



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

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



LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Cuaderno Pedagógico N° 5
"Experiencias exitosas en la práctica
de la 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 lectura hace al hombre completo; la
conversación lo hace ágil, el escribir lo
hace preciso.

Francis Bacon

Contenido

Presentación de la serie	4
Introducción	7
Experiencias Exitosas en la práctica de la supervisión	9
I. Acompañamiento a la práctica docente	10
II. Apoyo a la gestión directiva	42
III. Recuperación de insumos para la evaluación y la planeación institucionales	65
Algunas reflexiones finales	68

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 sobre 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 co-rectoras de las disfunciones que esos resultados puedan poner de manifiesto. Y ello requiere a su vez, unos profesio-

-
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.
 3. Idem

nales 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 modificación 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

4. Autores varios. Coord. Soler Fiérrez, 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 .

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

La serie: **Cuadernos Pedagógicos** con el tema “**La supervisión escolar en educación secundaria**”, ha venido publicándose con la intención de compartir con los lectores las ideas que los mismos equipos sectoriales de supervisión han configurado, con miras a perfilar un modelo de supervisión que responda a las necesidades actuales de acompañamiento académico y administrativo a las escuelas.

A la fecha se han publicado cuatro cuadernos, 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.

La reflexión acerca de la **concepción de la supervisión escolar**, es el tema detonador del primer cuaderno de la serie, dicha reflexión se presenta con la finalidad 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 de supervisión juegan en la posibilidad de transformación de la gestión escolar.

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

El tercer cuaderno hace referencia a la **formación permanente** del personal de supervisión, partiendo 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.

Los **procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión**, es el tema en el que se centra el cuarto cuaderno de

la serie, su intención es presentar sugerencias sobre algunos de los procedimientos que se utilizan para realizar esta tarea, sobre todo haciendo énfasis en la visita como recurso de supervisión; en él se integran las orientaciones de la Secretaría de Educación Pública, recuperadas del documento "Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión"⁶ y se incluyen las opiniones de los equipos sectoriales de supervisión sobre la forma en que, en la práctica, realizan la acción supervisora.

El quinto cuaderno de la serie, edición que ahora nos ocupa, se denomina "**Experiencias exitosas en la práctica de la supervisión**", su intención principal es abrir un espacio para que, quienes ejercen la tarea de supervisar, puedan expresar sus vivencias, la cotidianidad de la práctica y aún más, sus intenciones, propuestas y sueños, que pueden ser compartidos por los demás al identificarse en la tarea común que es la función supervisora.

La Dirección envió una invitación para participar en la escritura de sus experiencias y propuestas, a todos los integrantes de los equipos sectoriales de supervisión, extendiéndola después a los equipos técnicos departamentales, que comparten el día a día con el personal de los sectores.

Aún con la cortedad del tiempo, la falta del hábito de la escritura o la intención que no se logró concretar, algunos compañeros respondieron al llamado y escribieron aquello que les importó compartir con otros que, como ellos, realizan la función supervisora.

Jefes de sector, supervisores, jefes de enseñanza, asesores técnico pedagógicos verán sus relatos en este cuaderno y, seguramente encontrarán, en los relatos de otros, algunas experiencias también vividas o, como se señala arriba, sueños compartidos en la intención de ser mejores cada día.

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

EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA PRÁCTICA DE LA SUPERVISIÓN

En el cuaderno No. 4 de esta serie, se señala que "...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" bajo esta concepción en los equipos sectoriales de supervisión se ha hecho énfasis en la función de apoyo que se ejerce en beneficio de los directivos, docentes, alumnos, personal de servicios de asistencia educativa y padres de familia de cada una de las escuelas a través de las cuales se ofrece el servicio de educación secundaria federalizado.

Con la intención de definir en qué aspectos se otorga ese apoyo a las escuelas, en el Programa de Modernización de la Función Supervisora (PMFS), se especifican tres ámbitos de intervención:

- a) *acompañamiento a la práctica docente,*
- b) *apoyo a la gestión directiva y,*
- c) *recuperación de insumos para la evaluación y la planeación institucionales*

y se afirma que 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 dimensiones de la gestión escolar: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social, utilizadas convencionalmente para efectos evaluativos y de planeación estratégica.

Cuando se convocó al personal de supervisión a compartir por escrito sus experiencias en la práctica cotidiana, se recibieron relatos que van desde anécdotas vividas, pasando por estrategias con procedimientos metodológicos definidos para la intervención, hasta vivencias sobre la manera en que los equipos de supervisión ofrecen asesoría y acompañamiento a los colectivos escolares y que les han dado resultados favorables.

Debido a la diversidad de estos relatos, se decidió organizarlos tomando como base los tres ámbitos de intervención arriba señalados, intercalando las experiencias o propuestas en un relato continuo para facilitar al lector la comprensión de la manera en que, en diferentes contextos, se realiza la práctica de la supervisión en los sectores escolares de secundarias generales, técnicas y telesecundarias dependientes de la DESySA.

I. ACOMPAÑAMIENTO A LA PRÁCTICA DOCENTE

El ámbito de intervención al que se ha denominado **acompañamiento a la práctica docente** hace referencia a todas aquellas acciones de verificación, asesoría, seguimiento y evaluación que llevan a cabo los equipos de supervisión con relación al quehacer académico de las escuelas, y en cuya realización se tocan aspectos de organización escolar, administración, desarrollo de la práctica en el aula, aprovechamiento de recursos para su aplicación didáctica y desarrollo profesional del personal, entre otros.

El apoyo que reciben las escuelas por parte de los equipos de supervisión cobra sentido, porque acerca la presencia institucional a los planteles escolares, contribuyendo a crear un ambiente donde los colectivos escolares se ven a sí mismos vinculados a las políticas y propósitos del sistema educativo, a través del diálogo permanente con la supervisión, re significando el sentido de estas políticas en el quehacer cotidiano que se concreta en las escuelas.

En el contexto de reforma educativa por el que atraviesa actualmente el nivel de secundaria, el acompañamiento a la práctica docente adquiere especial relevancia, por el importante papel que los equipos de supervisión deben realizar en la asesoría académica y el seguimiento a la aplicación de la nueva propuesta de trabajo que se viene desarrollando desde 2006.

Investigaciones recientes⁷ demuestran que el contacto directo de quien supervisa, con los docentes y directivos, tiene como producto

7. Se ha hecho referencia a las investigaciones consultadas en los anteriores números de la serie de cuadernos pedagógicos.

mayores posibilidades de asesoría, intercambio de experiencias y trabajo colegiado; lo cual hasta ahora es aún incipiente; sin embargo, se ha ido modificando 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.

Las experiencias relatadas por los integrantes de los equipos de supervisión representan testimonios que al ser comunicados a otros, posibilitan un aprendizaje constante y un reto de mejoramiento de la propia práctica.

En el caso de los procesos de intervención para el acompañamiento a la práctica docente se identifican, en las propias experiencias, al menos los siguientes procedimientos:

- Asesoría académica
- Seguimiento del trabajo en el aula
- Impulso a la capacitación y actualización
- Evaluación del desempeño docente

Destacando también por su importancia, y por estar directamente relacionados con el trabajo docente, se recuperan algunas experiencias en dos áreas que tienen gran peso en el curriculum de educación secundaria⁸:

- Educación Física
- Servicios de Asistencia Educativa

Asesoría académica

En el caso de la asesoría académica, la supervisión como parte del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE)⁹ tiene como propósito central, proporcionar asistencia académica a los colectivos escolares, poniendo mayor énfasis en los procesos pedagógicos y el trabajo colegiado, mediante la facilitación de acciones específicas

de apoyo profesional en las cuatro dimensiones de la gestión: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social; brindando orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela.

Los contenidos 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 mantenerse constantemente actualizado en los temas referidos al mejoramiento de la organización y la administración escolar.

Los siguientes testimonios son una muestra de la importancia que los mismos supervisores le dan al acompañamiento cercano y directo con los colectivos escolares:

-
8. La inclusión por separado de las intervenciones de la supervisión en educación física se debe a que en los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, se cuenta con dos Departamentos (uno en Valle de Toluca y otro en Valle de México) que tienen bajo su responsabilidad la administración del servicio de clase directa, asesoría técnica y supervisión de esta asignatura en la educación básica, por lo que se cuenta con testimonios específicos aportados por el personal de supervisión de esta área.

En el caso de los servicios de asistencia educativa, los relatos de los supervisores hacen referencia al espacio curricular de Orientación y Tutoría en educación secundaria, el cual ha sido valorado como un espacio de fundamental importancia para el acompañamiento a los procesos de aprendizaje de los alumnos que cursan este nivel educativo, incluyendo también alusiones a las intervenciones de orientadores educativos, trabajadores sociales, médicos escolares y personal de prefectura, quienes coadyuvan en gran medida en la atención a los problemas que los adolescentes presentan durante su estancia en la escuela secundaria, de ahí la relevancia de incorporar un apartado específico a este respecto.

9. La política educativa en México, incluye a la supervisión como parte del Sistema de Asesoría Académica a las Escuelas (SAAE) y de los Consejos Directivos de los Centros de Maestros, considerando la atención cercana a los colectivos docentes a partir de la identificación de sus necesidades. Para un mayor conocimiento al respecto consultar el documento: Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión.

“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 contacto directo con el personal en general, es un medio que garantiza mejores resultados en el desempeño de la supervisión, romper con la forma tradicional de ejercer el oficio en el trabajo, en el que se antepone la formalidad y la frialdad en los tratos, nos parece que en lugar de lograr las respuestas que se buscan, lo único que se obtiene es un cumplimiento mal entendido, cuando se supone que la esencia de la supervisión, más que el ejercicio de un control es el establecimiento de compromisos para elevar las condiciones de desarrollo de la educación. (Sector 6 secundarias generales)”.

El trabajo de asesoría directa a los docentes es diferenciado, las actividades que durante ésta se desarrollan pueden ser simples o complejas, sin embargo, los testimonios muestran que esta actividad es la que ocupa mayor tiempo en las agendas de trabajo de los supervisores:

“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).

“Se sugiere a los docentes la bibliografía en la que pueden apoyarse, o bien se les llevan los textos que contienen conceptos a poner en práctica (sector 8 secundarias generales)”.

“Prevenir para no lamentar, es el slogan que participa de manera directa con la acción práctica en el desempeño de la función supervisora, en esta línea se pueden enumerar las experiencias de

*acompañamiento, seguimiento y asesoría, en sus diferentes modalidades: **directa** 'cara a cara', de los supervisores a los asesorados; **integrada**, en la que la participación de los supervisores se constituye en un núcleo con objetivos compartidos, pero respetando las funciones de cada modalidad y área de trabajo; y, la **integral** en la que destacan los propósitos y objetivos elaborados en un ambiente de colegio, sin destacar aspectos aislados, sino con intereses comunes (Sector 6 secundarias generales)".*

"Debemos hacer notar que el ejercicio de la supervisión tiene cuidado de no caer en errores como la anulación de la iniciativa, la responsabilidad y la capacidad creadora de los asesorados, para esto procuramos insistir en que nuestra intervención es de sugerencia; de idéntica manera procuramos evitar lo contrario, dejar a los subalternos en la conformidad del trabajo que desarrollan; para evitar esta posible disgregación del trabajo educativo, dentro de cada ejercicio que se atiende, se anticipan las formas de control y seguimiento a las tareas atendidas, en este caso, principalmente en la supervisión administrativa, se insiste en evitar caer en procesos que se confundan con la fiscalización o de atención estrictamente administrativa, lo que no podemos desatender, aunque seguimos pensando que nos restan un tiempo muy valioso para priorizar las acciones sustantivas (Sector 6 secundarias generales)".

Seguimiento del trabajo en el aula

El logro de los propósitos educativos señalados en planes y programas de estudio de los niveles de educación básica, implica que el equipo de supervisión apoye y dé seguimiento a docentes y directivos, de manera ordenada y constante, para que 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.

“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).

“Las visitas de supervisión técnico pedagógica se realizan por equipos integrados por cuatro jefes de enseñanza de distintas asignaturas, cada equipo asiste a una escuela de las tres zonas escolares a fin de atender mejor a los docentes, ya que muchos de ellos imparten hasta 5 asignaturas (sector 8 secundarias generales)”.

“Se efectúan tres visitas de supervisión a cada escuela, programadas durante el ciclo escolar, para dar acompañamiento, seguimiento y evaluación a las actividades pedagógicas y administrativas de cada centro de trabajo, de manera que cada visita, esté organizada para que, el equipo sectorial y el colegiado de la escuela, pueda hacer una mesa de trabajo donde se dé seguimiento a las observaciones hechas a los docentes por cada jefe de enseñanza, según su asignatura – la participación del supervisor de la zona es fundamental, ya que coordina y orienta la sesión, promueve el intercambio de ideas, experiencias y necesidades – se toman acuerdos y se plantean alternativas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan Anual Escolar y Plan Estratégico de Transformación Escolar de cada escuela (zona XVII, Sector IX, STVT”.

