únicamente se atienden los resultados educativos; para llegar a ella, es necesario apoyar los procesos escolares que pueden garantizar dichos resultados, entre ellos, el funcionamiento normal de los planteles (por ejemplo, puntualidad y asistencia de los maestros), un clima laboral óptimo para el trabajo docente y el conocimiento, planeación y aplicación del contenido curricular.

Avanzar hacia una mejor calidad en la escuela, requiere acompañar a los actores educativos en su labor, esto significa estar cerca de su práctica, observarlos, dialogar con ellos y con quienes interactúan. Ahora bien, brindar acompañamiento exige ampliar o desarrollar el potencial técnico pedagógico de la supervisión escolar ahí donde se encuentra limitado.

Diversos estudios nacionales e internacionales<sup>1</sup> señalan a la supervisión escolar como elemento clave y estratégico para recoger las necesidades y demandas de apoyo, así como para ofrecer asesoría pertinente, oportuna y eficaz a las escuelas de su área de influencia. Por otra parte, la tarea que el sistema educativo ha depositado en los equipos de supervisión, esto es, contribuir a generar procesos de evaluación en las escuelas, sigue vigente. En este sentido, se trata de impulsar procesos que lejos de conceptualizarlos como fiscalizadores, tengan entre sus cometidos dotar a maestros y directores de insumos para distinguir los factores que inciden en los resultados educativos, y contribuir a que los colectivos docentes tomen las decisiones más oportunas y pertinentes en la búsqueda de mejorar la calidad del aprendizaje.

En el contexto de calidad y evaluación del Sistema Educativo Nacional (SEN), el reforzamiento de la función técnico pedagógica de la supervisión, permitiría situar a ésta como una instancia mediadora entre la evaluación que realizan del SEN organismos externos,<sup>2</sup> los que promueven las autoridades educativas federales y de las entidades, entre otros, y la evaluación que la escuela hace de su quehacer educativo. Este papel mediador de la supervisión, implicaría la creación de espacios y mecanismos que le permitan contrastar la información obtenida por ambas instancias e identificar los aspectos o elementos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que inciden en los resultados educativos, a fin de reforzar aquellos que fortalecen el trabajo docente y buscar opciones de mejora para los factores que inciden negativamente en el aprendizaje de los alumnos. Ejemplos de estos mecanismos y espacios pueden ser la realización de encuentros regionales o estatales, reuniones y foros con autoridades educativas de los diferentes niveles y modalidades de educación básica y con instituciones de educación superior o centros de investigación.

---

1 Por ejemplo: *Tendencias en la supervisión escolar. La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*; *Reforma de la supervisión escolar. Un programa internacional de investigación y formación* o *El poder transformador de la supervisión en la gestión escolar y en los logros educativos*, entre otros títulos.

2 Tales como el centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés).

## B. La supervisión: apoyo académico e institucional para las escuelas

Con las reformas de carácter curricular de la educación básica se han promovido programas y proyectos que buscan fortalecer los procesos escolares. Con el paso del tiempo, tanto las evaluaciones externas como los resultados del seguimiento de las experiencias institucionales de innovación, han detectado impactos limitados en las prácticas de enseñanza y en el aprendizaje, también han señalado que los procesos de cambio educativo no se generan en automático ni de un día para otro en los planteles escolares.

En este contexto, la innovación educativa se impulsa mediante propuestas e iniciativas que pueden surgir de programas y proyectos de la federación, las entidades, las escuelas o de las inquietudes del docente. La innovación tiene como fin modificar los aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional que considere pertinentes para atender las necesidades de las escuelas de educación básica, en el marco de sus propósitos formativos.

En la administración existen situaciones que generan duplicidad de programas y proyectos; se presentan dificultades para comunicar los propósitos y contenidos de la innovación a los actores convocados, o bien, en ocasiones, las características de las propuestas inician con debilidades que disminuyen su pertinencia en el terreno escolar. Estos elementos limitan la capacidad de incidencia de los programas y contribuyen a entender el relativo impacto que tienen, pero aun en el desarrollo de acciones exitosas, con proyectos y programas de apoyo a las escuelas integrados con amplios y diversos recursos, se observa que el cambio educativo en las prácticas de maestros y directores, es un proceso gradual y paulatino que requiere ser sostenido con un apoyo institucional permanente.

Recuérdese que los grupos de maestros conforman ambientes culturales integrados por conocimientos previos, certidumbres sobre la enseñanza y el aprendizaje e intereses diversos, muchos de ellos están preocupados por el mejoramiento de los planteles, pero también hay grupos adversos al quehacer escolar.

En este microuniverso de saberes y certidumbres, las propuestas de mejora no necesariamente son bien recibidas, ya que tienden a romper los **equilibrios** ya existentes en la cotidianeidad. Muchas veces, pareciera que las iniciativas son interpretadas de distintas maneras en los procesos escolares, de tal forma que el propósito inicial de las pro-



puestas tiende a perder su contenido sustancial al implementarse en la escuela.

Esto ha sucedido, por ejemplo, con propuestas de gestión escolar dirigidas a activar la participación de maestros y directores a través de la construcción de una planeación de escuela planeación estratégica, proyecto escolar, plan de mejora que en muchos casos se desdibuja en la elaboración burocrática de un documento que es entregado a la supervisión cuando ésta lo demanda. La ausencia de revisión y retroalimentación genera que directores y maestros vean en la actividad solicitada una tarea sin fundamento que están obligados a cumplir y que carece de sentido para el quehacer cotidiano de la escuela.

Las instituciones que han tenido éxito en la implementación de propuestas de mejora, señalan caminos alternativos. Uno de los aprendizajes indica que la remoción de obstáculos en las escuelas es posible cuando se inicia un proceso de aprendizaje alrededor de la innovación en la que se involucran creativamente maestros, directores y supervisores. Para ello, se propician espacios de reflexión en los que se pone en juego el reconocimiento de ésta, adquiriendo significado y sentido al responder a las necesidades específicas del colectivo.

Este escenario no es posible sólo con la capacitación de maestros y directores, ni con la publicación de un documento que se haga llegar a las escuelas. Requiere, de manera fundamental, la presencia de un apoyo académico capaz de dialogar con los maestros, de conjugar el conocimiento práctico y valioso del profesor con el conocimiento **experto** que se hace presente en las iniciativas de la administración educativa.

La dinámica de intercambio es indispensable. En muchas ocasiones, quien brinda la asesoría académica a las escuelas tiene que indagar y presentar a los profesores materiales complementarios en los que encuentren respuestas a sus inquietudes; asimismo, promueve el intercambio de experiencias entre pares, pues los hallazgos de los maestros se enriquecen sustancialmente cuando los comparten con otros colegas que enfrentan situaciones similares. Una actividad que resulta necesaria es la retroalimentación a los profesores que aplican una innovación, la cual no pretende ratificar los hallazgos o validar las adaptaciones que se realizan sobre la marcha, sino brindar un interlocutor institucional que enriquezca los procesos iniciados y avale los avances que se logran en las escuelas.

De esta forma se detona un proceso de interpretación, adaptación, aplicación y mejora de la propuesta de innovación que se puede dar en una escuela de acuerdo con sus maestros y directores, pero que puede ser potenciado por la presencia de una instancia de apoyo académico que asista a la escuela en forma permanente y oportuna.

Este papel corresponde por definición institucional, en primer lugar, a la supervisión escolar y en apoyo a ella, a otras instancias académicas que se han creado alrededor de las escuelas como los centros de maestros, las escuelas normales y las universidades que aportan conocimiento y propuestas sobre educación básica.

Como se mencionó anteriormente, en México se han dado experiencias valiosas de mejora en las escuelas, muchas de ellas impulsadas por los propios colectivos escolares, otras por el compromiso de las autoridades educativas con los planteles. En este último caso, algunas de estas iniciativas fueron dirigidas directamente a las escuelas, sin apoyarse en la supervisión escolar.

En conjunto, las experiencias han sido diversas. Algunas de ellas están impregnadas de desencuentro institucional, debido a que algunos supervisores, al no comprender las características de la innovación, bloquearon las iniciativas de los docentes por considerarlas acciones contrarias a la normatividad o a la orientación de la política educativa vigente. En estas condiciones, directores y maestros avanzaron con muchas dificultades en la puesta en marcha de su propuesta innovadora y tendieron a reducir sus esfuerzos, desencantados por las trabas institucionales existentes.

Sin embargo, cuando la supervisión se involucró en el proceso de diseño e implementación, llegó a conocer y comprender el sentido de la mejora, se abrió un abanico de iniciativas que transitaban desde el apoyo institucional que implica brindar condiciones para generar iniciativas novedosas de trabajo, aun cuando la supervisión no contara con los elementos académicos para asesorar a las escuelas, hasta el liderazgo académico de supervisores que se convirtieron en los principales promotores de la innovación en las escuelas pertenecientes a la zona.

La lección es clara: la supervisión es un apoyo importante para avanzar. De ahí que sea necesario redimensionar su papel discutiendo nuevamente sus fines y propósitos, dotándola de los contenidos y espacios que posibiliten desarrollar sus capacidades para constituirse en uno de los medios de asesoría académica dirigida a las escuelas.

## 2. Propósitos y tareas académicas de la supervisión

Los cambios promovidos recientemente por las políticas educativas como la obligatoriedad y renovación curricular de la educación pre-escolar (2004), las reformas educativas del currículo de educación primaria (1993), la Propuesta Educativa para Escuelas Multigrado (2005) y actualmente la Reforma de Educación Secundaria (2006), así como la existencia de un amplio sector de personal docente realizando tareas técnicas en la administración educativa, han sido algunas de las principales causas para propiciar la transformación de los servicios de apoyo técnico pedagógico y para brindar el servicio de asesoría y acompañamiento a los maestros de educación básica en las escuelas.

En el documento *Orientaciones generales para constituir y operar el SAAE*, se enuncian los motivos para la transformación académica de los servicios de apoyo técnico:

a) los servicios [...] existentes no fueron inicialmente constituidos y pensados para apoyar a las escuelas; b) [...] fueron [...] afectados de manera fundamental a partir de las reformas y los cambios educativos de los últimos tiempos, sin que hasta ahora se cuente con una redefinición clara sobre su orientación y sentido; c) los servicios actuales de apoyo a la escuela no funcionan sistemática ni coordinadamente, lo que ocasiona la duplicidad de acciones e incremento del trabajo administrativo en las escuelas, así como dispendio de recursos y confusión entre los maestros sobre sus propósitos y los resultados esperados; d) el apoyo a la educación básica concentra sus recursos y acciones en los medios urbanos, a pesar de que en los planteles alejados o ubicados en contextos desfavorables se enfrentan muchos y graves problemas de enseñanza y aprendizaje y e) la calidad educativa no solo depende de hacer llegar más y mejores apoyos a los directivos y docentes de las escuelas, sino que existen otros factores relacionados con el funcionamiento cotidiano del plantel y las relaciones e interacciones que se establecen entre maestros y estudiantes, así como aquéllas que tienen lugar entre la escuela, la comunidad y la administración educativa, que influyen en el significado y sentido particular que los maestros dan a los servicios y apoyos externos.<sup>3</sup>

3 SEP-DGFCMS, *Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela* (Propuesta), México, SEP-DGFCMS, 2006, p.11.

## A. Propósitos del Servicio de Asesoría Académica a las Escuelas (SAAE)

El apoyo académico a las escuelas es una tarea sustancial del SEN; involucra la participación de la supervisión, por ser una de las instancias más cercanas a los procesos escolares, que conoce las necesidades de capacitación y actualización de docentes y directores, además de tener una visión amplia del panorama educativo de las escuelas de su zona y establecer relaciones profesionales y laborales con los primeros. La supervisión como instancia de apoyo, brinda a las escuelas orientación, asesoría o apoyo a fin de mejorar los procesos pedagógicos, didácticos y administrativos para la implementación de los planes y programas de educación básica. De aquí se desprenden algunas tareas que corresponden a la supervisión y que concuerdan con los propósitos establecidos en las Orientaciones generales para constituir y operar el SAAE:

- Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de educación básica.
- Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de directivos y docentes a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.
- Promover acciones para que directivos y docentes: a) comprendan y se apropien críticamente de planes y programas de estudio, b) dominen el enfoque intercultural y los enfoques de enseñanza y c) manejen adecuadamente los enfoques teóricos y metodológicos de los materiales de apoyo a la enseñanza.
- Promover entre directivos y docentes la comprensión del contexto social en que se ubica la escuela y el respeto por la filiación cultural de los alumnos y sus comunidades, así como apoyarles en el diseño de estrategias diferenciadas para atender su diversidad.
- Ayudar a directivos y docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.
- Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas de educación básica para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, el intercambio de experiencias educativas y el establecimiento de alianzas con los padres de familia y otros miembros de la comunidad en favor de la educación de sus alumnos.

- Orientar a los directivos y colectivos escolares en la administración y el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y funcionales (formación, tiempo) de los que disponen.<sup>4</sup>

## B. Tareas académicas de la supervisión

Identificada la importancia de la supervisión como instancia de apoyo técnico en los planteles, conviene reflexionar con detenimiento sobre algunas características del quehacer de la supervisión en correspondencia con los propósitos que establece el SAAE.

De acuerdo con el SAAE, el quehacer de la supervisión tiene que ampliarse más allá del cumplimiento de las tareas administrativas que le otorga el sistema educativo, pues la calidad en el logro de los aprendizajes requiere que maestros y directores, en lo individual y como colectivo escolar, establezcan dinámicas de trabajo que permitan atender con calidad los distintos procesos que inciden en los resultados de los alumnos. Entre ellos, es necesario incluir el funcionamiento regular de la escuela y un ambiente laboral propicio para la enseñanza y el ejercicio de la docencia, apegado a los enfoques y propósitos educativos con un fuerte contenido de creatividad e innovación educativa.

