



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

Secretaría de Educación
Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo

SEIEM

LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Cuaderno Pedagógico N° 4
"Procedimientos y formas de trabajo de
los equipos de supervisión"



Compromiso
Gobierno que cumple



Directorio

Lic. Rogelio Tinoco García

Director General de SEIEM

Prof. Héctor C. Ánimas Vargas

Director de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo

Mtra. Ma. de Jesús Avilés López

Subdirectora de Educación Secundaria

Valle de México

Prof. Adolfo Ortega Lara

Jefe del Departamento
de Educación Secundaria General

Profa. Angelina Díaz Chávez

Jefa del Departamento
de Educación Secundaria Técnica

Prof. Guillermo Reyes Reyes

Jefe del Departamento
de Educación Telesecundaria

Valle de Toluca

Prof. Felipe de Jesús Vera González

Jefe del Departamento
de Educación Secundaria General

Prof. J. Samuel Silva Villegas

Jefe del Departamento
de Educación Secundaria Técnica

Prof. Ricardo Sánchez Ceballos

Jefe del Departamento
de Educación Telesecundaria

La habilidad es lo que permite hacer ciertas
cosas.

La motivación determina lo que se hace.

La actitud cuán bien se hace.

Lou Holtz

Contenido

Presentación de la serie	4
Introducción	9
La tarea de supervisar. Ámbitos de intervención	12
1. Acompañamiento a la práctica docente	12
2. Apoyo a la gestión directiva	27
3. Recuperación y sistematización de información para la toma de decisiones y la planeación	35
Las visitas como recurso para supervisar	41
La supervisión como acción planificada	66
El trabajo al interior del equipo sectorial de supervisión y con el colectivo de directores	69
Bibliografía	80

PRESENTACIÓN DE LA SERIE

Como parte de la propuesta de transformación de los procesos de gestión y de mejora continua orientada a la calidad, la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo (DESySA) de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México¹, ha preparado una serie de materiales de apoyo a la supervisión escolar, con el propósito de que éstos sirvan de base para orientar el desarrollo de la práctica cotidiana de los equipos sectoriales de supervisión en las tres modalidades de educación secundaria.

En el Plan de Mediano Plazo de esta Dirección, se señala que "un aspecto fundamental que se concibe como eje... es la necesidad de avanzar hacia una nueva cultura institucional, reconociendo que este cambio es una condición *sine qua non* para una política educacional exitosa, orientada hacia el mejoramiento de la calidad"², asimismo en el Plan se reconoce que "en los últimos años, las políticas educativas... han colocado fuertes expectativas y preferencias hacia la descentralización y la autonomía local, las cuales se derivan... del reconocimiento, que gradualmente se ha adquirido, de que la educación es una actividad que requiere un permanente aporte de creatividad, liderazgo e iniciativa, por lo que... no puede ser realizada so-

-
1. SEIEM. Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Organismo Público descentralizado que administra los servicios educativos en el Estado de México en la República Mexicana.
 2. DESySA-SEIEM. Plan de Mediano Plazo 2005-2011. Gobierno del Estado de México, 2005.

bre la base de procedimientos burocráticos y de líneas jerárquicas de mando poco flexibles”³.

J. Menéndez afirma, con respecto a esta tendencia, que al convertirse las escuelas en instituciones que “elaboren sus propias estrategias educativas, que desarrollen y concreten el currículo oficial, precisan una supervisión distinta. Distinta y más compleja. Con mayor intervención de los propios equipos directivos y con menores controles administrativos previos. Dedicando una mayor atención al asesoramiento de los procesos, al análisis de los resultados y a la promoción de las medidas correctoras de las disfunciones que esos resultados puedan poner de manifiesto. Y ello requiere a su vez, unos profesionales de la supervisión dispuestos a actuar en un sistema educativo menos compartimentado, capaces de comprender la totalidad de ese sistema para poder intervenir en él”⁴.

En el Estado de México, desde el año de 1997 con la puesta en marcha del Programa de Modernización de la Función Supervisora (PMFS)⁵, la DESySA ha reconocido el importante papel que juegan los equipos de supervisión para impulsar los cambios arriba señalados; jefes de sector, supervisores, jefes de enseñanza y asesores técnico pedagógicos son identificados como los agentes mediadores que asumen el rol de promotores en la modifica-

3. Idem.

4. Autores varios. Coord. Soler Fierrez, Eduardo. **Fundamentos de supervisión educativa**. Ed. La Muralla, España, 1993.

5. Incluido en el año 2000 en el Programa de Fortalecimiento Institucional como Proyecto de Mejora No. 2.

ción y mejora de los procedimientos y formas de trabajo que se emplean en las instituciones, para realizar sus actividades académicas, de organización, administrativas y de vinculación con la comunidad para el desarrollo de una gestión eficaz.

A partir de los avances logrados durante casi diez años de trabajo en el subsistema federalizado de educación secundaria, en el Estado de México se ha venido configurando un nuevo modelo para el ejercicio de la función supervisora y se trabaja ahora en la reformulación de la normatividad correspondiente y en la generación de orientaciones que impulsen una mejora en el desempeño de quienes ejercen esta función.

Documentando la experiencia vivida con el desarrollo del PMFS, planteando conceptualizaciones comunes sobre la manera de concebir la supervisión, estableciendo marcos de referencia para los procesos de formación y actualización del personal, compartiendo procedimientos y formas de trabajo exitosas, delineando metodologías e instrumentos para un desempeño eficaz y sentando las bases para evaluar el quehacer de los equipos sectoriales de supervisión, la DESySA ha iniciado la edición de la serie: **Cuadernos Pedagógicos**, que con el tema **"La supervisión escolar en educación secundaria"**, amplía las acciones de difusión dirigidas a dar a conocer el quehacer institucional y fomentar la profesionalización del personal que labora en este nivel educativo.

Los cuadernos de la serie abordan los siguientes temas:

- No. 1 La supervisión ante las propuestas actuales de gestión escolar.
- No. 2 Funciones y relaciones del equipo de supervisión.
- No. 3 La formación permanente del personal de supervisión.
- No. 4 Procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión.
- No. 5 Experiencias exitosas en la práctica de la supervisión.
- No. 6 Evaluación del desempeño de la función supervisora.

Para la integración de estos cuadernos se ha llevado a cabo la sistematización de la información recuperada durante el desarrollo del PMFS, la integración de las experiencias y opiniones vertidas por los equipos sectoriales de supervisión de educación secundaria durante las reuniones de trabajo destinadas a la reflexión y el análisis de su práctica, la recuperación de los resultados de los grupos de discusión realizados en algunos sectores seleccionados como muestra y la indagación bibliográfica sobre la situación que prevalece en torno al tema en países de contextos similares al

nuestro.

El personal dedicado a la supervisión en educación secundaria general, técnica y telesecundaria, se verá reflejado en las líneas escritas en estos materiales, que son considerados como documentos de trabajo, por lo que podrán ser mejorados con los aportes de todos aquellos interesados en reflexionar, de manera crítica, sobre su labor al servicio de los adolescentes que cursan este nivel educativo en el subsistema federalizado de la entidad.

Prof. Héctor C. Ánimas Vargas

*Director de Educación Secundaria
y Servicios de Apoyo*

INTRODUCCIÓN

Se han publicado tres números de la serie: Cuadernos Pedagógicos con el tema “La supervisión escolar en educación secundaria”, en ellos se hace énfasis en la necesidad de reflexionar sobre la supervisión escolar, de reconceptualizarla a partir de reconocer los propósitos de mejoramiento de la calidad de la educación básica, que incluye el nivel de secundaria, sobre todo en el proceso de Reforma por el que atraviesa este nivel educativo.

El primer cuaderno de la serie presenta una reflexión acerca de la *concepción de la supervisión escolar*, a fin de establecer una identidad para este quehacer educativo, que dé soporte a las propuestas de cambio que mueven actualmente a las políticas educativas; sobre todo por el papel que los equipos sectoriales de supervisión juegan en la posibilidad de transformación de la gestión escolar.

El segundo cuaderno de la serie, aborda el tema de *las funciones y relaciones del equipo de supervisión*, para recuperar lo propuesto por los equipos sectoriales de supervisión de la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, sobre el quehacer de éstos y sobre la forma en que conciben las relaciones que se establecen entre ellos.

El tema de la *formación permanente* del personal de supervisión, es abordado en el tercer cuader-

no, a partir de considerar que el desempeño de la función supervisora requiere del saber y el hacer, en la cotidianidad de la práctica, para construir la anhelada calidad educativa.

En esta ocasión, en el cuarto cuaderno de la serie, el tema que nos ocupa es el de los **procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión**. La intención es presentar sugerencias sobre los procedimientos para realizar esta tarea; integrar las orientaciones de la Secretaría de Educación Pública incluidas en el documento "Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión"⁶ y recuperar las opiniones de los equipos sectoriales de supervisión sobre la forma en que, en la práctica, realizan la acción supervisora. Se pretende delinear algunas posibilidades sobre las maneras de hacer las cosas en el ejercicio de la supervisión, no definir procedimientos específicos que habrán de estar asentados en los manuales correspondientes.

El cuaderno se presenta en cuatro apartados:

Inicialmente, considerando a la supervisión como instancia de apoyo académico a las escuelas, se hace referencia a los tres ámbitos de intervención definidos desde el Programa de Modernización de la Función Supervisora; en el primer ámbito, denominado *acompañamiento a la práctica docente*, se

6. SEP. Documentos para fortalecer la gestión escolar. "Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión". Dirección General de Desarrollo de la Gestión y la Innovación Educativas. 2006.

recuperan algunas orientaciones técnicas dirigidas a apoyar el trabajo docente, el trabajo colegiado y la formación continua del personal; con relación al segundo ámbito de intervención al que se ha llamado *apoyo a la gestión directiva*, se incluyen orientaciones para coadyuvar, desde la supervisión, al mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela y de la participación social; en lo referente al tercer ámbito de incidencia, *recuperación de insumos para la planeación*, se hace énfasis en los procedimientos evaluativos considerados como básicos para la realimentación de los procesos educativos y para la toma de decisiones.

El segundo apartado presenta orientaciones sobre la manera de aprovechar las visitas a las escuelas como recurso para supervisar, las características básicas de las visitas y los procedimientos sugeridos para tres momentos en el desarrollo de las mismas: antes, durante y después de su realización.

En un tercer apartado del documento, se destaca la importancia de la planeación en la función supervisora, asumiendo que un quehacer planificado permitirá orientar la acción de los equipos de supervisión, a partir de la realización de diagnósticos, de donde se generen las estrategias y acciones de intervención para la mejora.