Al visitar a un maestro en el aula “en la asignatura de Geografía de México y el Mundo se ha realizado de la siguiente manera:

- *Se observa el desarrollo de la clase.*
- *Se realizan observaciones escritas en la guía correspondiente.*
- *Se comentan, con el docente y con los directivos, las observaciones registradas.*

- *Se recogen necesidades que plantean los docentes.*
- *Se aprovecha el tiempo de las actividades formativas en el marco de la Reforma para aclarar dudas y necesidades de tipo pedagógico, presentadas por los docentes durante las visitas de supervisión.*
- *Se entregan materiales (impresos, disquetes, cd's, etc.) a docentes sobre: plan anual, secuencias didácticas, dosificación, jerarquización, estudio de caso, estrategias de enseñanza y aprendizaje (metodología), evaluación del aprendizaje, uso de diapositivas, a través de proyecciones, uso de las TIC, uso de mapas conceptuales, redes semánticas, cuadros comparativos y sinópticos, etc., para el desarrollo de habilidades cognitivas de los alumnos (sector 8 secundarias generales)".*

En el área de tecnologías, específicamente en secundarias técnicas, el sector I del Valle de Toluca nos comparte una experiencia de acompañamiento:

El enfoque pedagógico de la asignatura de tecnologías agropecuarias pretende una concepción amplia de la tecnología como base para el aprendizaje y dominio de los saberes prácticos y habilidades técnicas, que tengan aplicación en el contexto social inmediato del alumno, del país y con una visión mundial.

El estudio de la tecnología en la educación secundaria deberá favorecer en los alumnos, competencias para identificar y resolver problemas relacionados con la satisfacción de necesidades.

*Por lo que una experiencia exitosa en el acompañamiento a la práctica docente es la implementación de **proyectos técnico productivos**, ésta es una estrategia de enseñanza que se caracteriza por contar con un plan de trabajo elaborado por los alumnos, con la asesoría del profesor, que permite a su vez la interacción del grupo, el trabajo colectivo, la asignación de tareas y responsabilidades para la consecución de los objetivos y genera, en*

algunos casos, apoyo económico para la institución.

La puesta en práctica de los proyectos técnico-productivos se desarrolla en cuatro fases:

INTENCIÓN: Propósito, investigación, acercamiento a la práctica en el ámbito escolar, familiar y comunitario.

PREPARACIÓN: Planeación para dar cumplimiento al propósito.

EJECUCIÓN: Puesta en práctica de las diferentes actividades planeadas en un contexto determinado.

APRECIACIÓN: Valoración de las actividades realizadas e impacto logrado.

La asesoría permanente, que se brinda a los docentes en cuanto al diseño, estructura, conocimiento, manejo de la información y evaluación de proyectos, permite al docente un trabajo significativo con sus alumnos, promoviendo en ellos procesos de creatividad, reflexión, interacción, innovación y acercamiento a una cultura tecnológica responsable.

El seguimiento al trabajo en el aula puede darse a través de diversos procedimientos que los supervisores ponen en práctica desde sus propios saberes y desde la manera en que ellos perciben la necesidad de su participación, de tal suerte que en la definición de las maneras de hacer el seguimiento, intervienen sus competencias profesionales, creencias y principios, dándole múltiples tintes al hacer cotidiano de la función supervisora.

“Es factible integrar un portafolio con los datos profesiográficos del docente, las guías de supervisión y otros documentos en donde se encuentran evidencias de las observaciones y sugerencias de la supervisión (sector 8 secundarias generales)”.

A continuación se presenta el relato de una experiencia que resulta peculiar en tanto que, además de circunscribirse a la modalidad de telesecundaria, focaliza el seguimiento al trabajo docente en la asignatura de inglés, desde una perspectiva formal de investigación, con lo que su autor aporta una propuesta interesante, a partir de las conclusiones de su estudio, para la enseñanza de la lengua extranjera en esta modalidad educativa.

El autor refiere el modelo de investigación que utilizó para el acercamiento al objeto de estudio, describiendo los procedimientos utilizados durante el mismo, sin embargo, por cuestiones de espacio y por los propósitos específicos del presente documento se incluyen únicamente algunas conclusiones que resultarán de sumo interés para los lectores:

CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA (ZONA 11 TELESECUNDARIAS VALLE DE TOLUCA)

En el modelo renovado de telesecundaria, la conjugación sistemática de sus elementos constitutivos es una condición para el éxito en el aprendizaje. Los elementos constitutivos del modelo pedagógico son, a saber: el mensaje informativo televisivo, los libros especiales de los alumnos, material videograbado e informático, los libros de la biblioteca de aula, los alumnos participantes del grupo escolar y la intervención facilitadora del maestro en el aula.

La asignatura Lengua Extranjera, Inglés, no escapa a esa organización lectiva. A continuación se expondrán algunas recomendaciones para intervenir con éxito en las sesiones de aprendizaje.

En el terreno formativo:

- *Es necesario un indispensable entrenamiento de los profesores en las habilidades lingüísticas correspondientes al currículum operado. Desde el enfoque comunicativo, el maestro debía contar con las suficientes habilidades para encauzar la clase en la propia lengua enseñada, y para contestar múltiples preguntas*

que surgen de la interacción entre alumnos y maestro. Ahora, con el enfoque del uso social de la lengua, esas habilidades son aún más necesarias, pues el profesor debe "mostrar" el mundo recreado en el interior del aula con cierta naturalidad y dominio lingüístico. Esta seguridad en el dominio de la lengua motiva a los alumnos, pues la enseñanza de la lengua extranjera es, ante todo, adquisición de habilidad para hablar dicha lengua. El entrenamiento que se menciona puede ser una palanca poderosa para mejorar la eficiencia de la enseñanza en nuestras escuelas.

- *Se requiere capacitación docente en el modelo pedagógico de telesecundaria. El maestro de telesecundaria debe ser, en primera instancia, un profesional de la enseñanza con probadas habilidades para enseñar. Además, debe operar eficientemente el modelo pedagógico. Esto quiere decir que más allá de ser capaz de dirigir grupos escolares hacia los objetivos institucionales, motivando a los alumnos en el aprendizaje, sorteando las restricciones a las que se enfrenta todo grupo escolar y asumiendo un papel de responsabilidad en el aprendizaje de los alumnos, el profesor de telesecundaria, en situación de enseñanza aprendizaje de la asignatura de lengua extranjera, debe conjugar acertadamente los elementos sustanciales del sistema. Para ese efecto debe existir una actualización y capacitación permanente para intercambiar experiencias y adquirir conocimientos y habilidades que, de otro modo, reducirían la potencialidad de los profesores.*

La formación, actualización y capacitación de los docentes, tanto en lo referente al dominio lingüístico como en lo concerniente a las habilidades docentes pueden provenir de la estructura oficial, o de la propia organización de los profesores en sus escuelas. En este último supuesto están dadas las condiciones de capacidad profesional inherente a los propios profesores para organizar círculos de estudio, talleres de actualización o seminarios de capacitación en tiempos que no afecten el desarrollo del currículo. La autoformación es una característica de los grupos profesionales y exige inversión de tiempo y esfuerzo.

En el terreno metodológico práctico:

- *La fórmula general para la enseñanza de una lengua extranjera puede resumirse en cuatro pasos: Estar expuesto a ella, comprender su significado, entender su forma (oral o escrita), y practicarla. Se recomienda no perder de vista este proceso para intervenir de manera efectiva en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El alumno está expuesto a la lengua extranjera por medio del mensaje televisivo, y a través de los libros correspondientes. Pero también lo estará en la intervención directa que haga el profesor de grupo. Puede estarlo también si se le proporcionan materiales sonoros y video grabados apropiados. Comprender el significado de los mensajes es un paso de cierta dificultad, pero a la vez clave para el aprendizaje y adaptación al cúmulo de experiencias formativas del alumno. Cuanto más pueda, el profesor debe propiciar la comprensión directa de la lengua, esto es, sin utilizar mayormente la traducción. La comprensión directa exige del profesor habilidades comunicativas apoyadas en el dominio de la lengua objeto de enseñanza. Entender la forma es reconocer la estructura de las palabras escritas y/o los sonidos de la cadena hablada. El análisis y la síntesis lingüística toman lugar en esta actividad. Finalmente, favorecer que el alumno se apropie de la lengua hablándola, o sea, practicándola. La participación del alumno en su aprendizaje es fundamental. En el modelo renovado de telesecundaria, el profesor de grupo debe controlar este proceso, pues el apoyo informativo y metodológico están orientados para un desarrollo curricular exitoso.*
- *En la enseñanza de una lengua extranjera, es importante descubrir el estilo de aprendizaje en los alumnos. Las mentes y cuerpos de los alumnos captan la información en diferentes formas: viendo, escuchando y haciendo. El procesamiento de la información se realiza contrastando con experiencias vividas anteriormente. Cuando se trata de aprender, ayuda saber cómo el alumno organiza esa información con la que se va encontrando. Por ejemplo, una persona puede "batallar" con el material escrito, pero com-*

prender inmediatamente con una ilustración. Otra puede tener dificultades con lo gráfico, pero captar prontamente la pronunciación de una frase. Alguna otra aprende ayudado por el lenguaje corporal o ejecutando una acción. Todas estas variedades de aprendizaje se pueden favorecer en el modelo pedagógico del que participa, protagónicamente, el profesor de telesecundaria.

- *En el aula, el profesor debe hacer una introducción a los trabajos de la enseñanza y construir un ambiente adecuado. Tal vez, como ninguna otra asignatura de la educación telesecundaria, la enseñanza-aprendizaje de la asignatura de lengua extranjera, requiere de una introducción cuidadosa a cada una de las sesiones televisivas. Se trataría de crear las condiciones adecuadas para que el aprendizaje sea exitoso. Requiere invertir cierto tiempo previo a la sesión televisiva; esta previsión puede potenciar el trabajo de maestros y alumnos.*

De manera general, es necesario que el grupo escolar reconozca el propósito de la sesión didáctica que va a enfrentar. Esto requerirá consultar el libro de inglés para el alumno, en donde se encontrarán detallados dichos propósitos, provenientes del programa de estudios. También es necesario considerar la sesión de enseñanza en el contexto de la secuencia de aprendizaje. Igualmente será importante señalar los vocablos más importantes a los que se enfrentará el alumno durante la clase, para obtener cierta familiaridad con ellos. Indispensable será ejemplificar el tipo de actividades que se desprenderán de la transmisión televisiva, para tomar ciertas providencias. Por último, es fundamental construir un ambiente áulico para hablar, escribir, leer y comprender el habla inglesa. Esta inmersión intelectual en la lengua y la cultura que se está aprendiendo es una base indispensable de predisposición y condicionamiento para el aprendizaje de la lengua extranjera en telesecundaria.

- *Sobre el propósito de la sesión. Una clase que no tiene claro el propósito que persigue no logra nada preciso. Se pierde el rumbo del trabajo, y el logro es algo indefinido. Si el trabajo*

áulico extravía el propósito de la sesión, se perturba el ánimo de los alumnos y del maestro porque prevalecerá la sensación de que se perdió el tiempo dedicado a esa sesión. Es importantísimo que maestro y alumnos accedan a una comunión de expectativas a partir del reconocimiento del propósito educativo. Corre a cargo del maestro cuidar que en el desarrollo de las actividades de aprendizaje –exposición de conocimientos, actividades correspondientes y evaluación- no se pierda la orientación didáctica señalada por el propósito de la sesión.