El desarrollo de estos procesos no es tarea exclusiva de directores y maestros, pues, como se ha señalado, experiencias exitosas en nuestro país coinciden al destacar que la mejora y el cambio educativo pueden presentarse en las escuelas si el personal es apoyado en forma permanente por instancias académicas externas a ellos.

Esta asistencia académica externa requiere que los equipos de supervisión tengan presente la importancia que reviste mantener su presencia como autoridad académica y administrativa más cercana a la escuela, a través de su visita permanente. No puede concebirse ésta sin el reconocimiento de la situación en la que se efectúa el servicio educativo y sin la identificación de las fortalezas y debilidades de las escuelas, pues esta información es el insumo básico para un ejercicio de apoyo académico. Por otro lado, no menos importante, la visita de la supervisión representa el acercamiento institucional a los planteles escolares, lo cual contribuye a crear un ambiente de vinculación institucional donde éstos se vean a sí mismos cercanos a las políticas y metas del sistema educativo a través del diálogo constante

---

4 Ibid., p.26.

con la supervisión. En la medida que las escuelas se perciben lejanas a ésta, se propician condiciones para un funcionamiento irregular.

Es claro que el tamaño de las zonas escolares, así como la distribución de las escuelas en diferentes regiones geográficas, inciden en la movilidad de la supervisión, pero aun en estas circunstancias, la experiencia y creatividad de muchos supervisores muestran que la visita a las escuelas es posible a partir de un ejercicio de planeación, en el cual se establecen prioridades y criterios para la visita, considerando las circunstancias de los planteles.

Por otra parte, la asistencia técnica a la escuela requiere que en el ejercicio de la visita a los planteles, se establezca una relación de autoridad más cercana de la supervisión con los directores y maestros. La autoridad de la supervisión le da la facultad de hacer recomendaciones al trabajo de los colectivos para que atiendan aspectos que no pueden pasar inadvertidos o ser excluidos de su quehacer en las escuelas. Sin embargo, la necesidad de brindar apoyo y asistencia académica al personal, exige a la supervisión que, sin perder el estatus de autoridad (jerarquía administrativa), construya una relación de autoridad legitimada por el saber experto, mediante un diálogo con maestros y directores.

Los procesos de asistencia académica dirigidos a la mejora de las escuelas, proporcionan una oportunidad de aprendizaje para la supervisión. Uno de estos procesos se presenta cuando se generan ambientes de colaboración entre la supervisión y los colectivos docentes, lo cual significa que su intervención busca contribuir a que el colectivo explore distintas respuestas a los problemas de la escuela, más que solucionarlos. Para lograr esto, necesita propiciar mecanismos de intercambio de información, de acceso a fuentes diversas de apoyo, así como impulsar espacios para la autoformación de profesores y procurar que centren su atención en las necesidades de la escuela, entre otras.

En el caso de las escuelas de organización completa, el apoyo de la supervisión se da sustancialmente a través del director, en el caso de la modalidad multigrado, este lugar lo ocupa el encargado del centro escolar, pero en espacios de intercambio, este vínculo de apoyo puede darse con la totalidad de los maestros. Los contenidos que se atienden, abarcan desde aspectos relacionados con los propósitos y enfoques de los planes y programas de estudio de educación básica, hasta orientaciones específicas para la solución de conflictos en las escuelas,

lo que requiere de un conocimiento general, pero sólido, de las políticas educativas, de las propuestas curriculares y estar al día en los enfoques de mejoramiento de la organización escolar.

No se espera que la supervisión conozca y resuelva todos los problemas o necesidades que surjan en las escuelas, pues se reconoce que algunos de ellos requieren de saberes especializados. Se espera que cuente con conocimiento y capacidad para brindar orientación y opiniones informadas que alienten a los directores y maestros a encontrar soluciones a sus problemas o necesidades y que contribuyan a que el colectivo realice autogestión para la mejora continua. En los casos de asuntos de mayor especialización, cabe recordar que la supervisión forma parte del Sistema de Apoyo Técnico a la Educación Básica (SATEB) y como enlace institucional puede gestionar la asistencia de otras instancias del mismo sistema para obtener los recursos y apoyos necesarios para la mejora de las escuelas.

A continuación se señalan algunas orientaciones que se consideran básicas en el ejercicio de las funciones de la supervisión en el marco de los propósitos establecidos en el SAAE.

#### *a. Propósitos educativos*

Una de las tareas de la supervisión escolar es proporcionar asistencia académica a docentes y directores con énfasis en los procesos pedagógicos y el trabajo colegiado, mediante la facilitación de acciones específicas de apoyo profesional en los aspectos pedagógico, organizativo y curricular, brindando orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela, con especial atención a las que enfrentan mayores desafíos porque atienden grupos vulnerables como escuelas con modalidad multigrado, indígena, migrante o telesecundarias.

Respecto de las estrategias de atención y asistencia académica, el quehacer de la supervisión escolar requiere tener el conocimiento de las necesidades y prioridades de los docen-

tes relacionados con su trabajo en el aula y en la escuela. Esto puede lograrse a través de la visita al aula, ya que conviene reconocer el manejo y dominio que el docente tiene de los enfoques de enseñanza, por medio de la observación de las actividades que propone, así como del conocimiento y análisis de los cuadernos de los alumnos, del plan de clase y de la asistencia a reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE), todo ello con el propósito de que el supervisor conozca de primera mano la naturaleza de los procesos que se desarrollan y pueda orientar y fortalecer lo realizado en el aula. Para consolidar este ejercicio, es importante elaborar un registro de las visitas al aula y hacer un seguimiento a partir de las observaciones realizadas en visitas anteriores y de criterios para analizarlas e identificar los aspectos en los que se ha mejorado, en los que no hay avance o acciones que representan dificultad o problema.

Es necesario, que como resultado de la visita, se realicen recomendaciones respecto a lo observado en el aula, en lo posible con el docente con quien se realizó la actividad, al sugerir estrategias, materiales o instancias a los que puede acudir para mejorar su enseñanza, la interacción con el grupo, la atención de casos específicos necesidades educativas especiales, entre otros. Es conveniente, además, que le reconozca el esfuerzo mostrado durante la observación. Con el mismo propósito, la supervisión puede reunir al colectivo docente y comentar lo observado sin personalizar y exponer sus recomendaciones. Es importante que en esta actividad esté presente el director para que identifique las áreas en las cuales hace falta su participación y genere las acciones pertinentes para solventar necesidades, atender conflictos y solucionar dificultades, según se requiera.

Otro aspecto relevante se relaciona con los recursos; es decir, con el uso de los materiales de apoyo didáctico y tecnológico que tienen los docentes en el centro esco-



lar. La revisión previa de la existencia de estos materiales, permiten sugerir las estrategias y acciones para darles un uso adecuado, sistemático y permanente; constatar que se relacionen con los contenidos planificados y que sean suficientes, sencillos y pertinentes para la edad y desarrollo cognitivo de los educandos y, sobre todo, procurar que su manejo permita a los docentes comprender los contenidos del plan y los programas de estudio y a los alumnos lograr aprendizajes significativos.

Al observar y registrar lo que acontece en el aula y en la escuela, la supervisión corrobora la información que el director le ha presentado sobre la existencia de alumnos y alumnas con un ritmo de aprendizaje significativamente distinto respecto al de sus compañeros y que requieren de apoyo específico. En este sentido, el equipo de supervisión promueve con el docente y la dirección de la escuela la vinculación con los servicios de educación especial: Unidades de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) o los Centros de Atención Múltiple (CAM), para diseñar estrategias de orientación y apoyo con el propósito de brindar una educación diferenciada a estos alumnos.

Otro aspecto de suma relevancia relacionado con las formas de enseñanza y aprendizaje es la evaluación. El equipo de supervisión ha de observar la congruencia entre lo que planifica el docente, las actividades que desarrolla, cómo evalúa al alumno y, en lo posible, los aprendizajes reales que construyó este último. La congruencia entre los distintos momentos del proceso de la enseñanza es una de las principales dificultades que regularmente enfrentan los docentes, por ello es fundamental que la supervisión sugiera estrategias para identificar y solucionar este problema tanto al colectivo docente como al director.

De acuerdo con lo expuesto, es necesario aprovechar los espacios colegiados<sup>5</sup> para analizar, comprender y desarrollar estrategias dirigidas al logro de los propósitos educativos a través de acciones específicas en el aula. La supervisión ha de comprobar que en esos espacios se priorice el contenido pedagógico, sin olvidar el tratamiento de asuntos de carácter organizativo y administrativo que en determinados periodos requieren ser abordados. También debe orientar y desarrollar, junto con la dirección de la escuela, actividades para fortalecer el trabajo colaborativo de los docentes. Además, ha de enfatizar el análisis y tratamiento de problemas educativos, a fin de que se instalen los mecanismos que favorezcan el intercambio de experiencias y conocimientos, el diseño de estrategias para las formas de enseñanza, el mejoramiento de la relación maestro-alumnos y la creación de ambientes de aprendizaje propicios, entre otros. En el caso de las escuelas multigrado, estos espacios pueden realizarse convocando a los docentes de escuelas cercanas geográficamente, las cuales pueden constituirse y organizar dicho órgano colegiado que podrá ser coordinado por el supervisor.

Cabe mencionar que en apoyo al desarrollo de los propósitos educativos existen programas y proyectos promovidos por la SEP entre los que se encuentran: el Programa Nacional de Lectura con la asignación de bibliotecas de aula y escuela, el Programa de Activación Física, el de Promoción de la Salud, el Programa de Formación Ciudadana, el de Cívica y ética y el de Cultura de la Legalidad, entre otros; todos estrechamente relacionados con los propósitos educativos, por lo cual la participación de la comunidad escolar en estas propuestas es fundamental para fortalecer el trabajo cotidiano y la formación de los alumnos.

---

5 Llámese Consejo Técnico Escolar (CTE), reuniones de academia, Consejo Técnico de Zona (CTZ), según en nivel educativo y modalidad.

La supervisión ha de valorar su pertinencia para mejorar la práctica docente y promover su articulación con la planeación de los planteles escolares. Sin embargo, cuando los proyectos no representan un aporte sustancial para el logro de propósitos educativos, la supervisión, junto con el colectivo docente y los directores de las escuelas, han de tomar decisiones consensuadas respecto a la participación o no en dichos programas y proyectos.

En tanto la supervisión tiene la función de asesoría, es fundamental que los integrantes del equipo conozcan y comprendan los principios y bases filosóficas de la educación en México, los planes y programas de estudio vigentes, los enfoques de enseñanza y propuestas metodológicas de las asignaturas, campos o áreas del nivel educativo o modalidad, a fin de estar en condiciones de proponer a los directores y docentes estrategias que promuevan una práctica reflexiva sobre los procesos escolares e institucionales y puedan diseñar propuestas didácticas innovadoras. De la misma manera, el equipo de supervisión ha de generar y manejar estrategias para el uso eficaz de los materiales y recursos didácticos, la creación de ambientes de aprendizaje, la atención a la diversidad, así como planificar, dar seguimiento, evaluar y tomar decisiones respecto a los procesos educativos.

En consecuencia, el equipo de supervisión requiere de una constante autoformación y capacitación para dar respuesta a las necesidades de la práctica directiva y docente; por lo que se propone aprovechar las estrategias de actualización y capacitación que las autoridades educativas de las entidades ofrecen.

### *b. Gestión escolar*

Otro ámbito de la supervisión se refiere a los procesos de organización y funcionamiento de la escuela, pues la experiencia muestra que aquellas que obtienen buenos resultados académicos se caracterizan por: a) contar con directivos comprometidos con su tarea, b) integrar un equipo de maestros que concentra su quehacer alrededor de los propósitos educativos y se organiza colectivamente, además de que realiza el seguimiento y evaluación de sus propias acciones, y c) ser una institución que está abierta a la participación de los padres de familia como apoyo para mejorar el desempeño escolar de los alumnos.

Para avanzar en este camino, la supervisión puede apoyarse en la planeación de escuela que maestros y directores construyen a principios de año y, en caso de que no exista, conviene promoverla, procurando que esta planeación llámese planeación estratégica, proyecto escolar o plan de mejora refleje congruencia entre la autoevaluación o diagnóstico, la visión, misión, propósitos, metas, acciones y evaluación de los distintos ámbitos o dimensiones de la gestión, así como cuidar que defina sustancial y claramente las acciones que se proyecta realizar en el ámbito pedagógico.

En este orden de ideas, los procesos pedagógicos y los relativos a la gestión de la escuela están íntimamente relacionados, puesto que todo lo que se realice al interior del salón de clase requiere de una organización escolar que soporte, apoye y favorezca la acción docente y que no se convierta en una limitante para la iniciativa y creatividad del trabajo en el aula. De ahí que el apoyo que brinde el equipo de supervisión a las escuelas no debe perder de vista que el propósito de la gestión es la calidad del logro educativo.

Por ello es necesario que, antes de iniciar la planeación, se oriente a los directivos en el conocimiento y análisis de diversos enfoques y se les ofrezcan materiales actualizados

que puedan servir como referentes para conducir al colectivo docente durante su elaboración.

En tanto los directores y maestros de la zona tienen diferentes niveles de conocimiento y experiencia sobre la planeación de la escuela, una estrategia útil para el equipo de supervisión es realizar ejercicios de análisis y discusión en torno a las planeaciones que han elaborado diferentes escuelas, así como reflexionar sobre los procesos que ha implicado su diseño. Esto permite detectar aciertos o inconsistencias conceptuales y metodológicas, así como proponer ajustes o modificaciones adecuadas para mejorar la planeación y ampliar los niveles de participación del colectivo docente.