El último apartado hace alusión a la organización del trabajo al interior del equipo sectorial de supervisión y a algunos procedimientos básicos que pueden desarrollarse para incidir en mejores for-

mas de gestión y práctica cotidiana.

I. LA TAREA DE SUPERVISAR. ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

La política educativa en México, incluye a la supervisión como parte del Sistema de Asesoría Académica a las Escuelas (SAAE), considerando la atención cercana a los colectivos docentes a partir de la identificación de sus necesidades, por lo que la DESySA ha impulsado el trabajo de los equipos sectoriales de supervisión a través del Programa de Modernización de la Función Supervisora, enfocando su atención en tres ámbitos de intervención: *acompañamiento a la práctica docente, apoyo a la gestión directiva y recuperación de insu- mos para la planeación*

Dichos ámbitos responden a una concepción integral y sistémica de la supervisión, cuyas acciones de apoyo se consideran como una intervención —con carácter de mediación— que habrá de incidir en las diferentes dimensiones de la gestión escolar: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social, utilizadas convencionalmente para efectos evaluativos y de planeación estratégica en las escuelas.

1. Acompañamiento a la práctica docente

El ámbito de supervisión denominado acompañamiento a la práctica docente hace referencia a la intervención de los equipos de supervisión en el

quehacer académico de las instituciones, asesorando, evaluando y verificando el trabajo docente, impulsando la colegiación en los colectivos escolares y promoviendo procesos de formación continua dirigidos a directivos, maestros y personal de apoyo a la educación.

De acuerdo con las orientaciones de la Secretaría de Educación Pública, en el marco del SAAE, el quehacer de los equipos de supervisión habrá de ampliarse más allá del cumplimiento de las tareas administrativas que les otorga el sistema educativo, la calidad en el logro de los aprendizajes requiere que maestros y directivos, en lo individual y como colectivo escolar, establezcan dinámicas de trabajo donde se atiendan con calidad los distintos procesos que inciden en los resultados de los alumnos.

En las discusiones en los grupos de trabajo de los equipos de supervisión y en los planteamientos de política educativa, se señala que esta asistencia académica externa requiere que los equipos de supervisión reconozcan la importancia que reviste mantener la presencia de la autoridad lo más cerca posible de la escuela. En este sentido los equipos de supervisión ejercen el apoyo académico en distintos momentos y espacios del trabajo escolar, procurando acercarse lo más posible a los colectivos escolares.

Entre los procesos en los que debe intervenirse a través de la acción supervisora se incluyen, al menos, el funcionamiento regular de la escuela,

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 y las actividades que conllevan, no es tarea exclusiva de los directores y maestros; algunas experiencias exitosas en nuestro país, en cuanto a la mejora de los planteles escolares, permiten afirmar 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 ellas⁷.

El apoyo de la supervisión (del supervisor de la zona, el jefe de enseñanza o asesor técnico o del jefe de sector), adquiere sentido al acercar la presencia institucional a los planteles escolares, lo que contribuye a crear un ambiente de vinculación institucional, donde los colectivos docentes se vean a sí mismos vinculados a las políticas y propósitos del sistema educativo a través del diálogo permanente con la supervisión. Es claro que, en la medida que las escuelas se perciben lejanas a la supervisión se propician condiciones para un funcionamiento irregular.

El contacto directo de quien supervisa, con los docentes y directivos, tiene como producto mayores posibilidades de asesoría, intercambio de experiencias y trabajo colegiado; lo cual hasta ahora es aún incipiente; sin embargo, se ha ido modifi-

7. SEP. Investigaciones realizadas por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP, así lo demuestran.

cando gracias al resignificado del sentido pedagógico que le han dado los equipos de supervisión a su trabajo, figurando su quehacer en la mediación de las políticas educativas.

Ante estos planteamientos cabe destacar que no puede concebirse el apoyo académico sin el reconocimiento de la situación en la que se efectúa el servicio educativo, por lo que en el ejercicio mismo de la supervisión, habrán de identificarse las fortalezas y debilidades de las escuelas, pues esta información es insumo básico para un ejercicio de apoyo permanente.

Así lo atestiguan los mismos supervisores:

“Por los resultados de las evaluaciones periódicas y las bimestrales, y por comentarios de los mismos directores y maestros, me he dado cuenta de que necesitan asesoría sobre el mejor uso de los libros de texto y los materiales de apoyo (libros para el maestro, ficheros, avances programáticos, programas, etc). Brindo esta asesoría bimestralmente” (Entrevista a un supervisor, E-1 2006).

“El acompañamiento es diferenciado, algunas zonas muestran avances que se relacionan con la presencia e intervención del asesor técnico pedagógico. Las visitas de la supervisión se centran en el primer grado por el proceso de implantación de la Reforma de la Educación Secundaria. Los maestros ya no

nos ven como fiscalizadores" (Grupos de discusión. S4G5A1, 2007).

"Nuestra función implica hacer observación diagnóstica, hacer las recomendaciones pertinentes, dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones, dar acompañamiento a los proyectos educativos, fortalecer la gestión escolar y promover el logro del perfil de egreso" (Grupos de discusión. S4G4A2, 2007).

"Los supervisores nos reunimos para abordar la problemática de los centros escolares, se hacen ejercicios de evaluación mensual para atender las necesidades de acompañamiento, seguimiento y asesoría, esto ha sido un proceso largo y complejo pues se tienen que diversificar las estrategias pero poco a poco se han logrado" (Grupos de discusión. S1G2A2, 2007).

Un espacio en el cual el personal de supervisión puede intervenir y aprovechar como recurso de supervisión, son las reuniones de trabajo colegiado (de consejo técnico escolar, academias de grado y/o especialidad, sesiones de TGA, etc.), lo que permite, estar al tanto de los procesos de planeación, de la organización e integración de los docentes, del seguimiento a las acciones programadas, de la atención a las dificultades que enfrenta la escuela, de sus necesidades específicas de asistencia académica, entre otras.

Algunas acciones que el responsable de la supervisión desarrolla al asistir a las reuniones son las siguientes:

- Antes de la reunión acordará con el director la forma en que participará, a fin de respaldar y no afectar su liderazgo directivo y académico como responsable de dicha reunión.
- Intercambiará puntos de vista con los docentes respecto a lo observado ofreciendo sugerencias para mejorar su trabajo y promover la reflexión de su práctica.
- Explicará a los participantes que su presencia responde 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, al desempeñarse como observador externo, brindar asesoría académica al colegiado para atender las necesidades y problemas que surjan en la escuela.
- Detectará las necesidades de formación y actualización docente o, en su caso, valorará la aplicación de los conocimientos adquiridos en cursos de capacitación o actualización a los cuales han asistido.
- Destacará la importancia del trabajo colegiado de la escuela, para el análisis de los resultados de su autoevaluación, de la planeación colecti-

va y el seguimiento a las acciones; promoviendo el intercambio de experiencias y propiciando la búsqueda de soluciones a las dificultades identificadas que obstaculizan el logro de los propósitos educativos en los alumnos.

- Presentará y/o compartirá la información de problemas específicos observados durante sus visitas a esa u otras escuelas, promoviendo la reflexión de los docentes y el director a fin de definir acciones para su atención.
- Apoyará el liderazgo y autoridad del director ante los profesores e intervendrá alentando al establecimiento de acuerdos, además promoverá la elaboración de propuestas que favorezcan el avance en las actividades planeadas.
- Brindará asistencia académica en los espacios de trabajo colegiado con la intención de fortalecer las prácticas docentes, y en caso necesario servirá de enlace con otras instancias de formación continua (como los centros de maestros o las escuelas formadoras de docentes), en apoyo a los procesos educativos y de gestión escolar.

Como actividad previa a la asistencia académica, el supervisor y el director se pueden reunir para valorar la agenda de la reunión, la pertinencia de los contenidos, el dominio de los mismos y de los posibles participantes que se puedan invitar para que aborden el tema con el colectivo docente. Al

director le corresponde la coordinación de las reuniones y al integrante del equipo de supervisión asistir como respaldo institucional y participar en los contenidos de orden académico, organizacional, normativo o laboral; así mismo en el manejo metodológico de la planeación del aula y la escuela, dar precisión en la comprensión de los propósitos y enfoques educativos, entre otros que se juzgue pertinente puntualizar. En consecuencia, otra tarea es la evaluación de la coordinación de la reunión, identificando dificultades y logros respecto a las habilidades comunicativas y de diálogo de los participantes, así como las estrategias organizativas del director, su capacidad para promover la participación además de atender a las necesidades en próximas reuniones académicas.

Según Conde⁸ “en el trabajo colegiado se aprecian distintos niveles de discusión y análisis, que van desde ratificar las certezas del sentido común magisterial en un simulacro de discusión, hasta la realización de un efectivo trabajo colegiado de revisión de los enfoques de enseñanza, programas, libros de texto, así como la planeación y la elaboración de instrumentos de evaluación”. En el mejor de los casos, dice la investigadora, “el trabajo colegiado ha favorecido el desarrollo de la capacidad de los equipos docentes para trabajar en torno a un propósito común, autoevaluar su trabajo, reconocer que son responsables de los resultados y bus-

8. Diagnóstico de las estructuras de supervisión y de apoyo. Nuevo León, “La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas”. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO. Francia, 2002

car juntos las soluciones". Cuando el director y quien realiza la función supervisora logran configurar estos espacios de trabajo colegiado como ámbitos de acción para la mejora de los procesos educativos, los maestros y directores van cambiando gradualmente su percepción acerca del valor de este tipo de trabajo y solicitan con más frecuencia la participación y apoyo de los supervisores.

Los avances a este respecto son incipientes pero existe evidencia del cambio:

"Los directores solicitan que se haga acto de presencia por parte del personal de supervisión en las juntas de Consejo Técnico, a efecto de que se constate la forma de trabajo y se emitan recomendaciones u observaciones al respecto. Anteriormente se trataba de evitar la presencia del supervisor, del jefe de enseñanza y de otras figuras de autoridad para que no se dieran cuenta del manejo que se hacía...incluso se consideraban estos espacios como cotos de poder. Lo que antes se denominaba Juntas de Consejo Técnico era más bien una reunión de carácter administrativo, social o de otra índole, menos de carácter técnico-pedagógico, en la que se ventilaban toda clase de situaciones desde personales hasta de carácter sindical o social, olvidando por completo los problemas académicos que son los que se deben ventilar en estos espacios. Hoy existe una actitud de los docentes, que están trabajan-

do a partir de su plan estratégico de transformación escolar, más acentuada de responsabilidad y disposición al cumplimiento de la tarea, requisitos indispensables en el trabajo colegiado" (Informe anual de evaluación de un sector escolar).