- *Sobre la contextualización del propósito de la sesión. En nuestro modelo pedagógico, las sesiones de enseñanza están ligadas entre sí para conformar una unidad didáctica llamada secuencia de aprendizaje. Es necesario no perder de vista ese conjunto de conocimientos y actividades de aprendizaje; es decir, cada propósito educativo debe estar contextuado con el conjunto de sesiones que forman una secuencia de aprendizaje. Esta relación es útil porque refuerza el conocimiento de un tema con otro. En la vida real no hay conocimientos aislados, sino relacionados con dimensiones más amplias. En nuestro caso, considerar el propósito de la sesión implica también relacionar ese propósito con la secuencia de aprendizaje a la que pertenece dentro de la programación didáctica. Resulta un complemento necesario e indispensable para darle dimensión a la sesión que estemos abordando. El particular propósito de la sesión televisiva debe asegurarse a conciencia, pues es la unidad mínima de trabajo áulico y contiene una importancia invaluable.*
- *Durante la transmisión televisiva del mensaje didáctico, evitar interrupciones o distractores para captar a plenitud la trama de la exposición, los parlamentos, las oraciones escritas y el sentido total del mensaje. Frecuentemente, durante la exposición televisiva, los profesores de grupo interrumpen el evento para traducir algunos vocablos, lo cual es un punto criticable porque desvía la atención de los alumnos, y porque la sola función de traductor complica el aprendizaje de la lengua extranjera.*

- *Acerca del vocabulario. En cada nueva situación social que se aborde como medio para aprender el uso social de la lengua, encontraremos nuevos vocablos que es necesario identificar en el discurso y comprender su correspondiente significado. Las lecciones, pues, contienen algunas palabras nuevas que los alumnos deben descubrir y practicar en su momento. Conviene no perderlas de vista en lo singular y en su función sintáctica. Cuando el dominio de dichos vocablos pasa inadvertido, inicia un rezago en el conocimiento lingüístico que, llegado un momento, es imposible de revertir. En cada nuevo tema habrá, necesariamente, nuevos vocablos. Conviene reconocerlos con anticipación al mensaje televisivo para la comprensión global del discurso y para integrarlos al inventario conocido de la lengua. No olvidar que un término, o una frase, recorre un proceso de apropiación por parte del estudiante, por lo que se expone como una frase auténtica de la vida real, se comprende el significado, su forma lingüística (oral y escrita), y se practica.*
- *Las actividades posteriores a la transmisión televisiva son de excepcional importancia pues permiten practicar la lengua en varios aspectos. En esta parte el profesor de grupo toma una gran relevancia porque es el responsable de que esas actividades se lleven a satisfacción, y porque asumirá a plenitud la función docente al recrear la intención didáctica, conducir los esfuerzos de los alumnos y evaluar el aprendizaje. No olvidar que las actividades de los alumnos representan una oportunidad de práctica y aprendizaje. De la exposición televisiva se desprenden una serie de actividades directamente relacionadas con la consecución del propósito educativo. Su realización es una oportunidad para la puesta en práctica del conocimiento lingüístico del momento. Frecuentemente se trata de dialogar con los compañeros de clase, o con el maestro, escribir alguna carta o describir algunas acciones, escuchar un parlamento e interpretarlo correctamente, o leer algún texto y comprenderlo. Pues bien, llevar a cabo estas prácticas es cumplir con lo demandado por el objetivo de la clase. He allí la importancia de*

las actividades que complementan la sesión televisiva.

- *La evaluación didáctica es la constatación del aprendizaje. El maestro de telesecundaria ha de asegurar que los alumnos aprendieron lo señalado en el propósito educativo. Para tal caso los alumnos deben resolver las pruebas que ofrece el propio libro del alumno, y realizar con acierto las actividades programadas de las que se hace referencia en el punto anterior. En la enseñanza-aprendizaje de lengua extranjera las prácticas lingüísticas son un referente indispensable. El saber hacer, con conocimiento, resulta una guía importante para evaluar el aprendizaje. Se debe valorar el conocimiento adquirido por los alumnos e identificar los puntos críticos del proceso enseñanza aprendizaje. Además, hacer el registro correspondiente nos permite ir conformando una apreciación útil para el control sobre la enseñanza y el aprendizaje y para la necesaria expedición de créditos.*

Papel de los Directores Escolares.

Al igual que los profesores de grupo en telesecundaria, los directores escolares enfrentan un verdadero reto en lo que se refiere a la enseñanza aprendizaje de la lengua extranjera. El directivo escolar debe haber comprendido los lineamientos filosóficos, políticos y académicos contenidos en el nuevo Plan y Programas de Estudio para la Educación Secundaria. Debe comprender a satisfacción los principios pedagógicos y metodológicos que orientan la enseñanza de una lengua extranjera. Debe tener conocimiento puntual del libro de Inglés dirigido a los estudiantes de telesecundaria: conocer el contenido de las lecciones, su articulación en secuencias de aprendizaje, el vocabulario, los tipos de actividades, el material de apoyo videográfico y, desde luego, reconocer la congruencia interna de los mensajes educativos televisivos.

Específicamente, el director debe:

- *Hacer visitas a las sesiones de clase de lengua extranjera y*

realizar una intervención apropiada, desde la perspectiva solidaria con el profesor de grupo, pero también para mejorar intencionadamente el desempeño docente.

- *Las visitas a los grupos forman parte de las funciones de supervisión de los directivos escolares. Responden a un propósito institucional de mejoramiento del servicio. No olvidar apoyarse en una guía apropiada de observación, sea ésta estructurada o flexible. Es estructurada cuando la hoja de observación pareciera ser una encuesta que va precisando los aspectos básicos de la observación escolar. Es flexible o no estructurada cuando el observador está a la expectativa de lo que va ocurriendo y toma notas de lo que observa para contrastarlo con la idea del deber ser. Ambas formas de abordar la supervisión de la práctica docente son efectivas. Lo importante es tener una idea de lo que se quiere comprobar en el salón de clase.*
- *No pasar por alto que los eventos de acompañamiento y seguimiento de la práctica docente son un continuo que permiten el mejoramiento sistemático del trabajo áulico, por lo que es necesario que las recomendaciones (escritas) a los docentes ingresen al expediente personal del profesor, para que sirvan de referencia seria y de fuente de información acerca de las habilidades y desempeño del profesorado. Es hora de superar la tradición oral que, siendo positiva en sí misma, se llega a convertir en un referente débil y asistemático.*
- *Entre los supuestos más importantes del que debe partir el director está el de que el profesor observado es ante todo un maestro. Esto quiere decir que se trata de un profesional de la enseñanza cuya principal característica radica en que es la persona idónea para lograr los aprendizajes requeridos por los alumnos que están a su cargo. En la asignatura de Lengua Extranjera, considerar que los maestros al frente de un grupo en telesecundaria son casi siempre el único contacto que los alumnos tienen con algún hablante anglo, por lo que es de*

capital importancia que el profesor de telesecundaria hable la lengua objeto de enseñanza por lo menos en un nivel que el propio programa de estudios señala como threshold, o de umbral o comienzo, que implica una preparación mínima de 400 horas de estudio de la lengua. Esto quiere decir que comprende con cierta familiaridad los asuntos relacionados con el trabajo, la escuela, el ocio, etc. Puede conversar sobre asuntos de viajes y puede escribir textos y frases en esa lengua; describe experiencias y eventos, y puede dar razones, opiniones y explicaciones sobre proyectos.

- *Para un más rápido desenvolvimiento en una sesión pedagógica de telesecundarias, en la asignatura de lengua extranjera, tomar en cuenta los puntos críticos identificados ya en el desarrollo didáctico de esta asignatura para prevenirlos, diagnosticarlos, señalarlos, comentarlos y corregirlos en interacción apropiada con el profesor de grupo.*
- *Tomar en cuenta que para una clase en esta asignatura, el profesor debe crear un ambiente intelectual y emocional adecuado previo al inicio del mensaje televisivo, clarificar la intención didáctica, identificar los vocablos novedosos que se tratarán en la sesión, la situación social en la que se enmarcará el mensaje educativo, y las tareas que habrán de realizarse.*
- *La participación del alumnado es de fundamental importancia en una clase de lengua extranjera. Juzgar esta variable a partir de la actuación de los alumnos: constatar si hablan, leen, escriben o comprenden la lengua objeto de enseñanza. Si no satisfacen la intención didáctica, entonces el trabajo está tomando un rumbo irresponsable. El hecho de alcanzar el objetivo educacional es esencial. Su no satisfacción, o su abandono u olvido es un punto crítico de la enseñanza aprendizaje de lengua extranjera en telesecundarias. Obviamente, la evaluación del aprendizaje en los alumnos es una oportunidad de oro para la constatación de la intención didáctica. La evaluación debe encabezarla el propio*

profesor de grupo para tomar decisiones al respecto: si da por satisfecha una actividad de enseñanza, o si es necesario insistir en ella. En el modelo renovado de telesecundaria existe la oportunidad de volver al tópico en cuestión para asegurarse de su mejor entendimiento tantas veces como sea necesario.

- *Para fortalecer el trabajo de profesores y alumnos, proveerlos de los materiales gráficos, videograbados, auditivos y digitalizados que posee la institución, o adquirirlos, y usarlos puntual y eficientemente. En este rubro se enumeran periódicos, revistas, libros, grabadoras, audifonos, películas, internet, pizarrón electrónico, computadoras y CD's.*

Respecto al profesor de grupo, es importante cuidar que el dominio de la lengua extranjera, objeto de enseñanza, sea el apropiado. Cuando no es así, la actuación del propio profesor es un obstáculo a vencer en el mejoramiento del servicio educativo. Si se diera este caso, recordar que existen diversas opciones para superar el problema; desde luego, las particulares de cada profesor para ponerse al día en sus obligaciones profesionales, y las institucionales, como pudieran ser los eventos de capacitación e intercambio de experiencias realizadas en el propio entorno escolar para practicar y aprender lo correspondiente. Un director emprendedor debe favorecer y estimular estas actividades de profesionalización, y debe, incluso, encabezarlas, porque es también responsable en la formación y adquisición de habilidades de los maestros a su cargo. No se crea que los profesores ya poseen una formación acabada cuando son contratados; al menos no es así en telesecundarias. La formación más plena se va dando en el aula. El director mismo debe ser bilingüe y estar al tanto de las mejores técnicas y procedimientos para enseñar lengua extranjera en telesecundarias. En resumen, los directores de telesecundaria enfrentan variados retos en sus escuelas provenientes de las esferas más diversas como la política educativa, las demandas sociales, el avance de la tecnología comunicacional y educativa y los diseños curriculares que intentan res-

*ponder a necesidades actuales de los educandos y de la sociedad.
La enseñanza aprendizaje de lengua extranjera no es la excepción.*

Impulso a la capacitación y actualización

Con relación a la formación continua, el equipo de supervisión fomentará 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, es la de 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 temática y acciones de atención, el equipo de supervisión deberá revisar las características del desarrollo profesional de los colectivos docentes en su ámbito de intervención, asimismo hacer una valoración de los saberes, experiencias y necesidades de actualización y capacitación, definiendo, en colaboración con los profesores y directores, las acciones y estrategias que atenderán las necesidades determinadas de formación profesional.

Los equipos de supervisión podrán valerse de diferentes tareas, para identificar el tipo de apoyo que requieren las escuelas, consultando las evaluaciones y planeaciones de las propias escuelas, pues se infiere que en ellas han plasmado sus necesidades de formación permanente; la autoevaluación institucional del sector y/o del departamento, ya que en ésta se han registrado las necesidades de desarrollo profesional que requiere el personal directivo y docente; 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; otras fuentes de información pueden ser los resultados de las evaluaciones de los do-

centes 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 definido su 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 identificados, así como, 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 la asesorías que se necesitan, por ejemplo, una necesidad manifestada de manera reiterada por los equipos docentes y directivos, 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 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 lo que muy poco o nada contribuyen a resolver o atender necesidades plasmadas en el trayecto formativo.

Es indispensable que se diseñen estrategias orientadas a mejorar las acciones de formación y/o actualización, a partir de la revisión de la información obtenida y la retroalimentación con los colectivos.

“Con los docentes se realizan reuniones académicas: talleres, encuentros metodológicos, trabajo colegiado, donde se establecen acuerdos y compromisos en busca de la calidad (sector 8 secundarias generales)”.

“En la modalidad de supervisión integral realizamos cursos y talleres, prevemos que cada actividad escolar tenga como punto ini-

cial de referencia una buena planificación y nos ha dado buen resultado el brindar asesorías previas para estos compromisos, sobresale el cumplimiento a la planeación que los docentes deben hacer para aplicar sus recursos cognitivos y de apoyo didáctico, en donde se incluyen ideas sobre evaluación con características PISA y/o ENLACE (Sector 6 secundarias generales)."

En la modalidad de cursos de actualización, circunscritos en el contexto de la Reforma de la Educación Secundaria, el equipo de supervisión del sector V de secundarias técnicas Valle de México comparte la siguiente experiencia:

ACTIVIDAD *Realización de cinco exposiciones con el personal directivo que coordina las actividades académicas y tecnológicas en las escuelas del sector V, en donde se abordó la temática siguiente: planeación, procesos de comunicación, autoestima, gestión educativa y escolar.*

Propósito General

Contribuir a la dinamización de este tipo de personal, en el entendido de que constituye parte medular en la escuela para que se materialicen los fines y propósitos de la Reforma de la Educación Secundaria establecidos en el plan y programas de las diversas asignaturas.

Propósito particular

Propiciar que el coordinador recupere el sentido institucional de una gestión fundamentalmente pedagógica, en el acompañamiento, asesoría, orientación y evaluación del trabajo de los docentes

Desarrollo de las actividades

De enero a mayo atendimos a los coordinadores de actividades académicas y tecnológicas de la zona XXV en el sector V. se efectuó una reunión por mes para fortalecer los referentes conceptuales y metodológicos con el personal. Temáticas que no les son

desconocidas, pero que es necesario recuperar en términos de reactivar los imaginarios del coordinador para el ejercicio eficiente y eficaz de su función. Desde una visión comprensiva que pone acento a la voluntad de los sujetos para movilizar nuevos esquemas de pensamiento a la acción, compartimos temáticas como la organización–planeación de la coordinación de actividades docentes en sus dos modalidades (académica y tecnológica).

