



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 097 DF SUR**

**El supervisor como agente de cambio de las prácticas  
docentes en la educación preescolar mediante el  
acompañamiento y asesoría educativa.**

**T E S I N A**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PLAN 94**

**PRESENTA  
MÓNICA DOLORES CEDILLO MANZO**

**ASESOR  
DR. LUIS FELIPE BADILLO ISLAS**

**México, D.F.**

**2015**

## **DEDICATORIA**

*Deseo agradecer este esfuerzo, primeramente a Dios por la grandeza de mi fe para lograr cada uno de mis retos en la vida.*

*A mis padres Roberto (QEPD) y Ofelia como un gesto de gratitud porque me dieron la vida, su inmenso amor y el infinito apoyo para la realización de todas las metas que me he propuesto a lo largo de la vida.*

*A mis maestros porque con sus valiosas aportaciones lograron contagiarme el entusiasmo por seguir preparándome con profesionalismo y dedicación en esta hermosa carrera en favor de la educación.*

*A mis compañeros de profesión que de alguna manera estuvieron cerca de mí para apoyarme en la realización de este trabajo.*

*A todas las personas importantes en mi vida, familiares y amigos que han aportado amor, sabiduría, confianza, compañía y agradables momentos.*

**A TODOS, INFINITAS GRACIAS!!**

# Contenido

---

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
Planteamiento del problema:	6
<b>Capítulo I</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes de la supervisión en México</b>	<b>8</b>
1.1 La supervisión en sus orígenes (1921 a los sesenta)	8
1.2 La Supervisión como factor clave de la calidad educativa (1970 a los noventa)	12
1.3 La supervisión en el siglo XXI	15
1.4 Planteamientos de la actual Reforma Educativa	17
<b>Capítulo 2</b>	<b>20</b>
<b>Las tareas de la supervisión educativa</b>	<b>20</b>
2.1 La noción de supervisión educativa	20
2.2 Funciones de Asesoría y Acompañamiento de la supervisión	21
2.2 Planeación de la supervisión	29
2.3 La asesoría y cambio educativo mediante la visita a escuela y al aula	33
<b>CAPITULO 3</b>	<b>40</b>
<b>El papel de la asesoría académica para la mejora de la práctica docente.</b>	<b>40</b>
3.1 Liderazgo educativo para el cambio	40
3.2 El rol del director como agente de cambio	43
3.3 La complejidad de la práctica docente en la época actual	45
3.4 El rol del docente como agente de cambio en la escuela.	49
<b>Capítulo 4</b>	<b>54</b>
<b>Alcances y limitaciones de la supervisión educativa en la Delegación Iztapalapa. El caso de la zona 28</b>	<b>54</b>
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>69</b>

## Introducción

En el presente trabajo de investigación documental y de experiencia laboral, retomo la situación histórica de la supervisión como un hecho trascendental de gran importancia debido a la evolución, a la diversidad de enfoques y principios en que debía apoyarse la función supervisora en México.

En el primer capítulo se destacan los cambios sociales surgidos durante las diferentes décadas, así como las transformaciones del Sistema Educativo Mexicano y los nuevos enfoques de la supervisión del siglo XXI, esto último es un factor clave para la calidad por medio de nuevas perspectivas de apoyo y seguimiento en el proceso educativo. Este capítulo se fundamenta de manera explícita con diversas fuentes de información, referentes documentales que sirven de base para reflexionar en torno a esta función supervisora y cómo debe incidir para promover la mejora educativa.

Así mismo, considero importante abordar en el segundo capítulo, las características y finalidades de la función supervisora, a partir del deber ser ante los retos actuales de equidad, calidad e inclusión, con base en la importancia de planear, implementar, innovar, evaluar y dar seguimiento mediante de la asesoría y el acompañamiento para lograr cambios en las prácticas educativas. Es sustancial destacar la importancia de asesorar brindando apoyo académico, partiendo de las necesidades de mejora de las escuelas y de las prácticas docentes de acuerdo a los propósitos del programa del nivel educativo y de la actual reforma.

La planeación de la supervisión, la observación, la visita al aula, el diálogo y la retroalimentación, son acciones que contribuyen a identificar áreas de oportunidad para plantear la asesoría necesaria y efectiva.

El propósito del rol de asesor como paso trascendental para liderar los procesos de cambio en las escuelas, los docentes, los alumnos y los padres de familia, promoverá beneficios en los agentes educativos. ¿Cómo realizar una visita de supervisión? ¿Cómo es la participación del liderazgo técnico pedagógico del director y el supervisor? ¿Qué implica la asesoría? Con estos

cuestionamientos se trata de dar respuesta al impacto de este liderazgo pedagógico.

La actuación docente es compleja y cobra un papel fundamental en la actividad profesional, tal como se menciona en el tercer capítulo, pues su diseño, planeación, implementación y evaluación son los pasos fundamentales para lograr aprendizajes en los alumnos. La reflexión personal de las prácticas educativas es la clave para analizar, decidir y evaluar ésta intervención pedagógica. La mejora de la práctica educativa es el objetivo central para un aprendizaje exitoso, por tanto los referentes de este análisis darán cuenta de los elementos que el docente debe considerar en sus prácticas sobre cómo enseñar y cómo favorecer el desarrollo de competencias en sus alumnos

Ante la necesidad actual de mejorar la educación de nuestro país, considero necesario rescatar la función social del maestro, identificar la importancia de valorar la verdadera vocación y el papel del maestro en este proceso de cambio e identificar cómo debe ser el perfil del maestro en el siglo XXI ante esta necesidad de transformación.

La actividad educativa no tendría sentido si no estuviera centrada en las necesidades de la sociedad y es importante considerar esas necesidades de acuerdo a los planteamientos de las políticas educativas. Los objetivos de la educación incluyendo la normatividad que la rige cobran sentido cuando en los centros escolares se trabaja con objetivos precisos, bajo el liderazgo de un directivo que apoya, motiva y planea en concordancia con las necesidades del contexto escolar y un colegiado comprometido con metas comunes para lograr los propósitos educativos y caminar hacia la mejora de la calidad de los servicios que ofrece la escuela a su comunidad.

El papel del supervisor del siglo XXI seguirá acompañando y guiando este proceso de mejora, de acuerdo a los modelos y enfoques de las políticas educativas actuales.

En el capítulo cuatro retomaré la experiencia del ciclo escolar 2014 – 2015 para exponer cómo se lleva a cabo el diseño e implementación la Ruta de Mejora de la zona escolar a mi cargo y el impacto que ha tenido para la mejora educativa.

Así mismo en las conclusiones generales se mencionan las apreciaciones que en la realidad se vive en las escuelas y cómo el deber ser se impone o se limita de acuerdo a las condiciones actuales de organización y de gestión escolar.

Considero trascendental que este trabajo aporte los elementos necesarios que un supervisor debe considerar como garante de la educación ante el derecho de aprender para la vida de cada uno de los alumnos mexicanos y ante los retos de la actual Reforma Educativa.

### **Planteamiento del problema:**

De acuerdo a la función que desempeño como supervisora de zona escolar de preescolar, considero de vital importancia el rol como garante de la mejora educativa, ya que en las escuelas se vive una diversidad de estilos de trabajo escolar, de organización, de desempeño, de prácticas y hábitos por parte de las figuras docentes y directivas, que en ocasiones no son tan favorables para la mejora. Sin embargo considero que es rescatable, mediante el acompañamiento objetivo y diferenciado, incidir conforme a las necesidades de cada figura y asesorar específicamente en lo que se requiera para un mejor desempeño docente.

Con esta finalidad he decidido iniciar este estudio, argumentando con base en la experiencia y fundamentando por medio de diferentes fuentes de información documental actuales, que aportan enfoques y conocimiento amplio del tema, con el propósito de que el presente trabajo sea de utilidad para el gremio, en beneficio de mejorar las prácticas docentes que redunden en logros educativos más favorables y ante las políticas educativas actuales.

La problemática a desarrollar en este estudio es:

**El supervisor como agente de cambio de las prácticas docentes en la educación preescolar mediante el acompañamiento y la asesoría educativa.**

Las siguientes interrogantes sustentan el desarrollo del tema:

¿Cómo incide la función de acompañamiento y asesoría técnico pedagógica del supervisor en la transformación de las prácticas educativas en el nivel preescolar?, ¿Cómo ha evolucionado la función de la asesoría por parte del supervisor escolar a lo largo de la historia?

¿Cómo se da el proceso de asesoría por parte del supervisor escolar?

¿Cómo es recibida la asesoría por parte de las docentes?

¿Cómo participan el Director escolar y el ATP de zona en el proceso de asesoría?

¿Cuáles son las condiciones institucionales para el desarrollo de la funciones de la supervisión escolar?

Los objetivos diseñados en función de las interrogantes planteadas son los siguientes:

1. Analizar el papel histórico que ha tenido el supervisor en la implementación de la política educativa.
2. Revisar la función de asesoramiento y acompañamiento educativo en el supervisor, junto con los directivos escolares, y su influencia para generar cambios en las prácticas docentes.
3. Impulsar que mejore la calidad de las prácticas de supervisión, por medio de la observación en la implementación del programa de educación preescolar, congruente con la planeación y ofreciendo atención diversificada, áreas de oportunidad y asesoramiento específico de acuerdo a las políticas vigentes.

## Capítulo I

### Antecedentes de la supervisión en México

---

De los cambios sustanciales en la historia de la Educación Pública en México, así como de la evolución que han tenido los enfoques de las políticas educativas, es de gran importancia retomar los hechos que fueron formando las concepciones de la supervisión con sus misiones o encomiendas a realizar. Destacan dentro de las anteriores la inspección de los planteles, con la finalidad de identificar cómo ha evolucionado la función de acuerdo a las prioridades de las políticas educativas, las condiciones sociales, económicas y políticas de cada época, hasta la actual Reforma Educativa.

#### 1.1 La supervisión en sus orígenes (1921 a los sesenta)

*En este clima postmoderno de diversidad, complejidad, indeterminación e inestabilidad, se requieren estrategias de “dedicación” antes que de “control”*

*Leithwood*

La época de la revolución mexicana implicó un cambio social y político que sustituyó un régimen autoritario por uno democrático y en la educación primaria se planteó que esta fuera laica, gratuita y obligatoria. A finales del siglo XIX, cuando se creó el Sistema Educativo Nacional, la labor del supervisor escolar o inspector era de carácter político, administrativo, penal y pedagógico porque implicaba hacer cumplir el mandato de la educación del Estado y al mismo tiempo conciliar posiciones de distintos grupos sociales y políticos para la creación de las escuelas y atender la contratación y habilitación de los maestros que impartirían clase.(Arnaut, 2006)

El supervisor tenía que abrir y poner en operación escuelas en los espacios donde fuera necesario, con las condiciones con que se contaban y para hacerlo



posible se tenía que poner de acuerdo y consensuar con padres de familia, gobernantes, ministros religiosos, campesinos y demás miembros de la comunidad solicitando su apoyo para la construcción de la escuela y capacitar a los maestros que contrataba. En esta época, el inspector tenía que garantizar la asistencia de los niños a la escuela. Su función principal era la de gestionar la habilitación de escuelas y de maestros.

Hermoso, citado por Bonilla y otros (2011) señala que como consecuencia de la Revolución Mexicana, la educación sufrió importantes cambios. Para 1914 ya se contaba con un reglamento para el Distrito Federal que decía que los supervisores tenían la obligación de vigilar el trabajo de las escuelas. Se impulsó un proyecto político ideológico orientado a la unidad nacional que requirió esfuerzos para unificar y uniformar procesos sociales y educativos en todo el país.

Latapí, citado por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE: 2008) comenta que fue hasta 1921, a partir de la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) cuando comenzó formalmente el proceso jurídico, político y administrativo de centralización nacional de la Educación Primaria.

Bonilla y otros (2011) mencionan que en 1925 la SEP establece normas reglamentarias para mejorar el sistema de inspección de todo el país.

La SEP manejaba sus lineamientos que hacía llegar a los inspectores escolares por medio de circulares en las cuales daba a conocer sus deberes y obligaciones en cuanto a que debían abstenerse de “emplear sus energías en funciones de vigilancia pasiva” y al contrario, “han de dar clases” cuando sea necesario, a permanecer “todo el día en las escuelas hasta que hayan logrado compenetrar a los profesores de los nuevos métodos de enseñanza”. Así mismo gestionar personalmente el envío de útiles escolares y demás materiales donde haga falta. (INEE, 2008). También el inspector se encargaba de la tarea de asesorar y capacitar a los docentes.