La asesoría académica para la mejora de las escuelas, proporciona una oportunidad de aprendizaje para los integrantes del equipo de supervisión. Cuando se generan ambientes de colaboración entre el supervisor y los colectivos docentes, se interpreta que su intervención busca más que solucionar los problemas de la escuela, contribuir a que el colectivo explore distintas respuestas a sus problemas. Para lograrlo, se necesita propiciar mecanismos de intercambio de información, de acceso a fuentes diversas de apoyo, así como propiciar espacios para la autoformación de profesores procurando que éstos enfoquen la atención a las necesidades de la escuela.

"Las escuelas demandan que se les acompañe. Fortalecer la figura del director y subdirector. Acompañar a las acciones planeadas por la escuela. Promover acciones de articulación que fortalezcan el PETE. Promover el funcionamiento del consejo técnico y del consejo de participación social" (Grupos de discusión. S2G3A1, 2007)

"Abrir espacios de comunicación con las comunidades escolares. Brindar asesoría y apoyo pedagógico, generar confianza con el docente, promover su actualización. Dar compañía-

miento, y sensibilización a directivos. Ir generando una nueva cultura educativa. Acercarse a las escuelas para ver en qué se puede colaborar con relación a su gestión. Conocer a los alumnos, la forma en que trabajan los contenidos y cómo se evalúa. Ese es nuestro quehacer" (Grupos de discusión. S3G3A1, 2007)

Los contenidos que se atienden en el proceso de asesoramiento abarcan aspectos que van desde aquellos relacionados con propósitos y enfoques de los planes y programas de estudio, hasta orientaciones específicas para la solución de conflictos en las escuelas, lo que requiere de un conocimiento sólido, pero general, de las políticas educativas, de las propuestas curriculares y estar al día en los enfoques de mejoramiento de la organización escolar.

El logro de los propósitos educativos señalados en planes y programas de estudio de los niveles de educación básica implica que docentes y directivos, de manera ordenada y constante, revisen y analicen su práctica profesional y apliquen acciones que faciliten los procesos de aprendizaje a fin de obtener mejores resultados, por esto, es indispensable que la tarea de educar se fortalezca en un intercambio profesional, con apoyos institucionales y una asistencia académica sistemática, pertinente y oportuna.

El propósito central de la función supervisora es, entonces, proporcionar esa asistencia académica

a docentes y directores con mayor 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.

De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, es importante que el director y el colectivo docente aprovechen los espacios colegiados para que analicen y comprendan los propósitos educativos, y desarrollen estrategias para poner en práctica acciones específicas en el aula. El responsable de la supervisión ha de comprobar que en esos espacios se priorice el contenido pedagógico, sin olvidar el tratamiento de asuntos de carácter organizativo y de administración que en determinados periodos son requeridos por el sistema educativo; orientará y desarrollará actividades, junto con la dirección de la escuela, para fortalecer el trabajo colaborativo de los docentes, enfatizando el análisis y tratamiento de problemas educativos, con el fin de que se instalen, en las reuniones de trabajo, mecanismos que favorezcan el intercambio de experiencias y conocimientos, se diseñen estrategias tanto de las formas de enseñanza, de la relación maestro-alumnos, como la creación de ambientes de aprendizaje propicios.

En lo referente a la formación continua, el equipo de supervisión debe fomentar el establecimiento

de condiciones para motivar y propiciar procesos de formación continua en los colectivos docentes y directores, que contribuyan a promover su desarrollo profesional, lo cual implica identificar y atender sus necesidades específicas.

Una estrategia muy arraigada en los procesos de asesoría a docentes y directivos está asentada en considerar que todos los equipos necesitan lo mismo y de la misma manera, 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 de atención, el equipo de supervisión puede plantearse la revisión de las características bajo las cuales se ha favorecido, o no, el desarrollo profesional de los equipos en las escuelas de su ámbito de intervención, después de hacer una valoración de los saberes, experiencia y necesidades de actualización y capacitación, definiendo, en colaboración con los profesores y directores, las acciones y estrategias que atenderán las necesidades específicas de formación profesional.

Los equipos de supervisión podrán valerse de diferentes tareas para identificar el tipo de apoyo que requieren los equipos de las escuelas, pudiendo consultar diferentes fuentes de información como: la evaluación y la planeación de la escuela, pues se infiere que en ellas han plasmado sus necesidades de formación permanente; la autoevaluación institucional del sector, ya que en

ésta se han registrado las necesidades de desarrollo profesional que requieren los directores y docentes; también es útil revisar los acuerdos, compromisos o el seguimiento derivado de las visitas a las escuelas o del desarrollo de los consejos técnicos, o bien aprovechar la interacción que se establece con docentes y directores en diferentes momentos y encuentros; otra fuente de información puede ser los resultados de las evaluaciones de los docentes en los exámenes nacionales de actualización o, de los alumnos en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales.

Es importante recordar que, como parte de la planeación de escuela, los profesores y directores han realizado la definición del trayecto formativo, revisando, reflexionando y estableciendo acuerdos colectivos sobre la atención de necesidades de formación que detectan desde su autoevaluación para impulsar la mejora de sus prácticas de enseñanza. El equipo de supervisión habrá de estar atento para que en la construcción del trayecto formativo se tomen en cuenta las necesidades y problemas que se identificaron con la autoevaluación, así como con las actividades que se registran en la planeación del plantel.

Considerar los apoyos que requieren docentes y directivos es fundamental para el equipo de supervisión, ya que esto les permite tener una referencia específica, útil para evaluar la pertinencia de ciertas asesorías que se buscan. Por ejemplo; una necesidad manifestada de manera reiterada

por los equipos docentes y directores son los talleres de relaciones humanas, bajo esta temática se advierte una amplia gama de enfoques y formas de abordarse; algunas ofertas que existen desarrollan el contenido de manera muy superflua y con ello no apoyan en la superación de las necesidades de los colectivos docentes, mientras que otras profundizan en aspectos que difícilmente los profesores y/o directores pueden traducir en beneficio de los procesos de enseñanza y/o de gestión escolar, por ello muy poco o nada contribuyen a resolver o atender necesidades plasmadas en el trayecto formativo.

Es indispensable que se perfilen estrategias orientadas a mejorar las acciones de formación y/o actualización, a partir de la revisión de información obtenida y la retroalimentación con los colectivos. Para dar cumplimiento a lo anterior la participación del personal de supervisión debe estar orientada a facilitar y promover:

- La comprensión de enfoques y contenidos de planes y programas vigentes.
- La adquisición de nuevos conocimientos.
- El aprovechamiento de saberes y experiencias, a través de encuentros que posibiliten el intercambio y de 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.

- El análisis y reflexión de las formas de enseñanza.
- La promoción en la lectura de documentos académicos y psicopedagógicos actualizados, de experiencias exitosas, entre otras.

Es indiscutible que las necesidades de los colectivos son amplias y variadas, por ello los equipos de supervisión deben identificar aquellas que son posibles de atender a través del mismo personal de supervisión y cuando esto no suceda, recurrir a las instancias que correspondan a las áreas responsables de formación continua de maestros en servicio en la entidad. Para ello, es necesario establecer acciones coordinadas con instituciones como: los centros de maestros, las escuelas normales o universidades, el personal de apoyo técnico especializado, consultorías externas, etc.

2. Apoyo a la gestión directiva

Las instituciones escolares tienen sellos distintivos caracterizados por las cosas que se hacen y el modo en que se hacen. Existe una inquietud respecto a la imperiosa necesidad de que las cosas se hagan bien, promovida por una reflexión ética, debido a que en los equipos de supervisión interesa entre otros muchos factores, los comportamientos de los actores educativos, considerando

que muchas de las acciones pueden o no, justificarse por la función jerárquica que se ocupa en la escala administrativa escolar. Lo que hace un directivo dentro de la institución afecta a toda la comunidad, porque estas decisiones traen consecuencias favorables o desfavorables para todos, logran que la vida de la institución trabaje de manera armónica, o en ocasiones sus decisiones provocan un ambiente de desencanto entre las personas de la comunidad escolar.

En muchos casos, las creencias al interior del contexto escolar, llevan a pensar que en toda relación de autoridad, quien ostenta el máximo cargo es quien tiene la razón, lo cual responde a un paradigma simplista de la organización escolar, al considerar que el directivo, por ser tal, tiene más conocimiento sobre la escuela y por tanto las decisiones que toma son generalmente las más adecuadas. Desde luego, que la experiencia nos ha venido enseñando que esto no siempre es así. En la actualidad contamos con docentes dispuestos a debatir todo tipo de creencias.

Al interior de las organizaciones escolares los miembros tienen responsabilidades y obligaciones diferentes y no por ello son menos importantes.

Al director escolar se le ha conferido el rol de observador, mediador, controlador, líder y otros más en el contexto del plantel educativo, que lo hacen pieza clave para el funcionamiento de la institución educativa. Lo anterior coloca a quien

supervisa ante un panorama de visiones y creencias a veces hasta antagónicas entre el colectivo docente y el directivo escolar, complejizando aún más la tarea de apoyar la gestión directiva.

En el apoyo a la gestión directiva un aspecto fundamental son los procesos de organización y funcionamiento de la escuela; la experiencia muestra que aquellas escuelas que obtienen buenos resultados académicos se caracterizan por contar con directivos comprometidos con su tarea; un equipo de maestros que concentra su quehacer y se organiza colectivamente alrededor de los propósitos educativos y que realizan el seguimiento y evalúan sus propias acciones; así como la apertura a la participación de los padres de familia como apoyo para mejorar el desempeño escolar de los alumnos con la orientación de los maestros.

Para apoyar a la escuela y avanzar en este camino, el personal de supervisión puede apoyarse en la planeación que maestros y directores construyen a principios de año, cuidando que la planeación –llámese planeación estratégica o proyecto escolar– refleje congruencia entre los propósitos, metas, acciones, seguimiento y evaluación de los distintos ámbitos o dimensiones de la gestión escolar, pero así mismo, cuidando que definan sustancialmente y con claridad las acciones que proyectan realizar en lo 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 no constituya una limitante para la iniciativa y creatividad del trabajo en el aula. De ahí que el equipo de supervisión procurará atender todos los aspectos sin perder de vista que el propósito de la gestión es la calidad del logro educativo.

Considerando que las escuelas, que forman parte de una zona o sector escolar, tienen diferentes niveles de conocimiento y experiencia en torno a la planeación, una de las estrategias que puede ser útil para el equipo de supervisión es la realización de ejercicios de planeación con los directores en donde se analicen y discutan las planeaciones que han elaborado las diferentes escuelas, así como reflexionen sobre los procesos que ha implicado su formulación, a fin de detectar aciertos o inconsistencias conceptuales y metodológicas y proponer ajustes o modificaciones adecuadas para mejorar la planeación y ampliar los niveles de participación del colectivo docente.