Impacto

Aún cuando no hemos medido el alcance de lo realizado con precisión, debido a que la observación y/o valoración del ejercicio motivado de una función, resulta ser una apreciación subjetiva de quien la realiza y que en todo caso habría de reflejarse en estándares de calidad y de atención a rezagos en términos de la actualización a la que acceden, es importante mencionar que en el presente ciclo escolar, están realizando su trabajo de coordinación bajo la lógica estratégica de planeación, sugerida para los diversos campos; es decir, organización y planeación de su trabajo en la lógica del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Gratificante es la actitud abierta y con disposición al diálogo de ésta figura directiva, pensamos que en la medida en que se articulen procesos de actualización y profesionalización para este personal, que no se ha hecho del todo hasta el momento, se constituirán escenarios deseables en la consolidación de una nueva cultura que nada tenga que ver con anclajes nostálgicos en el pasado.

Otra experiencia en el desarrollo de procesos de actualización, en el marco del proceso de Reforma de la Educación Secundaria es comentada por una jefa de enseñanza de español, del sector VIII de secundarias técnicas Valle de México, en su relato, quien escribe, nos hace partícipe de un elemento que permea la práctica cotidiana de la supervisión, al asumir la responsabilidad de asesorar a un grupo de docentes constituido de manera heterogénea, en el cual confluyen múltiples intereses, formas de percibir la propia práctica e

incluso ideologías que conforman el ser docente, todo ello es testimonio fiel de la complejidad en el ejercicio de la función.

La asunción de una primera responsabilidad de asesoría tuvo como marco, el contexto de la Reforma de Educación Secundaria, se realizó con maestros de español de la región de Nezahualcóyotl, en ella, se incluyeron docentes de diferentes modalidades educativas, de secundarias generales y secundarias técnicas, conformando un grupo de 40 personas. En principio, el reconocimiento de enfrentarse a culturas diferentes por las características que revisten a cada uno, me dio la oportunidad de constatar algunas actitudes. Los docentes de secundarias generales mostraban mayor interés, pues decían que había poca información al respecto. Con los docentes de técnicas hubo oportunidad de reencontrarse con amigos, aunque a veces, conocerse no siempre es la mejor carta de presentación ya que se asumen derechos de réplica constante ante todo cuanto se dice. También tuve la oportunidad de observar actitudes de rechazo al plan y programa de estudio, ante lo cual, hubo necesidad de enfatizar que el plan 2006 es una continuidad del plan 1993 y que habría que reconocer que la apropiación acerca de los enfoques y sentido ha sido insuficiente y que por consecuencia había que trabajar en ello.

Ante la notificación de la responsabilidad de asesorar un grupo, se dieron tres reuniones con otros jefes de enseñanza que habrían de participar también en dicho proceso. Lamentablemente, los acuerdos y los materiales estuvieron escasos. Entonces tomé la decisión de fotocopiar todo cuanto consideré necesario para realizar la semana de inducción a la implantación de la reforma.

La encomienda significó reflexionar acerca de lo que representaba estar con un grupo de docentes en un horario de 8 de la mañana a las tres de la tarde, durante una semana. Esto exigió desobligarse de situaciones personales y consagrarse de tiempo completo, es decir, veinticuatro horas del día dedicadas a escudriñar lo que el plan y programa de español plantea y demanda de los docentes. Y me atrevo a decir que las veinticuatro horas, porque aún cuando

no estás haciendo cosas específicas para ello, estás con el pendiente y preocupación al respecto, o sea, te cuesta trabajo concentrarte en algo distinto. Elaborar un plan didáctico, no fue el único trabajo ni yo la única participante, pues he de reconocer que en el proceso hubo personas que contribuyeron y apoyaron contundentemente, desde la familia hasta compañeros de trabajo.

Con plan, materiales en mano, y mi propio programa diseñado, como herramientas básicas, me enfrenté al grupo, implementando una serie de técnicas que dinamizaran el trabajo y evitaran la fatiga y tedio durante las sesiones, esto fue aceptado con mucho gusto por los participantes, a ello, se fueron agregando materiales y bibliografía que los asistentes fueron proporcionando, haciendo más nutridos y enriquecedores los momentos. La asesoría no representa pasarla bien con quienes compartimos saberes, es todo un reto, pues debes cumplir con los objetivos en un ambiente armónico y dejarte las puertas abiertas para futuras asesorías. En esta ocasión, logramos el objetivo propuesto para el desarrollo del trabajo, en óptimas condiciones, eso es altamente motivante, pero te obliga a ser cada vez mejor.

Los docentes, construyeron en el transcurso de las sesiones, los catorce proyectos que están propuestos en el programa de la asignatura, los cuales sirvieron de base para la elaboración de sus planes de clase. La evaluación fue un tópico que hizo falta revisar con precisión, debido a que el tiempo nos resultó insuficiente.

La experiencia de asesorar a docentes fue gratificante en el sentido de que se construyeron productos útiles para los procesos áulicos, se integraron carpetas con técnicas grupales, se compartieron comentarios de vivencias, referentes al proceso de enseñanza, y se proporcionaron bibliografía. Algo que es menester recalcar es la carencia de apropiación acerca del uso de los medios tecnológicos, tanto de quien coordinó, como de los participantes, surgiendo la necesidad de incorporarse y aprender a usar de manera didáctica los recursos tecnológicos.

Si tuviera que describir el procedimiento, yo diría que una parte importantísima es lo que sucede antes de la asesoría porque tienes que investigar acerca de lo que asesorarás, preparar materiales, medir tiempos, saber un poco sobre las personas con quienes trabajarás, y elaborar un plan de trabajo en donde queden claros los propósitos y los productos que habrás de obtener. Ya en la asesoría, tal vez, lo más relevante es la actitud con la que te enfrentas a quienes recibirán tu apoyo.

La asesoría a los docentes es una actividad fortificante y medular. En el caso de español se hace más determinante pues el punto central es la comunicación.

La transmisión de ideas, pensamiento y sensaciones a través del lenguaje es virtud de todo aquel que se considere humano. (Sector VIII, secundarias técnicas)

Evaluación del desempeño docente

El trabajo de acompañamiento a la práctica docente permite impulsar la autoevaluación por parte de los docentes de su desempeño al conducir las sesiones de trabajo con sus alumnos.

El sector I de secundarias técnicas en Valle de Toluca nos comparte al respecto una de sus experiencias:

Acudo a la escuela secundaria técnica de Tejupilco, para realizar una visita de apoyo técnico-pedagógico a los docentes de la asignatura de Física. Me entrevisto previamente con el docente, le solicito su autorización para participar en la sesión de trabajo con el grupo de alumnos. Previamente analizamos la planeación del docente para la sesión de ese día.

El docente inicia el trabajo solicitando la participación de los educandos a través de las preguntas guía que permiten la manifestación de conocimientos previos, propuestas, comentarios, etc., lo que resulta muy estimulante para los educandos, siendo la participación muy abundante

y cercana al planteamiento hecho inicialmente por el maestro.

Se presenta a los educandos el propósito, tema, subtema, contenidos y productos a obtener durante la clase. Incorporado al grupo de trabajo colaboramos en la orientación individual y como apoyo al mismo, propiciamos el planteamiento de procesos reflexivos, analíticos, sintéticos, inductivos, deductivos y otros. Los alumnos motivados se encuentran dispuestos a participar.

Continuamos con el docente, estimulando la participación de los alumnos, a través de comentarios, preguntas, aportaciones, sugerencias y mi inclusión directa con el trabajo colectivo del grupo en la realización de actividades de aprendizaje planteadas por el docente a la clase.

Realizado lo anterior y en el colectivo del aula, incluyéndonos el docente y el invitado, construimos las conclusiones, propuestas, sinopsis, mapas mentales y otras necesarias.

Finalmente los productos obtenidos son incluidos en los cuadernos de trabajo y/o portafolios de los alumnos, los cuales serán motivo de evaluación parcial y/o final, al concluir el tema o subtema abordado.

Esta experiencia, vivida al alimón con los docentes, ha sido gratificante para todos los que nos hemos visto involucrados en ella; por lo que, en lo personal la repito con la mayor frecuencia posible en las visitas de asesoría.

Como corolario de este trabajo, docente y asesor, analizamos los resultados obtenidos y realizamos el intercambio de vivencias durante la sesión de trabajo (por parte de alumnos, docente y asesor), valorando la importancia y trascendencia de las mismas. Simultáneamente hacemos las recomendaciones necesarias al docente, para continuar mejorando su hacer cotidiano como profesional de la educación. (Sector I, secundarias técnicas)

Otros comentarios de los integrantes de los equipos sectoriales de supervisión, que dan cuenta de la promoción de la práctica evaluativa son los siguientes:

"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).

"Bimestralmente, en colegio, se concentran resultados de aprovechamiento escolar para que, en reuniones de Consejo Técnico Sectorial, se analicen los factores que inciden en la aprobación, reposición y deserción escolar (sector 8 secundarias generales)".

Educación Física

El trabajo que asesores técnico pedagógicos, coordinadores de programa y supervisores realizan para el acompañamiento a los docentes de clase directa en la asignatura de educación física, resulta relevante por la pertinencia con que se brinda la asesoría y el apoyo, así como la manera en que se da el seguimiento y se evalúa la aplicación del programa que forma parte de la currícula de la educación básica (preescolar, primaria y secundaria).

Los supervisores de educación física comentan:

"El proceso integrador, funcional y dinámico que realiza la supervisión tiene el propósito de lograr mayor eficacia y eficiencia del servicio, involucrando a la comunidad educativa en acciones como diagnosticar, planear, verificar, orientar, asesorar, dar seguimiento y evaluar, propiciando innovaciones y toma de decisiones con base en los lineamientos establecidos.

Motivar, mejorar, vincular, articular, promover todas las acciones dentro de los procesos y lineamientos del ámbito laboral y de los aspectos técnico-pedagógicos, asimismo el orientar, asesorar, detectar fortalezas y debilidades que permitan corregir deficiencias e impulsar aciertos.

Asumiendo un liderazgo académico y situacional, se orienta a los coordinadores de programa, a los profesores de clase directa, dentro de todos los aspectos emanados del Plan Anual Regional 2007-2008, brindando un clima organizacional que coadyuve al ámbito laboral.

Siempre pendiente de la profesionalización del personal en lo que se refiere a la actualización dentro de la Reforma de la Educación Secundaria, se han visto y analizado todas las secuencias, desde la inducción dentro de la consulta nacional para la reforma, asesorías subsecuentes, hasta la fecha actual.

Dentro de las visitas se retoma el tema de los valores, en este mismo orden de ideas se involucra a los maestros de educación física en el Programa Nacional de Lectura, quienes entregan un reporte mensual de lectura, esta actividad arroja beneficios en las habilidades intelectuales de los profesores, fomentando que se lean preferentemente temas didácticos" (supervisión de educación física, región 3 Nezahualcóyotl).

Otro supervisor nos comparte su experiencia, relatándonos los procedimientos que sigue para la planeación colegiada:

"Los procesos vividos que se consideran exitosos inician al finalizar el ciclo escolar, al hacer una evaluación institucional de la planeación anual regional (PAR), en donde intervienen profesores de clase directa, coordinadores de programa de la región y el supervisor, para valorar y contrastar los avances que se obtuvieron a lo largo del ciclo escolar, poniendo énfasis en los puntos críticos señalados en el PAR, las acciones que no fueron superadas o que se considera que por diversos obstáculos no se desarrollaron confor-

me a lo planeado, se clasifican en puntos críticos y se vuelven a considerar en la planeación del siguiente ciclo escolar, con otras estrategias y/o diversas acciones.

Al inicio del ciclo escolar y en colegiado con los coordinadores se elabora la planeación anual regional (PAR), incrustando actividades propias de los sectores de primarias y/o de la zona escolar de secundarias que corresponde; además de tomar en cuenta las actividades planeadas por el Departamento de Educación Física.

La planeación es la base para la acción de supervisión y a través de ella se da seguimiento a las actividades del trabajo docente" (supervisión de educación física, región 2 Ecatepec).

Otro ejemplo más refiere la concepción de supervisión que el personal de educación física ha acuñado:

"La supervisión de Educación Física de la Región 3, tiene como misión fundamental 'brindar un servicio de educación física de calidad para contribuir a la formación integral de los alumnos de educación básica en el Valle de México'.

En este contexto, el propósito del puesto es supervisar el desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas y técnico-administrativas, con la finalidad de asegurar la calidad del servicio que presta el personal docente, adscrito a la Región 3 mediante asesoría personalizada, directa e indirecta, y acciones de verificación, coordinación, orientación y sensibilización.

En materia técnico pedagógica se desarrollan las siguientes acciones:

- 1. Planeación Estratégica*
- 2. Planeación Didáctica*
- 3. Evaluación de Procesos*

4. *Evaluación Pedagógica*
5. *Diseño, evaluación y aplicación de instrumentos*
6. *Supervisión técnico pedagógica*
7. *Capacitación y actualización del personal*
8. *Evaluación Institucional"*

(supervisión de educación física, región 3, Naucalpan)

En cuanto a las formas de recuperación de la información, una región de supervisión de educación física comparte los instrumentos que utilizan para la recuperación de la información:

Hoja de visita semanal. En donde se registran todas las visitas que el coordinador del programa realiza a las diferentes escuelas.