En 1925 una circular enviada por la SEP, señala que el inspector es quien debía ilustrar a los profesores para que mejoren sus aptitudes de enseñanza. Otra circular decía que el objeto de la supervisión es orientar, organizar, dirigir, coordinar, estimular y controlar la acción educativa en tres aspectos básicos: el técnico, el económico y el social, mediante la planeación, la ejecución y el balance o crítica de sus actividades, tal como lo menciona García Ruíz(INEE: 2008).

En 1928, se reconoció que “gracias a la labor de los inspectores, la obra de la escuela rural mexicana permitió que haya surgido la cooperación de los pueblos a quienes ellos han sabido mover aprovechando esa ansia de cultura y esa sed de progreso que anima afortunadamente a nuestras clases campesinas...” (*Ibídem*)

En 1930 se estableció un sistema de inspección mutuo entre el sistema federal y estatal mediante un acuerdo entre los inspectores en la Asamblea Nacional de Educación y se estableció en este año la Ley de Escalafón del Magisterio, en el cual el escalafón más alto era el del inspector.

En 1943 la SEP publicó el texto, *Principios y técnica de la supervisión escolar*, con los conceptos técnicos que debía hacer la supervisión y sus prácticas de trabajo. En 1945 se publicó el primer reglamento que define las obligaciones del mejoramiento profesional de los maestros, las relaciones que han de establecer con las autoridades, regula las visitas de inspección, establece los sectores, especifica la documentación que deben manejar, establece los sueldos, sobresueldos, viáticos y regula la permanencia del inspector de la zona escolar.

A partir de los años 40 disminuyó la función de capacitar a los docentes rurales debido a que se regularizó esta función al Instituto Federal de Capacitación del Magisterio que tenía la tarea de capacitar y brindar mejoramiento profesional al profesorado rural y urbano, ya que había muchos docentes sin título de normalistas.

En 1943 fue reconocido el SNTE como titular de la representación de los trabajadores de la Educación y se establecieron las bases para la conformación de un sistema de administración paralela o coadministración de los servicios educativos por parte de la SEP y el SNTE. En 1946 se crea el *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública*.

Bonilla y otros (2011: p. 30) mencionan que en 1948 el Maestro Rafael Ramírez precisó los principios en que debía apoyarse la supervisión en México como: filosófica, una actividad científica, una empresa educacional cooperativa, una actividad creadora, democrática, democráticamente planeada, efectiva y políticamente revolucionaria. En una conferencia dictada para los inspectores del país, Rafael Ramírez (citado por Bonilla y otros: 2011) expresó:

*Las tres funciones capitales que asignan a un supervisor, son:*

- *Mejorar día tras día las escuelas que tenga a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la labor social que realiza.*
- *Mejorar también constantemente la preparación cultural y profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de su zona y*
- *Promover y conducir el bienestar y progreso de todas la comunidades de la comarca que supervise. (R. Ramírez, p.98)*

Posteriormente la Secretaría de Educación Pública elaboró los planes y programas de estudio a nivel nacional y en 1959 se creó la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito. (CONALITEG) como la institución encargada de la producción y distribución de los libros de texto gratuito obligatorios para todos los alumnos de la educación primaria. Con lo anterior, se pudo garantizar que todos los alumnos de educación primaria del país recibieran la misma educación y parte de las funciones de supervisión fue precisamente vigilar que los libros de texto se utilicen como herramienta del proceso de aprendizaje en las aulas.

Para 1960 se constituyó la Subdirección de Supervisión Escolar, encargada de controlar a todos los inspectores de zona de las direcciones de educación federal y de las inspecciones generales. Estos cambios reflejaron la preocupación de la SEP por hacer más eficiente la inspección escolar. Para la década de los 60, las medidas de control sobre el cargo era que los inspectores

visitaran con más frecuencia las escuelas de su zona para darse cuenta de las fallas, corregir errores, alentar al personal y ayudar a resolver los problemas que se presentaran. También debían tener contacto con las autoridades superiores, estar en reuniones locales, y gestionar reuniones con los padres de familia para ser un enlace eficaz. De esta manera al inspector se le veía como un agente que por su presencia podía mejorar la calidad educativa de sus escuelas.

## **1.2 La Supervisión como factor clave de la calidad educativa (1970 a los noventa)**

Arnaut (2006) comenta que a finales de la década de los setenta en el periodo de Fernando Solana, se conformaron cuadros de apoyo técnico pedagógico con personal calificado debido a la creación de las federaciones y a la diversificación de programas experimentales y pilotos para incrementar la cobertura y atender a algunas poblaciones vulnerables, como el de “Educación para Todos” (1979-1982), se dio especial atención a la educación especial, se multiplicaron los Jardines de Niños, se generó el programa 12-14 para niños de educación primaria en extra-edad. Por consiguiente se crearon mesas técnicas de cada nivel y modalidad para sacar adelante métodos de enseñanza de lectoescritura y matemáticas, educación bilingüe, indígena y especial para atender a niños con capacidades diferentes, por lo cual hubo la necesidad de conformar equipos técnicos con la función técnico pedagógica que apoyarían la puesta en marcha de estos programas.

En la década de los ochenta, se elabora el Manual del Supervisor (SEP, 1987-1988) donde se delimitaban funciones, actividades e instrumentos para desarrollar los proceso de supervisión, así mismo se crearon las circulares 001 que indicaban al inicio del ciclo escolar las actividades para comenzar. Dicho manual enfatizó dimensiones técnicas, administrativas y pedagógicas. El Manual del Supervisor dice que:

*La supervisión escolar es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional. (INEE 2008)*

La función del supervisor fue: *Promover y asesorar el desarrollo de la tarea educativa en los planteles a su cargo, detectar deficiencias en la operación del servicio educativo y las necesidades de capacitación y aplicar las medidas que procedan para garantizar un alto nivel de calidad en el servicio que se presta.* (Ibídem)

Este manual del supervisor estableció que las funciones que tenía que atender el supervisor están relacionadas a Planeación Técnico Pedagógica, el Control Escolar, Extensión educativa, Organización escolar, Administración de Personal, Administración de recursos financieros, Administración de recursos materiales.

En dicho manual se establecen diez materias de atención de las supervisión, cuyo último lugar lo ocupa la Técnico – Pedagógica (Bonilla y otros, 2011). En los hechos, la supervisión contribuyó a realizar trámites burocráticos como plantilla de personal, inventarios, datos estadísticos, requerimientos de materiales, informes de matrícula, incidencias de personal, programas, entre otras actividades más, que ocupan demasiado tiempo al quehacer técnico pedagógico, por eso se emplea con frecuencia en las zonas escolares el término de “carga administrativa” por la gran cantidad de gestiones que hay que atender.

Zorrilla y Tapia comentan (INEE 2008 p,19) que el papel del supervisor cobró fuerza cuando se le encomienda la tarea de la capacitación pedagógica en “cascada”(consiste en que desde la oficina federal donde se diseña la reforma, capacitan a asesores técnicos, éstos a su vez a los inspectores, éstos a los directivos y a su vez a los docentes), con múltiples responsabilidades administrativas de los servicios escolares. Posteriormente se establecieron estructuras para las supervisiones incorporando maestros de apoyo (ATP) para apoyar en lo técnico pedagógico y en lo administrativo (ATA). Con esta estructura, los supervisores organizaban y planeaban el trabajo de las zonas con sus apoyos, determinando las prioridades de atención en las escuelas.

En esta época el sistema decide, agrupar zonas de varias escuelas para conformar Jefaturas de Sector, lo cual hace que se ejerza un mayor control entre la administración educativa y la supervisión para hacer más eficiente las labores de supervisión y en 1990 la SEP crea el Manual de Organización de la Jefatura de Sector de Educación Preescolar (INEE, 2008).

En la década de los noventa se manifestaba una crisis en la educación, por lo que hubo la necesidad de crear programas de reforma, una de ellas fue la política administrativa, con la federalización en la que se llevó a cabo la descentralización de los servicios de educación preescolar, primaria y secundaria y normal que pasaron a depender de los gobiernos de los estados y la segunda es la reforma educativa con la modificación de planes y programas de educación básica y normal y la puesta en marcha de programas educativos que buscaban mejorar la calidad, acompañar y provocar que la reforma curricular llegase hasta las escuelas, aulas, maestros y niños. (Arnaut, 2006).

En 1992 durante el sexenio de Carlos Salinas, surge una política educativa nacional establecida entre el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y el Sindicato de Maestros: se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en el que el Gobierno Federal transfirió a los gobiernos de los estados los servicios de educación básica, los de formación inicial y el servicio de los docentes. Este hecho histórico de gran trascendencia política, determina la transferencia de la operación de los servicios de educación básica y de formación docente con proyección a la mejora de la calidad. A este acontecimiento se le llamó federalización o federalismo educativo. El tema de la supervisión escolar resurgió con la idea de la mejora de la calidad apoyando a las escuelas con la implementación de nuevos programas, se produjeron nuevos materiales educativos, se estableció un sistema de actualización de maestros, se creó el programa de “Carrera Magisterial” como estímulo para los maestros estableciéndose un escalafón horizontal que promovía mejores salarios y se fundó el Sistema Nacional de Evaluación.

El propósito central era brindar una enseñanza de calidad y que el sistema educativo promoviera la calidad y equidad. Por lo que los términos de “calidad

de la educación”, eficacia, eficiencia y equidad fueron los más estudiados y abordados por investigadores de la educación y en los centros escolares.

Posteriormente se creó el programa de Desarrollo Educativo (1995-2000) apuntando al sistema educativo del siglo XXI con la redefinición de las funciones de la supervisión y de las direcciones escolares orientadas a actividades sustantivas en el aspecto pedagógico, como el “Programa nacional de actualización de profesores en servicio” (PRONAP) dedicado a fortalecer la actualización del magisterio.

### **1.3 La supervisión en el siglo XXI**

A partir del proceso de descentralización educativa en la década de los noventa se impulsa la gestión educativa autónoma, haciendo esfuerzos por erradicar la gestión central, rígida, homogénea y determinada. En el inicio de este siglo se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) con la finalidad de impulsar los servicios educativos hacia la mejora educativa a través de la implementación de diversos programas de apoyo a la educación, como el “Programa Nacional de Lectura”, el programa de “Enciclomedia” en las primarias, el “Programa de Escuelas de Calidad” PEC y se promovió una nueva gestión escolar con enfoques de evaluación y autoevaluación en las escuelas. Lo anterior se contempló en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, en el que se hizo resurgir la importancia de la supervisión y la figura del supervisor como actor clave en los procesos de gestión educativa. En este documento se incluye la visión de la reforma de la gestión en el Sistema Educativo Nacional, proyectado al año 2025, a la cual se denomina Gestión Institucional. (INEE 2008 p.31). Esta gestión caracteriza a la educación básica por la transformación de la gestión escolar, orientada al aula y a la escuela principalmente, así como establece criterios básicos de calidad e innovación educativa. También se crea el Sistema Nacional de Información Educativa, se promueve la cultura de la planeación educativa y la evaluación participativa. Para el logro de los propósitos del programa se contempla que los

directores fortalezcan sus facultades de decisión, reorientar su función y fortalecer sus competencias profesionales, transformen la organización y funcionamiento de las escuelas, extiendan la jornada escolar y tomen acuerdos con la representación sindical.

Además de todos los programas federales creados, también se propusieron las reformas curriculares para mejorar la calidad y la equidad en la educación, la de preescolar surgió en el 2004 haciendo obligatorio el nivel para la educación básica, la reforma de educación secundaria se crea en el 2005 y la de educación primaria en el 2008. El planteamiento principal con estas reformas curriculares es el de articular los tres niveles de educación básica, llamándolo Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) que se publica en 2011 (SEP 2011)

Así mismo el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 el cual tiene dentro de sus objetivos, la capacitación de directores escolares con un modelo de gestión estratégica, la mejora de la gestión institucional y la implantación de un modelo de dirección para el mejoramiento de la calidad educativa, por medio de la planeación estratégica con una metodología y estrategia de evaluación del desarrollo educativo, con el propósito de formar mejores ciudadanos. Lo anterior genera un gran compromiso para el gremio magisterial en el desempeño de sus funciones docentes y directivas, sobre todo para tomar de decisiones en función de una mayor organización escolar, definir la misión y visión de sus escuelas, así como detectar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas para diseñar acciones que promuevan la mejora y el avance hacia una mejor calidad. Para evaluar y llevar seguimiento del trabajo escolar, se propone diseñar indicadores de seguimiento y control. El papel de la supervisión en este nuevo enfoque es el de acompañar la planeación estratégica de los Proyectos escolares con base en las cuatro dimensiones de la gestión en las escuelas: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. Lo anterior se establece en el documento "Plan Estratégico de la Transformación Escolar"(PETE). Así mismo las escuelas pueden incluirse en el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), para dar énfasis en la mejora educativa con la aportación económica del recurso federal asociado a este programa, que se aprueba y ejerce de acuerdo con el



plan de trabajo anual. Este plan incluye acciones, seguimiento y evaluación, además que debe estar guiado, acompañado y autorizado por el supervisor de zona escolar.