Además de observar la consistencia metodológica del plan escolar, la supervisión debe desarrollar tareas que le permitan acompañar el proceso de aplicación de lo planificado 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 con asistencia académica le permite al colectivo docente tener una opinión externa que aporte elementos para tomar decisiones respecto al rumbo que adquiere lo planeado, así como la posibilidad de que el equipo de supervisión realice un acompañamiento en el proceso y se informe con datos concretos sobre el progreso interno de las escuelas.

Otro elemento importante a considerar en el apoyo a la gestión directiva, es el ambiente de trabajo que los colectivos construyen y perciben en su escuela. Para propiciar que la apreciación del colectivo docente y del director coincida en que todos pueden desarrollar sus tareas en ambientes democráticos en el aula y la escuela y que los propósitos educativos se anteponen sobre un interés personal o de grupo, se requiere que la supervisión ofrezca orientaciones para que éstos tengan confianza para opinar sobre los asuntos pedagógicos y organizativos de la institución y expresar sus ideas libremente, tanto en las reuniones de consejo, como en otros espacios de encuentro que existan en el plantel.

Lo anterior requiere de la asistencia académica de la supervisión, por lo que ésta puede ofrecer orientaciones al director para lograr que en la escuela se optimicen los tiempos destinados a las reuniones de trabajo académico; se fortalezca el trabajo colegiado mediante la cooperación de los maestros en las actividades del centro escolar; se realice un trabajo en equipo y se tomen decisiones por con-

senso; participen todos en la detección de problemas y el diseño de propuestas para su solución, en la distribución de tareas, así como en el seguimiento de los acuerdos establecidos, y en su caso, en la revisión de las causas de su incumplimiento.

La experiencia señala que las buenas escuelas cuentan con directores fortalecidos en sus funciones, principalmente en lo académico, de allí que es conveniente que el equipo de supervisión desarrolle estrategias que fortalezcan esta función, partiendo de reconocer que tradicionalmente la mayoría de los directores han concentrado sus esfuerzos en la demanda administrativa, atendiendo limitadamente lo académico y que, algunos de ellos no cuentan con la formación y orientación que les permita apoyar pedagógicamente a los docentes, aún cuando existen cursos o talleres que orientan su labor.

La presencia de algún miembro del equipo de supervisión en la escuela, en momentos o circunstancias críticas o especiales, será una muestra del apoyo al director o en su caso a los docentes, ya sea recomendando acciones para tratar de resolver problemas o en caso necesario, interviniendo como mediador entre las partes involucradas. En las dos circunstancias, será conveniente para la toma de decisiones, conocer los antecedentes, analizar las causas y ponderar -junto con los directores- sus consecuencias en los procesos educativos y en la dinámica de la escuela.

En equipo habrán de construir criterios que permitan mantener un equilibrio entre las tareas académicas y administrativas, beneficiando el aprendizaje y bienestar de los alumnos, generando condiciones para que los docentes establezcan estilos de enseñanza semejantes y congruentes que apoyen la consecución del tratamiento de los contenidos en todas las asignaturas y grados, así como aprovechar los tiempos destinados a la labor docente. Para esto, es necesario orientar en el manejo eficaz de los recursos disponibles en la escuela.

Para proporcionar estos apoyos a la dirección escolar, el equipo de supervisión realizará acciones tendentes a desarrollar sus capacidades para escuchar e identificar problemas y para ejercer la autoridad, priorizando los propósitos educativos de la escuela en caso de situaciones de conflicto; conocimiento y sensibilidad para la aplicación de los derechos humanos en general y de los derechos de los niños en particular; dominio de la normatividad educativa y laboral, así como habilidad para aplicarla con criterios de pertinencia y justicia; conocimientos de los criterios y procedimientos administrativos para el manejo adecuado de los recursos humanos, materiales, económicos y funcionales.

En cuanto a la participación social, el personal de supervisión debe promover que el director y los maestros, además de dar a conocer a la comunidad educativa el proyecto de mejora de la escuela o instalar el Consejo de Participación Social, mantengan una comunicación cercana con los padres

de familia, para ello, recomienda que no se presenten únicamente los resultados que obtienen en el grupo sus alumnos, sino que los maestros ayuden a los padres o tutores a comprender los propósitos educativos del año escolar que cursan sus hijos, así como explicar de manera sencilla los enfoques y métodos con la finalidad de que cuenten con la información suficiente que les permita apoyar a sus educandos en las actividades escolares que realizan fuera de la escuela.

El equipo de supervisión puede coadyuvar a la vinculación y participación de los padres de familia. Algunas actividades que la supervisión puede realizar en las reuniones que la escuela lleva a cabo con los padres de familia son:

- Manifestar su compromiso con la comunidad escolar para favorecer una educación de calidad, presentando algunas sugerencias que implementará de manera coordinada la escuela con los padres de familia.
- Destacar la importancia de la corresponsabilidad que los padres de familia tienen en el proceso educativo de sus hijos.
- Generar condiciones institucionales (de comunicación, instalación de los órganos de participación, entre otros) para la colaboración de los padres de familia en la atención al logro de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas vigentes.

- Fortalecer la participación coordinada de la dirección de la escuela con la Asociación de Padres de Familia (APF), el Consejo Escolar de Participación Social (CPS) y los Comités de Seguridad Escolar, destacando el compromiso y responsabilidad que éstos 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 éstos últimos apoyen la realización de actividades educativas, cívicas y sociales que contribuyan al logro de los propósitos educativos.

3. Recuperación y sistematización de información para la toma de decisiones y la planeación

La necesidad de contar con evidencia que documente y proporcione elementos para argumentar debidamente la toma de decisiones se ha considerado una debilidad en toda la estructura organizativa, convirtiéndose en el referente más próximo los ejercicios de evaluación que hemos venido realizando con el apoyo de las Orientaciones Para la Evaluación Institucional (OPEI), sin soslayar la necesidad de articular debidamente la evaluación con la planeación. Por ello, iniciamos abordando algunos aspectos al respecto.

En otro momento se ha comentado que una de las tareas de la supervisión escolar consiste en

promover los procesos de evaluación de las escuelas. 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 se entiende como un proceso que tiene como propósito obtener información oportuna y sistemática que permita contar con datos válidos y confiables acerca de los procesos educativos y sus resultados, formar juicios de valor con respecto a ello y tomar las decisiones consecuentes para corregir o fortalecer los planes y acciones de mejora que de manera oportuna incidan en el logro educativo, de ahí que la evaluación sirve a los equipos de supervisión para retroalimentar a los actores de la escuela.

Vista así, la evaluación es un componente sustancial de todo proceso de asistencia académica, pues ésta se efectúa a partir del reconocimiento del quehacer cotidiano de maestros y directores, visible en el proceso de 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, la relación de la escuela con las familias, entre otros aspectos.

Para poder llevar a cabo esta evaluación, es necesario que el personal de supervisión, a través de las visitas y la interacción con los directores, los docentes, en las reuniones de CTE, con los alumnos y con los padres de familia, observe los pro-

cesos cotidianos y sistematice sus observaciones para realizar balances sobre los avances y dificultades de la escuela. Sus observaciones son, en consecuencia, la base para realizar la retroalimentación de la escuela, durante el acompañamiento al plantel.

En el PMFS se ha considerado como un ámbito importante de intervención la recuperación y sistematización de información útil para la toma de decisiones. Las acciones para recuperar y sistematizar información se sitúan como parte de un programa metodológico que contempla tres objetivos cognitivos⁹. El primero es el de la exploración¹⁰, el segundo es el de la descripción¹¹ y el tercero es el de la significación¹², los cuales, en un ejercicio constante, permitirán no sólo recuperar cualquier información sino considerar aquella que resulta útil para atender las acciones centrales de la práctica de supervisión y su naturaleza misma.

Este proceso abarca seleccionar, ordenar, clasificar, analizar y darle uso a la información de conformidad con el propósito planeado, con la finalidad de apoyar el desarrollo de la gestión escolar, la mejora continua y la toma de decisiones, consi-

9. García, D., S. El diario de campo y sus implicaciones en educación. Educación. Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México, No. 4, enero-abril, 2004, pág. 22-27

10. La exploración se concibe como la observación y examen minucioso del hecho que se estudia.

11. La descripción se concibe, como el reconocimiento y análisis de las partes que forman el todo y las relaciones de sus combinaciones.

12. La significación se concibe, como el proceso que permite conocer y reconocer ideas y conceptos, que evoca un signo o cualquier otra cosa interpretable.

derando la devolución de las valoraciones a los sujetos y comunidades involucradas.

El conjunto de datos cualitativos y cuantitativos que se recuperan, será relevante en la medida en la que éstos sean útiles para dar seguimiento y acompañamiento, asesorar, evaluar o planificar acciones de mejoramiento de la gestión escolar y sectorial, observando la concepción global del servicio que incluye el área administrativa. Así, las preguntas pertinentes y constantes que se formularán son ¿esta información es útil para atender el mejoramiento de la gestión escolar?, ¿esta información es útil para valorar el estado de los resultados educativos alcanzados?

La opinión de quien supervisa es un insumo que complementa la toma de decisiones en el plantel escolar; para que los resultados de las observaciones 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 brinda a las escuelas.

Las visitas y acciones para impulsar la evaluación tienen como propósito promover la autoevaluación de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de la organización y funcionamiento de la escuela y de los resultados educativos de los alumnos. Dada la importancia de esta valoración,

ésta se lleva a cabo al menos en dos momentos: el primero a mediados del año escolar y el segundo al término de éste. Entre los rasgos que distinguen este tipo de visita destacan los siguientes: el papel que juega quien supervisa en estas visitas es el de promotor de la autoevaluación de la escuela y al mismo tiempo de observador participante durante el proceso, ya que cuenta con información relevante obtenida a lo largo de las visitas a la escuela.

En relación a la evaluación de resultados de la escuela, el equipo de 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 año escolar; además le permite tener la visión de escuela que el propio colectivo construyó en su ejercicio de autoevaluación inicial y contrastar ésta, con la que se obtiene al supervisar durante las visitas realizadas durante el año escolar.

Previo a la reunión de evaluación de la escuela, es necesario que quien realiza la supervisión se reúna con el director para comentar y acordar la estrategia a seguir durante la misma, por lo que se sugiere que evalúen conjuntamente y de manera general, los avances y logros obtenidos por los alumnos en el aprovechamiento escolar y en las evaluaciones externas en función de los propósitos educativos; además de contrastar los resultados educativos obtenidos en la evaluación de la planeación de la escuela –enfocándose en la dimensión pedagó-

gica— con la información sistematizada con que se cuenta, a fin de orientar la reflexión y el análisis durante la autoevaluación de la escuela.