La agenda de trabajo. Que se recupera de manera mensual y en donde el profesor registra las clases que él da todos los días, y en ambos turnos, de manera breve también registra el por qué no dio clases.

Concentrado de los días laborados, de los días destinados a la aplicación del programa de educación física, del programa de iniciación del ritmo, del programa técnico deportivo, en donde el profesor señala las actividades no programadas que impiden la aplicación de estos programas, datos estadísticos de los programas de apoyo, estadística de los alumnos con necesidades educativas especiales y el promedio de las calificaciones que los profesores entregan por bimestre.

Formato destinado al acompañamiento y seguimiento a la aplicación del programa de educación física, en donde el coordinador de programa observa las acciones realizadas y sugiere (en su caso) las tareas a realizar a fin de abatir la debilidad encontrada.

En formato parecido para el programa técnico deportivo (PTD) y el programa de iniciación al ritmo (PIR).

Formato para la planeación didáctica del programa de educación física, en donde el profesor plasma las actividades de enseñanza por unidades didácticas.

Instrumento de acompañamiento y seguimiento a la asesoría técnico pedagógica, útil para verificar todo lo anterior a través de visitas de acompañamiento del supervisor a los coordinadores de programa.

Cronograma de actividades mensuales, en donde se calendarizan las visitas que cada figura de la región realizará de acuerdo a su función. (Supervisión de la Región 2, Ecatepec) .

Servicios de Asistencia Educativa¹⁰

El Plan de Estudios 2006, publicado en el marco de la Reforma de la Educación Secundaria, señala que entre los elementos centrales para lograr la definición de una propuesta curricular pertinente para el México de hoy, se hace necesario considerar las características de los jóvenes en edad de asistir a la secundaria¹¹.

Se reconoce que la adolescencia es una etapa de transición hacia la adultez y transcurre dentro de un marco social y cultural que le imprime características particulares. Al igual que la juventud, la adolescencia es una construcción social que varía en cada cultura y época. Este proceso de crecimiento y transformación tiene una doble connotación; por una parte, implica una serie de cambios biológicos y psicológicos del individuo hasta alcanzar la madurez y, por otra, la preparación progresiva que debe adquirir para integrarse a la sociedad.

Se trata de un periodo marcado por la preocupación de construir la identidad y la necesidad de establecer definiciones personales en el mundo de los adultos, todo acompañado de importantes cambios fisiológicos, cognitivos, emocionales y sociales. Pese a estas característi-

10. Consultar la serie de cuadernos pedagógicos con el tema "El servicio asistencial en la educación secundaria" publicado por la DESySA.

11. Plan de Estudios 2006. Educación Básica Secundaria. Secretaría de Educación Pública.

cas comunes, es conveniente señalar que no todos los adolescentes son iguales, y que la experiencia de ser joven varía fuertemente en función de aspectos como el género, la clase social, la cultura y la generación a que se pertenece. Incluso un mismo individuo puede vivir periodos muy distintos durante su adolescencia y juventud. Resumiendo: existen múltiples formas de vivir la adolescencia, y así como es posible encontrar adolescentes con procesos personales de gran complejidad, otros transitan por este periodo de vida sin grandes crisis ni rupturas.

En la actual reforma de la educación secundaria, la reflexión sobre las características y el papel de los jóvenes en este nivel educativo y en la sociedad ocupa un papel central. Se propone un currículo único y nacional, que toma en consideración las distintas realidades de los alumnos; para implementarlo es necesario ser flexible en las estrategias de enseñanza y en el uso de un repertorio amplio de recursos didácticos. Toda acción de la escuela se deberá planear y llevar a la práctica a partir de un conocimiento profundo de las características particulares de sus alumnos, y considerando su interacción permanente con la sociedad a través de la familia, la escuela, la cultura, los grupos de pares y los medios de comunicación. Sólo entonces la vivencia escolar se convertirá en una experiencia altamente formativa; es decir, en un aprendizaje para la vida.

Para tener un verdadero impacto en la vida de los adolescentes es esencial que la escuela secundaria se ocupe de comprender y caracterizar al adolescente que recibe, y de definir con precisión lo que la escuela ofrece a sus estudiantes, para quienes las transformaciones y la necesidad de aprender nuevas cosas serán una constante.

Los equipos de supervisión muestran con el relato de sus experiencias la preocupación por apoyar a los colectivos escolares en esa tarea de conocer a los adolescentes, caracterizarlos y planificar acciones que apoyen su desarrollo integral, tanto en el espacio curricular de Orientación y Tutoría como a través de las actividades que desarrolla el personal de servicios de asistencia educativa (orientadores,

trabajadores sociales, médicos escolares, prefectos e incluso el personal administrativo y de intendencia de las escuelas).

"En cada visita de supervisión se insiste acerca de la necesidad de planificar y desarrollar acciones que respondan a las necesidades y características de los discentes, así como la problemática grupal que se detecta a través del diagnóstico del grupo que realiza el tutor. Se ha insistido también en la necesidad de brindar acompañamiento y seguimiento a casos especiales por parte del personal de servicios de asistencia educativa (sector 8 secundarias generales)".

"A los profesores tutores se les orienta para que utilicen los libros de la biblioteca de aula en el espacio curricular de tutoría, ya que se cuenta con títulos en los que se pueden localizar temas relacionados con lo señalado en los lineamientos de orientación y tutoría (sector 8 secundarias generales)".

"El perfil de egreso de la educación secundaria contiene hábitos, actitudes que solamente se pueden desarrollar si desde el ámbito familiar se promueven y fortalecen, por ello es imprescindible hacer equipo de trabajo con los padres de familia impulsando, por ejemplo el proyecto Escuela para padres. En el trabajo de asesoría se proporcionó al personal, información, sugerencias didácticas y formatos para organizar y desarrollar Escuela para padres (sector 8 secundarias generales)".

II. APOYO A LA GESTIÓN DIRECTIVA

En la práctica cotidiana de las escuelas es importante que los directivos y el colectivo docente, aprovechen los espacios colegiados para que analicen, comprendan y desarrollen estrategias, para poner en práctica los propósitos educativos en acciones específicas en el aula. Las personas que integran la supervisión, han 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 educa-

tivo; orientarán y desarrollarán 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 ser tratados en reuniones de consejo escolar, propiciando el intercambio de experiencias y conocimientos, a fin de que se diseñen planes de trabajo congruentes, factibles, pertinentes, alineados a las políticas educativas y con consistencia metodológica.

Además de observar la consistencia metodológica del plan escolar, la supervisión ha de desarrollar tareas que le permitan acompañar el proceso de aplicación de lo planificado por cada escuela.

Otro elemento importante en el apoyo a la gestión directiva, es el ambiente o clima de trabajo que los colectivos construyen y propician en su escuela. Para lograr 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 y que éstos tengan confianza para opinar sobre los asuntos pedagógicos y organizativos de la institución, asimismo expresar sus ideas libremente, tanto en las reuniones de consejo, como en otros espacios de encuentro que existan en el plantel.

Para referir las experiencias relatadas por los equipos de supervisión, en lo relativo al apoyo a la gestión directiva se han generado cinco categorías referidas a:

- Procesos de planeación – evaluación
- Práctica cotidiana
- Trabajo colegiado
- Uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información
- Infraestructura escolar

Planeación – Evaluación

Un testimonio sobre la manera en que los equipos de supervisión apoyan la gestión directiva en cuanto a los procesos de planeación es el que presenta el sector 3 de secundarias generales en Valle de México.

"En los últimos ciclos escolares se ha aplicado el Programa de Escuelas de Calidad en las escuelas, a partir del cual, aún con algunas limitaciones, los colectivos escolares elaboran el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT) con la metodología sugerida en dicho programa; independientemente del recurso económico que adquieren las escuelas que se incorporan, es de esperarse observar cambios sustantivos tangibles que se reflejen en el perfil de egreso del alumno como reto a lograr con la suma de esfuerzos reflejados en una escuela limpia y con un buen ambiente, la operatividad de los servicios administrativos y de asistencia con profesionalismo y creatividad, el desarrollo de las clases con apego a enfoques, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y una metodología acorde con la reciente reforma, así como una dirección con liderazgo transformacional en un clima de trabajo colaborativo.

Ante la necesidad de fortalecer e impulsar la Gestión Escolar, con la operatividad sistemática del PAT contemplado no solamente como un programa sino paralelamente como un plan rector que oriente todas las actividades a realizar en un ciclo escolar en congruencia y articulación con la planeación de los campos 2,3 y 4; en las zonas escolares 11 y 13 nos hemos dado a la tarea de diseñar y operar una estrategia con el propósito de orientar al personal directivo en la construcción del PAT, haciendo algunos ajustes congruentes con la realidad que se vive, con la intención que sea una herramienta funcional que facilite el logro de objetivos y metas que se registran en el PETE; esta propuesta nos ha permitido establecer una mejor comunicación entre pares ya que a través de diversos ejercicios se precisan acciones a desarrollar considerando los diagnósticos propios de cada escuela.

CONSIDERACIONES GENERALES:

1.- Se elaboró un cronograma de actividades de difusión y acompañamiento a los directivos escolares de ambas zonas que contempla las siguientes acciones:

- Socialización de la estrategia puntualizando aspectos y elementos a considerar en esta herramienta de trabajo.*
- Reuniones al interior de las escuelas: academias locales, servicios de asistencia y de apoyo con la finalidad de detectar y registrar por escrito puntos críticos en cada ámbito de trabajo y contrastarlos con los estándares de calidad.*
- Integrar una comisión de docentes para recabar productos de trabajo y elaborar un primer acercamiento del PAT.*
- Reunión con directivos para analizar los borradores de los PAT's e intercambiar propuestas (ejercicio a través de una lista de cotejo que contempla los diversos elementos y apoyos que se deben considerar).*
- Validación en colectivo del PAT en reuniones plenarias en cada escuela.*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

Para unificar criterios con todos los directivos escolares, se establecen directrices y mecánicas con base a en un esquema rector, donde se incide en la alineación correspondiente así como en la necesidad de considerar los estándares recomendados para las cuatro dimensiones: Pedagógica Curricular, Administrativa, Organizativa, Comunitaria y de Participación Social, con la recomendación de programar actividades viables concretas y medibles; el trabajo de pares de ambas zonas escolares generó propuestas y reflexiones que clarificaron dudas y como producto de trabajo se elaboró un guión de actividades

recurrentes, que con las específicas de los diagnósticos situacionales de cada escuela integrarán el cronograma específico.

Para propiciar una visión global que ubique al docente en una dinámica de trabajo congruente con la Reforma en la Educación Secundaria, los Proyectos Institucionales, los Programas y Proyectos de Apoyo, etc., sin que considere que son cargas extras que sólo los abruma, se elaboró en colectivo un documento orientador que sin ser indicativo en mucho orienta la planeación anual y de clase.

Para hacer el seguimiento y evaluación del PAT, se tiene previsto que al término de cada periodo, en reuniones con ambas zonas escolares, se haga la socialización correspondiente de impactos obtenidos registrando las incidencias para reencauzar acciones.

CONCLUSIÓN:

Mediante esta estrategia, se pretende sistematizar la construcción del PAT para todas las escuelas de las zonas 11 y 13, poniendo en juego la experiencia de todos los participantes, partiendo del intercambio de experiencias de los componentes teórico-metodológicos que se requieren para diseñar un documento rector que incluya actividades a realizar durante un ciclo escolar en las 4 dimensiones que se desarrollan en el campo 1. (Sector 3, secundarias generales).

Este mismo sector de secundarias generales relata otra experiencia desarrollada en la zona escolar No. 12

La Zona Escolar 12, fomenta la planeación estratégica en las escuelas que la conforman, a través de la asesoría del equipo de supervisión; primeramente en reuniones de asesoría con directivos y más tarde con los colegiados escolares, socializando los documentos rectores para su apropiación; en consecuencia los colectivos logran la autoevaluación y consecuente la valoración de puntos críticos que permiten construir una planeación estratégica a mediano plazo, cuya flexibilidad tiende a su permanente actualización.

El equipo de supervisión de la zona escolar 12 en forma integral, opera visitas periódicas de acompañamiento y seguimiento de las actividades planeadas, sugiriendo los cambios que considera pertinentes para mantener el rumbo adecuado, la consecución de las metas y objetivos propuestos, cuidando que las actividades de las cuatro dimensiones se enfoquen hacia la transversalidad curricular.