Los análisis del programa, señalan que “prevalece la existencia de prácticas docentes rutinarias” (Ibídem) y llama la atención que los resultados educativos del país son insatisfactorios, de acuerdo a los estudios del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y del Programa para la Evaluación de los Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés), los cuales reflejan la gravedad del problema, como lo señala Guevara (2006).

La Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal y la Subsecretaría de Educación Básica han contemplado la profesionalización del supervisor a través del diseño de cursos, diplomados y encuentros regionales nacionales que fortalecen la tarea pedagógica de acompañar y asesorar a un porcentaje de directivos y docentes en función de la mejora educativa.

La estrategia de la supervisión actual es elaborar un proyecto educativo con una planeación que lo acompañe a incidir objetivamente en las necesidades de las escuelas a su cargo.

Es importante mencionar que dada la atención a los programas federales, a las actividades escolares, a las situaciones que se presentan en los climas laborales, a la atención de quejas u otras situaciones con padres de familia, a las actividades académicas organizadas por la institución y a los requerimientos que la gestión administrativa e institucional requiere, existe una gran disyuntiva entre lo pedagógico, y lo administrativo, predominando lo último. Sobre todo lo urgente y lo importante que hay que hacer. Aunque las principales tareas que correspondería realizar el supervisor son las de carácter pedagógico, sin embargo las demandas estructurales abarcan en gran medida actividades administrativas y de atención a otras problemáticas.

#### **1.4 Planteamientos de la Reforma Educativa**

La reforma constitucional del 2013 en materia educativa es el inicio de un proceso jurídico, normativo, institucional que despliega estrategias públicas

para asegurar la calidad de la educación obligatoria en México como lo precisa Ramírez (2013, p, 11)

*El 10 de diciembre de 2012 el presidente de la República, con el respaldo de los dirigentes de los partidos políticos que suscribieron el Pacto por México –Partido Acción Nacional, Partido Revolucionario Institucional y Partido de la Revolución Democrática–, presentó públicamente y envió a la Cámara de Diputados una iniciativa de reforma a los artículos 3° y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Con este acto se inició el proceso legislativo que, tras la aprobación de la iniciativa en ambas cámaras del Congreso de la Unión y en 23 congresos locales, concluyó con la promulgación de la reforma constitucional el 26 de febrero de 2013.*

*En síntesis, la reforma constitucional establece las siguientes medidas:*

- *La obligación del Estado de garantizar la calidad de la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.*
- *El ingreso al servicio docente y la promoción a cargos directivos mediante concursos de oposición que garanticen la “idoneidad de conocimientos y capacidades que correspondan” a cada función, así como la sujeción del reconocimiento, los estímulos y la permanencia en el servicio a la evaluación obligatoria.*

*Todos estos procesos deberán reglamentarse en la Ley del Servicio Profesional Docente, para cuya expedición se facultó al Congreso de la Unión con un agregado al artículo 73 constitucional.*

- *La creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa.*
- *El fortalecimiento del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) mediante el otorgamiento de su autonomía constitucional y la ampliación de sus facultades, incluidas la de coordinar el Sistema Nacional de Evaluación Educativa y la de normar las acciones de evaluación que realicen autoridades federales y locales*
- *Un mandato al Poder Legislativo y a las autoridades que correspondan, según sus facultades, para que fortalezcan la autonomía de gestión de las escuelas, amplíen el número de escuelas de tiempo completo, refuercen el sentido formativo de la evaluación, instituyan un sistema nacional de información y gestión educativa, y prohíban el consumo en las escuelas de alimentos “que no favorezcan la salud de los educandos.*

*Tras la promulgación de esta reforma constitucional, el Poder Legislativo deberá elaborar la reglamentación correspondiente, a saber:*

- a) Ley del Servicio Profesional Docente,*
- b) Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y*
- c) las reformas necesarias a la Ley General de Educación.*

De acuerdo a esta Reforma se resalta la importancia de la evaluación del desempeño docente y del aprendizaje para mejorar la calidad de la educación, tomando en cuenta las capacidades y el compromiso docente, sin embargo no se debe depositar en ellos toda la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos, ya que hay diversos factores socioculturales, familiares, de política

educativa, el mismo sistema y las características de los alumnos, que influyen en el aprendizaje.

Comenta Ramírez (2013) que una evaluación justa de los profesores debe centrarse en la práctica y de acuerdo a la diversidad cultural, a los contextos socioeconómicos de los estudiantes y a las condiciones en que los docentes llevan a cabo su labor ya que esto influye en el desarrollo del trabajo educativo y precisa lo siguiente:

*Las nuevas facultades y tareas del INEE son indispensables para el desarrollo y mejoramiento del sistema educativo. El diseño y construcción de un sistema nacional de evaluación educativa justo y técnicamente confiable implica un gran esfuerzo institucional y una importante inversión de recursos públicos. Estos esfuerzos pueden ser vanos si no se garantiza el uso de sus resultados para corregir las fallas del sistema y de la política educativa, y para estimular las buenas prácticas y los esfuerzos especiales del personal docente y directivo. (Ibídem)*

El propósito de toda evaluación es mejorar. El propósito de la evaluación educativa es mejorar la calidad de la educación. El propósito de la evaluación del desempeño docente, en consecuencia, es mejorar la calidad de la práctica docente.

Para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos es necesario que se transforme la práctica docente. Y para transformarla es menester conocerla, evaluarla, y modificarla o mejorarla.

El primer paso para lograr lo anterior es definir lo que se entiende por un buen docente. Esto se debe hacer con la participación de los propios docentes.

Definir el deber hacer del supervisor es una gran tarea, pero, ¿cuáles son los ámbitos de su actuación? ¿Cuáles son sus funciones reales? ¿Cómo se da el proceso de asesoría? ¿Quiénes brindan la asesoría académica? Los anteriores son algunos cuestionamientos que se abordaran a lo largo de los siguientes capítulos del presente trabajo.

## Capítulo 2

### Las tareas de la supervisión educativa

#### 2.1 La noción de supervisión educativa

Para establecer la claridad y la visión de los términos empleados a lo largo de los capítulos, es necesario identificar su conceptualización. En la siguiente referencia se da cuenta de la definición que propone la SEP

*El concepto supervisión se compone por los vocablos supervy visus. El primero se refiere a un privilegio, ventaja o preferencia; el segundo, a la visión o mirada. En ese sentido, se refiere a una visión preferencial; una mirada desde arriba del sistema, por tanto, posee la capacidad de ver y analizar la acción escolar y otorgar su visto bueno, en caso de requerirse, así como de orientar y acompañar a la comunidad escolar en el logro de los propósitos educativos. También significa el ejercicio de la autoridad como parte de su función directiva (SEP 2010)*

Para que la supervisión sea efectiva debe incluir características y actitudes que retribuyan en la mejora de los servicios educativos que ofrecen las escuelas. La supervisión es un elemento clave que debe enfocarse en las tareas pedagógicas para promover que los procesos de enseñanza sean más eficaces. La actuación del supervisor debe mostrar actitud de respeto durante el acompañamiento, llevar a cabo seguimiento del trabajo, con apoyo y orientación, sin fiscalizar el trabajo. Así mismo debe ejercer su liderazgo académico, con conocimiento de planes y programas del nivel, emplear las habilidades de comunicación y confianza para brindar asesoría pertinente.

Para tener una supervisión exitosa hay que tomar en cuenta la importancia de ejercer la función en un diseño dinámico centrado en el desarrollo de habilidades sociales y ser promotor de crecimiento profesional cerca de los directivos, docentes y alumnos. Esto implica autoevaluación y congruencia de la función, además de contar con preparación y constante actualización, tener dominio de planes del nivel, así como asumir una postura de autocrítica para recibir comentarios y sugerencias en el desarrollo de su función.

Si centramos la atención en las instituciones educativas donde se gestan los aprendizajes de los alumnos, es importante resaltar que justo ahí, dentro de las escuelas, existen una serie de actores que trabajan en función de promover aprendizajes a los alumnos y organizar el servicio que se ofrece a la comunidad con calidad. Los docentes, el director, los alumnos y los padres de familia conforman una comunidad educativa cuya consigna es el logro de los propósitos educativos de acuerdo a la normatividad, a los procesos institucionales, a las políticas educativas, además de los planes y programas de estudio vigentes. Para que esto funcione adecuadamente, la supervisión tiene un papel preponderante con el principio de promover los servicios educativos con la mejor calidad y equidad mediante la asesoría y el acompañamiento técnico pedagógico a los directivos y docentes de las escuelas de su zona escolar.

La supervisión debe contribuir a que se cumplan los mandatos constitucionales tal como se menciona en SEP (2009 p, 19) en el cual hace la siguiente referencia:

*En el artículo 3º. Constitucional se definen las bases filosóficas, las aspiraciones de la educación básica en México. Por lo tanto estos principios constituyen las pautas de actuación de la supervisión escolar. Así mismo en la Ley General de Educación se encuentra el fundamento jurídico que define las atribuciones y responsabilidades de la supervisión escolar.*

Así mismo, es fundamental mencionar las funciones de la supervisión como medio para la mejora educativa y de acuerdo a la normatividad vigente en la cual se establecen las mismas.

## **2.2 Funciones de Asesoría y Acompañamiento de la supervisión**

Las funciones que a lo largo de la historia han asignado a los supervisores, promueven entre otras cosas, apoyar las reformas educativas y las políticas establecidas, para impulsar la atención a la diversidad, la equidad y la inclusión de niños y niñas en las escuelas de educación básica.

En la Ley General de Educación difundida en 1993 se hace referencia en el artículo 22 a las actividades de la supervisión, de la siguiente manera:

*Las autoridades educativas en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y en general, de lograr prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.*

*En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. (Ley General de Educación Art. 22)*

Los términos de asesoría y acompañamiento se utilizan continuamente en las referencias oficiales, pero no se han definido con claridad, sin embargo es importante diferenciar las dos concepciones ya que en la práctica se utilizan continuamente.

Cordero, Fragoso y Vázquez, (2015) hacen referencia a que la asesoría se concibe como un *“proceso sistemático de diálogo, diagnóstico y puesta en marcha de acciones colectivas orientadas a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión escolar así como a los aprendizajes y las prácticas educativas”*.

Por acompañamiento se entiende a *“la asesoría calificada que se brinda al personal docente y a la escuela para apoyar procesos de formación continua y desarrollo profesional”*.

Los términos se relacionan en función de la vinculación con la escuela, los docentes, las situaciones problemáticas de escuela y de aula para trabajar con directores y docentes frente a grupo, lo cual implica un trabajo académico de apoyo al desarrollo profesional del docente, con la finalidad de promover mayor actualización y mejoramiento de las prácticas como una vía de profesionalización.

Es importante mencionar el contraste que existe entre la normatividad que hay que atender, entendida como el deber ser y al ser de la práctica del supervisor en la realidad, a la carga de múltiples actividades administrativas y procesos institucionales que hay que tener en cuenta en la gestión actual.

Con la finalidad de atender la normatividad y las demandas educativas ha sido necesario establecer una política de transformación de la gestión escolar, cuyo objetivo es promover la calidad en las escuelas para generar ambientes escolares que favorezcan aprendizajes significativos en los estudiantes, mediante un trabajo colegiado liderado por un directivo, tomando en cuenta a los padres de familia como coparticipes del compromiso educativo con sus hijos.

Para que estas tareas se den en un ambiente propicio, se encomendó al supervisor de zona como autoridad educativa inmediata en la estructura educativa, la responsabilidad de reorientar la función directiva y el desarrollo profesional de los docentes, por ello la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación, elaboró en el año 2006 un documento llamado *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, como herramienta para fortalecer sus prácticas de supervisión, apoyo y asesoría académica a los planteles educativos. En el manual se menciona detalladamente el trabajo que debe realizar el equipo de supervisión para apoyar su función académica. Así mismo se hace referencia a los apoyos técnicos pedagógicos (ATP), apoyos técnico administrativos (ATA), jefes de enseñanza y coordinadores de academia, según el nivel educativo y demás autoridades como directivos y subdirectores, mismos que también desempeñan esta función supervisora y de acompañamiento.