Además de observar la consistencia metodológica, el equipo de supervisión debe desarrollar tareas que le permitan acompañar el proceso de aplicación de la planeación elaborada por cada escuela. Dado que en las diferentes propuestas y enfoques de planeación se reitera la importancia del seguimiento y evaluación de las actividades planeadas para realizar los ajustes que se consideren pertinentes y oportunos, la participación de la supervisión a través de la asistencia académica, le permite al colectivo docente tener una opinión externa que aporte elementos para tomar decisiones respecto al rumbo que adquiere lo planeado. Además, genera la posibilidad de que la supervisión realice el acompañamiento del proceso y pueda contar con datos concretos sobre el progreso interno de las escuelas. En este contexto, el acompañamiento es el apoyo académico permanente, diferenciado y presencial que se ofrece a la escuela para atender sus necesidades.

Otro elemento importante que se debe considerar en la gestión escolar, es el ambiente de trabajo que los directores y maestros construyen y perciben en su escuela. Para propiciar que la apreciación del colectivo docente y la del director coincidan en que pueden desarrollar sus tareas en ambien-

tes propicios para el aprendizaje en el aula y la escuela y en que los propósitos educativos deben anteponerse al interés personal o de grupo, se requiere que la supervisión brinde orientaciones para que ambos tengan confianza al opinar sobre los asuntos pedagógicos y organizativos de la institución y expresen sus ideas libremente tanto en las reuniones de consejo, como en otros espacios de encuentro que existan en el plantel (reuniones de academia, con padres de familia u otros).

Lo anterior requiere orientación y apoyo a la dirección de la escuela a través de la asistencia académica de la supervisión para: a) lograr que en la escuela se optimicen los tiempos destinados a las reuniones de trabajo y de CTE, el órgano colegiado más importante, ya que en él se realizan las actividades de planeación y de evaluación de los procesos pedagógicos y de la organización de la vida cotidiana del plantel; en las escuelas multigrado, pueden convocarse a los docentes de escuelas cercanas geográficamente para constituir y organizar este órgano colegiado, el cual será coordinado por la propia supervisión; b) fortalecer el trabajo colegiado mediante la cooperación de los maestros incluyendo a los de educación física, especial y artística, si se cuenta con estos apoyos en las actividades del centro escolar; c) realizar un trabajo en equipo y tomar decisiones por consenso, y d) propiciar la participación de todos en la detección de problemas y el diseño de propuestas para su solución, en la distribución de tareas, así como en la realización del seguimiento de acuerdos establecidos en el CTE, y en su caso, revisar las causas de su incumplimiento.

En cuanto a la participación social, el equipo de supervisión debe promover que el director y los maestros no solo den a conocer a la comunidad educativa la planeación de la escuela e instalen el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) o la Asociación de Padres

de Familia (APF), sino que mantengan una comunicación cercana con ellos y propicien su participación activa en la educación de sus hijos. En tanto no es suficiente presentar únicamente los resultados que obtienen los alumnos, se recomienda que los maestros apoyen a los padres o tutores para que comprendan los propósitos educativos del año escolar que cursan sus hijos, así como que expliquen de manera sencilla, los enfoques y métodos de enseñanza con la finalidad de que cuenten con la información para apoyar a los estudiantes en las actividades que realizan fuera de la escuela.

Dado que la supervisión contribuye a profesionalizar la función directiva de quienes han asumido recientemente el cargo o de quienes cuentan con experiencia, es deseable que el equipo de supervisión desarrolle un conjunto de competencias para respaldar su autoridad institucional y liderazgo académico en temas de gestión escolar, entre otras destacan: conocimientos y experiencia docente y directiva en el nivel educativo o modalidad, visión para solucionar problemas y necesidades identificadas por la comunidad escolar, liderazgo que favorezca la construcción y realización de un proyecto educativo compartido, habilidad para propiciar relaciones interpersonales y grupales respetuosas y cordiales, e iniciativa para impulsar propuestas de mejoramiento institucional.

### c. Apoyo al director

Un elemento importante de la asistencia académica al plantel es el apoyo al director de la escuela, ya que tradicionalmente la mayoría de los directores ha concentrado sus esfuerzos en la demanda administrativa y atiende de manera limitada lo académico. Algunos directores no cuentan con la formación y orientación que les permita apoyar pedagógicamente a los docentes, aun cuando se cuenta con algunos cursos o talleres que orientan su labor.

La experiencia muestra que las buenas escuelas son conducidas por directores fortalecidos en sus funciones, principalmente en lo académico. Por ello, es conveniente que la supervisión desarrolle estrategias que fortalezcan esta función, lo cual puede hacerse en las reuniones de Consejo Técnico de Zona (CTZ), al impulsar el intercambio entre pares, o con asistencia personalizada para aquellos directores que requieren de una mayor orientación.

Algunos contenidos de apoyo a los directores se refieren al fortalecimiento del liderazgo académico; a la organización y funcionamiento del plantel donde se demanda que el director conozca las herramientas metodológicas que le permitan organizar y administrar eficazmente a la escuela; a la promoción del intercambio profesional entre los docentes, lo cual implica el manejo de los propósitos y enfoques de enseñanza del plan y programa de estudio vigentes para la educación básica; a la relación entre la escuela, las familias de los alumnos y la comunidad en la que está ubicado el plantel, a partir de la creación de mecanismos de comunicación efectivos que permitan rendir cuentas de manera oportuna, así como al establecimiento de condiciones que apoyen un trato adecuado y respetuoso a los alumnos.

Las reuniones de CTE son un espacio importante para que los directores de escuelas de organización completa operen algunas de las actividades relacionadas con su



función. Por ejemplo, como actividad previa de asistencia académica en el CTE, la supervisión y el director se pueden reunir para valorar la agenda de la reunión, la pertinencia de los contenidos, el dominio de los mismos e incluso considerar la invitación de otras figuras o apoyos técnicos que proporcionen mayores elementos para abordarlos con el colectivo docente. Al director le corresponde la coordinación de las reuniones del CTE y a la supervisión asistir como autoridad que brinda un respaldo institucional. Además, la supervisión debe participar en el abordaje de contenidos de orden académico, organizacional, normativo o laboral, según lo considere pertinente; asimismo, debe colaborar en la orientación metodológica de la planeación del aula y de la escuela, en la comprensión de los propósitos y enfoques educativos y otros aspectos que juzgue adecuado puntualizar. Otra tarea de la supervisión en este contexto, es la evaluación de la coordinación de la reunión colegiada, para identificar dificultades y logros respecto a las habilidades comunicativas y de diálogo de los participantes, así como de las estrategias organizativas del director, de la habilidad para promover la participación del colectivo docente y de la forma en que atenderá las necesidades en las próximas reuniones de consejo.

La presencia de la supervisión en la escuela en momentos o circunstancias críticas o especiales es una muestra del interés institucional por la atención oportuna del conflicto, ya sea que recomiende acciones para resolver problemas o, en caso necesario, que intervenga como mediadora entre las partes involucradas. En ambas circunstancias, es conveniente conocer los antecedentes, analizar las causas y ponderar junto con los directores y en el marco de la normatividad vigente, las consecuencias del conflicto en los procesos educativos y en la dinámica de la escuela para la toma de decisiones.

La supervisión junto con la dirección escolar han de construir criterios que permitan mantener un equilibrio entre las tareas académicas y administrativas, en beneficio del aprendizaje y del bienestar de los alumnos, al generar condiciones para que los docentes dialoguen y establezcan estilos de enseñanza semejantes y congruentes que apoyen la consecución del tratamiento de los contenidos durante todo el nivel educativo, así como aprovechar los tiempos destinados a la labor docente. Para esto, la supervisión deberá orientar a la dirección en el manejo eficaz de los recursos humanos, materiales, económicos y de infraestructura.

Para proporcionar estos apoyos, conviene que la supervisión esté dispuesta a escuchar e identificar problemas; a ejercer la autoridad dando prioridad a los propósitos educativos en las situaciones de conflicto; a promover el respeto de los derechos humanos y en particular de los niños, niñas y jóvenes; a alcanzar el dominio de la normatividad educativa y laboral, así como a desarrollar la habilidad necesaria para aplicarla con criterios de pertinencia y justicia, y a manejar adecuadamente los procedimientos administrativos que garanticen el uso óptimo y eficaz de los recursos disponibles.

#### *d. Fortalecimiento de los procesos de formación continua*

A fin de atender los propósitos relacionados con este ámbito de manera conjunta con la dirección de la escuela, la supervisión deberá fomentar el establecimiento de condiciones para motivar y propiciar procesos de formación continua en los colectivos docentes y directivos que promuevan su desarrollo profesional, lo cual implica identificar las inquietudes relacionadas con su preparación, así como dar a conocer y gestionar las propuestas de capacitación y actualización de manera coordinada con las instituciones que conforman el SAAE.

Una estrategia muy arraigada en los procesos de asesoría a docentes y directores parte de la consideración de que todos los equipos necesitan lo mismo y por ello los procedimientos de asesoría han privilegiado la ejecución de acciones homogéneas. Con el propósito de evitar la tendencia a generalizar temáticas y acciones, la supervisión puede revisar qué ha favorecido o no el desarrollo profesional de los equipos en las escuelas de su zona. Después de hacer una valoración de los saberes, experiencia y necesidades de actualización y capacitación, podrá definir en colaboración con los profesores y directores, las acciones y estrategias que atiendan las necesidades específicas de formación profesional de la propuesta que las autoridades educativas estatales hayan determinado como prioritaria.

Durante la ejecución de las diferentes tareas realizadas por la supervisión, puede identificar los apoyos que requieren directores y docentes. Para ello puede consultar diferentes fuentes de información como: la planeación de la escuela, pues en ella se han plasmado las necesidades de formación, y la evaluación de la zona escolar, ya que registra las necesidades de desarrollo profesional que requieren los directores. También es útil examinar los acuerdos,

compromisos y el seguimiento derivado de las visitas a las escuelas como parte del desarrollo de los CTZ.

En este sentido, es importante señalar que profesores y directores han realizado la planeación de escuela y el trayecto formativo; sin embargo, en algunos casos se plantean como ejercicios separados, esto significa que han revisado, reflexionado y establecido acuerdos colectivos para atender las necesidades de formación que detectan desde su evaluación a fin de impulsar la mejora de sus prácticas de enseñanza. Por tanto, la supervisión ha de estar atenta para que en la construcción del trayecto formativo se incluyan las necesidades y problemas que se identificaron con la evaluación, así como con las actividades que se registran en la planeación. Es necesario que se oriente esta actividad cuidando la congruencia entre ambos instrumentos (planeación de la escuela — trayecto formativo), para evitar que se vean como ejercicios de distinta índole que aportan una carga adicional a la labor docente y directiva, y propiciar que se consideren herramientas susceptibles de articulación.

Para dar cumplimiento a lo anterior se sugiere que la supervisión facilite y promueva lo siguiente:

- la comprensión de enfoques y contenidos de planes y programas vigentes;
- el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza;
- el aprovechamiento de saberes y experiencias a través de encuentros que posibiliten el intercambio y la creación de redes de aprendizaje en las que puedan participar equipos docentes y directores de diferentes niveles educativos y modalidades, así como instituciones de educación superior que puedan contribuir en la mejora de las prácticas de enseñanza;
- la promoción de la lectura de documentos académicos y psicopedagógicos actualizados de experiencias exitosas, y la adquisición de nuevos conocimientos.

Es indiscutible que las necesidades de los colectivos son amplias y variadas, por ello la supervisión debe identificar aquellas que es posible atender con su equipo y reconocer los casos en los que debe recurrir a las áreas responsables de formación continua de maestros en servicio en la entidad, para solicitar los apoyos que se requieren y promover la articulación de esfuerzos que contribuyan al desarrollo profesional. En este punto, es necesario establecer acciones coordinadas con instituciones, entre ellas, los centros de maestros, el personal de apoyo técnico especializado y las consultorías externas.

Es importante recordar que una de las atribuciones de las áreas responsables de formación continua en las entidades, es definir acciones y evitar la presencia de ayudas múltiples y simultáneas que aun justificadas, generan cargas y demandas excesivas a los centros escolares.

#### *e) Evaluación y asistencia académica a las escuelas*

Se ha expuesto que una de las tareas de la supervisión escolar consiste en promover los procesos de evaluación. Conviene reflexionar con mayor detenimiento en este aspecto, pues es sustancial para fortalecer la asistencia académica que se le puede ofrecer a los colectivos docentes.

La evaluación tiene un carácter distinto al de control o fiscalización que tradicionalmente se ha realizado en los planteles educativos. Sí es un proceso que tiene como propósito obtener información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y confiables de los procesos educativos y sus resultados, formar juicios de valor al respecto y tomar

las decisiones consecuentes a fin de corregir o fortalecer los planes y acciones de mejora que de manera oportuna incidan en el logro educativo. En este sentido, la evaluación sirve a la supervisión para retroalimentar a los actores de la escuela.

Entendida así, la evaluación es un componente fundamental de todo proceso de asistencia académica, pues ésta se efectúa a partir del reconocimiento del quehacer cotidiano de maestros y directores plasmado en la enseñanza y el aprendizaje que se da en el aula, la planeación de la escuela, la planeación de clases, el ambiente escolar, el trabajo directivo y en la relación de la escuela con las familias, entre otros aspectos.

Para llevar a cabo esta evaluación, es necesario que la supervisión, durante la visita a las escuelas, interactúe con directores, docentes, alumnos y padres de familia, participe en las reuniones de CTE, observe los procesos cotidianos y sistematice e identifique los avances y dificultades que presenta cada escuela. La información es la base para la retroalimentación durante su acompañamiento. Para que ésta sea de utilidad, es importante que la supervisión esté presente en dos momentos de trabajo: a medio ciclo escolar y al finalizar éste. Se sugieren estos momentos porque, si bien a lo largo del año se espera que el seguimiento y la evaluación sean permanentes, conviene realizar una recapitulación global de lo acontecido en la escuela entre un momento y otro, para ofrecer al colectivo una mirada de conjunto sobre los avances y dificultades que les permita reorientar o fortalecer sus planes de mejora. La opinión de la supervisión es, en este caso, un insumo que complementa la toma de decisiones en el plantel escolar.