Dicha operatividad se logra por la apertura de canales idóneos de comunicación que enriquecidos por una actitud de permanente cooperación, orientación y afecto, por parte del equipo de supervisión, permite el logro de un clima de trabajo favorable para el desarrollo de las tareas. Dentro de este ambiente, la confianza es el aspecto fundamental para el establecimiento de una auténtica comunicación; no obstante persisten actitudes antagónicas y aún de franca rebeldía, sostenidas por elementos que se oponen a toda iniciativa o cambio, por cuestiones ideológicas que les mantienen en una permanente frustración y que limitan el beneficio de la comunicación.

En la modalidad de taller se trabajan aspectos referentes a la autoevaluación (referida al ámbito de escuela), con la presencia de directivos escolares, docentes y personal de apoyo, para conocer los nuevos procedimientos, evaluar los procesos de lo planeado, etc. Así es factible detectar que muchas acciones no se registran de manera sistemática lo que nos permitió modificar formas de trabajo hacia otras tendentes a la mejora continua de procesos y acciones que quedaban solamente señaladas. Dicho registro permitió un trabajo ordenado, con diseño y aplicación de instrumentos que permitieron comprobar el alcance de objetivos y metas así como su correspondiente reorientación o reestructura.

Por otra parte, la autoevaluación de los planes estratégicos de transformación escolar, permitió avanzar en la participación de directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar en el compromiso del hecho educativo.

La creación del portafolio escolar fue fundamental para verificar

los logros obtenidos en materia pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social.

El resultado de las autoevaluación institucional, del ciclo escolar 2006-2007, fue la primera experiencia plasmada que dio cuenta de los objetivos logrados en cada una de las dimensiones. Con ésta se reconoce que la evaluación se concibe como una cultura interna y externa que permite mostrar sin temor los alcances de lo propuesto.

*Todo ello implica que el equipo de trabajo se encuentra bien integrado y en condiciones de socializar y avanzar en lo planificado pero sobre todo en proporción apoyo directo "cara a cara".
(Sector 3, secundarias generales)*

Práctica cotidiana

Para el acompañamiento a la práctica cotidiana de las escuelas y en apoyo directo a la gestión directiva, los equipos de supervisión han buscado diversas estrategias de organización o procedimientos que les permitan ejercer su función de manera cercana y directa, un ejemplo de ello es la experiencia que relata el sector escolar No. 6 de secundarias técnicas en el Valle de México:

El Equipo de Supervisión Sectorial del sector VI, de Educación Secundaria Técnica en el Valle de México ubicado en Ecatepec Estado de México, desde el mes de mayo de 1996, tiene como esencia el proporcionar servicios de supervisión escolar entendida esta como el acompañamiento, asesoría, planeación, orientación, seguimiento y evaluación a los procesos educativos. A partir de ese momento enfrenta la problemática para brindar un servicio de calidad con cobertura geográfica y trabajo que no incidiese de forma diferenciada en lo administrativo y lo técnico pedagógico como lo establece la supervisión tradicional.

*En respuesta para atender esta necesidad desde el ciclo escolar 2001-2002 surge la estrategia sectorial denominada "**Tutoría**" como un **Mo-***

delo de supervisión sectorial innovador que se ocupa de intervenir en el desarrollo de la gestión escolar, a través de la participación de la figura denominada tutor¹² y/o colectivo sectorial para la mejora continua de los procesos que desarrollan a los equipo directivos y a los docentes o colectivos escolares en el logro de los propósito educativos.

Se debe entender a la tutoría como un proceso de gestión para el acompañamiento coadyuvante, durante las etapas de planeación, organización, desarrollo, evaluación y seguimiento; de los diferentes procesos educativos así como en la toma de decisiones adecuadas y pertinentes, se centra en la atención personalizada a los docentes y los colectivos escolares; que se realiza por el Tutor. Entendido éste como un facilitador competente, lo cual implica un sujeto que se forma para la función, apoyándose procedimentalmente en los lineamientos establecidos en el manual de funciones técnico pedagógicas y administrativas así como mantenerse en formación permanente.

El equipo de supervisión sectorial reconoce la "Tutoría" como una acción de gestión con la oportunidad de:

- *Indagar para identificar debilidades y fortalezas de los equipos directivos, docentes y personal de apoyo de instituciones escolares.*
- *Atender la cobertura de manera permanente al 100% de las escuelas del sector.*
- *Posibilitar la comunicación eficaz y pertinente de la comunidad sectorial*

12. Agente educativo con personalidad predominantemente afectiva y armónicamente integrada a las capacidades intelectivas, posee competencias en el desarrollo de procesos educativos que le permiten actuar de forma integral con sus tutorados para catalizar y coordinar la atmosfera y cohesión social de los colectivos escolares para alcanzar los propósitos educativos. Concepto elaborado por el equipo sectorial a partir del análisis del documento y parafraseo de la definición de Benevent citado en el documento "La acción tutorial de la función docente universitaria. Ángel Lázaro Martínez revista complutense de Educación V. 8 -1 1997

- *Recuperar, analizar y socializar la información con el Equipo de Supervisión Sectorial.*
- *Facilitar el acercamiento del equipo de supervisión escolar a los docentes.*
- *Lograr una toma de decisiones colegiada en las alternativas de solución de los problemas detectados en las escuelas.*
- *Impulsar el desarrollo personal e institucional de los tutorados.*
- *De ser reconocido el tutor como una autoridad moral y formal.*
- *Mediar a través de la gestión escolar las políticas educativas en las instituciones escolares.*
- *Verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas educativas en los centros escolares.*

El sector educativo VI se organiza para realizar la Tutoría de la siguiente forma:

- *En reunión de estructura-sectorial¹³ generalmente a inicio de ciclo escolar se designa el tutor para cada una de las escuelas, tomando como base el análisis de aprovechamiento escolar, los resultados de prueba enlace, entre otros, asignándole un plantel donde exista la mayor necesidad de intervención del responsable de la asignatura con menores resultados esperados.*
- *Se establece el compromiso de asistir un día como mínimo de cada semana a cada escuela tutorada.*
- *Se establece a partir de la planeación sectorial un día a la semana para reunión del equipo de supervisión escolar donde se socializan las problemáticas encontradas y necesidades detectadas por los tutores.*
- *Se determina en sesión colegiada la forma de intervención de*

13. Estructura Sectorial: Jefe sector, Supervisores, Jefes de Enseñanza, asesores Técnicos Pedagógicos, Secretaria, adjunto

manera individual o colectiva para la resolución y seguimiento de dicho problema.

- *Partiendo del análisis de resultados y diagnósticos de los tutores, en trabajo colegiado se establece el cronograma de visitas colegiadas.*
- *El tutor es el primer encargado junto con los directivos de dar seguimiento a las recomendaciones y sugerencias de las visitas colegiadas¹⁴.*
- *Las necesidades específicas de intervención para alguna asignatura, proyecto, programa, curso, taller, conferencia son resueltas a partir del enfoque de trabajo grupal distinguiendo las competencias de cada uno de los integrantes del equipo de supervisión sectorial.*
- *La tutoría de dos escuelas no exime a ningún tutor de atender a las demás escuelas.*
- *Propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía tutor-tutorado.*

¿CÓMO SE DESEMPEÑA LA TUTORÍA EN EL SECTOR EDUCATIVO VI?

Una vez hecha la presentación con las autoridades y el colectivo escolar se establecen acuerdos para el desarrollo del trabajo de tutoría. El cual consiste en:

- *diagnosticar el estado que guarda la institución en los diferentes de la gestión escolar.*
- *acompañar los procesos de planeación Institucional y didáctica.*
- *participar en la conformación y trabajo de las diferentes academias.*
- *supervisar (asesorando, orientando, evaluando) la práctica do-*

14. Visita colegiada: Visita de supervisión a un centro escolar en la cual participa toda la estructura sectorial, teniendo como acción sustantiva recuperar información del estado que guarda la institución en forma general y/o dar seguimiento a visitas anteriores.

cente de todas las asignaturas.

- *diseñar, implementar y coordinar, a petición de parte y de conformidad con los programas institucionales, los procesos de actualización y/o capacitación de los colectivos escolares.*
- *informar de manera permanente y en sentido recíproco, entre la jefatura de sector y las escuelas de las necesidades, eventos, problemáticas, convocatorias, requerimiento de documentos, etc.*
- *impulsar de manera permanente el conocimiento y aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).*

LOGROS DE LA TUTORIA SECTORIAL

- *Cobertura al 100%; presencia y atención a las escuelas del sector.*
- *Comunicación permanente y eficiente.*
- *Mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos existentes en las escuelas.*
- *Reconocimiento de la figura del tutor como autoridad formal y moral.*
- *Avance en los procesos de supervisión integral.*
- *Elaboración de diagnósticos veraces y oportunos.*
- *Avances en la cultura de colegiación y evaluación de los procesos educativos.*
- *Cambios en los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

Reconocer los avances la estrategia tutorial en las escuelas del sector es motivo para dar continuidad a este proceso, el testimonio más allá de validar los resultados de esta táctica, es motivación para potenciarla, presentamos algunos de ellos a continuación:

BENEFICIOS DE LA TUTORIA. (Testimonios de directores)

“En primer lugar yo estoy muy agradecido con los tutores, que me han apoyado en el seguimiento académico, así mismo se nos dio la asesoría necesaria en todos los aspectos académicos y administrativos”.

“He recibido apoyo para mejorar mi desempeño directivo y trabajo educativo.”

“Con las buenas intervenciones de los tutores a las diferentes actividades del plantel se han corregido algunas desviaciones”.

“La tutoría ha representado la oportunidad de dar solución a diversos problemas presentados durante la gestión escolar, desde un punto de vista pedagógico y administrativo”.

“Este programa beneficia e impacta en el trabajo áulico del docente y en la integración a los trabajos técnico pedagógicos”.

“Nos ha servido para orientar al personal en general para su mejor desempeño en el trabajo educativo”.

“Ha sido un verdadero apoyo, respaldo y seguimiento de la gestión escolar en especial, felicidades al Sector VI, por su organización para asesorar a todas las instituciones con este apoyo”.

“Hemos recibido asesoría en asuntos pedagógicos, asuntos laborales, asuntos administrativos, asuntos comunitarios”.

¿QUÉ REPRESENTA EL TUTOR EN LA ESCUELA? (Testimonio de directores)

“Una fortaleza en la resolución de problemas y al tener una visión a nivel jerárquico superior, nos puede asesorar mejor”.

“El acompañamiento para sugerencias en la identificación de de-

bilidades, en la realización de proyectos".

"Como parte importante determina una buena marcha en la escuela".

"Un respaldo confiable e imparcial que permite avanzar hacia un trabajo eficiente".

"Es una figura importante, ya que a través de la asesoría es posible mejorar el servicio que se brinda a los alumnos".

"Define propuestas de mejoramiento educativo con los coordinadores y profesores". (Sector VI, secundarias técnicas).

Otro ejemplo más, lo presenta el sector VII de secundarias técnicas, con un procedimiento definido para las visitas de supervisión:

Los procedimientos utilizados giraron en torno a 5 periodos:

PERIODO PREPARATORIO.

Esta etapa de preparación generó una reunión de trabajo entre el equipo sectorial y el equipo directivo de la escuela, en donde el propósito fue que los directivos presentaran el diagnóstico situacional de la institución a su cargo, considerando cada una de las dimensiones de la gestión escolar; esto permitió tener una visión holística del plantel, cabe hacer mención que esta reunión fue realizada en la oficina del sector, ahí los directivos de dicha institución hicieron una presentación apoyada con los recursos tecnológicos, participaron cada uno de ellos, desde su ámbito de responsabilidad. A partir de las necesidades detectadas se establecieron los acuerdos y compromisos para realizar la siguiente etapa.

PERIODO DE OBSERVACIÓN.

La realización de esta etapa fue significativa ya que a partir de las observaciones realizadas que supondrían cierta objetividad fue

que se emitieron juicios de valor, dando pauta al periodo de análisis. Cabe mencionar que la supervisión efectuada en la escuela en cuestión, se abordó desde las dimensiones antes mencionadas a partir de los siguientes ámbitos:

- a) Referente a la dimensión pedagógica curricular, se dio acompañamiento al desempeño docente, observando que la mayoría contaba con su planeación e instrumentación didáctica, en donde se verificaba el proceso de inicio, desarrollo y cierre de clases. Posteriormente se hicieron comentarios y sugerencias pertinentes.*
- b) De la misma forma se estudiaron los procesos de organización y administración escolar, en donde se hizo una revisión puntual de los aspectos que involucra, tomándose nota de ello (aquí se abordó lo concerniente a las dimensiones organizativa y administrativa).*
- c) Con respecto a la dimensión comunitaria y de participación social, cabe mencionar que fueron invitados padres de familia, personas de la comunidad y ex alumnos, quienes vertieron sus comentarios acerca del funcionamiento de la escuela lo que permitió hacer las contrastaciones necesarias y emitir un juicio de valor.*

PERIODO DE ANÁLISIS.

Los agentes del equipo de supervisión sectorial analizaron e interpretaron en reunión colegiada realizada en la oficina del sector, los hechos relevantes obtenidos durante el periodo anteriormente descrito para compartir lo observado y elaborar un documento con recomendaciones y sugerencias.