Es importante mencionar las actividades que debe realizar un supervisor de acuerdo al libro de las *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*, las cuales consisten en llevar a cabo funciones administrativas, laborales, técnico pedagógicas, de supervisión, de control, de evaluación, de apoyo, asistencia y acompañamiento en los centros escolares, lo cual tiene la finalidad de promover la mejora continua en los procesos escolares, en la gestión y en la innovación de las prácticas docentes, siendo un

intermediario con el directivo escolar para evaluar los avances y dificultades encontradas.

De acuerdo a la importancia por mejorar los aprendizajes de los alumnos, por atender con calidad los procesos educativos, la evaluación, los diferentes programas de apoyo a la educación y el buen funcionamiento de las escuelas, es relevante contar con una asistencia académica que apoye y oriente a docentes y directivos. Esta intervención debe darse tanto en lo individual como en colectivo para abordar en un ambiente laboral de comunicación y confianza los aspectos que están incidiendo prácticas educativas poco exitosas y en los incipientes resultados de los alumnos. También debe incidir positivamente en forjar un liderazgo directivo fortalecido mediante reuniones académicas con las figuras directivas con temas elegidos por el consejo técnico.

La visita académica a la escuela es el acercamiento que va a proveer de apoyo para identificar fortalezas y debilidades de la escuela y participar en la elaboración y diseño de estrategias de mejora y cambio educativo.

El supervisor como figura institucional, favorece la vinculación con las políticas y metas del sistema educativo, además de velar por el cumplimiento a la normatividad vigente.

El acercamiento del supervisor a la escuela parte de los propósitos que se propone mediante una planeación específica con prioridades de atención, de acuerdo a las necesidades de cada escuela y con los criterios que considere necesarios para establecer las estrategias de mejora. Este acercamiento, da la facultad de emitir observaciones y recomendaciones directamente con los equipos docentes y directivos que de acuerdo a la experiencia adquirida, a los conocimientos fundamentados en la teoría y en los planes y programas del nivel, lo que da legitimidad a la intervención con mayor eficacia. Es relevante mencionar que el ambiente generado entre el supervisor y los equipos colegiados debe ser en un clima laboral de colaboración, y comunicación fluida basada en la confianza, además de promover la participación e impulsar la autoformación e interés por centrar su atención en las necesidades de mejoramiento profesional, así mismo, generar el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre colegas.



El reconocimiento y valoración al trabajo del personal es un incentivo que contribuye al autoconocimiento y autoevaluación de los docentes para dar paso al cambio.

Para lograr eficacia en esta función, el supervisor debe contar con ciertas características que contribuyan a brindar apoyo profesional como: poseer conocimientos académicos, pedagógicos, preparación profesional actualizada, tener la capacidad para brindar orientación, sugerencias y opiniones con criterios que originen en los equipos escolares la solución a dificultades, conflictos y necesidades de mejora, diferenciados para cada escuela.

Las competencias que el supervisor debe poner en práctica son: habilidades interpersonales y psicosociales, habilidades técnicas para observar, evaluar, planear, motivar y controlar para impactar en el desempeño individual y organizacional. Así mismo, vincular competencias con responsabilidades y áreas de mejora con la finalidad de resolver situaciones de conflicto, promover códigos de ética, crear ambientes de confianza entre los agentes educativos, realizar diagnósticos con el propósito de detectar necesidades de mejoramiento, crear un plan de trabajo con diseño de actividades que incidan en el mejoramiento de las prácticas educativas, evaluar y llevar un seguimiento para valorar los avances y las dificultades.

Para el INEE (2008, p: 174) las Funciones del supervisor en el ámbito de la gestión escolar son las siguientes:

1. *Promueve que el director y los docentes se apropien de planes y programas de estudio, enfoques teóricos, metodologías y materiales de apoyo a la enseñanza.*
2. *Es corresponsable en las acciones del Proyecto Escolar (PE), Plan Anual de Trabajo (PAT) o Plan Estratégico para la Mejora Educativa (PEME) y la Planeación Didáctica de los profesores.*
  - a. *Brinda apoyo técnico a la función del director de la escuela*
  - b. *Orienta al director en la elaboración del PE, PTA, PEME.*
  - c. *Promueve la innovación basada en a investigación educativa*
  - d. *Promueve el funcionamiento y participa en el consejo Técnico Escolar (CTE) y las Reuniones de Academia (RA)*
3. *Diseña el Plan de Gestión (PG), Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) de la zona escolar con base en PE, PTA, o PEME.*
  - a. *Incluye en el PG la planeación de las alternativas diferenciadas o modalidades de atención a la población indígena y con necesidades educativas especiales y en situación de extra edad (SEAP 914 y nivelación)*

- b. *Realiza un número de visitas técnico - pedagógicas a las escuelas, determinadas por las instancias operativas superiores, para apoyar el trabajo de los docentes, en el marco exclusivo del Proyecto Escolar, dejando constancia de las orientaciones por escrito de la evaluación del aprendizaje, recomienda materiales bibliográficos.*
- 4. *Supervisa la evaluación permanente y la que demanda el sistema educativo.*
  - a. *Supervisa la evaluación de los alumnos conforme al Acuerdo secretarial 200*
  - b. *Integra información del análisis de los resultados de la evaluación permanente de los alumnos, así como de las evaluaciones nacionales.”*

En los lineamientos de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), SEP-DGSEI (2007 p. 38) se encomienda al supervisor:

*“... [Realizar] acciones encaminadas a ampliar la cobertura e incrementar la calidad de las escuelas bajo su responsabilidad teniendo como base la mejora continua de la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo profesional de maestros, la creación de una cultura de participación y colaboración entre maestros y el fortalecimiento del liderazgo técnico pedagógico, así como el logro de los fines y propósitos de la educación básica.*

En esta cita se destaca la intervención que hace el supervisor en el ámbito técnico pedagógico, en los procesos de enseñanza, uso de materiales, el seguimiento y en la evaluación.

Estas acciones son vigentes aunque es necesario mencionar que a partir de la promulgación de la Reforma Educativa incluida en la reforma al Artículo tercero Constitucional y en sus leyes secundarias, en las cuales se establecen las bases para los cambios del sistema educativo relacionados a la transformación educativa. La estrategia actual de la Gestión Escolar está basada en la *Ruta de Mejora* indicada en el acuerdo secretarial número 717 para concretar la planeación anual de cada escuela y zonas escolares la cual realizan para impulsar la mejora escolar.

En esta estrategia las escuelas deben concretar la reforma con la finalidad de brindar un servicio de calidad de acuerdo a las cuatro prioridades que la Subsecretaría de Educación Pública definió:

- Garantizar la normalidad mínima de operación de las escuelas
- Mejorar los aprendizajes de los alumnos.

- Abatir el rezago y el abandono escolar
- Promover una convivencia escolar sana, respetuosa y formativa.

Cada escuela definirá sus problemáticas, sus metas, objetivos, acciones, responsables, tiempos, recursos y métodos de evaluación para medir resultados.

Este modelo de escuela del siglo XXI pretende “una gestión para un ambiente escolar inclusivo”, “una comunidad unida por el aprendizaje”, “un proceso pedagógico centrado en el alumno” y una docencia colaborativa basada en la reflexión”.

Estos cambios deben atender las cuatro prioridades educativas y los ámbitos de la gestión que las escuelas deben observar y atender como se ilustran el siguiente gráfico.

Cuadro 1 Cómo atender las cuatro prioridades educativas



Fuente: SEB. 2014

Se puede observar que cada categoría presenta una serie de referentes, mismos que ayudarán a centrar, orientar, cumplir y dar seguimiento a las acciones de la escuela, mediante la Ruta de Mejora.

Es importante conocer la Ruta de Mejora de la escuela para identificar las necesidades del colegiado y así poder orientar la intervención en base a las metas que se propusieron para lograr sus objetivos en las cuatro prioridades.

La Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal estableció una *Guía operativa para la Organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal* (SEP 2014) de observancia y aplicación obligatoria para las autoridades educativas, docentes y administrativos con el fundamento legal de acuerdo a los Decretos y reformas publicadas en el diario oficial, en la cual se integra un apartado específico para La Supervisión Escolar, los numerales referidos para esta actividad marcan las acciones y funciones que el supervisor debe llevar a cabo y referente al aspecto técnico pedagógico es importante mencionar los siguientes numerales:

- 261. El cual se refiere a la gestión de asesoría y orientación a los directores escolares respecto a la elaboración de la Ruta de mejora de cada plantel, a la planeación estratégica que emane de la misma, a la planeación didáctica con base en las orientaciones metodológicas y a las Normalidad mínima de Operación Escolar y los programas de Gestión, así como las orientaciones de las áreas técnicas. Así mismo esta asesoría abarca la supervisión en la transparencia del uso de los recursos y la articulación para atender las necesidades educativas identificadas en la Ruta de cada plantel.
- 262. Este numeral hace referencia a que el ATP de la zona deberá apoyar las acciones encaminadas al logro de los objetivos de la Ruta de Mejora de los planteles, así como implementar estrategias para el desarrollo de culturas, políticas y prácticas inclusivas, impulsar prácticas innovadoras, reducir la deserción, ofrecer asesoría a docentes en coordinación con los directivos, apoyar los Consejos Técnicos Escolares, detectando riesgos, y reducir el rezago mediante el desarrollo de estrategias.
- 263. En este numeral se menciona que el personal de supervisión apoyará los procesos de planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de cada director a fin de que cuenten con los elementos

técnicos y metodológicos para el cumplimiento de su función. Promover el diálogo individual y colectivo proporcionando orientación y recomendaciones de forma oral y escrita.

- 264. Se refiere a las visitas de supervisión técnico pedagógicas a las escuelas para apoyar el trabajo docente con el objeto de proponer estrategias a partir de la observación de clases, revisión de planeación didáctica, apoyar los registros de evaluación continua y la obtención de evidencias de aprendizaje con el propósito de mejorar la enseñanza en general la evaluación del aprendizaje. Así mismo realizar recomendaciones y orientaciones por escrito.
- 265. Este numeral hace mención de que personal de supervisión fomentará la participación al programa de Escuelas de Calidad, y otros programas que otorgan recursos que conlleven a la mejora educativa.
- 266. El equipo de supervisión dará seguimiento a la Ruta de mejora de cada plantel.
- 270. Se refiere a que debe convocar y presidir las juntas de Consejo Técnico de Zona.
- 277. Aquí se refiere a que en las escuelas de Tiempo Completo se deberá realizar de manera sistemática el acompañamiento técnico Pedagógico para mejorar los resultados educativos de la población escolar.

Los supervisores de educación básica tienen la obligación de cumplir las normas referidas que se plantean como un requerimiento para mejorar la calidad del sistema educativo y lograr la transformación de las escuelas. Una de las estrategias para lograr esto es la planeación.

## **2.2 Planeación de la supervisión**

Planear es una actividad que tiene múltiples implicaciones en cualquier actividad y para todas las personas en cualquier momento de la vida personal y laboral ya que es una herramienta que nos orienta a tomar decisiones para lograr nuestro objetivo.

Elaborar y contar con un plan de trabajo mediante la Ruta de Mejora, lleva a cabo un proceso de previsión, que posibilita etapas de cambio, mejora educativa y fortalecimiento de la función que se esté ejerciendo. Es una herramienta fundamental con sentido práctico y útil para que el cambio que se pretende tenga legitimidad tanto en el proceso y en quien lo implementa. En el caso de la supervisión escolar, la planeación contribuye a efectuar procesos de mejora con una programación de actividades técnico pedagógicas y administrativas dentro de una escuela, por medio de un diagnóstico de necesidades para alcanzar los propósitos y fines de la educación.

Planear, es un proceso mental anticipado de las tareas que se van a llevar a cabo. Para su realización es importante plantear y responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual? ¿En dónde estoy? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuáles pueden ser los obstáculos del camino?, ¿Qué tengo que asegurar que suceda?, ¿Cómo lo voy a hacer y en cuanto y tiempo?, ¿Qué necesito?, ¿Qué actividades serán las más asertivas?, ¿Cómo lo voy a evaluar?

Partir del conocimiento y la experiencia nos facilitará una mejor manera de planear para que sea útil y relevante.

En el documento SEP (2006 p. 41) hace referencia a los fundamentos y enfoques para llevar a cabo una planeación como punto de partida y ejecución de la misma.