Para que los resultados de las observaciones de la supervisión sean significativos y aceptados por la comunidad educativa, es esencial que se genere en un ambiente de

confianza y horizontalidad entre pares, a fin de que la autoridad académica de la supervisión esté respaldada no sólo por su nivel jerárquico, sino por la capacidad técnica y de asistencia académica que brinde a las escuelas.

La evaluación es fundamental para la orientación académica y también es un insumo de los procesos de evaluación escolar que se promueven desde las orientaciones de mejoramiento de la gestión escolar y desde los ejercicios de desarrollo de planeación de la escuela, llámese planeación estratégica o proyecto escolar. En esta herramienta, se considera oportuna la evaluación inicial o el diagnóstico de la escuela, así como el seguimiento y evaluación permanente. En ambos procesos, es necesario que la supervisión se involucre.

Sin embargo, hay otro aspecto que debe considerarse por ser indispensable para este proceso: la autoevaluación de la supervisión, la cual se genera en los resultados obtenidos por las escuelas, pues ellos permiten que la supervisión escolar reflexione y valore su quehacer. Esto es, el análisis e identificación del estado que guardan las escuelas de la zona respecto a los indicadores de aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal, son datos que revelan el nivel de compromiso y responsabilidad de la supervisión con la calidad educativa. La evaluación de la zona debe ser un punto de partida para generar políticas y acciones que ayuden a generar un movimiento en las escuelas hacia la calidad.

En resumen, los resultados de la evaluación de la escuela y de la supervisión brindan elementos que ayudan a definir la asistencia académica diferenciada que requieren los centros escolares para lograr los resultados educativos deseados, así como tomar decisiones encaminadas al desarrollo profesional y fortalecimiento del equipo de supervisión. Desde este punto de vista, la supervisión no sólo evalúa los procesos educativos de las escuelas, sino que debe ser capaz de leer en ellos la influencia y los resultados de su actuación como apoyo académico y administrativo.

### C. La planeación de la zona escolar

La planeación de la zona escolar es una herramienta que posibilita que la supervisión tome decisiones y proporcione los apoyos necesarios en los procesos de mejora iniciados en las escuelas. Además, contribuye a la organización y programación de las acciones académicas y administrativas que deben realizarse en un plazo establecido. Por tanto, es el eje que orienta la acción académica de la supervisión.

La planeación que se haga en torno a la zona se establecerá en un plan de acción que se sustenta en un diagnóstico o evaluación inicial. Para orientar su formulación, a continuación se presentan las características, las etapas que comprende su formulación y ejecución, así como los elementos básicos que permiten el diseño del plan de acción de la zona escolar.



### a) Características de la planeación

La elaboración del plan de acción de la zona escolar tiene como fundamentos el reconocimiento y comprensión de los principios filosóficos y bases legales de la educación básica, así como los propósitos educativos, los enfoques de enseñanza, los planteamientos centrales de la política educativa nacional y estatal, del nivel escolar que atiende la supervisión y las implicaciones de éstas en las funciones que desarrollan directores, docentes y la propia supervisión escolar. De la misma manera, este referente es de utilidad durante y al final de la ejecución del plan de acción, por lo que se considera punto de partida y llegada al mismo tiempo.

Las características particulares de la planeación de zona que mantienen una congruencia con el enfoque académico de la supervisión y la mejora escolar son las siguientes.

- **Abierta y flexible**, porque considera que la dinámica de las escuelas y sus procesos son variables y demandan del equipo de supervisión atención oportuna y eficaz ante dificultades y necesidades, por lo tanto, es un instrumento que no está cerrado ni acabado, sino que se reconstruye durante su ejecución; en consecuencia, debe considerar un margen de acción para que se realicen ajustes a lo programado inicialmente. Además, es flexible, ya que posibilita la integración de nuevos materiales producidos al interior de la zona o fuera de ella, revisa su pertinencia y opta por aquellos que aporten al logro de los objetivos trazados en el plan de acción un insumo para este ejercicio son los resultados del seguimiento y evaluación de lo planeado. Esta práctica permite brindar los apoyos y la asistencia académica diferenciada a las escuelas, relacionados con los ritmos y necesidades pedagógicas de directores y docentes.
- **Práctica y contextualizada**, ya que se constituye a partir de estrategias y actividades operables, factibles para la escuela y la zona, debido a que aporta elementos para el

desarrollo profesional y la mejora de la calidad del logro educativo. Para el diseño de éstas, reconoce la importancia de las necesidades (de directores, docentes, alumnos y padres de familia), ya sea de formación profesional, organización, administración de materiales y recursos humanos y financieros, entre otras.

- **Incluyente y articuladora**, pues considera ambientes escolares idóneos para la participación y considera las aportaciones de los implicados en el diseño y ejecución de la planeación (equipo de supervisión y comunidad educativa), y con ello construye y recrea las actividades del plan de acción. Además, procura articularlo con la aplicación de programas y proyectos que benefician a la práctica docente y al logro de propósitos educativos.
- **De duración variable**, porque atiende ritmos y estilos de trabajo diferenciados y considera la naturaleza de las prioridades, necesidades y dificultades que se le presentan. El Plan de acción de la zona se elabora con una proyección de mediano o largo plazo; sin embargo, debido a que los procesos escolares se circunscriben a un ciclo escolar, éste es el margen de tiempo que permite al equipo de supervisión valorar los avances respecto al trabajo desarrollado.

Un ejercicio de planeación concebido y elaborado con estas bases debe proporcionar a la supervisión escolar elementos prácticos y teóricos-metodológicos que le permitan comprender los procesos escolares en los que la acción de alumnos y docentes son sustanciales, además posibilita identificar sus dificultades, atender las necesidades y reconocer sus logros, entre otros.

Con un ejercicio de esta naturaleza, se impulsa la participación entendida como la implicación de todos los integrantes del equipo de supervisión y de las comunidades educativas en la corresponsabilidad de los resultados, así como de los procesos que se construyen en las escuelas, a fin de contribuir en la mejora de la calidad educativa de las escuelas de la zona.

### b) Etapas de la planeación de la zona y elementos básicos para su diseño

Independientemente de la denominación con la cual se identifique a la planeación de la zona, se mencionan los elementos básicos con los cuales se diseña, así como las diferentes etapas de su construcción.

Formulación, que considera:

- autoevaluación inicial o diagnóstico: identifica fortalezas y debilidades, presenta un panorama del estado actual de las escuelas de la zona y de los servicios que proporciona la supervisión, la participación de sus integrantes, así como de la responsabilidad por los resultados, y
- diseño del plan de trabajo: que considera cuando menos algunos de los siguientes elementos misión, visión, objetivos o propósitos, metas e indicadores, actividades y responsables, calendario o cronograma de trabajo.

Implementación, que implica:

- divulgar y validar el plan de acción de la zona;
- aplicar el plan, considerando los periodos establecidos, y
- establecer criterios e instrumentos para la evaluación.

Evaluación, que requiere:

- llevar a cabo la evaluación de las acciones previstas;
- en su caso, ajustar el plan, y
- elaborar informe de resultados o rendición de cuentas.

Cabe destacar que en la planeación de la zona se debe incluir el programa de visitas que el equipo de supervisión junto con los directores, elaboran a fin de proporcionar atención a las escuelas, mismo que se aplicará durante el ciclo escolar y será el medio esencial a través del cual se lleven a cabo las actividades planificadas.

### c) Orientaciones para su formulación

La elaboración del Plan de acción de la zona es responsabilidad del equipo de supervisión, aunque también contribuyen de manera importante los directores o encargados de las escuelas en la zona. Por ello, a partir de las características y condiciones institucionales de la supervisión, hay por lo menos dos momentos de construcción del Plan de acción de la zona.

- *Primero, la planeación se formula con la participación de los integrantes que forman el equipo de supervisión y se presenta a los directores de las escuelas.* Este ejercicio se realiza con el personal adscrito a la zona, ya que son quienes participan en las actividades que debe realizar la oficina de supervisión y porque es aquí donde se establecen acuerdos y compromisos internos, se delegan y distribuyen tareas a los integrantes del equipo, se definen las líneas de la política de la zona para lograr mayor pertinencia en el contenido del plan de acción y se establecen estrategias para garantizar el funcionamiento regular de las escuelas que conforman la zona.
- *Segundo, la planeación se enriquece con la participación de los directores en el CTZ.* En él se analiza el plan elaborado por la supervisión y se ajusta con las aportaciones de los directores. También se revisan y establecen prioridades, necesidades y dificultades identificadas en las escuelas y se incorporan aquellas que no fueron consideradas. Es importante agregar que durante la evaluación se establecen los acuerdos y compromisos para la implementación, se analizan, ajustan y aplican las líneas de política de la zona y se programan las acciones de formación para docentes y directores de las escuelas, así como otras acciones de carácter específico que involucran la participación de los directores para definirse.

Asegurar que la planeación se implemente y logre los propósitos establecidos en ella, requiere tomar en cuenta

los elementos que se sugieren en este apartado, así como promover la participación de los distintos agentes educativos involucrados, fortalecer un clima laboral adecuado tanto en la escuela como en la misma supervisión, fomentar iniciativas de autoformación en el trabajo y proporcionar una práctica reflexiva, además de otros aspectos organizativos y académicos que permitan desarrollar las acciones planeadas, valoradas y ajustadas de acuerdo con la realidad de cada escuela.

Así el equipo de supervisión contará con una plataforma sólida sobre la cual pueda otorgar y gestionar una asistencia académica pertinente, oportuna y relevante de manera sistemática y organizada, a fin de contribuir a la mejora del logro educativo de las escuelas de la zona.





## *II. Espacios de trabajo de la supervisión: la escuela y la zona escolar*

**La asistencia académica que brinda** el equipo de supervisión a maestros y directores de las escuelas, se realiza en diferentes momentos del ciclo escolar y en espacios de interacción, por ejemplo, la relación con los docentes puede darse durante la realización de encuentros de capacitación organizados en la zona escolar, en la oficina de la supervisión, durante el desarrollo de los Talleres Generales de Actualización, o directamente en las escuelas y en las reuniones del CTZ. En este sentido, la escuela y las reuniones del CTZ son los escenarios principales donde la supervisión realiza su función académica.

En los siguientes apartados, se caracterizan estos espacios de trabajo y se enuncian algunas acciones que la supervisión puede realizar para la asistencia académica a los maestros y directores de las escuelas de educación básica.

### **1. La escuela**

#### A. Importancia de las visitas de supervisión

La visita a los planteles escolares es una de las acciones fundamentales del ejercicio de la función supervisora. Con este recurso se alcanzan varios propósitos que incluyen desde la vinculación de la escuela con el sistema educativo hasta el apoyo académico diferenciado a cada plantel. Sin la visita, la supervisión realiza un quehacer incompleto, pues

como autoridad institucional de mayor cercanía a la escuela, requiere establecer un contacto directo y permanente que propicie las mejores condiciones institucionales para que los equipos docentes y directivos cumplan con sus tareas sustanciales de enseñanza y aprendizaje.

La visita fortalece la presencia institucional de la administración educativa, pues la supervisión funciona como un enlace entre los propósitos, metas y líneas de acción de las políticas del sector con los colectivos docentes, quienes pueden conocer de cerca lo que el sistema educativo les demanda, así como reflexionar sobre la importancia de su trabajo en el marco de los propósitos educativos.

Además, la visita es una fuente de información de primera mano para la supervisión, pues le permite contar con evidencias y dar a conocer a las autoridades superiores las necesidades de las escuelas relacionadas con la administración educativa, con el objetivo de afinar y hacer más pertinentes las iniciativas de apoyo que usualmente se dirigen a directores y maestros. También es una oportunidad para proporcionar un respaldo institucional a los procesos de mejora que se realicen en ellas.

Una de las tareas de la supervisión consiste en conocer el avance de las escuelas en cuanto a la calidad del logro educativo, para ello se apoya en el seguimiento y evaluación de las acciones que se implementan en la zona escolar, por lo cual la visita al plantel es un recurso insustituible. Los datos estadísticos y diversos documentos que tiene la zona permiten identificar los avances y las dificultades de las escuelas, pero el diálogo con maestros y directores permite complementar el panorama inicial al acceder a información detallada de los procesos escolares y del funcionamiento regular de los planteles. En este sentido, la visita no se agota en la interacción con maestros y directores, también el diálogo con alumnos, madres y padres de familia le ayuda a acceder a información de utilidad sobre las escuelas, así como de las necesidades y opiniones de las familias sobre la educación que reciben sus hijos.

A partir de las necesidades identificadas en la escuela, la supervisión define los propósitos de la visita, los ámbitos de incidencia, los momentos del ciclo escolar para hacer acto de presencia, el tiempo de permanencia, las fuentes e instrumentos para la recolección de información, así como las estrategias para retroalimentar a la escuela y favorecer procesos de mejora.



La visita implica el acompañamiento y seguimiento de la ejecución de los programas educativos y enfoques de enseñanza, de las acciones de la planeación de la escuela, pero también de la promoción de la autoevaluación escolar y, en su caso, debe contribuir con información de la evaluación externa del sistema y la generada por la misma supervisión, para el análisis de la situación actual del plantel, de sus avances y retrocesos, con el objeto de tomar medidas pertinentes para su mejora.

Las visitas a las escuelas se desarrollan a lo largo del año escolar; sin embargo, con la intención de organizarlas y planearlas, es necesario distinguir algunas características que las hacen diferentes, ya sea porque se desarrollan en un periodo específico del ciclo escolar, o bien porque responden a propósitos particulares. Cabe mencionar que todas ellas se relacionan o complementan para permitir que el acercamiento y acompañamiento de la supervisión a las escuelas sea más efectivo.