PERIODO DE REALIMENTACIÓN.

En este periodo se reunió el equipo directivo con el equipo de supervisión sectorial, para compartir las observaciones y recomendaciones pertinentes y buscar, juntos, acciones y medios que les

permitieran corregir las desviaciones encontradas, dando el seguimiento correspondiente.

PERIODO DE EVALUACIÓN

Con este periodo se dio cierre al proceso de supervisión, el cual culminó con una reunión de trabajo por el equipo sectorial en donde se analizaron las oportunidades, amenazas y riesgos, destacando lo siguiente:

- *Se mejoraron las relaciones interpersonales entre el personal de la escuela.*
- *Se avanzó en la apropiación de los procesos de planeación, desarrollo y evaluación.*
- *Se propició el uso eficiente de los recursos humanos haciéndolo acorde con su perfil profesiográfico.*
- *Se observó reconocimiento hacia las orientaciones y sugerencias dadas por el equipo sectorial de supervisión.*
- *A la fecha se observa que posterior a las visitas de supervisión existe mayor participación y asistencia a las actividades convocadas por el Sector.*
- *Realizando un comparativo de los indicadores de aprovechamiento, se observa en el ciclo 2006-2007, el incremento de una décima con relación del ciclo escolar 2005 – 2006.*

En el desarrollo de este modelo de trabajo se observó que el tiempo empleado fue extenso lo que limitó la atención a otras escuelas, pero sin embargo, se reconoce que presenta muchas ventajas.

El equipo sectorial de supervisión ha valorado seguir aplicando este modelo durante el ciclo escolar 2007 – 2008.

Por lo anterior se reconoce la necesidad e importancia de dar seguimiento y evaluación a las visitas de supervisión, en la búsqueda de la mejora continua y de la transformación de los procesos de supervisión. (Sector VII, Secundarias Técnicas) .

Otra experiencia interesante es la compartida por el sector I de secundarias técnicas con la organización de un foro al que denominaron "Intercambio de experiencias sobre la supervisión escolar interna".

En el marco del Proyecto Educativo Sectorial "Hacia una supervisión integral de calidad", ejercida por los campos de intervención uno y dos, se realizó este primer foro de intercambio de experiencias, donde se presentaron 20 ponencias, en esta actividad se contó con la participación del Jefe de Sector, tres supervisores, ocho jefes de enseñanza, veinte directores, catorce subdirectores y dieciocho coordinadores de las veinticinco escuelas del sector.

El foro se organizó por mesas de trabajo, en la mesa 1 se abordó el tema: Retos y perspectivas de la supervisión escolar interna; en la mesa 2: Acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente en las escuelas; en la mesa 3: Actitudes que manifiestan los docentes ante la supervisión interna.

A este evento se convocó a los directores del sector para que, con la participación del subdirector y el coordinador, elaboraran y presentaran su ponencia, atendiendo a las temáticas específicas y lineamientos técnicos de las mismas, destacando que hubo disposición e interés por el foro, acción que legitima la corresponsabilidad en los procesos educativos de las instituciones.

La participación de los asistentes fue propositiva, evidenciando compromiso con el quehacer diario que se vive en las escuelas y, en especial, con la supervisión escolar interna que se ejerce en todo momento del proceso educativo, mediante el acompañamiento, seguimiento y evaluación a la gestión escolar.

El desarrollo del foro fue exitoso, porque los directivos se esfuerzan por presentar en las mesas de trabajo sus ponencias y escuchar las opiniones de los asistentes para enriquecerlas.

Como producto del foro se recuperaron las conclusiones y propuestas que fueron distribuidas a las escuelas, a fin de que los directivos las analizaran y aplicaran, al interior de sus centros de trabajo, incidiendo con esta acción en el mejoramiento de la práctica educativa. (Sector I, secundarias técnicas)

El testimonio que presenta el sector 3 de secundarias generales es una muestra de la manera en que los equipos de supervisión pueden intervenir en la práctica cotidiana de las escuelas, apoyando y orientando la realización de múltiples actividades:

En los últimos tres años en el Sector Educativo No. 3 de Cuautitlán Izcalli, el Equipo Sectorial en colegiado elaboró el Plan de Supervisión en donde se contempló la integración de equipos de zona (primera etapa) con la finalidad de realizar el diagnóstico de la situación académica en que se encontraba cada una de ellas (segunda etapa), para posteriormente llevar a cabo el acompañamiento y seguimiento a los docentes con requerimientos especiales en su práctica docente, se concluyó con una tercera etapa consistiendo ésta en la verificación de las sugerencias y recomendaciones que se les dieron a maestros y directivos, reforzando estas acciones de supervisión con encuentros metodológicos, conferencias y actividades formativas.

Como resultado de este mecanismo de supervisión, se ha observado mayor integración del equipo sectorial, actitud que se refleja al interior de las escuelas, proyectándose en toda la comunidad (incluyendo Padres de Familia), a continuación se mencionan como ejemplo, algunas actividades que, en las escuelas de la zona 10 reflejan los beneficios obtenidos: en la semana de la demostración de la ciencia y la tecnología, donde las actividades presentadas son preparadas con la participación de los responsables de cada asignatura, siendo éstas de interés y motivación para alumnos y padres de familia, observándose

una mayor organización por parte de directivos y docentes; estas actividades son supervisadas por el equipo de zona.

En las actividades realizadas en el estudio de casos se ha logrado la integración de los Padres de Familia con sus hijos, coordinados por los docentes, participando juntos en la observación y conservación del medio al exterior de las escuelas. Otra actividad sobresaliente es el montaje de una exposición de fotografía sobre lugares de interés cercanos al Municipio de Cuautitlán Izcalli, actividad con proyección a la comunidad e invitación a las Autoridades Municipales.

En la actualidad la organización sectorial continua por equipos de zona, retomando la supervisión integral e integrada, con actividades clasificadas en dos etapas para dar acompañamiento y asesoría a directivos y docentes a dos escuelas con bajo aprovechamiento de cada zona escolar (la selección se realizó por medio de un diagnóstico).

La segunda etapa consiste en el seguimiento y verificación de las indicaciones otorgadas, al mismo tiempo se está atendiendo a los docentes de las demás escuelas, trabajo que se realizará durante todo el ciclo escolar. (Sector 3, secundarias generales).

“Los supervisores nos reunimos con la convicción de renovar la función supervisora, pretendemos hacer pequeñas grandes mejoras en todas las áreas que nos competen para dar satisfacción a los beneficiarios de la acción educativa”. (Talleres para el análisis y propuestas sobre las: Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión. Enero 2008).

“Se ha asesorado a los tutores para que incorporen acciones que promuevan la participación de los padres de familia en las actividades escolares a partir del reconocimiento de que el perfil de egreso de la educación básica incluye hábitos y actitudes que se desarrollan si son fortalecidos desde el ámbito familiar (sector 8 secundarias generales)”.

"Cada jefe de enseñanza tiene asignadas dos escuelas para darle seguimiento y acompañamiento en todas las actividades del ciclo escolar (escuelas tutoradas) (sector 8 secundarias generales)"

Trabajo colegiado

Un espacio de oportunidad, de apoyo a la gestión directiva, útil para el reconocimiento de la situación en la que se efectúa el servicio educativo, son las reuniones de trabajo colegiado, (de consejo técnico escolar, academias de grado y/o especialidad – según el nivel educativo de que se trate –, sesiones de TGA, etc.), debido a que en ellas el personal de supervisión podrá estar al tanto de los procesos de planeación, de la organización e integración de los docentes, del seguimiento a las acciones programadas en la planeación de cada escuela, de la atención a las dificultades que enfrenta la escuela y de sus necesidades específicas de asistencia académica, entre otras.

"Al inicio del año escolar se tiene una reunión [con directores] en donde se evalúan los resultados del Plan Anual Escolar, Proyecto Educativo Escolar, Plan Estratégico de Transformación Escolar y Plan Anual de Trabajo, en cada una de las escuelas que conforman la zona escolar. De este análisis cada director se compromete dar mayor atención a las debilidades. En esta reunión se le entrega a cada director el calendario de visitas de supervisión y los calendarios y estrategias de las principales acciones administrativas planeadas en el sector, departamento y dirección, con lo que se tiene un punto de partida común para poder brindar asesoría, acompañamiento y evaluación a cada una de las escuelas de la zona escolar (zona 27 sector 9 secundarias técnicas)."

Según Silvia Conde¹⁵ "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 elabora-

15. Conde, op. Cit.

ción 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 buscar 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 del equipo de supervisión.

"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 Plan Estratégico de Transformación Escolar. Promover el funcionamiento del consejo técnico escolar y del consejo de participación social." (Grupos de discusión. S2G3A1, 2007).

Como impulso al trabajo colegiado, los equipos de supervisión apoyan la constitución y funcionamiento de las academias por asignatura, a este respecto el sector V de secundarias técnicas Valle de México relata:

ACTIVIDAD. *Constitución del Consejo Técnico de la Academia de Español del Sector V, durante la reunión de academia de mayo.*

Propósito general:

Propiciar un espacio de reflexión entre los integrantes de la academia sectorial de español, a fin de generar procesos de actualización, profesionalización y acompañamiento a los docentes en servicio.

Propósito particular:

Considerando que la visión y misión de la asignatura es compartida, la incorporación de docentes al Consejo Técnico de la Academia de Español, para atender rezagos educativos y docentes,

desde un ámbito cooperativo y colaborativo, habrá de propiciar la materialización de utopías.

Los integrantes habrán de proporcionar los diagnósticos, las propuestas y evaluaciones para organizar procesos de mejora durante el ciclo escolar.

Desarrollo de las actividades

En las dos reuniones de la academia de español del ciclo escolar pasado, se constituyó el Consejo Técnico de la Academia de Español, se auto-propusieron dos maestros por zona, quedando establecido un Consejo de seis miembros y presidiendo el jefe de enseñanza de español. Ante la relevancia de la instauración de dicho consejo en el presente año escolar se ha realizado la primer reunión, que se llevó a cabo el mes de septiembre.

Impacto

Nos parece que en coadyuvancia con las intenciones de constituir la academia departamental de español, se dan pasos en esa dirección. Que aprovechando la voluntad y disposición de los maestros para sumarse a esta forma de organización para generar procesos de autoformación, se avanza en la reducción de rezagos educativos y docentes. Los resultados están a la vista con la autogestión que este cuerpo colegiado realiza para atender a los maestros de español y el Programa Nacional de Lectura (Sector V, secundarias técnicas).

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

En este aspecto es de destacar la actividad que comparte el equipo de supervisión del sector V de secundarias técnicas Valle de México:

ACTIVIDAD. *Constitución de un directorio de correos electrónicos de los docentes de la academia de español.*

Propósito general

Contar con un directorio que posibilite la relación dialógica electrónicamente, para el envío o recepción de información que contribuya a fortalecer la gestión educativa de los docentes de la academia de español.

Desarrollo de las actividades

En el marco de las reuniones de la academia de español en el ciclo escolar 2006 – 2007, se solicitó a los docentes de español su dirección electrónica a efecto de que el jefe de enseñanza de español estuviera en contacto por este medio con los maestros. Las intenciones son diversas, desde aquellas que van con el envío de materiales y referentes, como los que tienen que ver con peticiones de acompañamiento, asesoría, orientación y guía didáctica pedagógica personalizada.

Impacto

Por este medio hemos remitido una gran cantidad de información y materiales a los maestros, pulsamos el impacto cuando se recibe el reconocimiento de los docentes al hacer los cotidianos recorridos por las escuelas. Ello compromete a los maestros que no tienen correo o no saben usar la nueva tecnología a que lo hagan, es un paso que apunta a su acceso y dominio, para acortar tiempos y distancias con la brecha tecnológica, no como una moda, sino como una necesidad de irnos digitalizando (Sector V, secundarias técnicas).

Infraestructura

Rol de gestión de recursos. Implica la adecuada administración y empleo de las instalaciones, mobiliario y material didáctico, mediante tareas como el registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los bienes involucrados en la gestión de su ámbito y en el espacio escolar, a fin de promover procesos de mejora para su uso y aprovechamiento.

Destaca el relato de la experiencia compartido por el sector I de secundarias técnicas:

Durante el año escolar 2006-2007 y el tiempo transcurrido del presente año escolar, los jefes de enseñanza de ciencias y supervisores administrativos, nos dimos a la tarea de iniciar con el proyecto sectorial denominado "Rescate de los laboratorios de Ciencias", en las 26 escuelas que integran al sector escolar, cuyo propósito es lograr el funcionamiento y uso adecuado de estos laboratorios.