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

Las *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión* nos dicen que las características particulares consisten en que la planeación debe ser:

- **Abierta y flexible**, ya que las dinámicas de las escuelas varían de acuerdo a las situaciones de conflicto y necesidades de asesoría que requieran, por lo cual la planeación no se cierra, queda abierta para reconstruirse con ajustes. Y flexible porque brinda apoyo y asistencia técnico pedagógica de forma diferenciada, de acuerdo a los ritmos y necesidades de directivos y docentes de cada escuela.
- **Práctica y contextualizada** debido a que las actividades que se planean deben ser operables y factibles de acuerdo a quien va dirigida como directivos, docentes, padres de familia y en relación a la formación profesional, organización, administración, recursos humanos y financieros.
- **Incluyente y articuladora**, debido a que considera los ambientes escolares, la participación y aportaciones del equipo de supervisión para el diseño y ejecución, también se articula con los planes y proyectos que complementan para el logro de los propósitos educativos.
- **De duración y variable**, pues abarca tiempos y estilos diversos de trabajo, así como las necesidades, obstáculos y dificultades que pudieran presentarse. El plan puede llevarse a cabo a mediano o largo plazo y aunque los ciclos escolares tienen un periodo, puede acceder a evaluar avances durante su desarrollo.

La planeación siendo una herramienta básica de la supervisión escolar, debe tener intervención mediante acompañamiento presencial continuo y según sus problemáticas, diseñar la estrategia apropiada. Dentro de la planeación, establecer la programación de visitas a los planteles para observar las aulas y brindar apoyo a quien más lo necesite con equidad y calidad. Así mismo el plan debe basarse en función de los resultados y el supervisor requiere tener la información precisa para tomar decisiones y dar legitimidad de su actuar creando en las escuelas mejores condiciones para que los alumnos mejoren sus procesos de aprendizaje.

Los aspectos en los que el supervisor debe intervenir son:

- Logro de los propósitos educativos,

- Gestión escolar
- El apoyo a la dirección escolar
- Fortalecimiento de procesos de formación
- Evaluación y apoyo a las escuelas

El diagnóstico escolar es el punto de partida para la planeación, Silvia Schmelkes (1995) menciona que “no puede iniciarse un movimiento hacia la calidad, si no se reconoce que existen problemas” y es necesario llevar a cabo la autoevaluación para valorar la realidad en que nos encontramos para establecer los objetivos que queremos lograr, posteriormente establecer metas, diseñar las acciones con los recursos y los tiempos de realización a través de un cronograma, enseguida establecer el seguimiento y evaluación para valorar los avances y logros.

Fases de un plan de trabajo:

- Diagnóstico basado en los insumos reales de las escuelas.
- Objetivos a lograr
- Diseño de Metas
- Diseño de acciones mediante un cronograma que incluya tiempo de realización, responsables, recursos.
- Estrategias de evaluación y seguimiento. Indicadores de evaluación.
- Análisis e interpretación de resultados.

La normatividad vigente (SEP: 2014) plantea en la Guía Operativa como debe llevarse a cabo la planeación de la Ruta de mejora. En el numeral 286 se plantea lo siguiente:

*La Planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la Ruta de mejora en el plantel estarán conformadas por el liderazgo del director en corresponsabilidad con las acciones que se establezcan con el colectivo escolar en el CTE contando con la gestión y el apoyo en todo momento del Supervisor Escolar.*

*Para la elaboración, desarrollo, aplicación y evaluación de la Ruta de Mejora del Plantel, deberán considerarse los ejes temáticos encaminados a cumplir los objetivos marcados por este instrumento:*

- Organización del colectivo escolar.



- *Prácticas Pedagógicas o didácticas.*
- *Uso del tiempo*
- *Relación con Padres de Familia y la comunidad*
- *Ambiente escolar*
- *Evaluación escolar y rendición de cuentas*

*Para la consecución óptima de los objetivos y metas planteados por la Ruta de Mejora, el director del plantel observará el desarrollo pleno de los aprendizajes en los alumnos, haciendo énfasis en la lectoescritura, las matemáticas y los valores elaborando estrategias encaminadas a la inclusión educativa.*

El numeral 291 se refiere a la vinculación entre los instrumentos de planeación y los planes y programas de estudio:

*La planeación escolar a través del PAT de los docentes y la Ruta de mejora del plantel, deberá estar alineada en estricto apego a los contenidos de los planes y programas de estudio vigentes, temas relacionados con el cuidado de la salud del medio ambiente, activación física y lectura, de manera permanente.*

Este proceso de planeación implica realizar la implementación llevando a la práctica lo establecido y con la intervención enfocada a los objetivos principales por medio de la asesoría y el acompañamiento.

### **2.3 La asesoría y cambio educativo mediante la visita a escuela y al aula**

Para que la supervisión sea efectiva debe incluir características y actitudes que retribuyan en la mejora de los servicios educativos que ofrecen las escuelas. La supervisión es un elemento clave que debe enfocarse en las tareas pedagógicas para promover que los procesos de enseñanza sean más eficaces. La actuación del supervisor debe mostrar actitud de respeto durante el acompañamiento, llevar a cabo seguimiento del trabajo, con apoyo y orientación, sin fiscalizar el trabajo. Así mismo debe ejercer su liderazgo académico, con conocimiento de planes y programas del nivel, emplear las habilidades de comunicación y confianza para brindar asesoría pertinente.

La asesoría es un proceso de colaboración profesional entre docentes para mejorar las prácticas educativas y promover aprendizajes significativos en los alumnos, incidiendo en que las condiciones de aprendizaje sean favorables utilizando los materiales educativos y recursos.

En el documento de la SEP (2009) se habla de las tareas de la asesoría:

*La asesoría a las escuelas, consiste básicamente, en el impulso del diálogo sistemático entre profesionales de la educación para conocer y analizar las principales problemáticas educativas, identificar sus posibles causas –especialmente las relacionadas con la organización escolar, la dirección y la enseñanza-, y diseñar alternativas de intervención que ayuden a superarlas. Se sustenta en la colaboración y el interés por el aprendizaje de todos los que integran la comunidad escolar. Recupera los saberes y experiencias de los docentes y propone el desarrollo continuo de sus capacidades profesionales para atender las problemáticas que cada vez son más diversas y emergentes en la creciente complejidad del aprendizaje y la enseñanza.*

Así mismo la asesoría implica abarcar un sin fin de ámbitos de intervención con docentes y directivos para apoyar a las escuelas con una adecuada gestión y organización escolar focalizando áreas de oportunidad y diversificando las formas de hacerlo de acuerdo a cada escuela, respetando también los procesos naturales de los equipos docentes ya que ellos tienen sus objetivos como colectivo escolar en sus rutas de mejora.

Esto implica en el proceso de acompañamiento estar cerca de las escuelas, observar las prácticas mediante las visitas al aula, identificar sus fortalezas y debilidades, escuchar a los docentes, identificar sus intereses y necesidades profesionales así como reconocer sus habilidades y potenciar sus capacidades.

Esta función de la asesoría no debe ser superficial, es conveniente acompañarlos en las reuniones del Consejo Técnico escolar como agente activo para intervenir en ellos haciendo observaciones y aportaciones. También es importante planear las reuniones de Consejo Técnico de zona con los directivos y los ATP para dialogar y profundizar en los aspectos que requieran revalorarse, propiciar la retroalimentación, generar de manera conjunta estrategias y acciones que planteen soluciones dentro del marco institucional.

Es importante destacar las condiciones de diálogo y comunicación para crear relaciones de confianza, credibilidad y autoridad profesional entre los asesorados y el equipo de supervisión. Esto dará por consiguiente legitimidad a la función

En el siguiente esquema se puede observar el ciclo de la asesoría como un proceso organizado de intervención.

**Imagen 2**



**Fuente: SEP: 2009**

Este ciclo de asesoría conforma un estilo de organizarse para intervenir, los pasos se interrelacionan y de alguna manera el equipo de supervisión, el directivo, los docentes acuerden y delimiten el ciclo de asesoría. Con esto se pretende desarrollar capacidades para planear, implementar, llevar seguimiento y evaluar cíclicamente.

Este ciclo puede ser una guía metodológica para elaborar el plan de la zona y detallar el plan de cada asesoría. Es conveniente considerar la especificidad de cada escuela de acuerdo a sus necesidades de asesoría.

Los procesos de asesoría y acompañamiento se orientan hacia la conformación de trabajo académico que puede ser mediante las siguientes estrategias:

- Creación de círculos de estudio
- Trabajo docente por grados y entre pares.
- Planeación colectiva con intercambio de planes didácticos
- Creación de redes sociales de intercambio de experiencias para compartir información pedagógica y de desarrollo profesional.
- Focalizar docentes que requieran más apoyo para llevar un acompañamiento específico mejorar las prácticas.
- Impulsar y fortalecer a los docentes más destacados incentivándolos como asesores o tutores de compañeros con debilidades pedagógicas.
- Vincular el trabajo con docentes de otras escuelas de la zona
- Focalizar problemáticas escolares
- Establecer niveles de confianza y credibilidad entre los equipos.
- Fomentar la participación de las escuelas en el *Programa de escuelas de calidad*.

La visita al aula se lleva a cabo en tres momentos. El primero de ellos hace referencia la planeación, el segundo a la implementación y el tercero a la evaluación y seguimiento. En los siguientes párrafos se describe cada uno de los momentos.

La visita al aula. La asesoría tiene sentido en la medida en que apoye a mejorar las prácticas docentes, por eso es necesario que el asesor tenga bien detectadas las problemáticas de las docentes, que tenga seguridad para incidir en el mejoramiento de la práctica, contar con el asesoramiento del directivo o del ATP de la zona. Lo anterior con la finalidad de poder estar en el aula objetivamente y poder posteriormente tener una retroalimentación de lo

observado, y de la implementación que realizó la docente, brindando sugerencias presentándose como apoyo entre colegas sin tener actitudes fiscalizadoras del trabajo.

Previamente el supervisor, el ATP y el directivo tendrán un diálogo sobre las necesidades de asesoramiento con actitud positiva y con una intervención que puede hacerse con la siguiente estrategia de acuerdo con los tres momentos de trabajo en el aula: planear, desarrollar y evaluar los procesos de enseñanza y de aprendizaje (Guerrero, 2011. p 61-67). Es necesario crear un vínculo de relación entre el asesor y el docente, cuyas características deben contener diálogo-observación- valoración- diálogo como se muestra en el siguiente esquema:

Cuadro 3: Asesoría y apoyo para el desarrollo de competencias en la escuela y en el aula.



**Fuente:** [Guerrero \(2011\)](#)

Previamente es importante tener un momento de diálogo entre asesor y asesorado para ahondar en la práctica de la docente.

Primer Momento. Planeación de clase. El asesor debe plantearse las siguientes preguntas para centrar su atención en la observación de la clase: Para qué, cómo y con qué planea la docente la enseñanza y el aprendizaje de sus

alumnos. Tener presente la planeación docente como herramienta de trabajo y observar la implementación de la misma. Es importante no interrumpir la clase para hacer preguntas. Lo conveniente es esperar al final para el diálogo y hacer la retroalimentación sobre la planeación basada en competencias, así como sugerencias pertinentes, y escuchar los argumentos en un clima de confianza profesional.

Existen cuatro aspectos principales para una planeación, los cuales mencionan Zavala y Giné, citados por Guerreiro, et ál (2011 p. 63)

¿Qué se pretende lograr? Con base en los rasgos del perfil de egreso de los alumnos y las competencias que se pretenden desarrollar.

- ¿Cómo se pretende lograr? Por medio de actividades para atender los aprendizajes esperados con apertura, desarrollo y cierre con estrategias didácticas y situaciones didácticas y proyectos entre otras metodologías.
- ¿Cómo saber si se logró? Con la evaluación del aprendizaje de los alumnos, pero basado en el desarrollo de competencias y la valoración de sus tres componentes, conocimientos, habilidades y actitudes que pusieron en juego.
- ¿Con qué se pretende lograr? Con los recursos materiales, el tiempo y los espacios que se emplearán para llevar a cabo las actividades.

Es importante añadir la necesidad de crear el ambiente de aprendizaje adecuado con la finalidad de lograr aprendizajes significativos en los alumnos.

Así mismo se requiere del diálogo entre el asesor y asesorado para analizar estos aspectos, si fueron diseñados al nivel de desarrollo de los alumnos, con el diagnóstico que dé cuenta de los saberes previos y las adecuaciones curriculares necesarias para los alumnos que presentan dificultades para el aprendizaje, así como el conocimiento que tengan de la etapa evolutiva de los alumnos del nivel.

Planear a enseñanza con los maestros es una oportunidad para que el asesor potencie las capacidades del docente, como bien lo dicen los autores antes citados.

Segundo Momento: Desarrollo del trabajo en el Aula. Corresponde al momento de la implementación, poner en juego la teoría con la práctica de acuerdo a los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo cual implica cómo llevar a cabo sus saberes y sus habilidades docentes.