La función del responsable de la supervisión durante el desarrollo de los ejercicios de autoevaluación de la escuela, en los dos momentos del año escolar, es la de observador participante, debiendo acordar con el director el tipo de intervención que puede realizar, en caso de que sea necesario. La relevancia de estos acuerdos previos entre quien supervisa y el director tienen como finalidad respaldar y fortalecer el liderazgo de este último frente a su personal docente.

Hay otro plano que conviene resaltar, el de la evaluación de la propia supervisión, que se genera a partir de los resultados obtenidos por las escuelas y que permite al equipo de supervisión reflexionar y valorar su propio quehacer. El análisis e identificación del estado que guardan las escuelas del sector con respecto a los indicadores de aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal, son datos que revelan el nivel de compromiso del equipo de supervisión con la calidad educativa. La evaluación del equipo sectorial de supervisión debe ser un punto de partida para generar políticas y acciones en el sector que ayuden a generar un movimiento en las escuelas hacia la calidad.

Los resultados de la evaluación de la escuela y del sector permitirán al equipo sectorial de supervisión contar con elementos que ayuden a definir,

no solamente la asistencia académica diferenciada que requieren sus centros escolares para lograr los resultados educativos deseados, sino también tomar decisiones encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de sus propias competencias profesionales como equipo de supervisión. Bajo esta óptica, el equipo de 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 propia actuación como apoyo académico y administrativo.

II. LAS VISITAS COMO RECURSO PARA SUPERVISAR

El recurso principal que utilizan los equipos de supervisión para la asesoría académica es la visita. Sin lugar a dudas la visita es un recurso sustantivo para concretar la asistencia académica de la supervisión, pues a través del diálogo y de la observación de los procesos de trabajo de los colectivos escolares se identifican necesidades de apoyo y se construyen estrategias de atención. A partir de las necesidades de la escuela, el equipo de supervisión define los propósitos de la visita, los ámbitos de incidencia, los momentos del año 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 enfo-

ques de enseñanza, de las acciones de la planeación de la escuela, pero también de la promoción de la autoevaluación escolar, y en su caso, posibilita contribuir con información de la evaluación externa del sistema y de la supervisión al análisis de la situación actual del plantel, de sus avances y retrocesos con el objeto de tomar medidas pertinentes.

Durante las visitas al aula, quien supervisa debe contar con la habilidad y conocimientos necesarios para reconocer el manejo y dominio que el docente tiene de los enfoques de enseñanza, lo cual puede realizarse a través de la observación de las actividades, de la revisión y análisis de los cuadernos de los alumnos y del propio plan de clase, todo ello a fin de saber acerca de la naturaleza de los procesos que se desarrollan y poder orientar y fortalecer lo que se ejecuta en el aula.

Silvia Conde¹³ afirma que aumentar la frecuencia de las visitas es quizá la primera acción que realizan los integrantes de los equipos de supervisión para mejorar los resultados educativos. El número de visitas, así como su contenido y la concepción de su impacto es variable: oscila desde la clásica visita de fiscalización en la que se busca que los directores y maestros estén siempre preparados y tengan todo como le gusta al supervisor de la zona, hasta la visita que da seguimiento a la atención de los problemas educativos y brinda orienta-

13. Diagnóstico de las estructuras de supervisión y de apoyo. Nuevo León, en La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO. Francia, 2002.

ciones precisas, realizada por el mismo supervisor, el asesor técnico pedagógico o el jefe de enseñanza. Esta investigadora nos da un ejemplo de la rutina clásica (apegada a lo establecido en el manual del supervisor) en las visitas a las escuelas:

“Converso con la directora sobre cómo ha trabajado, qué dificultades ha tenido y doy a conocer el propósito de mi visita. Entro a cada salón de clase, saludo, observo el trabajo de los alumnos y el maestro. Terminada la actividad, de acuerdo con los resultados de la observación, anoto mis observaciones en el libro de visitas y hago recomendaciones, por lo regular son invitaciones a mejorar. Checo los registros de asistencia de los alumnos, diario de asistencia de los maestros, cuadernos de planeación didáctica, expedientes de los alumnos y calificaciones y hago recomendaciones a la directora” (Testimonio extraído del texto publicado por el IIFE-UNESCO).

En la investigación realizada por Conde se evidencia que en muchas visitas la simulación es la gran protagonista, los supervisores afirman que deben aprender a identificar cuando los maestros “montan el teatro para que el supervisor vea lo que quiere ver, se vaya contento y los deje en paz por dos o tres meses”, y no quedarse sólo en lo que se muestra, sino preguntar, indagar, participar, involucrarse en el proceso. Cuando en la visita se pone el acento en los procesos educativos, y, quien supervisa se involucra en la búsqueda

da de soluciones, se advierte el avance en dos aspectos: una tendencia a fracturar el ritual burocrático de la visita, el cual todos tienen muy bien ensayado; y se va frenando la inercia de trabajar básicamente para quedar bien con la autoridad y no para alcanzar los propósitos educativos.

Lograr que la supervisión se convierta en un verdadero ejercicio de asistencia técnica a la escuela, requiere que durante las visitas a los planteles se establezca una relación horizontal entre directores y maestros. Esto significa replantear la relación de autoridad entre la supervisión y el colectivo docente.

Es precisamente por detentar la autoridad que le otorga el sistema, lo que a veces tiende a crear una barrera que limita la relación de quien ejerce la supervisión con los directores y los maestros. Sin embargo, la autoridad de la supervisión es valiosa, porque le da la capacidad de hacer recomendaciones al trabajo de los colectivos para que atiendan aspectos que no pueden pasar desapercibidos o excluidos de su quehacer educativo. De ahí que, la necesidad de establecer un apoyo y asistencia académica al personal de las escuelas, exija a la supervisión que, sin perder su estatus de autoridad, construya una relación de diálogo horizontal con maestros y directores.

A través de la visita a los planteles se alcanzan varios propósitos que incluyen desde la vinculación de la escuela con el sistema educativo, hasta el mismo apoyo académico. La visita fortalece la pre-

sencia 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, del Departamento o de la Dirección de área, 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 de la educación pública mexicana.

También ofrece información de primera mano al equipo de supervisión para dar a conocer a las autoridades superiores las necesidades de las escuelas hacia la administración educativa, con el objeto de afinar y hacer más pertinentes las iniciativas de apoyo que usualmente se dirigen a directores y maestros, además de que es una oportunidad para proporcionar un respaldo institucional a los procesos de mejora que éstos pueden estar realizando en la escuela.

Una de las tareas de la supervisión consiste en conocer el avance de las escuelas en cuanto al logro educativo, para lo cual se requiere del seguimiento y evaluación, por ello la visita al plantel es un recurso insustituible. Los datos estadísticos y diversos documentos, que recuperan los integrantes del equipo de supervisión, ayudan a conocer los avances y las dificultades de las escuelas, pero el diálogo con maestros y directores en sus planteles complementa el panorama al acceder a información detallada de los procesos escolares y del funcionamiento regular de los planteles. Por lo

que, la visita no se agota en la interacción con maestros y directores, el diálogo con alumnos, madres y padres de familia, permite conocer información de utilidad sobre las escuelas, así como de las necesidades y opiniones de las familias sobre la educación que reciben sus hijos.

La visita al aula es una actividad fundamental de la supervisión, sin embargo no hay aún consenso entre el personal que realiza estas visitas, en cuanto al propósito, contenido y aspectos formales de las mismas. En la investigación realizada por Silvia Conde para la UNESCO, el menú de posibilidades encontradas en esta actividad es muy variado, desde la aplicación precisa de lo indicado en el manual de supervisión, en donde el visitante revisa y sella los cuadernos de planeación de los maestros y verifica que estén trabajando de conformidad con lo planeado; a supervisores que entran al salón a "enseñar al maestro cómo se trabaja"; otros que se limitan a observar el trabajo docente, o se involucran revisando los cuadernos de los alumnos para identificar el tipo de actividades que realizan regularmente e intervienen en aspectos puntuales cuando lo consideran necesario.

El punto de tensión entre las diversas posturas se relaciona con el grado de involucramiento de quien supervisa las tareas académicas. La visita al salón de clases parece tener un mayor impacto en los aprendizajes cuando lo que se observa es la calidad de la enseñanza, en especial lo referente a la pertinencia de los métodos utilizados, el ma-

nejo de los materiales educativos, la manera como el docente integra a los niños con necesidades educativas especiales, la vinculación con las estrategias propuestas en los proyectos escolares para resolver los problemas detectados, así como las actividades de evaluación.

Otro aspecto relevante se relaciona con el uso de los materiales de apoyo didáctico y tecnológico que tienen los docentes en el centro escolar; para esto, el personal de supervisión debe conocerlos y saber usarlos, para dar inicio con la identificación de los materiales en la escuela, y hacer recomendaciones y sugerencias respecto de estrategias y acciones que se pueden llevar a cabo para darles 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 alumnos, sobre todo que su manejo les permita comprender los contenidos del plan y programas de estudio y las actividades que se ejecutan.

Al observar y registrar lo que acontece en el aula y en la escuela, quien ejerce la supervisión deberá identificar que no todas las actividades de aprendizaje son susceptibles de realizarse por todos los alumnos; algunos de ellos requerirán de apoyo específico, por lo que es importante que en la atención a problemas de aprendizaje y/o necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, se oriente al docente y a la dirección de la escuela respecto del apoyo profesional de educa-

ción especial a través de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) o del Centro de Atención Múltiple (CAM). Esto no implica que el docente deslinde la responsabilidad que tiene de considerarlo como un alumno más, haciendo los ajustes pertinentes para el o los casos que lo requieran, por lo que hay que mantener comunicación constante con los especialistas para que de manera coordinada brinden los apoyos y orientaciones necesarias.

Un aspecto de suma relevancia en relación con las formas de enseñanza y aprendizaje, es la evaluación; el personal 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. 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 se sugieran estrategias para identificar y solucionar este problema tanto al colectivo docente como al director.

Las visitas a las escuelas se desarrollan a lo largo del año escolar, sin embargo, a efecto de contribuir a la organización del trabajo, se pueden distinguir algunas características que las hacen distintas, ya sea porque se desarrollan en un periodo específico o porque responden a propósitos particulares, así, puede haber visitas regulares de acompañamiento, otras de seguimiento y evalua-

ción y, algunas visitas incidentales; las características de éstas se describirán más adelante. Cabe destacar que cualesquiera que sea el tipo de visita, su realización busca desarrollar un carácter formativo de apoyo al trabajo docente, aunque en ocasiones adquieren un carácter resolutivo, según sea el caso en la comunidad escolar.