Este proyecto nos condujo a trabajar con el personal directivo y docente de las escuelas del sector, donde a través de reuniones con ellos, abordamos entre otras acciones las siguientes:

- *La existencias del anexo en la escuela*
- *La realización de un inventario coherente, respecto de lo existente y lo que debe existir*
- *Definición de su estructura física respecto de sus dimensiones*
- *La ubicación del anexo correspondiente al interior del propio laboratorio*
- *La especificación de las condiciones del mobiliario*
- *Estado y funcionalidad de los servicios de agua, corriente eléctrica y gas en el anexo*
- *La incorporación de la tecnología educativa (televisión, vídeo, cañón, cámara, microscopio electrónico, etc.)*
- *Existencia del equipo e instrumentos de laboratorio y las condiciones de uso en que se encuentra*
- *La biblioteca propia del anexo*

Estas reuniones de trabajo acompañadas de instrumentos de investigación a emplear en el proyecto (cuestionarios, encuestas, entrevistas), propició de alguna manera la sensibilización del personal directi-

vo y docente para lograr el uso permanente del laboratorio y/o el rescate de los mismos, de tal suerte que responda a los planteamientos de la Reforma de la Educación Secundaria, respecto de dar a la ciencia la importancia que tiene en el logro de los conocimientos, desarrollo de habilidades, manejo de valores y actitudes positivas, todos ellos traducidos en el logro de las competencias del alumno para ponerlas en juego en su vida personal y social.

La experiencia ha logrado la incorporación de algunos laboratorios de Ciencias que se encontraban fuera de operación y la funcionalidad de aquellos que estaban en condiciones para hacerlo. Como consecuencia de estas acciones el personal de supervisión escolar considera que se ha avanzado en el propósito del proyecto, aunque no se encuentra satisfecho, ya que falta mucho por lograr; lo anterior nos permite considerar la experiencia como grata y exitosa (Sector I, secundarias técnicas).

En este aspecto de apoyo a la infraestructura escolar un supervisor comenta:

“Gracias al Programa Escuelas de Calidad, en donde hasta la fecha 7 de las 8 escuelas de la zona se han incorporado, se ha logrado reparar y construir sanitarios, bardas perimetrales y adquirir equipos de cómputo, teniendo como meta que en el presente ciclo escolar se incorporen o reincorporen las 8 escuelas de la zona (zona 27 sector 9 secundarias técnicas).”

III. RECUPERACIÓN DE INSUMOS PARA LA EVALUACIÓN Y LA PLANEACIÓN INSTITUCIONALES

La tarea que el sistema educativo ha depositado en los equipos de supervisión tiene entre sus principales cometidos dotar a profesores y directivos de insumos de información, para distinguir los factores que inciden en los resultados educativos y contribuir a que los colectivos docentes tomen las decisiones más oportunas y pertinentes en

la búsqueda de mejorar la calidad del aprendizaje, situando de esta forma las propuestas de transformación de la gestión.

Rol de información y comunicación. Debe incluir la recepción y registro de elementos derivados del diagnóstico, evaluación, planeación y desarrollo de la gestión de su ámbito y la escolar, de carácter oral y escrito, así como la transmisión y/o devolución de dichos elementos y su análisis respectivo con las personas y colectivos involucrados. De igual forma se debe incorporar el uso de medios y procedimientos formales e informales como: correo electrónico, informes, oficios, circulares, diarios de campo, bitácoras personales y escolares, con el fin de orientar la toma de decisiones y la reorientación de los procesos.

Es necesario contar con evidencia que documente y proporcione elementos, para argumentar debidamente la toma de decisiones, así mismo es importante que la evaluación y la planeación se articulen para que las acciones que se plasman en esta última, estén dirigidas a resolver la problemática que se detecta en la evaluación.

"Después de la realización de actividades de asesoría, talleres, academias o encuentros metodológicos, el equipo sectorial programa reuniones de evaluación para reorientar la participación de los supervisores y corregir las actividades que no son apropiadas" (sector 8 secundarias generales)

"Tanto la planeación como la evaluación de los procesos se realiza por equipo, distribuyéndose las líneas de acción [de la planeación del sector], posteriormente se socializa lo escrito entre el colectivo del sector y se obtienen valoraciones finales" (sector 8 secundarias generales).

AUTOEVALUACIÓN

La recuperación y sistematización de información útil para la toma de decisiones, se considera un ámbito de intervención de la función supervisora de fundamental relevancia; las acciones para recuperar

y sistematizar información se sitúan como parte de un programa metodológico que contempla tres objetivos cognitivos¹⁶: El primero es el de la exploración¹⁷, el segundo es el de la descripción¹⁸ y el tercero es el de la significación¹⁹; 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, considerando la devolución de las valoraciones a los sujetos y comunidades involucradas.

Los supervisores comparten sus experiencias:

“La colegiación de la estructura sectorial es una de las formas por medio de las cuales se analizan problemáticas y se elaboran propuestas o alternativas de solución. De la misma forma se analizan temáticas, diseño de estrategias, agendas y cuadros operativos que incluyen actividades para el desarrollo de las academias, talleres, encuentros metodológicos y actividades formativas en el marco de la Reforma de la Educación Secundaria.

Después de la realización de actividades de asesoría, talleres, academias o encuentros metodológicos, la estructura sectorial programa reuniones de evaluación para reorientar la participación de los jefes de enseñanza y de las actividades que no son apropiadas.

-
16. 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
 17. La exploración implica la observación y examen minucioso del hecho que se estudia.
 18. La descripción se entiende como el reconocimiento y análisis de las partes que forman el todo y las relaciones de sus combinaciones.
 19. La significación se concibe, como el proceso que permite conocer y reconocer ideas y conceptos, que evoca un signo o cualquier otra cosa interpretable.

Tanto la planeación como la evaluación de procesos se realiza en equipo, también las visitas técnico pedagógicas se realizan de esta forma, integrándose equipos de cuatro jefes de enseñanza que visitan a una escuela de las tres zonas escolares, a fin de atender mejor a los docentes ya que muchos de ellos imparten hasta 5 o 6 asignaturas.

Bimestralmente, en colegio, se concentran los resultados de aprovechamiento escolar para que, en reuniones de consejo técnico sectorial se analicen los factores que inciden en la aprobación, reprobación y deserción escolar.

En colegio se realiza la valoración de nuestra participación en las actividades programadas por el sector (Sector 8, Secundarias Generales)."

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Este apartado se ha reservado para incluir algunas reflexiones que los equipos de supervisión hacen sobre la manera en que conciben su práctica cotidiana, que quizá sirvan al lector para contrastar su propio pensamiento y recrear la concepción que sobre la función supervisora se ha ido construyendo, de a poco, en el hacer de todos los días de los equipos sectoriales de supervisión:

"Los equipos sectoriales de supervisión escolar, representan un punto de apoyo básico y fundamental para el desarrollo funcional de los planteles educativos y para el logro, con ello, de los propósitos educativos, especialmente en lo que respecta al acompañamiento, seguimiento y evaluación de la función directiva y docente de las escuelas ubicadas en nuestro sector escolar.

Las vivencias logradas en la función de la supervisión son, por lo general, de una enorme riqueza y aprendizaje cotidiano, siendo también gratificantes para aquel que ejerce la supervisión escolar.

El trabajo con personal directivo, docente y de apoyo se traduce en la posibilidad manifiesta de lograr que nuestros planteles sean la piedra angular en la formación de los educandos que acuden a éstas, y con ello, respondan de la mejor manera a las expectativas de la comunidad del entorno escolar, las propias de la entidad y del país en lo general, considerando esto como un principio de rendimiento de cuentas (Sector I, Secundarias Técnicas)."

"La acción que no revela la luz de la razón es ciega; la razón sin acción es estéril. La tarea de supervisión es compleja, independientemente de los conceptos existentes no hay que perder de vista que es un proceso y que requiere de un esfuerzo de acompañamiento y seguimiento, principalmente de quienes están, o deben estar, cerca de los docentes, y de manera más puntual cuando no existe perfil en el profesor que es responsable de impartir una asignatura que no domina. Preocupado siempre por el nivel de aprovechamiento, el perfil de egreso de los alumnos, se debe tomar, dicho proceso con gran responsabilidad, siempre dentro del marco de valores como: respeto, confianza, tolerancia, empatía y liderazgo académico; fomentar el uso de los recursos tecnológicos como un apoyo a la práctica educativa, el uso de procedimientos y principios didácticos que son fundamentales en cualquier educador profesional, sin olvidar las políticas y la legislación educativa en vigor (Sector 8, secundarias generales)".

"La supervisión es la acción que permite, por una parte observar el cumplimiento de las normas y lineamientos emitidos por las áreas centrales y, por otra, verificar el correcto desempeño de las labores docentes en el proceso enseñanza-aprendizaje, generando la retroalimentación entre las autoridades educativas y los planteles, mediante una labor orientadora y de colaboración, con el fin de alcanzar los objetivos de la educación secundaria. Los resultados de esta acción, permiten informar a las autoridades correspondientes, sobre las deficiencias detectadas en los planteles, a fin de que se tomen las medidas necesarias para superarlas

y propiciar así, un mejor funcionamiento del servicio (Sector IX, Secundarias Técnicas)".

***"Experiencia y conocimiento** son dos recursos eternamente compatibles e inseparables en todo tipo de ejercicio sistémico de quienes hemos procurado atender, con la mejor atingencia posible nuestra labor y sin priorizar ninguno de ellos. Resulta abiertamente discutible afirmar que los que ejercemos la función supervisora en nuestro sector, TODOS tenemos una experiencia a toda prueba, por el simple hecho de que contamos con una edad respetable o porque ya tenemos un amplio camino recorrido en las lides de este trabajo, esto nos podría conducir a terrenos escabrosos como las utopías, las creencias, las ilusiones y otras ideas que, peor aún, nos conducirían a un precipicio más letal que la participación en la ignorancia; se ha definido a la experiencia como un desempeño basado en el OBJETIVISMO del trabajo, lo cual merece su propio reconocimiento, por lo tanto una experiencia exitosa no puede dejar de apreciarse para la mejora en el ejercicio profesional; hay quien recomienda que una persona de alto rendimiento debería 'escribir las experiencias que va obteniendo en el cumplimiento de las tareas (ya que esto) es una forma de cooperar con el mejoramiento de la profesión' y continúa sugiriendo un sinnúmero de ideas para una mejor aplicación de la experiencia en beneficio de los logros; en conclusión, no podemos dejar de ser 'objetivos'.*

Pero si algo se presenta con 'objetivismo', podemos dar cuenta de manera inmediata y consecuente de la existencia de un SUBJETIVISMO lógico, ¿cuál podría ser éste o de qué manera se podría determinar? En pláticas, con la implicación de los compañeros, hemos obtenido una respuesta compartida y común: si la experiencia es lo objetivo, lo sustantivo es la CIENCIA, y ésta a su vez nos transporta al conocimiento, que es la otra cara que hay que considerar para alcanzar un mejor desempeño en el trabajo de la supervisión escolar. Una de las tareas en las que hemos invertido el tiempo, ha sido la de investigar conceptos generales sobre la

supervisión educativa y, curiosamente, lejos de habernos encontrado limitados para arrimar elementos de apoyo a nuestra función, encontramos más de los que comúnmente se comentan; por supuesto, los folletos sobre la supervisión que hemos manejado durante el ciclo escolar que culminó, más el muy comentado PMFS, son herramientas de invaluable valor para nuestro conocimiento y aplicación de lo escrito, pero también nos han proporcionado elementos de juicio y conceptos como que la tarea básica de la supervisión es la de asistir a los docentes en su trabajo cotidiano, que el ejercicio de la supervisión, más que atender a ideas terapéuticas debe priorizar las actividades de índole eminentemente preventivo. No hemos descartado la idea de hacer un intento por definir lo que es la supervisión y coincidimos, entre muchas que hemos analizado, con la siguiente: la supervisión docente es un servicio democrático y sugerente, de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. Junto a esta idea se pueden describir un sinnúmero de características de diversa índole para alcanzar el mérito de supervisor, entre las que consideramos comentables destacan: ser un experto en currículo y en didáctica, ser buen comunicador, organizador con habilidades, educador capaz, líder, evaluador, estimulador, coordinador, orientador, consejero, experto en relaciones, investigador, agente de cambio. Por otra parte, consideramos algunas recomendaciones para el buen ejercicio de la supervisión, entre ellas recordar los propósitos de la misma que se concretizan en las aspiraciones: ejemplo, reconocer lo que son los procesos y los productos y, sobre todo, jamás separar estos significados, porque no hay enseñanza sin aprendizaje, ni aprendizaje sin enseñanza (Sector 6, secundarias generales)".

Un agradecimiento y el reconocimiento por el esfuerzo realizado a quienes se decidieron a escribir y compartir su pensamiento y su experiencia, ante la convocatoria de la DESySA; sus relatos han sido de gran utilidad en la construcción de los documentos que han de orientar y normar el quehacer de la supervisión en la entidad, pero sobre todo, servirán para compartir la manera de concretar aquella utopía que se ha generado en la intención de mejoramiento continuo de la función supervisora.

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.
Mayo de 2008
Tiraje: 1,200 ejemplares*



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