Para el asesor es importante observar y documentar el proceso de la clase con el propósito de apoyar la mejora de la enseñanza, este proceso puede llevarse en varias sesiones de visita al aula para identificar aspectos fundamentales de los momentos de la práctica educativa, como la apertura, donde el docente recupera los saberes previos de sus alumnos y a partir de estos poder hacer cuestionamientos y propiciar la reflexión. Esto es importante de observar y detectar, ya que posteriormente en el desarrollo de la práctica es cuando la docente pone en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes, ante los de los niños para provocarles retos por medio de situaciones didácticas o la metodología que haya decidido emplear para realizar una investigación, una comprobación o el desarrollo de algo. Lo anterior, para promover la reflexión, la búsqueda de respuestas, el trabajo individual y en equipo pero colaborativo, con acuerdos y la meta cognición para la autoevaluación. En este momento el asesor debe observar la intervención docente, el empleo de materiales, las reacciones de los alumnos y el impacto que se está teniendo. Posteriormente en el cierre de la clase el docente debe encausar la evaluación de aprendizajes en los alumnos para que ellos mismos obtengan sus conclusiones, resoluciones, productos y que estén en posibilidades de identificar lo que han aprendido, y a su vez el docente evaluará si obtuvo los aprendizajes esperados. Al cierre de este momento se pretende que el asesor analice y valore el proceso en conjunto, inicie el diálogo de retroalimentación y pueda exteriorizar sus apreciaciones y sugerencias pertinentes con alternativas viables.

Tercer momento. La evaluación de la enseñanza y el aprendizaje. En el proceso de asesorar, se apoya para evaluar el desarrollo de la clase, cómo se vivió el proceso del docente con sus alumnos, si el docente logró los propósitos que se planteó, si los alumnos pusieron en juego sus conocimientos,

habilidades y actitudes y qué hace la docente para contribuir a esto. El análisis de la clase considera al docente, a los alumnos y participantes para valorar y contrastar lo planeado, la práctica y los resultados obtenidos. Es importante tomar en cuenta la planeación didáctica, el diario y los registros de evaluación de los alumnos para poder hacer el análisis y la reflexión como un balance de las fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad y posibles amenazas.

En este sentido el asesoramiento cobra fuerza para incidir en una transformación de la enseñanza y el aprendizaje, sin enjuiciar sino para fortalecer junto con el directivo una renovación de las prácticas docentes en colectivo, vinculando con el trabajo colegiado que fortifique el liderazgo educativo en función de preponderantes resultados de aprendizaje.

## **CAPITULO 3**

### **La asesoría académica para la mejora de la práctica docente.**

#### **3.1 Liderazgo educativo para el cambio**

El liderazgo es un acto que se origina en una comunidad, se promueve con las personas que la integran y se lleva a cabo con una finalidad.

Todos los docentes son líderes desde que están al frente de un grupo y ejercen su función promoviendo el aprendizaje de sus alumnos. Dentro de una comunidad educativa como una escuela, el liderazgo se ejerce de acuerdo a las fortalezas del personal y se desarrolla con alumnos, padres de familia y comunidad en general. En el caso de los Directores, por la condición del cargo que ejercen y la responsabilidad a la que están comprometidos, cuentan con un perfil para ser líderes y actúan como tales en las situaciones escolares que día a día se van suscitando por lo que es necesario involucrar a su personal con una finalidades específicas, tomando en cuenta el contexto en el que están trabajando.

El líder debe pensar y actuar con la capacidad de tener una visión clara y firme, con la convicción de promover una sociedad renovada para crear con los



alumnos mejores generaciones para el futuro. Con esta finalidad es necesario centrar la atención en ofrecer servicio de calidad en las escuelas.

El buen líder educativo influye en los alumnos, en sus compañeros maestros y en los padres de familia, para que todos generen una sociedad más responsable y participativa.

El rol del Supervisor que brinda asesoría y acompañamiento, se basa en el diálogo, en el trabajo de equipo, en atender las problemáticas relacionadas con la práctica educativa mediante el apoyo de observar, orientar, recomendar, emplear valores y actitudes que propicien una interacción más cercana entre docentes y directivos que implique poner en práctica lo teórico y ético con los conocimientos del nivel y la experiencia adquirida. De esta manera la asesoría cobra legitimidad para poder incidir de manera responsable en este proceso de asesorar y acompañar aprendiendo mutuamente, asesor y asesorado.

Como agentes de cambio o apoyo externo a la escuela, Jesús Domingo Segovia, (2004 p. 185): señala que los supervisores deben de:

*“Saber asumir que, sea cual fuere la tarea o función encomendada, ésta se ha de poner siempre al servicio de una filosofía de cambio en la que el centro es la unidad básica y principal agente de su cambio y mejora, frente a lo cual sólo cabe ayudar, facilitar y mediar, en la medida de lo estrictamente necesario para que dicho proceso se desarrolle y se mantenga en el tiempo productivamente. Por lo que en lo sucesivo se abordan las funciones de asesoramiento ajustadas a las necesidades y capacidades de cada centro sin perder la perspectiva de qué se entienda hoy por cambio, mejora, desarrollo profesional, institucional y curricular, participación y autonomía”.*

El cambio que se pretende lograr mediante la asesoría implica un trabajo de sensibilización a los docentes para transformar sus prácticas, porque de nada serviría el esfuerzo de pretender cambios si las docentes no tienen la convicción para la innovación y tampoco se lograría mucho si el colegiado tampoco está inmerso en la cultura de cambio. Bolívar citado por Segovia (2004 p. 228) nos dice que *“Capacitar al profesorado para desarrollar las innovaciones curriculares y facilitar los procesos de desarrollo de la escuela como institución en una relación de colaboración, es sin duda la mejor estrategia que un asesor aportará a los profesores”*

Las estrategias para el asesoramiento que menciona María Pérez en Segovia (2004 p. 233) son las que se enmarcan en el siguiente esquema:

**Cuadro 4**



FUENTE: Segovia 2004

Si el asesor dispone de estas estrategias a utilizar en su rol, puede crear efectos favorables para la mejora y el desarrollo de la escuela. En este sentido puede aplicar una técnica de reflexión y comunicación para emplear dichas estrategias.

La asesoría promueve la innovación para el desarrollo continuo de las prácticas, y del desarrollo de la escuela generado por sus docentes. La idea de cambiar es muy común en el ámbito educativo debido a las necesidades escolares, a las propias demandas del sistema y de la sociedad en general. Es necesario erradicar el estancamiento rutinario de las prácticas educativas y la

parálisis en las escuelas. El mundo está en constante transformación y es necesario promover el diálogo entre los actores educativos ante estas demandas a fin de establecer nuevas formas de trabajo en el aula, en la enseñanza y en la escuela.

La asesoría enfrenta desafíos para lograr la mejora, por ello es conveniente saber que el concepto de cambio está ligado a la innovación educativa SEP (2014) el cual se ha ido transformando en los últimos tiempos.

*“La innovación es un concepto que implica un movimiento no lineal hacia el desarrollo continuo de la escuela, sus procesos y sus agentes: La innovación no es un punto de llegada a un estado final, sino implica estar en el camino...como estrategia de desarrollo permanente” (Messina, 1995,194). Desde este enfoque, la asesoría posibilita la innovación para el desarrollo continuo de la escuela. Es decir introduce de manera voluntaria y planificada, mediante el diálogo profesional sistemático entre directores y profesores, nuevas prácticas con miras a resolver problemas percibidos por ellos mismos”. (Ibídem)*

Ante estas apreciaciones surge el cuestionamiento de ¿Por qué cambiar? o ¿cambiar por cambiar? Si este cuestionamiento sobre el cambio lleva a transformar la idea de construir nuevos retos para una evolución del docente tradicional al que pretende la reforma educativa para impulsar nuevas formas de enseñar y lograr mejores resultados, el reto de la supervisión es llevar a cabo su función de asesoría y acompañamiento para obtener avances más allá de lo que se ha realizado.

No debe unificarse la asesoría porque no todos están en la misma dimensión, por ello el trabajo debe ser diversificado y sin patrones. Motivar al cambio crea condiciones de establecer estrategias nuevas e irrepetibles. Sin embargo no hay certeza de lograr nuevos resultados, pero el intento y la perseverancia pueden lograr paulatinamente cambios trascendentales que en un futuro puedan percibirse mejor. Por ello es importante que el Directivo escolar este en constante observancia y atención a sus equipos docentes pues es la figura más cercana a los procesos de sus maestros y a incidir de manera directa sobre los avances y dificultades que se presenten.

### **3.2 El rol del director como agente de cambio**

El requerimiento de las escuelas en proceso continuo de desarrollo y mejora, requieren de un líder fortalecido en el rol de Director, ya que la responsabilidad de enfrentar la organización, coordinación y atención a toda la gestión escolar es una tarea que implica poner en juego habilidades directivas para desempeñarse con efectividad. La realidad es que hay muchos directivos que tienen debilidades y carencias en su formación para desempeñar el rol de líder para generar cambios sustantivos. Muchos han ocupado el puesto con comisiones y poco a poco se han ido incorporando y aprendiendo a llevar a cabo la función, sin embargo es muy importante y necesario el compromiso pedagógico para tener la disposición de apoyar el trabajo académico de las docentes. Esto implica actualizarse, adentrarse y apropiarse de su función de asesoría y acompañamiento a sus equipos para llevar a cabo los proyectos de mejora que requiere la escuela mediante un clima laboral favorable, toma de decisiones, conformación de un colegiado, intervención asertiva ante la resolución de conflictos, organización para la gestión administrativa, la buena conducción de las sesiones de Consejo Técnico Escolar y la asesoría pedagógica y diferenciada de acuerdo a las necesidades académicas de sus docentes.

La actividad directiva es compleja, pues requiere capacidad de comunicación, diseño y aplicación de estrategias para integrar los procesos que el colectivo requiere para avanzar. La promoción del trabajo colaborativo mediante el establecimiento de propósitos, metas y acciones con la misma visión es muy desafiante. Así mismo es necesario tomar en cuenta las condiciones de la escuela, los recursos existentes y los que hacen falta para apoyar los procesos.

En la actualidad existen escuelas de diferentes modalidades: matutinas, vespertinas, de jornada ampliada y de tiempo completo lo que hace tener diferentes actividades que atender y ejercer el liderazgo de acuerdo al funcionamiento de la escuela. El tamaño de la escuela, la amplitud de horarios, la cantidad de docentes y apoyos hacen probable que se acrecienten los problemas o conflictos, por lo cual es conveniente conocer bien la normatividad, todos los procedimientos institucionales y los canales de comunicación para que en caso necesario se gestionen las situaciones que salgan fuera de control de la dirección escolar.

Los apoyos (SATE) que la supervisión puede dar a los directivos será tomando en cuenta los proyectos escolares y las rutas de mejora, sin embargo a pesar de las diferentes modalidades que puede haber en una zona escolar, el asesoramiento y acompañamiento directivo se articula con sentido y atendiendo también a las necesidades particulares de los líderes escolares.

*“La supervisión puede crear espacios de reflexión con el director para comprender el sentido de las propuestas institucionales, así como valorar mecanismos de integración o complementariedad, en los proyectos escolares, o vinculando las iniciativas con ejercicios de formación continua que los profesores también desarrollan”. SEP (2009 p. 79)*

El liderazgo como fuerza impulsora de cambios debe ser fortalecido con la convicción de promover avances en todos los sentidos del desarrollo de la sociedad, como lo menciona Mello en SEP (1998 p. 97)

*“En la gestión del futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un gran ejemplo, un gran espejo para los estudiantes, para la comunidad. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar, no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad. En este sentido debemos insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación. Debemos insistir en fomentar en el aula el gusto por aprender.”*

### **3.3 La complejidad de la práctica docente en la época actual**

Uno de los principales propósitos de la Reforma educativa es la de promover la transformación de las prácticas docentes con el diseño de actividades favorables para el aprendizaje de los niños basado en el desarrollo de competencias. La práctica pedagógica implica que las docentes tengan conocimiento pleno de los contenidos curriculares del nivel, estrategias de enseñanza efectivas y habilidades para identificar las necesidades de aprendizaje de sus alumnos, así podrán realizar su planeación de enseñanza registrando cómo será su intervención.

La implementación de la Reforma implica un gran desafío ya que pretende transformar las prácticas tradicionalistas por otras nuevas o innovadoras.