Las vistas en su realización deben reunir las siguientes características:

Oportunidad: Para que se puedan cumplir los objetivos que las justifican.

Continuidad: Para que con ellas se pueda realizar una labor de seguimiento propiamente dicha.

Progresividad: Para ir procurando una acción cada vez más intensa y positiva.

Sistematicidad: Para que respondan a un plan de acción previamente aprobado y estén preparadas adecuadamente.

Comprehensividad: Para que puedan llegar a los distintos ámbitos educativos; a todas las escuelas y a todas las dimensiones de la gestión escolar.

Comunicación: Para que supongan un diálogo en torno a la actividad escolar con todos los

miembros de la comunidad interesados en ella.

Solvencia: *Por que al ser realizadas por el personal del equipo de supervisión, se parte del supuesto de que este cuenta con una formación sólida y que su actuar responde a exigencias científicas y técnicas.*

Para llevar a cabo una visita de supervisión a las escuelas, quien supervisa distingue diferentes momentos de realización que se concretan a partir del tipo de visita y el propósito establecido en la agenda:

- a) Entrevista con el director de la escuela.
- b) Visita al salón de clases.
- c) Asistencia y participación en las reuniones de trabajo colegiado.
- d) Reunión con madres y padres de familia.

Las visitas de supervisión deben iniciar durante los primeros meses del año escolar, ya que se requiere garantizar el funcionamiento regular del plantel al comprobar que las condiciones físicas (aulas, servicios sanitarios, mobiliario, etc.), de recursos materiales (libros de textos y materiales de apoyo a los docentes, etc.) y de recursos humanos son suficientes para atender la matrícula. Revisar horarios, asignar comisiones y grupos, son tareas que, en coordinación con el director, deben realizar, o al menos supervisar, los equipos

sectoriales de supervisión.

En este momento del año escolar interesa que el equipo de supervisión asista, de ser posible, a la constitución de los órganos colegiados de la escuela Consejo Técnico Escolar, Consejo de Participación Social, Comité de Seguridad Escolar Seguridad Escolar y de la Asociación de Padres de Familia y que se supervise que estos se organicen y funcionen de acuerdo a la normatividad vigente.

Con esta visita la supervisión asegura que haya “un buen inicio” del proceso educativo al revisar aspectos administrativos y de organización fundamentales para las escuelas, pero también es la oportunidad de centrarse en aspectos de índole pedagógico, por ejemplo, corroborar que en la asignación de grupos y asignaturas se tome como base las competencias y la experiencia de los maestros; la pertinencia del acomodo de los horarios escolares; identificar el rezago educativo, alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, niños indígenas y/o migrantes que requieren apoyo educativo para integrarlos a los grupos de las escuelas regulares. Estas acciones permitirán a los equipos de supervisión, establecer desde el inicio del año 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.

Cabe señalar que los maestros y directores no ne-

cesariamente piden apoyo al equipo de supervisión, pues al representar a la autoridad educativa siempre existe la preocupación de que la petición sea considerada una "debilidad" factible de amonestación. De ahí que en un plano de colaboración y trabajo académico, los equipos de supervisión deben procurar un acercamiento propositivo y respetuoso con el personal de la institución, así como del desarrollo de una actitud indagatoria para acceder al conocimiento de los procesos escolares y ayudar a que el mismo colectivo enfrente y resuelva sus problemas. La visita al aula, la participación en los consejos técnicos, reuniones de academia o sesiones de Talleres Generales de Actualización, así como el seguimiento a la planeación escolar y su realización, contribuyen a vincular al equipo de supervisión con la escuela.

"Para intervenir es necesario conocer y significar las políticas, ir al colectivo y convertirse en generador de propuestas, impulsarlas, intervenir negociando, ser mediadores entre la gente y la política, incidir en el proceso de formar al alumno en un sujeto activo. Impulsar políticas que ayuden al docente a debatir, a discutir, a compartir con sus pares. Intervenir conociendo y evaluando el proce-

-
14. En algunos sectores escolares dependientes de la DESySA se han integrado binas de trabajo para acompañar a determinadas escuelas o bien se han desarrollado prácticas de supervisión a las que se denominan tutorías, en donde un supervisor, ATP o Jefe de Enseñanza al ser "tutor" de la escuela, da seguimiento a las actividades escolares durante todo el año escolar, logrando un acompañamiento constante, continuo y de mayor calidad. Estas experiencias serán relatadas con mayor detalle en el Cuaderno Pedagógico No. 5 de la serie.

so" (*Grupo de discusión. S8G8A1, 2007*).

El acompañamiento que realiza un miembro del equipo de supervisión a las escuelas¹⁴, consiste en el apoyo académico diferenciado que se ofrece a las escuelas, lo cual se centra en la observación e interacción directa con los docentes, alumnos y padres de familia en su práctica cotidiana, existiendo la posibilidad de que en cuanto surja alguna duda o dificultad se abra un espacio de intercambio, discusión y asesoría para atenderla.

"Se debe conocer la cultura escolar que es particular en cada centro de trabajo para apoyar de manera diferenciada, eso requiere de competencias para realizarlo" (Grupo de discusión. S3G4A2, 2007).

Por otro lado, hay que recordar que un complemento para el desarrollo de los contenidos son algunos programas y/o proyectos educativos de los ámbitos federal, estatal o institucional. Las bibliotecas de aula y escuela, la promoción de la salud, o promoción de la cultura cívica, son un ejemplo de proyectos que están estrechamente relacionados con los propósitos educativos y el logro del perfil de egreso de la educación básica, de ahí que la participación de la comunidad escolar en estas propuestas es fundamental para fortalecer el trabajo cotidiano y la formación de los alumnos, en este caso los integrantes del equipo de supervisión han de valorar su pertinencia para mejorar la práctica docente y promover su artícu-

lación con la planeación de los planteles escolares. Sin embargo, en otros casos, en los cuales los proyectos no tienen un aporte sustancial para el logro de propósitos educativos, el personal de supervisión junto con el colectivo docente y los directivos de la escuela han de tomar decisiones consensuadas respecto a la participación o no en dichos programas y/o proyectos.

A partir del hecho de que la supervisión se identifica con la acción asesora, es fundamental que los integrantes del equipo de supervisión: 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, para 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.

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. Por lo tanto, el equipo de supervisión requiere de una constante autoformación y capacitación para dar respuesta a las necesidades de la práctica directiva y docente¹⁵.

15. El tema de la formación del personal de supervisión ya ha sido abordado en el tercer cuaderno de esta serie.

Para determinar el número de visitas de acompañamiento que el personal de supervisión va a realizar, deberán tomarse en cuenta, principalmente, los problemas y necesidades específicas identificadas en la visita inicial, además de los resultados educativos obtenidos en el año escolar anterior, dando prioridad a aquéllas con 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 la visita anterior.

Las visitas que se hagan al inicio o transcurso del año escolar, requieren que docentes y directores estén informados y conozcan las acciones y estrategias que desde los equipos de supervisión se diseñan para apoyarlos en su labor profesional, por lo que es importante que se establezcan acuerdos colectivos para su realización, es decir, se demanda tener un panorama claro de lo que realizarán juntos.

Para lograr lo anterior, el equipo de supervisión deberá realizar actividades previas a las visitas, durante su desarrollo y al final de las mismas. En los siguientes apartados se describen algunas de ellas:

Antes de visitar las escuelas

El equipo de supervisión, con base en la planeación anual de sector y el programa de visitas, desarrollará algunas actividades previas para organizar y distribuir las tareas que se llevarán a

cabo durante el año escolar, así como las formas de trabajo que se implementarán.

Después de elaborar el programa de visitas se pueden considerar alguna de las acciones siguientes:

- Presentar con anticipación a los directivos de cada escuela, el programa de visitas para coordinar y asegurar su realización en las fechas programadas y en las instancias en las cuales se llevará a cabo.
- Para cada visita, elaborar una agenda que siempre considere una entrevista con el responsable de la dirección de la escuela, al inicio y al final de la misma, una actividad relacionada con la observación del trabajo en el aula y la correspondiente retroalimentación al docente observado o con el colectivo de maestros.
- Para la programación de visitas a las actividades académicas se recomienda que en coordinación con los directores definan fechas de manera escalonada con la finalidad de poder acompañarlos en algunas de las reuniones de trabajo. Previo a la realización de la visita a una de estas reuniones conocerá la agenda de trabajo para revisar que la sesión esté centrada en aspectos de carácter pedagógico, además de preparar los contenidos de asistencia académica.
- Si la visita contempla ingresar a las aulas pa-

ra hacer el seguimiento, la evaluación o, para proporcionar asistencia académica a los docentes en lo individual o en colectivo, es indispensable que previamente se determine cuáles y cuántos grupos se visitarán, esto dependerá del número de integrantes del equipo de supervisión que asistan a la escuela. Para ello deberán establecerse las prioridades de atención considerando si se observará a docentes de reciente incorporación al servicio educativo o a la escuela; que atienden a niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad; niños indígenas o migrantes; docentes en cuyos grupos existen altos índices de reprobación o deserción; con debilidades en el ejercicio de su práctica o con experiencias pedagógicas exitosas en la escuela. Es importante que el director conozca los indicadores que serán evaluados en el aula.

- Deberá registrarse información 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 de las reuniones académicas; pruebas para la valoración de aprendizajes de los alumnos; así como cuadros con información estadística, listas de asistencia del grupo a observar, entre otros.

Durante la visita de acompañamiento a las

escuelas

En la dirección de la escuela

El responsable de realizar la supervisión presentará al director de la escuela el propósito de la visita y las actividades que realizará. Se presentan a continuación, algunas orientaciones que pueden ser útiles en 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 la propuesta de planeación. En caso de no tener esta información deberá asesorarse al directivo para su elaboración o integración.
- Orientar al director en la definición de estrategias que favorezcan la participación de la Asociación de Padres de Familia (APF), el Consejo Técnico Escolar (CTE), el Consejo de Participación Social (CPS), entre otros, en las actividades escolares, de acuerdo a 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 y bibliotecas de aula,

y que hayan sido distribuidos oportunamente a los profesores y alumnos.

- Constatar que la plantilla de personal esté actualizada e identificar las necesidades de recursos humanos que se requieren para brindar el servicio educativo, registrando la información para apoyar o realizar los trámites de gestión con las autoridades e instancias correspondientes.
- Revisar el Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Plan Anual de la Escuela a fin de analizar la pertinencia de lo planeado para el logro de los objetivos que el colectivo docente se ha propuesto.
- Informar de la asistencia académica que el sector escolar puede ofrecer a través de su equipo de supervisión y/o de otras instancias de apoyo.