De acuerdo con lo anterior, se presentan en este documento tres tipos de visitas: acompañamiento, evaluación e incidental. Su realización busca desarrollar, tanto en las escuelas como en la zona escolar, un carácter formativo y resolutivo; es decir, la solución de los problemas que presente cada comunidad escolar.

Para llevar a cabo las visitas a las escuelas, la supervisión distingue diferentes momentos de realización que se concretan a partir de su tipo y propósito establecido en la agenda: a) entrevista con el director de la escuela, b) el ingreso al aula, c) asistencia y participación en las reuniones de CTE y d) reunión con madres y padres de familia. A continuación se describen con mayor detalle las características y orientaciones específicas de los tres tipos de visita sugeridos en este documento.

## B. Visitas de acompañamiento a las escuelas

Con la visita, la supervisión pretende asegurar que haya un buen inicio del proceso educativo al revisar aspectos administrativos y de organización fundamentales para las escuelas, como constatar que las condiciones de los materiales (libros de textos, materiales de apoyo a los docentes, materiales didácticos para los alumnos, entre otros), físicas (aulas, servicios sanitarios, mobiliario, entre los básicos) y de recursos humanos sean suficientes para iniciar las actividades escolares y en caso de que no se cuente con lo mínimo indispensable, realice las gestiones correspondientes. La supervisión junto con docentes

y directores son los responsables de dar inicio de manera formal al ciclo escolar. En este momento, interesa que la supervisión asista, de ser posible, al mayor número de escuelas para presenciar la constitución de los órganos colegiados de la escuela: CTE, academias, CEPS y APF, a fin de que se organicen y funcionen de acuerdo con la normatividad vigente.

Las visitas también son una oportunidad para centrarse en aspectos de índole pedagógico, como: a) corroborar que en la asignación de grupos por grado se tomen como base los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes profesionales y la experiencia de los maestros y en el caso de las escuelas multigrado, la integración de grupos del mismo ciclo (1° y 2°, 3° y 4°, 5° y 6°); b) verificar la atención a educandos que no correspondan al promedio de edad para cursar un determinado grado escolar o que han repetido en más de dos ocasiones un mismo grado, c) identificar alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, niños indígenas o migrantes que requieren apoyo educativo para ser integrados a grupos de las escuelas regulares, con base en la información que presenten los docentes y con lo observado y registrado durante la visita.

Este tipo de acciones permitirá a la supervisión y al colectivo docente establecer desde el inicio del ciclo escolar medidas preventivas e incluso correctivas a dificultades de enseñanza que están latentes y que seguramente formarán parte de los temas que requerirán de asistencia académica en los próximos meses. Por ello, es necesario calendarizar las visitas para que la supervisión asista a las escuelas de manera sistemática y ordenada y que lo comunique al director a fin de garantizar el funcionamiento regular del plantel.

Durante el ciclo escolar, se requiere de la presencia permanente de la supervisión en la zona para la realización de las actividades de asistencia académica al colectivo escolar, considerando las necesidades que se observen en la escuela entre las que destacan la práctica pedagógica, la gestión escolar, la formación continua, la planeación escolar, la evaluación del centro, entre otras.

De ahí que en un plano de colaboración y trabajo académico, los equipos de supervisión deben procurar un acercamiento propositivo y respetuoso, desarrollar una actitud para la indagación y el acceso al conocimiento de los procesos escolares a fin de ayudar a que el mismo colectivo enfrente y resuelva sus problemas. La visita al aula, la parti-

cipación en los consejos técnicos, así como el seguimiento a la planeación escolar y su realización, contribuyen a vincular la supervisión con la escuela.

El acompañamiento que realiza la supervisión se basa en el intercambio profesional y consiste en el apoyo académico diferenciado que ofrece a las escuelas de acuerdo con su contexto, experiencias, condiciones y necesidades particulares de apoyo para la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, es indispensable la observación presencial, el apoyo permanente y diferenciado, además de una interacción directa con los docentes, alumnos y padres de familia en el contexto de su práctica cotidiana, lo cual permite que en cuanto surja alguna duda o dificultad, el equipo de supervisión abra un espacio de intercambio, discusión y asesoría para atenderla.

Para determinar el número de visitas de acompañamiento que la supervisión realizará durante el ciclo escolar, deberá tomar en cuenta, principalmente, los problemas y necesidades específicas identificadas en la visita inicial y los resultados educativos obtenidos en el ciclo escolar anterior. A partir de ello, dará prioridad a las escuelas con un bajo nivel de aprovechamiento académico y un alto porcentaje de reprobación o deserción. En caso necesario pueden programarse visitas mensuales o bimestrales a fin de brindar tiempo suficiente para la aplicación de las estrategias o realización de tareas sugeridas en las visitas anteriores.

Tanto las visitas que se realicen al inicio del ciclo escolar como durante el transcurso del mismo, requieren que docentes y directores estén informados y conozcan las acciones y estrategias que desde la supervisión se diseñan para apoyarlos en su labor profesional. Por tanto, es importante que se establezcan acuerdos colectivos para su realización; es decir, es necesario un panorama claro de lo que realizarán juntos.

Para lograr lo anterior, la supervisión realiza diversas actividades previas a las visitas, durante su desarrollo y al final de las mismas. En los siguientes apartados se describen algunas de ellas que los supervisores pueden considerar en la visita de acompañamiento.

### a) Antes de visitar las escuelas

La supervisión, con base en la planeación de la zona y el programa de visitas, realizará diversas actividades previas para organizar las tareas del equipo que llevará a cabo las visitas de acompañamiento a las escuelas. Algunas actividades son las siguientes.

- Presentar con anticipación a los directores de cada escuela el programa de visitas para coordinar y asegurar su realización en las fechas y el lugar programados.
- Elaborar para cada visita, una agenda que siempre considere: a) una entrevista con el responsable de la dirección de la escuela al inicio y al final de la misma, b) una actividad relacionada con la observación del trabajo en el aula, lo que implica el diseño de técnicas e instrumentos para orientarla y c) la correspondiente retroalimentación al docente observado o con el colectivo de maestros.
- Programar la visita al CTE y reuniones de academia en coordinación con los directores para definir las fechas de realización de manera escalonada con la finalidad de acompañarlos el mayor número de reuniones posibles. Previo a la reunión colegiada, es necesario que conozca la agenda de trabajo para corroborar que la sesión esté centrada en aspectos de carácter pedagógico y pueda preparar con tiempo los contenidos de asistencia académica.
- Si la visita toma en cuenta su ingreso al aula para hacer el seguimiento, la evaluación o para proporcionar asistencia académica a los docentes en lo individual o en colectivo, es indispensable que previamente determine cuáles y cuántos grupos visitará, esto dependerá del propósito de la visita y del número de integrantes del equipo de supervisión que asistan a la escuela. Para ello se establecen las prioridades de atención y algunos criterios que permitan definir a qué docentes observará, por ejemplo: a) a los de reciente incorporación al servicio educativo o a la escuela, b) aquellos que atienden a niños con necesidades educativas especiales con

o sin discapacidad, c) niños indígenas o niños migrantes, d) alumnos con alto riesgo de deserción o con rezago escolar, e) docentes con dificultades en el ejercicio de su práctica o f) maestros con experiencias pedagógicas exitosas en la escuela. Es importante que el director conozca el criterio por el cual fueron elegidos los docentes y los indicadores que serán observados en el aula.

- Diseñar los instrumentos para el registro de la información que se recopilará durante la visita de acompañamiento: guiones de entrevista, de observación, cuestionarios, cuadros de información estadística, entre otros.

## *b) Durante la visita de acompañamiento a las escuelas*

### *i. En la dirección de la escuela*

La supervisión presenta al director de la escuela el propósito de la visita y las actividades que realizará durante su estancia. A continuación se proporcionan algunas orientaciones que pueden ser útiles para la primera visita.

- Solicitar información de la organización y funcionamiento de la escuela; revisar datos de la matrícula actual, de los criterios empleados para la conformación y asignación de los grupos a los docentes; comentar los resultados de la autoevaluación o diagnóstico de la escuela y el ejercicio de planeación propuesto por la escuela. En caso de que la escuela no cuente con esta información, se asesora al director para que la elabore.
- Orientar al director en la definición de estrategias que favorezcan la participación de la APF, el CTE, academias de profesores, el CEPS, entre otros, de acuerdo con la normatividad vigente.

- Corroborar que en la escuela existan suficientes materiales de apoyo didáctico: plan y programas de estudio, libros de texto para los alumnos, libros para el maestro de las diferentes asignaturas, bibliotecas escolar y de aula, entre otros, y que hayan sido distribuidos oportunamente a profesores y alumnos.
- Constatar que la plantilla de personal esté actualizada e identificar los recursos humanos que se requieren para brindar el servicio educativo; determinar el déficit de recursos humanos y materiales didácticos y registrar la información para apoyar o realizar los trámites de gestión con las autoridades e instancias correspondientes.
- Informar de la asistencia académica que puede ofrecer a través del equipo de supervisión o de otras instancias de apoyo.<sup>6</sup>

Las visitas que se realicen durante el resto del ciclo escolar pueden considerar las siguientes actividades:

- Presentar al director el propósito y la agenda; conjuntamente, revisar los acuerdos y compromisos establecidos en visitas anteriores y verificar que la temática a desarrollar durante la jornada sea la acordada.
- Incluir, en caso necesario, alguna temática que a solicitud del director sea importante abordar durante la visita.
- Revisar el contenido de la planeación de la escuela y fomentar el intercambio de información sobre los avances y dificultades que se han presentado en la ejecución de sus acciones a fin de proporcionar los apoyos adecuados.
- Verificar con el director, en caso de considerarlo necesario, la planeación de clase del docente a observar antes de ingresar al aula, con la intención de identificar la congruencia entre los enfoques, lo planeado y las actividades que se realizan en clase. Al final, intercambiar opiniones y acordar las estrategias de mejora.

---

6 Cfr. SEP-DGFCMS, *op.cit.*

- Apoyar y orientar la implementación, seguimiento y evaluación de los planes y proyectos de educación básica en la escuela visitada.
- Realizar una reunión con el director al final de cada visita para establecer acuerdos y compromisos sobre la temática abordada y hacer una breve valoración del cumplimiento del propósito y de la agenda desarrollada. Esta información forma parte del seguimiento.
- Registrar la información generada en los diferentes momentos de la visita a través de instrumentos diseñados para tal fin, algunos de estos pueden ser guiones de entrevista, cuestionarios para docentes, directores, padres de familia y alumnos; guías de observación en el aula y el CTE; pruebas para la valoración de aprendizajes de los alumnos, así como cuadros con información estadística, listas de asistencia del grupo a observar, entre otros.

## ii. En el aula

La autoridad máxima de las escuelas es el director, por lo que es el responsable de dirigir, organizar, coordinar y distribuir, supervisar y evaluar el trabajo que realiza el personal escolar para garantizar el adecuado funcionamiento de la escuela.<sup>7</sup>

La visita que realiza la supervisión a las aulas no pretende restar autoridad al director en la escuela, sino fortalecerla, ya que al trabajar conjuntamente dirección y supervisión se establece una alianza para mejorar las prácticas de enseñanza de los docentes y el aprendizaje de los alumnos.

La visita al aula por parte del equipo de supervisión, incluirá la observación e interacción con los profesores y alumnos, con una actitud de reconocimiento y respeto al trabajo del colectivo docente y del director.

<sup>7</sup> SEP-SEB, *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas, del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica*, México, SEP-SEB, 2006, *Loc.cit.*

A continuación se presentan orientaciones que contribuyen a focalizar el trabajo de la supervisión para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Conocer y analizar el plan de clase e identificar las estrategias de enseñanza, la interacción del docente con el grupo, las actitudes de los alumnos ante las actividades realizadas, el uso y manejo de los libros de texto y apoyos didácticos que hay en el aula, así como las estrategias de evaluación y retroalimentación empleadas. Algunas actividades que deberán considerar son:
- la congruencia entre la planeación de clase y lo establecido en planes, programas y enfoques educativos. Para ello, un apoyo son los libros de texto, cuadernos y trabajos de los alumnos para identificar los temas abordados, las actividades de aprendizaje y de evaluación, así como la opinión de los alumnos acerca de sus expectativas de aprendizaje para este ciclo escolar;
- establecer un diálogo personal con algunos alumnos, a fin de obtener información relacionada con los estilos de enseñanza del profesor, y
- solicitar información específica de los alumnos que observó con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, de niños indígenas y niños migrantes y verificar que las estrategias didácticas sean pertinentes para su atención y, de ser necesario, revisar su congruencia con la propuesta de adecuación curricular.
- Intercambiar puntos de vista con el docente al finalizar la visita al aula respecto a lo observado y ofrecer sugerencias para mejorar su trabajo y promover la reflexión de su práctica.
- Tomar acuerdos con el director para brindar la asistencia académica a la escuela en las próximas visitas, estableciendo quién o quiénes lo proporcionarán, cuándo y cómo se llevará a cabo.



### *iii. En reuniones de CTE*

Otro espacio al cual la supervisión debe asistir, está constituido por las reuniones de CTE de las escuelas que conforman la zona. En el caso de las escuelas multigrado, éste se constituye con colectivos conformados por varias escuelas cercanas geográficamente. Estas participaciones permiten, entre otros aspectos, estar al tanto de los procesos de planeación, organización e integración de los docentes; hacer un seguimiento de las acciones programadas en la planeación del centro; atender las dificultades que enfrenta la escuela; conocer las necesidades específicas de asistencia académica, entre otras. Las acciones que la supervisión puede desarrollar en este espacio colegiado se señalan a continuación.