Cambiar la práctica en las aulas también lleva consigo cambiar las prácticas y tradiciones de las autoridades, de tal manera que su intervención en los aspectos pedagógicos sea congruente con los planteamientos de la reforma. SEP (2008 p. 5). Es importante llevar a la reflexión y al análisis la propia experiencia docente para que el trabajo en el aula se plantee con efectos favorables en el desarrollo y aprendizaje de los alumnos, por eso la jornada escolar debe estar organizada la mayor parte del tiempo en actividades de aprendizaje con intenciones específicas y no con actividades rutinarias y de entretenimiento.

El papel del directivo, supervisor y asesores técnicos tienen un papel fundamental para apoyar y orientar el trabajo docente de forma sistemática para promover la profesionalización docente congruente y continúa con la actual Reforma para que la mejora de este proceso educativo se dé paulatinamente. La asesoría de la que hemos mencionado tiene que darse en las condiciones de persuadir y motivar a las docentes vislumbrando en un mediano o largo plazo la incorporación de una práctica innovadora basada en el desarrollo de competencias.

Los procesos educativos son muy complejos, pues estructurar una práctica implica tomar en cuenta múltiples factores de organización, metodología, ideas, valores, hábitos pedagógicos con sentido para la enseñanza y el aprendizaje.

Hay actividades de enseñanza que contribuyen al aprendizaje, pero también surgen actividades que no lo favorecen, por lo que es importante detectar y tomar en cuenta durante la observación y para la asesoría.

*“Entender la intervención pedagógica exige situarse en un modelo en el que el aula se configura como un microsistema definido por unos espacios, una organización social, unas relaciones interactivas, una forma de distribuir el tiempo, un determinado uso de los recursos didácticos, etc, donde los procesos educativos se explican como elementos estrechamente integrados en dicho sistema. Así pues, lo que sucede en el aula sólo se puede averiguar en la misma interacción de todos los elementos que intervienen en ella.”(Zavala 1995, p.13)*

La práctica debe entenderse como reflexiva desde que se lleva a cabo en el aula para analizarla, retomarla, reorientarla posteriormente para renovarla.

*“La intervención pedagógica tiene un antes y un después que constituyen las piezas consubstanciales de toda práctica educativa. La planificación y la evaluación de los procesos educativos son una parte inseparable de la actuación docente, ya que lo que sucede en las aulas, la propia intervención pedagógica, nunca se puede entender sin un análisis que contemple las intenciones, las previsiones las expectativas y la valoración de los resultados.”(Ibídem)*

Este autor muestra uno de los rasgos más claros que determinan las características diferenciadas de la práctica educativa, menciona cómo se configuran las secuencias didácticas de actividades, o sea, cómo se estructura una clase didáctica. Para describir una propuesta metodológica ya sea mediante una clase magistral tradicional, hasta un método de proyectos eligiendo un tema o investigación y tanto un método como otro tienen similitud de elementos pero cada uno tiene su peculiar diferencia de acuerdo a cómo se organicen y articulen tomando en cuenta en la complejidad de la práctica, las fases de la intervención reflexiva, la planificación, aplicación y evaluación.

Sistematizar los componentes de la compleja práctica educativa conlleva un trabajo de esquematización de diferentes variables, en este paso es donde se puede perder la forma y el análisis y perder el sentido integral de la intervención pedagógica. Por ello es importante tener presente las dimensiones que menciona el autor referidas a la enseñanza /aprendizaje entre alumnos, profesor y materia, lo que incluye narrar, referir, mostrar, reproducir, observar, leer y escribir; la dimensión de los contenidos de aprendizaje donde se distinguen los esquemas de acción, operaciones y conceptos y la dimensión de las funciones en el proceso de aprendizaje que consiste en la construcción a través de la solución de problemas. La propuesta metodológica incluye tareas situadas en una unidad didáctica determinadas y articuladas de la siguiente manera:

En *Secuencias de actividades de enseñanza aprendizaje* o secuencias didácticas en clase, aquí se pueden analizar las diferentes formas de intervención de acuerdo a las actividades planeadas en el sentido de lograr los objetivos educativos. Aquí se pueden vislumbrar las intenciones de cada una de las actividades en la construcción del conocimiento o el aprendizaje de los contenidos, valorar la pertinencia y el énfasis que pudieran atribuirse.

Las Relaciones y situaciones comunicativas que permiten ver *el actuar del profesor y del alumno*, cómo es la comunicación en el aula, cómo surgen los vínculos que se establecen para un determinado clima de convivencia y para transmitir los conocimientos y las propuestas didácticas que concuerden o no con las necesidades de aprendizaje.

Así mismo en las *formas de organización de la clase*, se pretende ver cómo se estructura la dinámica grupal, como conviven y trabajan los alumnos y que esto contribuya a un trabajo colectivo y personal para su formación y aprendizaje.

También es importante tomar en cuenta la *utilización de espacios y el tiempo* para concretar las formas de enseñar en el uso de espacios óptimos y en los tiempos adaptables a las necesidades educativas y para la *organización de contenidos* en una estructura formal centrada en los modelos curriculares.

La existencia, características y uso de materiales didácticos y curriculares tienen un papel importante para la intervención, en el diseño de la propuesta de actividades, la experimentación, elaboración y construcción del conocimiento y su aplicación.

Por último, el procedimiento para la evaluación, cobra sentido en la concepción global del proceso enseñanza aprendizaje, obteniendo los resultados de este proceso. La evaluación es vital para valorar el trabajo, los retos, las manifestaciones de las expectativas que se tuvieron, los comentarios del proceso, la manera de distribuir el trabajo que se realizó. Estos factores ligados a la concepción que se tiene de la evaluación tienen gran peso educativo que hace de la evaluación una de las variables metodológicas más determinantes.

Otro ejemplo de planteamiento de lo que se debe entender por una buena enseñanza o por un buen docente lo proporciona Philippe Perrenoud con sus bien conocidas Diez competencias para la buena enseñanza:

- Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
- Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- Elaborar y hacer funcionar dispositivos de diferenciación.



- Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.
- Trabajar en equipo.
- Participar en la gestión de la escuela.
- Informar, formar e implicar a los padres de familia.
- Utilizar nuevas tecnologías como auxiliares para el aprendizaje.
- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
- Organizar la propia formación continua.

Ante estos planteamientos, es necesario apropiarse de las competencias necesarias para desarrollar prácticas docentes en función del aprendizaje por competencias.

### **3.4 El rol del docente como agente de cambio en la escuela.**

La autoridad académica del maestro debe considerar ambientes de aprendizaje óptimos y el desarrollo de prácticas docentes de manera dinámica, interactiva y “diferente”. El reto del país en el desarrollo del currículo de la educación básica es que el docente implemente creatividad, autonomía y trabajo colegiado, en donde vincule su actuar para que sus alumnos aprendan lo que deben aprender. Si esto se cumple se puede decir que la identidad y el prestigio social del docente recupera su autoridad académica, como lo menciona Reimers y McGinn citado por Sánchez (2012 p, 38)

“El cambio (educativo) que importa... es el que tiene lugar en las escuelas y en salones de clase (...) Un sistema educativo transformado es aquel en el que las personas hacen las cosas de manera diferente y en el que pueden hablar sobre lo que están haciendo de manera diferente, por qué lo están haciendo y con qué resultados. Solo cuando varias conversaciones sobre el cambio construyen una visión y un ambiente en la esfera pública que lo hace posible, las condiciones de las escuelas pueden empezar a mejorar”

En la actualidad se reconoce que los profesores tienen un papel importante en el diseño, planificación e implementación del currículo y de los proyectos educativos en las escuelas mediante los cuales pueden desarrollar los medios

necesarios para mejorar la calidad educativa. El diseño de actividades para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos le corresponde propiamente al docente y el directivo y/o supervisor tendrán la observancia necesaria en el acompañamiento para valorar, reconocer o guiar para que esto se dé con la eficacia requerida.

Promover el cambio o la innovación, es visto con frecuencia en las escuelas como una imposición o también como una transferencia de recetas que a veces no concuerdan con la realidad del entorno o las necesidades de la propia escuela. De esta forma el cambio o la innovación llegan a manipularse para mantenerse en lo fundamental o en el funcionamiento tradicional, sin embargo el mejoramiento cualitativo de la escuela se basa en la organización y desempeño de los docentes. Si los docentes no se involucran en el cambio, no será posible mejorar los niveles de calidad de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

Como estrategia de asesoría para el mejoramiento educativo por parte del directivo o supervisor, es vital el estímulo de la participación y de la asesoría técnica para que las escuelas logren determinar los medios de solución de sus propias deficiencias o problemáticas.

*A este respecto: “Es conveniente recordar el currículo como organización de la práctica pedagógica, no solo determina lo que se enseña y se aprende en la escuela, sino que también manifiesta lo que está debajo de este proceso. Las actitudes hacia los propósitos de la educación, los códigos sociales que están implicados en lo que se hace. Ni más ni menos lo que se hace en el aula. El diseño del currículo y su adecuación metodológica, representa una opción con respecto a lo que va a construir el proceso educativo”. (Torres 1998 p. 186)*

Es necesario que los docentes adapten su desempeño profesional a las exigencias actuales de la formación, para esto, tendrían que modificar ideas, creencias, costumbres, y mitos que se han forjado a lo largo de su experiencia laboral y que a veces también las generaciones jóvenes adoptan por tradicionalismos o patrones que se han ido estableciendo en la forma de enseñar y ante estas situaciones de la vida laboral dentro de las aulas resulta muy ambicioso querer transformar todo este bagaje cultural magisterial. Sin embargo, promoviendo una identidad renovada paulatinamente, se podrán ir visualizando enseñanzas más efectivas a sus alumnos. El auto reconocimiento

docente de las necesidades de cambio se podrá desarrollar con un mejor nivel de compromiso, con mayor creatividad para desarrollar sus prácticas y sus estrategias de enseñanza, como lo menciona Ramírez (2014 p. 142):

*“La renovación de la identidad docente es importante porque a partir de ella, los profesores podrán lograr dos objetivos: 1) Concretar los ideales formativos prescritos institucionalmente, y 2) convertirse en educadores de sentido estricto, es decir, en sujetos que ayuden a niños o jóvenes a sacar lo de sí mismos, haciéndoles fácil lo difícil y guiándolos para que descubran y desarrollen sus distintos talentos: científicos, artísticos y /o deportivos. Esta será la mejor manera de enseñarles a encontrar la ruta que los conducirá hacia el cumplimiento de sus proyectos personales”*

Hacer esto posible tiene que ver con la decisión personal, la actitud propositiva, la fuerza física y mental para enseñar con el ejemplo y con la convicción de lograr una educación de mayor calidad y obtener mejores resultados educativos.

De acuerdo a la actual reforma educativa, la SEP definió los perfiles parámetros e indicadores para medir el desempeño docente el cual está establecido en el Servicio Profesional Docente y consiste en lo que Schmelkes comenta en conferencia en el INEE (2015)

*En relación al Perfil del docente actual menciona que el diseño de la evaluación del desempeño docente y directivos está basado en el perfil, parámetros e indicadores que define la SEP y esta es la base para la cual se diseña la evaluación. La SEP define qué es un buen docente y qué significa para los docentes de cada nivel y con qué indicadores se cumple o no se cumple. De acuerdo a la actual reforma, se requieren nuevos perfiles de un buen docente. El perfil definido para México está basado en la revisión de las mejores prácticas internacionales en la definición de estos perfiles.*

La Dra. Silvia comenta que son 5 dimensiones de los perfiles:

- 1.- Docente que conoce a sus alumnos, saben cómo aprenden y lo que deben aprender. Conoce a sus alumnos, su desarrollo y de lo que deben aprender, o sea, domina las materias que enseñan.
- 2.- Docente que evalúa el trabajo educativo y realiza practica pertinente. Tiene capacidad de hacer planeaciones y diseñar intervenciones didácticas.

- 3.- Docente que se reconoce como profesional, que mejora continuamente para apoyar a sus alumnos en su aprendizaje.
- 4.- Docente que asume las responsabilidades legales y bienestar de sus alumnos, éticas inherentes a su profesión.
- 5.- Docente que fomenta el vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

Así mismo menciona los 7 aspectos que se van a evaluar:

- 1.- Cumplimiento de la normalidad mínima, asistencia, puntualidad, colaboración con la escuela, participación en el Consejo Técnico Escolar, tiempo para la enseñanza.
- 2.- Planeación didáctica, si son capaces de diseñar una clase independientemente del contexto en donde este.
- 3.- Dominio de los contenidos que enseña. Dominar la materia de enseñanza.
- 4.- El ambiente en el aula propicio al aprendizaje pedagógico y socio afectivo.
- 5.- Capacidad de desarrollar prácticas didácticas pertinentes.
- 6.- Colaboración en la escuela.
- 7.- Dialogo del docente con padres de familia.