Las visitas que se realizan durante el año escolar pueden considerar alguna de las siguientes actividades:

- Presentar la agenda, el propósito y revisar los acuerdos y compromisos establecidos en visitas anteriores, verificando su cumplimiento como parte de la temática a desarrollar durante la jornada.
- En caso de ser necesario podrá incluirse alguna temática que a solicitud del director sea

importante abordar.

- Dependiendo del momento de 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 que correspondan.
- Revisar con el director, en caso de considerarlo necesario, alguna planeación de clase antes de ingresar al aula, con el objeto de identificar la congruencia interna (entre los aprendizajes esperados, los contenidos a abordar, los enfoques y procedimientos didácticos y las formas de evaluación de los aprendizajes) del documento, e intercambiar opiniones.
- Al final de cada visita es necesario reunirse nuevamente con el director para establecer acuerdos y compromisos sobre la temática tratada, así como hacer una breve valoración del cumplimiento del propósito de la visita y de la agenda desarrollada, esta información contribuye al seguimiento.

En el aula

Es fundamental que cada visita realizada por el

16. Algunos Sectores escolares o Departamentos han propuesto instrumentos estandarizados, sin embargo éstos son solamente guías para el trabajo que el responsable de la supervisión realizará en el aula debido a que deberán ser flexibles y adaptables a las características específicas de la escuela y/o docente observado.

equipo de supervisión a la escuela, incluya la observación e interacción con los profesores y alumnos a partir de su presencia en el aula. Conviene destacar que la actitud que debe prevalecer será de reconocimiento y respeto al trabajo docente.

Para desarrollar su actividad en el aula, los integrantes del equipo de supervisión, deberán apoyarse en las técnicas e instrumentos, que ellos mismos elaboren para el registro de la información¹⁶.

A continuación se presentan orientaciones que contribuyen a focalizar el trabajo de la supervisión, referente a la observación de los procesos de enseñanza–aprendizaje.

Durante la observación, él o los responsables de la supervisión:

- Conocen el plan de clase e identifican las estrategias de enseñanza, la puntualización de los aprendizajes esperados, 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.
- Verifican que exista congruencia entre la planeación de las actividades y el plan, programas y enfoques educativos.
- Revisan algunos cuadernos, libros y trabajos

de los alumnos para identificar, los temas abordados, las actividades de aprendizaje y de evaluación.

- Dialogan con los alumnos acerca de sus expectativas de aprendizaje para este año escolar y los alientan a esforzarse para tener un buen aprovechamiento, momento oportuno para recuperar la opinión sobre la utilidad de lo que aprenden.
- En caso de ser necesario, establecen un diálogo personal con algunos alumnos, a fin de obtener información relacionada con los estilos de enseñanza del profesor.
- Solicitan información específica de los alumnos con necesidades educativas especiales (con o sin discapacidad), con niños indígenas y/o niños migrantes y verifican que las estrategias didácticas sean pertinentes para su atención, revisando la propuesta de adecuación curricular si es que ha sido considerado pertinente hacerlo.
- Al finalizar la visita al aula, intercambian puntos de vista con el docente respecto a lo observado y ofrecen sugerencias para mejorar su trabajo y promover la reflexión de su práctica.
- Con el director toman acuerdos para brindar la asistencia académica a la escuela en las próximas visitas.

Posterior a la visita de acompañamiento

Al finalizar la visita a la escuela, el equipo de supervisión deberá:

- 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 autoevaluación del trabajo del equipo sectorial de supervisión.
- Considerar los acuerdos y compromisos establecidos con el director y los docentes para definir las acciones de acompañamiento y seguimiento subsecuentes.
- Ajustar la planeación del sector, cuidando que contribuya a poner en marcha procesos de mejora definidos desde las escuelas.
- Elaborar el informe de avances no sólo de la planeación del sector, sino también de cada escuela, los cuales pueden utilizarse en el proceso de rendición de cuentas a la comunidad educativa y a las autoridades superiores.

Visita incidental

Tiene como propósito brindar apoyo institucional, administrativo, pedagógico, jurídico-laboral o de otra índole a la dirección y/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 del equipo sectorial de supervisión, que surge de improviso y es necesario atender de manera urgente.

Algunas situaciones o problemáticas que motivan la visita incidental a las escuelas pueden ser:

- Conflicto entre algunos de los miembros de la comunidad escolar: docentes, padres de familia, el director, el colectivo docente, etc.
- Acontecimientos externos e internos que afectan el funcionamiento de la escuela (toma de instalaciones, manifestaciones, ausencia de personal, etc.).
- 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 de urgente a las escuelas.
- Organización 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, el

responsable de realizar este tipo de visita (generalmente el supervisor de la zona o el jefe de sector) deberá elaborar un plan de visita a la escuela. Enseguida se enuncian algunas orientaciones al respecto:

- Cuando la situación lo amerite, es importante contar con la documentación necesaria o material de apoyo que sirva de evidencia o sustento para la búsqueda de solución del problema o situación que se presenta.
- La primera instancia que el responsable de la supervisión visita en la escuela es al director, para brindarle apoyo institucional y orientaciones generales que permitan atender, en forma pertinente, la situación de urgencia. Después de indagar los hechos con el director conviene hacerlo con el colectivo escolar, o bien con la parte afectada para conocer la versión de ambas partes.
- Las funciones que desempeña quien supervisa ante estas situaciones son de mediador, negociador y tomador de decisiones en el conflicto. Por lo que deberá generar estrategias para el seguimiento puntual a las acciones sugeridas a fin de que el asunto concluya de la mejor manera y así prevenir el resurgimiento del conflicto o problema suscitado.

Cuando la visita incidental sea debido a la realización de eventos cívicos, culturales o sociales, será

necesario que quien supervisa identifique el beneficio o aportación del evento, en el proceso formativo de los alumnos y en la organización y funcionamiento de la escuela, para que a partir de ello, tomar decisiones sobre la pertinencia o no de su realización, la cual tiene como criterio central su contribución al perfil de egreso del alumno de educación básica, y de no ser así, evitar interferir con las actividades académicas que de manera corriente se efectúan en las escuelas. Esto permitirá contar con elementos que justifiquen las decisiones que en posteriores ocasiones haya que hacerse ante dichos eventos.

III. LA SUPERVISIÓN COMO ACCIÓN PLANIFICADA

El quehacer del equipo de supervisión tendrá mayor soporte si es planificado. La elaboración del Plan Anual de Sector habrá de dar respuesta a un diagnóstico que identifica dificultades, necesidades, avances y logros que se obtienen a partir del servicio educativo que se brinda. Para el equipo de supervisión esta detección se relaciona comúnmente con el logro educativo, el cual se manifiesta y reconoce principalmente por medio de indicadores, sin embargo es fundamental que se vaya mas allá de los resultados, usando instrumentos pertinentes y diversos, evaluando la calidad de los procesos escolares y de los aprendizajes, y valorando, además, lo que se hace desde la supervisión misma y cómo ello impacta a las escuelas y el servicio educativo.

Un plan de supervisión, independientemente del

plan anual de sector, es de duración variable y se apegá al contexto de los ambientes escolares, es decir, toma en cuenta sus formas de relación, sus necesidades internas, ya sea de formación profesional, organización y de la administración de los materiales y recursos humanos, financieros y funcionales.

El plan debe ser flexible y se realizarán ajustes de acuerdo al seguimiento y evaluación que se haga de la aplicación de estrategias y actividades. Las estrategias que se proyecten deben tener congruencia con lo planificado por las escuelas, por lo que se evitará incluir acciones que den una atención uniforme a todos los planteles, respetando las peculiaridades de cada uno, otorgando un apoyo diferenciado que obedezca a los diferentes ritmos escolares.

Las actividades que se realizarán se plasman en un documento que puntualiza las posibles mejoras a realizar por el equipo de supervisión, es factible plantear nuevas ideas o innovaciones, considerando que los integrantes del equipo han de actualizarse y capacitarse para que la aplicación de las mismas llegue a buen término; por lo que la profesionalización de la supervisión ha de responder a las demandas del colectivo docente.

Para su formulación es conveniente considerar los siguientes componentes básicos:

- Un diagnóstico que presente un análisis de los problemas, necesidades, avances y logros

del sector escolar, así como las prioridades que deben atenderse.

- Instrumentos para la sistematización de la información, así como la selección de problemas, identificación de prioridades, de recursos y materiales.
- Un plan en el cual se plasman las estrategias y actividades a desarrollar, ubicando los recursos humanos, materiales y financieros con los que se desarrolla la actividad. Este incluye el programa de visitas que responde a lo diagnosticado por el equipo de supervisión, tanto en su organización interna como de las necesidades particulares de las escuelas, de docentes y directores. Las actividades deben ser claras, deseables, interesantes, alcanzables y suficientes para atender de manera eficaz a las escuelas. La planeación del sector debe vincularse con lo que ha elaborado la escuela al respecto.
- Un calendario o cronograma de trabajo que toma en cuenta los tiempos y espacios de las escuelas y del propio equipo de supervisión.
- La difusión del plan con los directores de las escuelas zona y las autoridades departamentales.
- La aplicación o ejecución del plan. Durante esta fase o momento, el equipo de supervisión pone en marcha las estrategias y realiza los ajustes que considera pertinentes para

lograr los objetivos y metas trazadas.

- El seguimiento y evaluación de las acciones realizadas durante el año escolar a fin de identificar avances, logros o dificultades a medio ciclo, hacer ajustes y/o en su caso realizar el siguiente ejercicio de planeación.

IV. EL TRABAJO AL INTERIOR DEL EQUIPO SECTORIAL DE SUPERVISIÓN Y CON EL COLECTIVO DE DIRECTORES

Las reuniones de trabajo colegiado al interior del equipo sectorial de supervisión, son de suma importancia para la concreción de las políticas educativas y el logro de los propósitos establecidos institucionalmente. El contar con un trayecto formativo para el equipo sectorial de supervisión, formulado a partir de un autodiagnóstico, redundará en la mejora del servicio de supervisión, además las subjefaturas técnico pedagógicas, de los Departamentos de Educación Secundaria, deberán incluir en sus planes anuales actividades que fomenten el intercambio de experiencias entre sectores, el trabajo de academias de jefes de enseñanza por asignatura y otras acciones formativas.