- Acordar con el director, antes de la reunión, la forma en que el equipo de supervisión participará, a fin de respaldar su liderazgo directivo y académico como responsable de dicha reunión.
- Destacar la importancia que tiene el trabajo colegiado para el análisis de los resultados de su autoevaluación, de la planeación colectiva y para el seguimiento de las acciones que realiza la escuela, así como promover el intercambio de experiencias y propiciar la búsqueda de solución a las dificultades identificadas que obstaculizan el logro de los propósitos educativos en los alumnos.
- Explicar a los miembros del consejo que su presencia en el CTE responde principalmente a dos propósitos: el primero, integrarse al equipo de la escuela para sumar esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio educativo y, segundo, desempeñarse como observador externo participante que conoce los problemas y las necesidades de la escuela y brinda asesoría académica oportuna.
- Intercambiar puntos de vista con los docentes respecto a lo observado en el aula y ofrecer sugerencias para mejorar su trabajo y promover la reflexión sobre su práctica.

- Valorar la aplicación de los conocimientos adquiridos en cursos de capacitación o actualización a los cuales los docentes han asistido y detectar las necesidades de autoformación y actualización docente.
- Presentar y compartir la información relacionada con los problemas específicos identificados durante sus visitas obtenida a través de los instrumentos aplicados y promover la reflexión de los docentes y el director a fin de definir acciones para atenderlos.
- Apoyar el liderazgo y autoridad del director ante los profesores e intervenir alentando el establecimiento de acuerdos; además de promover la elaboración de propuestas que favorezcan el avance en las actividades planeadas por la escuela.
- Brindar asistencia académica en el espacio del CTE con la intención de fortalecer las prácticas docentes y, en caso necesario, servir de enlace con otras instancias de formación continua en apoyo a los procesos educativos y de la gestión escolar.

#### *iv. Con los padres de familia*

Las escuelas buscarán una mayor coordinación con los padres de familia para lograr una mejor comunicación y colaboración de ellos con la organización y funcionamiento escolares.<sup>8</sup>

La reunión con padres de familia constituye el medio más utilizado en las escuelas para establecer una comunicación directa con ellos. La supervisión puede realizar a petición del director reuniones con padres de familia con los siguientes propósitos.

- Indagar las expectativas sobre la educación que reciben sus hijos, las fortalezas y debilidades que perciben en la escuela y sus opiniones en torno a las acciones convenientes para superarlas.

---

8 Ibid.

- Destacar la importancia de la corresponsabilidad que los padres de familia tienen en el proceso educativo de sus hijos.
- Manifiestar su compromiso con la comunidad escolar para favorecer una educación de calidad y presentar algunas sugerencias que implementará de manera coordinada la escuela con los padres de familia.
- Generar condiciones institucionales (de comunicación, instalación de los órganos de participación, entre otros) para que los padres de familia colaboren en el logro de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas vigentes.
- Fortalecer la participación coordinada de la dirección de la escuela con la APF y el CEPS, destacando el compromiso y responsabilidad que tienen en el apoyo a la mejora de los procesos educativos y de gestión escolar.
- Propiciar la comunicación y colaboración entre la escuela y los padres de familia para que estos últimos apoyen la realización de actividades educativas, cívicas y sociales que contribuyan al logro de los propósitos educativos.

### *c) Después de la visita de acompañamiento*

Al finalizar la visita a la escuela, la supervisión deberá realizar las siguientes acciones.

- Analizar, organizar y sistematizar la información obtenida durante la visita a las escuelas, a fin de que ésta sea un insumo importante para realizar la evaluación de la zona escolar.
- Considerar los acuerdos y compromisos establecidos con el director y los docentes para definir las acciones de acompañamiento y seguimiento durante el ciclo escolar.

- Ajustar la planeación de zona, cuidando que contribuyan a realizar los procesos de mejora definidos en cada escuela en particular y en las líneas de política de la zona en general.
- Elaborar el informe de avances de la planeación de zona, considerando los logros y dificultades de cada escuela. Estos informes pueden utilizarse en el proceso de rendición de cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades superiores.

### C. Visitas para la evaluación

Esta visita tiene como propósito promover la autoevaluación de la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, de los resultados educativos de los alumnos, y de la organización y funcionamiento de la escuela. Dada su importancia, esta valoración se lleva a cabo al menos en dos momentos: el primero, a mediados del ciclo escolar y el segundo, al término de éste. Entre los rasgos que distinguen este tipo de visita destaca el doble papel que desempeña la supervisión como promotora de la autoevaluación de la escuela y como observadora externa participante durante el proceso, ya que cuenta con información relevante obtenida a lo largo de las visitas a la escuela.

En relación con la evaluación de resultados de la escuela, la supervisión obtiene información directa de los distintos actores educativos sobre sus logros, dificultades y áreas de oportunidad que deberán tomar en cuenta para definir la planeación del siguiente ciclo escolar. Además, la supervisión puede tener la visión de escuela que el colectivo construyó en su ejercicio de autoevaluación inicial y contrastarla con la evaluación que ella realiza a partir de las visitas que se han llevado a cabo durante el ciclo escolar.

### a) Previo a la visita de evaluación

Antes de la visita de evaluación en la escuela, es necesario que la supervisión se reúna con el director para acordar la estrategia a seguir durante su realización, por lo que se sugiere lo siguiente.

- Evaluar conjuntamente y de manera general, los avances y logros obtenidos por los alumnos en el aprovechamiento escolar en función de los propósitos educativos y enriquecer este ejercicio con los resultados de las evaluaciones externas.
- Orientar la reflexión y el análisis de la autoevaluación de la escuela en los dos momentos del año escolar y contrastar los resultados educativos obtenidos en la evaluación de la planeación de la escuela con la información sistematizada que tiene, al centrar la atención en la dimensión pedagógica.
- Acordar con el director el tipo de asesoría académica que puede realizarse, en caso de que lo requiera.
- La relevancia de estos acuerdos previos entre la supervisión y el director tienen como finalidad respaldar y fortalecer el liderazgo de este último frente a su personal docente.

### b) Durante la visita para la evaluación

Durante la visita al CTE, la supervisión deberá tomar en cuenta las siguientes sugerencias.

- Respetar los acuerdos establecidos con el director antes de la reunión.
- Intervenir durante la sesión para retroalimentar al grupo con base en los resultados de las visitas de acompañamiento.

miento, al resaltar las fortalezas, los avances, las áreas de oportunidad y los retos que como equipo de trabajo deberán enfrentar y solucionar para ofrecer una educación de calidad.

- Invitar al director y a los docentes a compartir los resultados de la autoevaluación de la escuela a los alumnos, padres de familia y comunidad en general.
- Destacar la corresponsabilidad entre la supervisión escolar y la escuela para ofrecer un servicio educativo de calidad y establecer compromisos que fortalezcan este trabajo conjunto.
- Registrar la información que considere importante y que le permita enriquecer la valoración que tiene de la escuela a partir de las visitas realizadas anteriormente.

### *c) Después de la visita para la evaluación*

La supervisión deberá tomar en cuenta las siguientes sugerencias.

- Comentar al director de la escuela las conclusiones de sus observaciones, reflexionar sobre las mismas y tomar acuerdos respecto a las estrategias o acciones para fortalecer los procesos y resultados educativos.
- Reunir al equipo de supervisión para organizar y sistematizar la información obtenida, analizar e interpretar con su equipo lo observado y tomar acuerdos respecto a las acciones a seguir.
- Elaborar un informe de resultados y proporcionar al director y los docentes la asesoría correspondiente para mejorar los procesos de gestión escolar y pedagógica, así como establecer acciones para la mejora continua.

## D. Visitas incidentales

Esta visita tiene como propósito brindar apoyo institucional, administrativo, pedagógico, jurídico-laboral o de cualquier otra índole a la dirección o al colectivo docente de la escuela ante una situación o urgencia que involucra también a los alumnos, padres de familia e incluso a la comunidad en general. Es una visita que no está programada en la planeación de la supervisión, que surge de imprevisto y es necesario atender de manera urgente. Algunas situaciones o problemas que motivan la visita incidental pueden ser las siguientes.

- Conflicto entre algunos de los miembros de la comunidad escolar: docentes, padres de familia, el director, el colectivo docente;
- acontecimientos externos e internos que afectan el funcionamiento de la escuela (toma de instalaciones, manifestaciones, ausencia de personal);
- actos que vulneran los derechos de los niños y que llegan a la denuncia más allá de la supervisión y de las autoridades educativas u otras instancias;
- atención a la demanda de la autoridad superior para comunicar información institucional con carácter urgente a las escuelas, y
- celebración de actos oficiales, cívicos, culturales, académicos o sociales solicitados por las autoridades estatales, municipales o federales donde es necesaria la participación de las escuelas.

A pesar de la exigencia de atención inmediata, la supervisión deberá elaborar un guión o plan de visita a la escuela. A continuación se presentan algunas orientaciones que le permiten atender una situación de urgencia.

- Contar con la documentación o material de apoyo que sirva de evidencia o sustento para solucionar el problema o situación que se presenta, cuando lo amerite.
- Visitar la dirección en primera instancia para, en el marco de la normatividad vigente, brindarle apoyo institucional y orientaciones generales que permitan atender la situación de urgencia en forma pertinente. Después de indagar los hechos con el director, conviene hacerlo con el colectivo escolar, o bien con el o los afectados para conocer la versión de ambas partes.
- Generar estrategias para el seguimiento puntual de las acciones sugeridas a fin de que el asunto concluya de la mejor manera y prevenir el resurgimiento del conflicto o problema suscitado. Las funciones que

desempeña la supervisión ante estas situaciones son de mediadora, negociadora y de toma de decisiones para la solución del conflicto.

- En caso de que el motivo de la visita incidental sea la realización de eventos cívicos, culturales o sociales, es necesario que la supervisión identifique el beneficio o aportación de estos eventos en el proceso formativo de los alumnos, así como en la organización y funcionamiento de la escuela, y a partir de ello tomar una decisión sobre la pertinencia o no de su realización para que no interfieran con las actividades que se realizan en las escuelas. Esta acción permitirá contar con elementos que justifiquen las acciones procedentes ante este tipo de situaciones.

#### a) Después de la visita incidental

- Realizar un informe que incluya el propósito de la visita, la descripción de la situación que se presentó en la escuela, las acciones que se realizaron y los resultados obtenidos.
- En caso de ser un problema grave que amerite la intervención o asesoría de otras instancias, dar seguimiento e informar a las autoridades correspondientes de los procesos y actividades que se requieren atender y, en su momento, comunicar la solución a la que se llegó.
- Incorporar a su planeación de zona las actividades que realizará para dar seguimiento y apoyo a la escuela o actores educativos.



## 2. La zona escolar

La zona escolar se constituye administrativamente por varias escuelas que son coordinadas por la supervisión. Estas escuelas pueden o no ser del mismo nivel o modalidad educativa de la educación básica. La zona escolar es considerada una unidad organizativa que se caracteriza por su composición heterogénea, ya que cada escuela cuenta con su propia historia y con tradiciones únicas, se ubican en contextos sociales distintos y demandan la atención de aspectos específicos, a fin de que se les ayude en la formación de los alumnos. Sin embargo, comparten aspectos comunes tales como los propósitos educativos, el interés por formar nuevas generaciones con aprendizajes significativos, una estructura laboral y organizativa semejante que obedece a los mismos reglamentos normativos, entre otros.

El sistema educativo mexicano deposita su confianza en las escuelas y en la supervisión escolar, ya que a través de ellas se avala la observancia y el soporte necesario para la ejecución de las políticas educativas que procuran una educación con calidad y equidad centrada en la mejora de los procesos escolares y del logro educativo.

La supervisión representa a la autoridad educativa; tiene el compromiso institucional de asegurar la puesta en marcha de las actividades escolares; es la responsable directa del trabajo que realiza el conjunto de escuelas que conforman su zona de influencia; mantiene una relación formal con las autoridades inmediatas superiores, con directores y colectivos docentes; favorece su comunicación, así como el tránsito por la estructura inmediata de la información, necesidades y prioridades de los agentes educativos, por tanto, se reconoce como uno de los pilares del sistema educativo

Para que la supervisión desarrolle las tareas mencionadas, es necesario que cuente con un equipo con el que pueda sostenerse para llevar a cabo la atención y el apoyo a directores y docentes, así como el funcionamiento y organización de la supervisión y de la zona escolar en los ámbitos académico, administrativo y laboral.

Los recursos materiales, tecnológicos, administrativos y los espacios físicos, así como la cantidad de personal por oficina de supervisión, dependen de las disposiciones que cada entidad federativa ha elaborado para regular la constitución de sus unidades de trabajo. Sin embargo, para brindar mejores condiciones y atención a las comunidades escolares, es importante que consideren la distribución geográ-

fica de la zona, la cantidad de escuelas que atienden y las características de su entorno social y cultural para que designen personal técnico suficiente y con capacidad profesional a fin de fortalecer la asistencia académica a las escuelas. De acuerdo con las Orientaciones generales para constituir y operar el SAAE, quien asesora una escuela:

[...] es un profesional de la educación básica reconocido en el ambiente educativo y escolar por su trayectoria, experiencia, responsabilidad y formación profesional, domina contenidos de diferentes campos del conocimiento y de la realidad educativa, particularmente los relacionados con: problemas y políticas de la educación básica, principios y bases filosóficas de la educación en México, así como otros lineamientos de la política educativa federal y estatal, planes y programas de estudio, enfoques de enseñanza y materiales de apoyo a la educación básica, la organización y funcionamiento del sistema educativo así como de la gestión, organización y cultura escolar de los diversos niveles y modalidades de educación básica, Los procesos de asesoría y de mejora educativa.<sup>9</sup>

#### A. El Consejo Técnico de Zona (CTZ)

El CTZ se constituye con el equipo de supervisión y los directores o encargados profesores comisionados para esta función de las escuelas de la zona. Es el espacio institucional donde sus integrantes tienen la oportunidad de desarrollar el trabajo colegiado y el intercambio con sus pares. En él se reflexiona en torno a las prácticas y procesos escolares, se toman acuerdos y compromisos para mejorar la organización y funcionamiento de las escuelas, y se contribuye así a la definición de la política de la zona.

El objetivo principal del CTZ es analizar la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas de la zona, a través de la revisión de resultados del aprendizaje de las y los alumnos y de las formas de enseñanza, además de aplicar los lineamientos normativos establecidos en los planes y programas de estudio.

El equipo de supervisión es el responsable de organizar, planear y coordinar las reuniones de CTZ. Para ello, elabora un calendario de sesiones para el ciclo escolar, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la entidad y procura no empalmarse con las del consejo técnico

---

9 SEP-DGFCMS, *op.cit.*, p.29.

de las escuelas ni con otras actividades que hayan organizado las autoridades superiores del nivel. Deberá tomar en cuenta las observaciones y sugerencias de los directores y de manera colegida, establecer el contenido de la agenda.

Por otro lado, es fundamental que las reuniones se realicen de manera sistemática y en periodos que permitan la atención oportuna de las actividades registradas y acordadas en el CTZ. Por tanto, es importante considerar la relevancia y complejidad de los contenidos a tratar, la distribución geográfica de las escuelas en la zona, el traslado de los directores al punto de reunión, los periodos de reuniones que consideren las autoridades del nivel, así como la disponibilidad de tiempo de sus integrantes a fin de no saturar de actividades las tareas que ya ejercen.

Unos días antes de la sesión del CTZ se recomienda confirmar el día, lugar y horario de la reunión convocada, así como la agenda con los temas que se abordarán y los insumos que se requieren.

Al inicio del ciclo escolar se establecen las políticas de la zona y se toman acuerdos para generar acciones que sustenten el trabajo cotidiano; para su elaboración es necesario analizar y reflexionar los siguientes temas:

- principios filosóficos y bases legales de la educación básica;
- planteamientos centrales de la política educativa nacional y estatal en general, así como la correspondiente al nivel o modalidad;
- planes y programas de estudio vigentes, sus enfoques de enseñanza e implicaciones en la labor de docentes, directores y equipo de supervisión;
- políticas de actualización y capacitación para la profesionalización de docentes, asesores y directivos;
- enfoques actuales de planeación y evaluación para las escuelas y la zona; y
- diagnóstico de las escuelas y autoevaluación de la zona.

Para la construcción de este escenario deseable, a continuación se presentan algunas recomendaciones que el supervisor deberá considerar.

### a. Antes de las reuniones de CTZ

La primera reunión del CTZ tiene como propósito señalar de manera formal el funcionamiento del mismo, de acuerdo con los lineamientos establecidos. A continuación se presentan algunas actividades que deberá considerar la supervisión:

- Hacer una valoración del funcionamiento del consejo para delegar tareas y responsabilidades, según las habilidades y capacidades de los integrantes del grupo.
- Revisar la agenda y la calendarización de las sesiones, así como las sedes de las reuniones realizadas el ciclo anterior, a fin de corroborar si la periodicidad en que se convocó al consejo cubrió las necesidades de los participantes o es necesario hacer ajustes en los tiempos.
- Analizar los cambios en la plantilla de directores o en el equipo de la supervisión en caso de que se presenten y cómo éstos afectan la organización, dinámica y realización de las reuniones, a fin de prever situaciones o reacciones que afecten la integración del consejo.
- Definir los contenidos y temas que se abordarán durante la reunión del CTZ. Pueden tomar como insumos: los resultados del diagnóstico de las escuelas de la zona escolar, los informes de la visita a las escuelas, las necesidades específicas o demandas de las autoridades educativas estatales o los acuerdos y compromisos establecidos con el consejo anteriormente.
- Elaborar la presentación de los resultados educativos que obtuvieron de la autoevaluación.
- Definir la organización de la reunión del CTZ que se llevará a cabo y anticipar conjuntamente los tiempos para evitar el empalme con otras actividades.
- Solicitar la participación en las reuniones de consejo del personal responsable de los diversos programas y proyectos educativos que se implementan en la zona escolar, con la finalidad de recibir asesoría y enriquecer las sesiones.

### b) Durante las reuniones de CTZ

- Asumir la coordinación de las reuniones del CTZ y apoyarse en sus integrantes para realizarlo, de acuerdo con la agenda y las comisiones establecidas en reuniones anteriores.
- Promover ejercicios de autoevaluación continua de las escuelas y la zona a partir de los resultados educativos que se obtengan durante el año escolar, así como el diseño de estrategias que permitan solventar o mejorar el aprovechamiento académico y enriquecer la práctica docente.
- Comparar los avances de las escuelas con las metas y propósitos de la planeación de la zona a fin de hacer ajustes en caso necesario.
- Propiciar la participación entre el grupo de directores, así como la reflexión y el análisis sobre los avances y resultados de la evaluación de procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Revisar la vinculación y congruencia entre la planeación de la zona y la planeación de las escuelas, así como procurar la pertinencia de los programas y proyectos educativos que impulsan la federación y las entidades para enriquecer ambas planeaciones.
- Generar en colegiado, la construcción de criterios e indicadores para evaluar los logros que en materia educativa obtengan las escuelas y la zona escolar.
- Asesorar y orientar a los directores en la atención de problemas y necesidades que se presentan en las escuelas de la zona.
- Establecer acuerdos y compromisos para el seguimiento y acompañamiento de las actividades que resulten del CTZ.
- Informar sobre programas federales, estatales e interinstitucionales que promueven las autoridades educativas, así como revisar su posible aprovechamiento en las actividades educativas del plantel.

- Analizar los mecanismos para la comunicación y el diálogo con las familias de los alumnos y su participación en los procesos educativos, así como fomentar la responsabilidad por la educación de sus hijos.
- Proponer estrategias para llevar a cabo la rendición de cuentas a la comunidad a partir de la calidad del logro educativo.
- Realizar actividades para la autoformación y capacitación de los directores y del equipo de supervisión, así como acordar contenidos educativos que es necesario fortalecer en los colectivos docentes.

### c) Después de la reunión de CTZ

La información que se genera a partir de estas reuniones, permite a la supervisión contar con insumos valiosos para profundizar en el conocimiento de la situación de la zona escolar, tomar decisiones para ajustar su propia planeación a partir del seguimiento en las escuelas y la zona e identificar los aspectos que es necesario fortalecer entre los directores y en el equipo de supervisión.

De ahí la importancia de que al término de cada reunión, la supervisión y los responsables de las comisiones del CTZ, sistematicen la información generada durante la misma y elaboren un informe de resultados (acuerdos, compromisos, entre otros) para darlo a conocer a los integrantes en ocasiones posteriores, así como a las autoridades educativas superiores, en caso de que se lo requieran.



### *III. Implicaciones institucionales para la mejora de la supervisión*

**Considerando que la prioridad** de la actual política educativa está centrada en promover la calidad de la educación básica, se han desarrollado diferentes estrategias y acciones entre las que destacan: *el SAAE, las Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica y el examen de ingreso al servicio educativo.*

En la construcción del presente documento intervinieron directivos y autoridades educativas de las entidades. Una idea ampliamente compartida y reconocida fue la necesidad de transformar la gestión de las escuelas de educación básica y mejorar la calidad, para lo cual es necesario fortalecer a la supervisión escolar. Esto implica que las autoridades educativas de los diferentes niveles sumen esfuerzos y experiencias que ayuden a generar condiciones que permitan a la supervisión asumir y desarrollar la tarea académica.

Para que la supervisión desarrolle su función y lo haga con calidad, es fundamental que se generen y consoliden condiciones institucionales, políticas, laborales y administrativas pertinentes. Los siguientes puntos manifiestan aspectos generales a considerar.

1. Para integrar los equipos de supervisión se recomienda definir los perfiles profesionales de los integrantes del equipo supervisores, asesores técnicos y administrativos; elaborar lineamientos que regulen los mecanismos de ingreso y permanencia en el cargo, así como su promoción; elaborar manuales que actualicen y definan la distribución de funciones entre quienes integran el equipo de supervisión, con base en la normatividad que en su momento sea emitida por la autoridad competente.
2. Es necesario determinar el tiempo y los espacios necesarios para fomentar y apoyar, a través de la formación continua, el desarrollo profesional del equipo de supervisión, de directivos y de los colectivos docentes. Las acciones de capacitación deberán estar orientadas, principalmente, a la formación en la escuela, es decir, brindar herramientas para solucionar los problemas de aprendizaje, enseñanza, gestión y administración que identifiquen los maestros o los supervisores. Para ello, es necesario diseñar y desarrollar estrategias para el desarrollo profesional cursos, talleres, diplomados, especializaciones, entre otros, tomando en cuenta la participación de instancias formadoras universidades y escuelas normales, y de capacitación y actualización docente.
3. Se requiere revisar la redistribución de las escuelas en las zonas (re-zonificación) para facilitar la tarea académica de la supervisión. Dado que los criterios para la designación del número de escuelas que conforman las zonas son diversos, existen equipos de supervisión que atienden más de cin-



cuenta escuelas y otros, a un promedio de diez. Uno de los criterios que se deben considerar para este ejercicio de re-zonificación, es la dispersión geográfica de las escuelas en el área de influencia de la zona escolar.

4. Se sugiere aprovechar el impulso de las reformas educativas en los niveles de preescolar y de secundaria para la renovación de la normatividad. Estas orientaciones técnicas serán un punto de partida y un referente para transformar la función supervisora de acuerdo con las necesidades de los procesos de regulación del gobierno y funcionamiento de todas las escuelas de educación básica.
5. Respecto de la infraestructura y asignación de recursos que las entidades federativas reciben en este rubro para el desarrollo de la función supervisora, es necesario que cada entidad realice un diagnóstico de la situación en que se encuentra la supervisión en cuanto a infraestructura y equipamiento de las oficinas, así como los apoyos económicos que se le destinan. A partir de los resultados y análisis del diagnóstico, conviene que se establezcan y acuerden con la autoridad educativa federal y de la propia entidad, los apoyos que permitan a los supervisores cumplir con su función en la zona de trabajo, a fin de que cuenten con los recursos materiales, económicos, de infraestructura y otros que la entidad considere pertinentes.

Por otra parte, existen implicaciones que se distribuyen entre los diversos niveles de autoridad. Las implicaciones de carácter específico se mencionan a continuación.

### Para las autoridades educativas federales

6. Sostener una comunicación fluida y constante entre la federación y las entidades federativas durante el análisis, diseño e implementación de la normatividad que resulte de estas orientaciones, así como generar estrategias para su seguimiento y apoyo.
7. Gestionar ante la autoridad federal correspondiente, los recursos que requiere cada entidad para atender las necesidades de la supervisión escolar, identificadas en el diagnóstico realizado por sus autoridades educativas, a fin de generar los apoyos indispensables para mejorar y fortalecer el ejercicio de la supervisión en el país.

### Para las autoridades educativas de las entidades federativas

8. Diseñar y elaborar el diagnóstico y caracterización de la función supervisora en la entidad que permita conocer su situación y estado del arte en los diferentes niveles y modalidades educativas.
9. Elaborar la normatividad para la operación y funcionamiento de la supervisión escolar en la zona de los tres niveles de la educación básica, con base en las orientaciones técnicas presentadas.
10. Establecer las estrategias de sensibilización, difusión y capacitación de los equipos de supervisión que atienden los diferentes niveles y modalidades educativas. En este sentido, cuidar los procesos de información y comunicación con los docentes, directivos y personal no docente de todas

sus escuelas a fin de asegurar el buen uso de este documento.

11. Establecer nuevas regulaciones para la supervisión escolar, conlleva revisar, reformar, derogar, abrogar o crear, según sea el caso, la normatividad local que señale las nuevas formas en las que se llevará a cabo la supervisión escolar en cada entidad federativa.

#### Para la aplicación de estas orientaciones técnicas

12. En el marco de las implicaciones de tipo jurídico, las autoridades educativas federales y de las entidades federativas habrán de analizar las alternativas para definir las opciones que sean viables, tanto jurídica como políticamente. Entre éstas, se sugiere considerar lo siguiente.
  - La simplificación administrativa para la función supervisora;
  - la revisión u homologación de salarios entre los sistemas estatal y federalizado, y
  - el diseño de concursos de oposición para la asignación de plazas de supervisión.





## Bibliografía y documentos

### Bibliografía

- BLEJMAR, BERNARDO, *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Novedades Educativas, 2005.
- CALVO P., BEATRIZ; *et.al.*, *La supervisión escolar de la educación primaria en México: Prácticas, desafíos y reformas*. París, IIEP-UNESCO, 2002.
- CASANOVA, MARÍA ANTONIA, *Evaluación y calidad de centros educativos*, Madrid, La Muralla, 2001.
- DE GRAUWE, ANTÓN; *et.al.*, *Supervisión: un componente clave de un sistema de monitoreo de la calidad*, París, iipe-unesco, 2002.
- DEAN, JOAN, *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*, Madrid, La Muralla, 1997.
- DENSMORE, KATHLEEN y MORÍN GONZÁLEZ, GERARDO, *Hacia un enfoque problemático de la supervisión de clases: una alternativa*, Cuba, IIE Colección, No. 2526, [s.f.].
- DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA, *Educare, Revista para los Maestros de México*, Nueva Época, número 1, año 1, México, SEP, 2005.
- DOMINGO SEGOVIA, JESÚS, «Funciones de asesoramiento» en *Asesoramiento al centro educativo*, Barcelona, Octaedro, 2001.
- ELIZONDO HUERTA, AURORA, *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*, México, Paidós, 2001, tomos I y II.
- FULLAN, MICHAEL, *et.al.*, *La escuela que queremos*, México, SEP, 1999 (Biblioteca para la actualización del maestro).
- GÓMEZ, DACA, *et.al.*, *Técnicas y procedimientos de inspección educativa*, Madrid, Escuela Española, 1993.
- LÓPEZ, JUAN, *et.al.*, *Inspección y centros educativos*, Madrid, Escuela Española, 1996.