Por otro lado la participación de los directores en reuniones colegiadas en su zona escolar o de conformidad con la organización que se establezca en el sector, también coadyuva a que éstos se involucren y signifiquen las tareas a emprender durante el año escolar. La zona escolar se constituye administrativamente por varias escuelas que son coordinadas por el supervisor escolar, es 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 que 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 y, en algunos casos, la ubicación geográfica y el nivel socioeconómico y cultural de los alumnos, entre otros.

El sistema educativo mexicano deposita su confianza en las escuelas y en la supervisión escolar (y en el caso de la DESySA en la organización en sectores escolares y equipos de coordinación regional), ya que a través de éstas instancias y formas de organización 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.

El supervisor (administrativo, jefe de enseñanza o jefe de sector) representa la autoridad educativa, tiene el compromiso institucional de asegurar la puesta en marcha de las actividades escolares, se convierte en el responsable directo del trabajo que realiza el conjunto de escuelas que conforman la zona o sector de influencia, mantiene una relación formal con autoridades inmediatas superiores, con directores y los colectivos docentes, favorece su comunicación, así como el tránsito por la estructura inmediata, de información, necesidades y prioridades de los agentes educativos, por lo tanto, se constituye en uno de los pilares del sistema educativo.

Para favorecer el trabajo y participación de los directores es importante involucrarlos en el diseño del Plan Anual de Sector, recuperando de manera permanente, las opiniones y razones que expresen los directores para realizar los ajustes necesarios. Este plan se convierte, con el apoyo de los directores, en el documento rector de las líneas de política institucional a aplicarse en las escuelas del sector; considerando propósitos y metas comunes, el plan anual de sector es el punto de referencia para contrastar permanentemente el movimiento hacia la mejora de las escuelas.

El colegiado de directores es el espacio institucional en el que sus integrantes tienen la oportunidad para el desarrollo del trabajo colaborativo y el intercambio con sus pares. En las reuniones de este colegiado se recomienda la participación activa de los

jefes de enseñanza o asesores técnicos pedagógicos, ya que en estos espacios es donde se reflexiona en torno a las prácticas y procesos escolares y se toman acuerdos y compromisos para mejorar la organización y funcionamiento de las escuelas.

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

El equipo sectorial de supervisión es el responsable de organizar, planear y coordinar las reuniones de directivos. Para ello elaboran un calendario de sesiones para el ciclo escolar, que procura no empalmarse con las del consejo técnico de las escuelas y otras actividades que ya han organizado en el sector escolar, el Departamento o la Dirección del nivel; para su elaboración conviene tomar en cuenta las observaciones y sugerencias de los directores.

Por otro lado, es fundamental que las reuniones se realicen de manera sistemática y en periodos adecuados que permitan la atención oportuna de las actividades registradas y acordadas en el consejo. Para esto es importante considerar la relevancia y complejidad de los contenidos a tratar, la distribución geográfica de las escuelas, el traslado de los directores al punto de reunión, los periodos de reuniones que consideran las autoridades del

nivel, así como de la disponibilidad de tiempo de sus integrantes a fin de no saturar de actividades las tareas que ya ejercen.

Con la finalidad de establecer las políticas del sector y tomar acuerdos para generar acciones que sustenten el trabajo cotidiano, es necesario analizar y reflexionar sobre 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 el sector.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que el supervisor y los jefes de enseñanza o asesores técnicos deberán tomar en consideración:

a. Antes de las reuniones de trabajo colegiado con directivos

- Inicialmente es conveniente que el equipo de supervisión haga una valoración de la manera en cómo se han venido realizando estas reuniones en años anteriores
- Otra consideración es la revisión de la agenda y la calendarización de las sesiones, así como las sedes de las reuniones realizadas el año anterior, a fin de corroborar si la periodicidad en que se convocó a los directivos cubrió las necesidades de los participantes o es necesario hacer ajustes en los tiempos.
- En caso de que se presenten cambios en la plantilla de directores o en el equipo de la supervisión, es necesario reflexionar sobre cómo estos cambios afectan la organización, dinámica y realización de las reuniones.
- Para definir los temas que se abordarán durante las reuniones, el equipo de supervisión emplea como insumos: los resultados del diagnóstico de las escuelas, en específico, los informes de la visita a las escuelas, las necesidades específicas o demandas de las autoridades educativas estatales o los acuerdos y compromisos establecidos anteriormente.
- Deben elaborar la presentación de los resultados educativos que surgieron de la autoevaluación.
- El equipo de supervisión con los directores definen la organización y planeación de las reuniones que se llevarán a cabo durante el

año escolar, y prevén conjuntamente los tiempos para evitar el empalme con otras actividades.

- Es indispensable que unos días antes de la sesión se confirme el día, lugar y horario de la reunión a la que están convocando, así como la agenda con los temas que se abordarán y los insumos que se requieren.
- Con la finalidad de enriquecer las reuniones será conveniente extender una invitación al personal responsable de los diversos programas y proyectos educativos que se implementan en el sector escolar.

b. Durante las reuniones

- Los integrantes del equipo de supervisión asumen la coordinación de las reuniones.
- A partir de los resultados educativos que se obtengan durante el año escolar se promueven ejercicios de autoevaluación continua de las escuelas, la zona o el sector en su conjunto¹⁷; así como el diseño de estrategias que permitan solventar o mejorar el aprovechamiento académico y enriquecer la práctica docente.
- Se recomienda comparar los avances de las

17. Ver documento “Ejercicios para la evaluación institucional 2006 - 2007”. Adaptación del libro “*orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar*” de la SEP. Publicado por la DESySA en marzo de 2007.

escuelas con las metas y propósitos de la planeación del sector con la intención 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.
- Es importante que revisen la vinculación y congruencia entre la planeación del sector con la planeación de las escuelas, la articulación con la planeación anual del Departamento y de la DESySA, así como procurar revisar la pertinencia de los programas y proyectos educativos que impulsa la federación y los Estados.
- Construir en colegiado criterios e indicadores para evaluar los logros que en materia educativa obtengan las escuelas y el sector escolar.
- El equipo de supervisión deberá asesorar y orientar a los directores en la atención de problemas y necesidades que se presentan en las escuelas.
- Establecer acuerdos y compromisos para el seguimiento y acompañamiento de las actividades.
- Comunicar la información sobre programas federales, estatales e interinstitucionales que promueven las autoridades educativas.

- Analizar los mecanismos para la comunicación y el diálogo con las familias de los alumnos, la rendición de cuentas y su participación en los procesos educativos, así como para promover la corresponsabilidad por la educación de sus hijos.
- 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. Posterior a la reunión

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

De ahí la importancia de que al término de cada reunión, el equipo sectorial de supervisión, sistematice la información generada durante la misma y elabore un informe de resultados (acuerdos, compromisos, etc.) para darlo a conocer a los integrantes en ocasiones posteriores, así como a las autoridades educativas superiores, en caso de que se requiera.

El equipo de supervisión debe contar con elementos para el seguimiento y evaluación de las actividades planeadas y en la medida de lo posible integrar una memoria institucional que sea un testimonio para sustentar los siguientes ejercicios de planeación. Con un ejercicio de esta naturaleza se procura impulsar la participación, entendida como la implicación de todos los integrantes del equipo de supervisión y de las comunidades educativas, en la responsabilidad de sus resultados así como de los procesos que se construyen en las instituciones, a fin de contribuir en la mejora de la calidad educativa.

A MANERA DE CIERRE







Los procesos de asistencia académica para la mejora de las escuelas proporcionan una oportunidad de aprendizaje para los equipos de supervisión. Uno de estos procesos se presenta cuando se generan ambientes de colaboración entre el equipo de supervisión y los colectivos docentes, lo cual significa que la intervención de la supervisión busca más que solucionar los problemas de la escuela, contribuir a que el colectivo explore distintas respuestas a los mismos. Para lograrlo, se necesita propiciar mecanismos de intercambio de información; de acceso a fuentes diversas de apoyo; de propiciar espacios para la autoformación de profesores procurando que éstos enfoquen la atención a

las necesidades de la escuela; entre otras muchas.

El apoyo de los equipos de supervisión a las escuelas se da sustancialmente a través del director, y también en espacios de intercambio con la totalidad de los maestros o bien en comisiones establecidas para ello. Los contenidos que se atienden abarcan aspectos que van desde aquellos relacionados con propósitos y enfoques de los planes y programas de estudio hasta orientaciones específicas para la solución de conflictos en las escuelas, lo que requiere de un conocimiento sólido, pero general, de las políticas educativas, de las propuestas curriculares y estar al día en los enfoques de mejoramiento de la organización escolar.

Definir procedimientos y formas de trabajo para la supervisión implica innovar, ensayar, cometer errores, acertar, volver a intentar, aprender haciendo, con humildad y reconociendo que no se trata de saberlo todo, sino de tener disposición para aprender cada día, para intercambiar experiencias, para buscar soluciones; e implica también reconocer necesidades de autoformación, de crecimiento constante, de colaboración en el hacer cotidiano. Estas implicaciones comprometen, despiertan expectativas y los equipos de supervisión de la DESySA así lo demuestran al relatar sus experiencias que serán publicadas en el número cinco de la serie de cuadernos pedagógicos con el tema "La supervisión escolar en la educación secundaria".

BIBLIOGRAFÍA

-  De Grauwe, Antón y Carrón, Gabriel. Supervisión: un componente clave de un sistema de monitoreo de la calidad. IIPE-UNESCO. París. 2002
-  De Grauwe, Antón y Carrón, Gabriel. Tendencias en supervisión escolar. Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura. IIPE-UNESCO. París. 2003.
-  Dean, Joan. Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor. Ed. La Muralla, España. 2002.
-  López, Juan; J. A. Mirón y J. I. Estefanía. Inspección y Centros Educativos. Ed. Escuela Española. Madrid. 1996.
-  Gobierno del Estado de México. Manual de organización de la Jefatura de Sector. Educación Secundaria. Secretaría de Educación. SEIEM - DESySA. México, 1996.
-  Gobierno del Estado de México. Ejercicios para la evalua-

EQUIPO TÉCNICO DE LA DESySA

Eréndira Piñón Avilés
Lisandra Mérida Puga
Lucila Atrián Salazar
Ma. Guadalupe Álvarez Nieto
María Victoria Padilla Colín
Miguel Molina Castillo
Romelia Avilés González
Rosa María Cruz Hernández

ELABORÓ:

Eréndira Piñón Avilés

*Documento elaborado en la
Dirección de Educación Secundaria y
Servicios de Apoyo
Parque de Orizaba N°7, 3er. Piso,
Col. El Parque, Naucalpan, Edo.Méx.
Octubre de 2007
Tiraje: 1,200 ejemplares*



Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo
Subdirección de Educación Secundaria