- NAVARRO, LUIS, *et.al.*, *La supervisión técnico pedagógica en Chile*, Santiago de Chile, IIPE-UNESCO, Ministerio de Educación de Chile, 2003.
- NIETO CANO, *et.al.*, «Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas» en *Asesoramiento al centro educativo*, Barcelona, Octaedro, 2001.
- PERKINS, DAVID, *La escuela inteligente*, México, SEP-Gedisa, 2000 (Biblioteca para la actualización del maestro).
- PERRENOUD, PHILIPPE, *Construir competencias desde la escuela*, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1999.
- PERRENOUD, PHILIPPE, *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*, Barcelona, Graó, 2004.
- POZNER, PILAR, *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*, Buenos Aires, AIQUE, 2000.
- SEP-SEB, «Programa Escuelas de Calidad» en *Revista de las Escuelas de Calidad Educare*, número 6, año 2, México, SEP-SEB, 2004.
- SOLER FIÉRREZ, EDUARDO, *La práctica de la inspección en el sistema escolar*, Madrid, Narcea, 1995.
- SCHMELKES, SYLVIA, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, La educación básica*, México, SEP, 1995 (Biblioteca para la actualización del maestro.)
- SCHMELKES, SYLVIA, *La calidad de la educación básica. Conversaciones con maestros*, México, CINVESTAV-IPN, 2003, Documento DIE 48.

## Documentos

- Conferencia *Un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico: la supervisión ampliada*, Ponencia desarrollada para Congreso de innovaciones educativas REDUC 2002, Prov. Santa Cruz.
- IIPE, *Reforma de la supervisión escolar. Un programa internacional de investigación y formación*. Consultado en [http:// www.unesco.org.iiiep/spa/research/compro/supervision.htm](http://www.unesco.org.iiiep/spa/research/compro/supervision.htm), el 21/09/ 2005.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LOS SISTEMA EDUCATIVOS ESTATALES, Posgrado en Política y Gestión Educativa de FLACSO, «Supervisión escolar», Proyectos de Innovación, Durango, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Tabasco, Yucatán, 2003.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE, Educación Básica, *Manual de proyectos de mejoramiento educativo*. Santiago, MECE, 1994.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE, *Manual de la supervisión técnico pedagógica*, Santiago de Chile, División de Educación General, 2000.

SEBYN-DGN, *Promoción a cargos de dirección y de supervisión escolar mediante concurso de oposición*. Documento base, México, SEP, 2004.

SECYBSEM, *Programa escuelas de calidad*, SECYBSEM, Toluca, 2003.

SEP, *Manual del supervisor de zona de educación primaria. Técnico-Administrativo y Técnico-Pedagógico*, México, SEP, 1987.

SEP, *Manual del supervisor de zona de educación primaria*, México, SEP, 1987.

SEP, *Supervisión de la educación rural: Rafael Ramírez*, México, Instituto Federal de Capacitación del Magisterio Biblioteca de Perfeccionamiento Profesional, SEP, 1963.

SEP-DGEI, *Lineamientos generales para la operación de la supervisión escolar*, México, SEP, 2004.

SEP-DGFCMS, *Orientaciones generales para constituir y operar el servicio de asesoría académica a la escuela* (propuesta), México, SEP-DGFCMS, 2005.

SEP-PEC, *Antología de lecturas*, secybsem, Toluca, 2003.

SEP-SEB, *Carpeta del Supervisor 2004-2005*, Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, México, SEP-DGSEI, 2004.

SEP-SEB, *Criterios de desempeño de la escuela mexicana* (propuesta para discusión), México, SEP-SEB, 2005.

SEP-SEB, *Fortalecimiento de la supervisión y la asesoría técnico pedagógica en la educación básica, el caso de Puebla*, Dirección de

Apoyo a la Gestión Básica y Promoción de la Calidad, México, SEP, 2004.

SEP-SEB, *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica* (propuesta para publicación), México, SEP-SEB, 2006.

SEP-SEBYN, «La gestión en la escuela primaria», en *Primer curso taller para supervisores, directores y ATP*, Dirección General de Investigación Educativa, México, SEP-SEBYN, 1999.





## Participantes en la construcción del documento

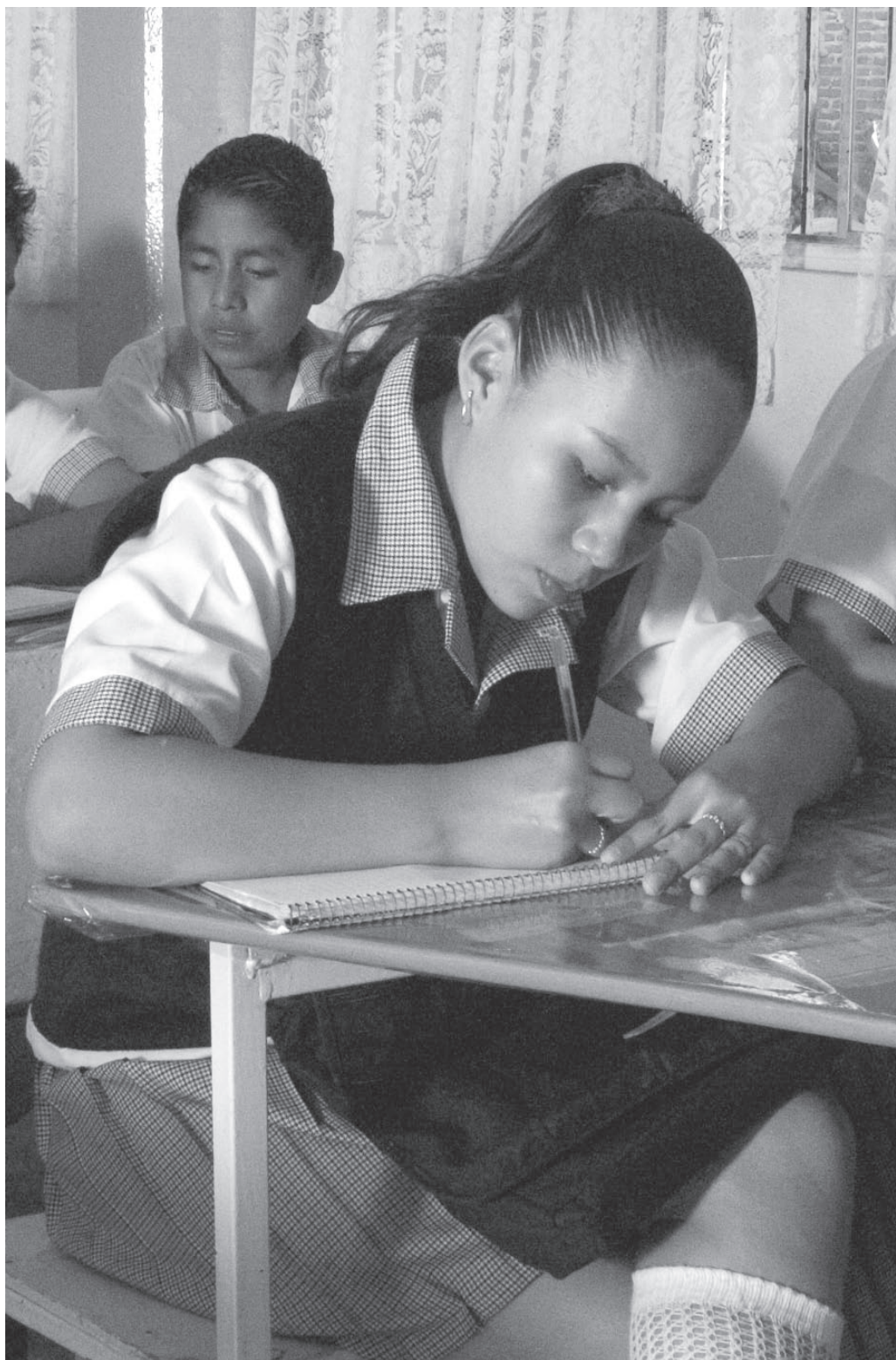
**Supervisores de educación básica.** **Aguascalientes:** Armando López Durán. **Baja California:** Sergio López Huerta, Leticia Lares Ortega. **Baja California Sur:** Ricardo Pereyra Gómez. **Campeche:** Esmeralda Soler Hernández. **Coahuila:** Ma. de Lourdes Narro Barragán. **Colima:** Basilio Beltrán Cornelio. **Chiapas:** Mariano Enrique Aguilar Martínez. **Chihuahua:** Dora Palma Amaya. **Distrito Federal:** Mayra Soledad Flores Luna. **Distrito Federal (Iztapalapa):** Cecilia Miguel Reyes. **Durango:** María de Jesús Meza Rodríguez. **Guanajuato:** Manuel de Anda Rodríguez y Ma. Dolores Tinoco Quintito. **Hidalgo:** Ma. del Rocío Hernández Pérez. **Jalisco:** Miguel Zepeda Gil. **Estado de México:** Yolanda J. Gómez Velásquez. **Michoacán:** María de los Ángeles Noyola Páramo. **Morelos:** Raúl Muñoz Astudillo. **Nayarit:** Bertha Acuña Arenas. **Nuevo León:** Rosa Laura Estrada Pérez y Rosa Elia González Salazar. **Oaxaca:** Bonfilio Ayuso Ruiz. **Puebla:** Guillermo Castillo Rojas y Saúl Viveros Valera. **Querétaro:** Raúl Albarrán Téllez. **Quintana Roo:** Francisco Valencia y Osorno. **San Luis Potosí:** Jesús Montañéz Téllez. **Sinaloa:** Carmen C. Bernal Sánchez. **Sonora:** Rosa Amelia Peralta Mendoza. **Tabasco:** Olinda García Payró. **Tamaulipas:** Rafael Martínez Montes. **Tlaxcala:** María Catalina Cecilia Téllez Castillo. **Veracruz:** Susana Andrade Muñoz. **Yucatán:** Ana Isabel Escalante Vivas. **Zacatecas:** Hiram Asael Pacheco Saucedo.

**Directores de educación básica.** **Aguascalientes:** Esteban Carrillo González. **Baja California:** Patricia Gastélum Rancel. **Baja California Sur:** Miguel Ortuño Salgado. **Campeche:** Norda del Rosario Flores Maldonado. **Coahuila:** Argelia González Charles. **Colima:** Virginia Quiroz Dimas. **Chiapas:** Antonio Eulalio Vázquez Castañón. **Chihuahua:** Norma Estela Vázquez Flores. **Distrito Federal:** Patricia Soto Vivas. **Durango:** Lidia Catalina de la Rosa Hernández. **Guanajuato:** Ma. de Jesús M. Navarro Vázquez. **Hidalgo:** María Elena Ortega Ruiz. **Jalisco:** Norma Angélica Torres López. **Estado de México:** Lucía Ferrer Garate. **Michoacán:** Luz Yelena Macías Peraza. **Morelos:** Alberto Raúl Miranda Manzanilla. **Nayarit:** María del Consuelo Valdéz Nievas. **Nuevo León:** Laura Hercilia Lozano García. **Oaxaca:** Gabriel Silva Cervantes. **Puebla:** Yolanda Sofía Hernández Aguilar. **Querétaro:** Amado López Guerra. **Quintana Roo:** Wilivaldo Piña Hernández. **San Luis Potosí:** Javier de Lara Silva. **Sinaloa:** Karla Elizabeth Soberanes Beltrán. **Sonora:** María Jesús Soto Córdova. **Tabasco:** Rafael Wall Silveira. **Tamaulipas:** María Dolores López García y Rafael Martínez Montes. **Tlaxcala:** Antonia Mendoza Cano. **Veracruz:** Tobías Bañuelos Fuentes. **Yucatán:** Silvia Cortés Casas. **Zacatecas:** Miguel Ángel Varela García.

**Enlaces Técnicos Estatales.** **Baja California:** Alejandro Bahena Flores y Elva Margarita Tapia Huerta. **Baja California Sur:** Loreto Gerardo Aguilar. **Campeche:** Carmen Ambrosio Herrera. **Coahuila:** María del Rosario García Rodríguez. **Colima:** Oscar Javier Hernández Rosas. **Chiapas:** Ma. de la Luz Figueroa Ruiz. **Chihuahua:** Rosa María Montoya Chávez. **Distrito Federal:** Isabel Cruz Flores. **Durango:** Elva Salazar Rancel. **Estado de México:** José Guilmor Solorio Salgado. **Guerrero:** Dagoberto Nieves Salvador. **Hidalgo:** Pablo Zapata Perrasquía. **Morelos:** Hilda Constantino Castro. **Nayarit:** José Luis Santana Pérez. **Oaxaca:** Héctor Raúl López Cervantes. **Puebla:** Enrique A. Cerro Barrios. **Querétaro:** Margarito Medina Loyola. **Quintana Roo:** Wilivaldo Piña Hernández. **San Luis Potosí:** Víctor Manuel Preciado Ruiz. **Sinaloa:** Patricia Inzunza Rodríguez. **Sonora:** Cecilio Barrera Bórquez. **Tabasco:** Elva Isabel Gutiérrez. **Tamaulipas:** Yudimira Rodríguez Castillo. **Tlaxcala:** Eleazar Jacinto Bello Rivera. **Yucatán:** Silvia Paredes Guerrero. **Zacatecas:** Jaime Gabriel Alvarado López.

**Académicos lectores.** Isaías Álvarez García, R. Oralia Bonilla Pedroza, Juan Carlos Díaz Méndez, Aurora Elizondo Huerta, Robert Myers, Elisa Olivas López, Leonor Pastrana Flores, Margarita Poggi y Margarita Zorrilla Fierro.











***Orientaciones técnicas para fortalecer  
la acción académica de la supervisión***

Se imprimió por encargo de la Subsecretaría de Educación Básica,  
a través de la **Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos**  
en los talleres de (nombre del taller)  
(domicilio del taller)

El tiraje fue de       ejemplares.