También comenta que se prevén 4 etapas para evaluar a los docentes y una 5ª. Para los maestros de inglés que consisten en lo siguiente:

- 1.- Informe de cumplimiento para las responsabilidades, el cual llena el director de la escuela y se refiere al cumplimiento de las responsabilidades, cómo es su participación en el colegiado y con los padres de familia.
- 2.- Un portafolio de evidencias de enseñanza que el docente tiene que armar y entregar, reuniendo evidencias de trabajos de los alumnos uno destacado y uno en rezago en las materias de español y matemáticas, con la finalidad de evaluar cómo es la reflexión que hace el docente de los trabajos realizados por sus alumnos para enfocar sus estrategias didácticas de acuerdo al avance de sus alumnos y argumentar las decisiones que toma en función de esos trabajos que muestra con ejemplos.
- 3.- Es un examen de conocimientos disciplinares, conocimientos pedagógicos y la práctica docente. El examen está basado en situaciones hipotéticas a las que se pueden enfrentar los docentes que mide competencias que el docente

pone en juego para la resolución de casos que sean como los que enfrenta el docente en su trabajo cotidiano poniendo en juego conocimientos pedagógicos.

4.- Es una etapa de planeación práctica argumentada, en la que el docente planea una clase y con esto se califica la argumentación que hace, la evaluación de las prácticas docentes que aplicó y la congruencia con el contexto de su escuela y el diagnóstico de su grupo que el mismo tendrá que perfilar.

5.- Esta etapa es del examen complementario de la segunda lengua consistente en un examen estandarizado para los docentes de inglés.

Ante estas nuevas disposiciones de la Reforma a las que se enfrentan ya todos los docentes frente a grupo, se han generado muchas discrepancias en los equipos de trabajo de las escuelas de esta zona escolar, sin embargo se está asimilando para enfrentarlo y desde mi postura como supervisora promuevo la sensibilización, motivación y ánimo para acceder y reconocer que esto nos va a llevar a un mejoramiento educativo y profesionalización en el desempeño de todas las figuras educativas.

## Capítulo 4

### **Alcances y limitaciones de la supervisión educativa en la Delegación Iztapalapa. El caso de la zona 28**

A partir de la nueva estructura escolar de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) en el presente ciclo escolar 2014 – 2015, la actual zona escolar 28 está integrada por 5 escuelas oficiales. El Jardín de Niños “Carolina Pino Cruz” en ambos turnos está en el Programa de Escuelas de Calidad. El Jardín de Niños “PILLI” no se reincorporó en este ciclo y el J. de N. “Temachtioyan” está en el programa de escuelas de Tiempo Completo.

En el marco de la actual función de supervisora en esta zona se lleva a cabo el trabajo basado en la Ruta de Mejora diseñado de acuerdo a los diagnósticos de las escuelas oficiales y a partir de los mismos se ha desarrollado la estrategia de mejora.

Esta Ruta de mejora ha sido una herramienta favorable para llevar a cabo la función supervisora con nuevas implicaciones para incidir e intervenir en las escuelas y con los directivos de una forma guiada y bien fundamentada. El equipo de Supervisión consta de Supervisor y un Asesor Técnico Pedagógico para atender los requerimientos administrativos, normativos y técnico pedagógicos necesarios con apoyo y acompañamiento a todas las escuelas que conforman esta zona. Así mismo se atienden en tiempo y forma cada uno de los procesos y programas requeridos por la AFSEDF, sin embargo consideramos importante contar con un equipo más amplio que contribuya llevar a cabo estas tareas, con la finalidad de distribuir de una mejor manera los tiempos para cada uno de los procesos y lograr mejores resultados.

La docente que realiza la función de ATP en la zona, tiene experiencia como docente, Directivo y como ATP desde hace aproximadamente tres años, lo cual es favorable para desempeñar esta función ya que cuenta con conocimientos normativos, administrativos y técnico pedagógicos que apoyan los procesos y

situaciones que se presentan en la zona. Así mismo es importante mencionar que existe comunicación fluida, de confianza y respeto mutuo y con todo el personal de la zona y la comunidad.

Referente al contacto con el personal de escuelas oficiales, refiero que el equipo Directivo es un personal responsable, con experiencia y dedicación a la función que desempeñan, cumplen en tiempo y forma con los requerimientos normativos y administrativos a los que están comprometidas. La comunicación que he tenido entre ambas partes es fluida y de confianza, por lo que las situaciones presentadas y los acuerdos que llevamos a cabo se dan en un ambiente de cordialidad y apegados a la normatividad.

Respecto a la intervención y acompañamiento técnico pedagógico que se ha dado a las docentes es importante mencionar que las directoras muestran seguridad con los conocimientos de la reforma educativa para transmitir y motivar a sus equipos en la profesionalización docente. En las reuniones de Consejo Técnico de zona he resaltado la importancia de que en sus consejos técnicos escolares reflejen seguridad, apropiación del tema, empleo de los términos actuales y que propicien que las Rutas de Mejora estén apegadas a las expectativas de la Educación Básica

Las problemáticas identificadas al inicio del ciclo escolar en estas escuelas de acuerdo a las cuatro prioridades se identificaron desde el periodo de la fase intensiva de inicio de curso, ya que los equipos docentes junto con el directivo llevaron a cabo las actividades diseñadas en la Guía de la Ruta de Mejora y en los anexos ellas obtuvieron los siguientes resultados que a su vez dan la pauta para priorizar las dificultades encontradas y por lo tanto el diseño de la ruta de mejora de acuerdo a sus necesidades.

La Ruta de Mejora de la zona escolar se basa en las problemáticas comunes las cuales se atenderán con las estrategias que harán cumplir las metas diseñadas para alcanzar los objetivos deseados.

En la Prioridad de **Normalidad Mínima** se detectaron los siguientes avances en cada una de las escuelas:

Jardín de Niños “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno matutino se observa cierto avance. No obstante hay ausentismo escolar latente. Se respetó el calendario escolar. La plantilla docente ya está completa. Aunque falta maestro de música y personal de apoyo de educación especial. Existe impuntualidad de los alumnos para llegar a clases. Falta resaltar con los padres de familia, la importancia de asistir a la escuela.

En la escuela “*Pilli*” turno matutino existe Avance significativo. Aprovechamiento óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje. La mayor parte del tiempo se ocupa en actividades de aprendizaje.

En el jardín de Niños “*Temachtilyan*” de Horario Prolongado muestran cierto avance ya que falta sistematizar el uso de los materiales educativos y hacer la planificación diferenciada en función de la diversidad de aprendizajes de los alumnos. También es necesario incidir en mejorar la puntualidad para iniciar la jornada laboral y evitar tiempos muertos.

En el Jardín de Niños “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno vespertino se registra cierto avance ya que con frecuencia hay alumnos que llegan tarde y hay ausentismo, por lo cual llega a afectar la organización escolar. Se requiere optimizar espacios para el mejor acomodo de los materiales de educación física. También es importante optimizar en mayor medida los tiempos de clase.

El Jardín de Niños “*Pilli*” turno vespertino, registro avance significativo en el Aprovechamiento óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje. La mayor parte del tiempo se ocupa en actividades de aprendizaje.

En la Prioridad **Alto al Rezago y Abandono** escolar se detectaron los siguientes avances en cada uno de los Jardines de Niños: “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno matutino tuvo cierto avance en lo que respecta al ausentismo escolar, también se observa falta de comunicación con padres de familia. No hay suficiente reconocimiento a la importancia del jardín de niños por parte de los padres de familia para apoyar el proceso de aprendizaje de sus hijos.

El Jardín “*Pilli*” matutino tuvo cierto avance, pues hubo periodos de asistencia irregular de los alumnos durante el ciclo escolar. Los padres de familia no dan la suficiente importancia al nivel para que los niños asistan con regularidad. Cuando una docente falta, los niños no quieren quedarse a clases.



El Jardín “*Temachtilyan*” tuvo cierto avance ya que se registró alto índice de ausentismo y rezago escolar. Hubo falta de atención con actividades específicas en niños con problemáticas de aprendizaje y rezago escolar

En el Jardín “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno vespertino hubo cierto avance, ya que se registró alto índice de ausentismo y rezago escolar. Falta de atención con actividades específicas en niños con problemáticas de aprendizaje y rezago escolar.

El Jardín de Niños “*Pilli*” turno vespertino tuvo cierto avance pues aún falta concientizar más a los padres de familia sobre la asistencia continua al Jardín de niños para la adquisición de todas las competencias.

En la Prioridad **Convivencia Escolar** se obtuvieron los siguientes avances: El Jardín de Niños “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno matutino tuvo cierto avance, ya que falta integración entre las docentes y los trabajadores. Se recibe a todos los niños con NEE. Falta comunicación e integración con el equipo de contra turno. Faltan actividades para integrar a los padres de familia y alumnos en colaboración, también es necesario trabajar con temas de valores.

El Jardín “*Pilli*” matutino tuvo cierto avance ya que se fortaleció el trabajo con el Marco de convivencia con padres de familia y alumnos. Falta plasmar los acuerdos de clase en las aulas con los alumnos para llevarlos a la práctica. Retomar frecuentemente los acuerdos de aula. Falta involucrar a los padres de familia para la resolución de problemáticas de manera pacífica.

El Jardín “*Temachtilyan*” tuvo cierto avance significativo pero aún falta trabajo y seguimiento con el tema de los derechos de los niños. Se ha trabajado con el cuidado personal que evita riesgos y la integridad en los niños. Promover difusión de medidas preventivas de conflicto y marco para la convivencia.

En el Jardín “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno vespertino hubo cierto avance. Las diferencias entre el personal docente dificulta la comunicación asertiva entre el colegiado. Se deben reforzar en la escuela, actividades de convivencia pero falta reforzar y enfatizar más en los valores y en el trabajo con padres de familia.

El Jardín de Niños “*Pilli*” turno vespertino tuvo avance significativo. Aunque falta fortalecer la convivencia armónica entre toda la comunidad escolar. Fortalecer

el trabajo permanente de los acuerdos de aula con los alumnos para una convivencia pacífica y solución de conflictos

En la Prioridad **Mejora de los Aprendizajes** se obtuvieron los siguientes resultados: El Jardín de Niños “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno matutino tuvo cierto avance, aún falta seguimiento en actividades de lenguaje escrito, oral y pensamiento matemático, resaltando con actividades retadoras e interesantes. Falta tomar en cuenta los demás campos formativos. Fortalecer las actividades de PNL.

El Jardín “*Pilli*” matutino presenta cierto avance, pues aún falta fortalecer las actividades para mejorar el pensamiento matemático y el lenguaje oral y escrito con actividades retadoras, innovadoras e interesantes para los niños. Falta tomar en cuenta los demás campos formativos en las planeaciones.

El Jardín “*Temachtilyoyan*” tuvo Avance significativo, sin embargo es necesario Implementar actividades retadoras para la mejora de los aprendizajes, fortalecer el lenguaje y comunicación, así como el pensamiento matemático con actividades retadoras.

En el Jardín “*Profra. Carolina Pino Cruz*” turno vespertino presenta cierto avance, pues no fueron suficientes las oportunidades para atender en los alumnos el pensamiento matemático. Falto atender el campo formativo Exploración y conocimiento del mundo. Falta de organización en los tiempos para atender PNL y TICs.

El Jardín de Niños “*Pilli*” turno vespertino tuvo cierto avance ya que se identificaron competencias con menor grado de atención. Falta tomar en cuenta los demás campos formativos.

El diseño de la Ruta de mejora de la zona la realicé tomando en cuenta las cuatro prioridades nacionales y como resultado del diagnóstico inicial, se detectaron las problemáticas comunes de las escuelas para determinar los objetivos a lograr y diseñar las metas y acciones para cada responsable de su realización, tomando en cuenta los tiempos para llevarlas a cabo, los recursos a utilizar y las necesidades que apoyen a su realización utilizando el recurso económico que el PEC asigna a cada centro de trabajo. Para cada una de las

Prioridades se hicieron los siguientes planteamientos en la estructura de la Ruta de mejora de la zona escolar:

En la **Prioridad Normalidad Mínima** el Problema común que detecté en las escuelas de la zona es la Impuntualidad para iniciar las clases, tiempos muertos, falta optimizar y sistematizar la utilidad de los materiales educativos, diseño de actividades retadoras e innovadoras, inclusión de alumnos con barreras para el aprendizaje, fortalecimiento de actividades para el desarrollo de pensamiento matemático, lenguaje oral y escrito y el objetivo a lograr es: *“Promover a través del apoyo y acompañamiento de supervisión que el total de escuelas fortalezcan en sus rutas de mejora los rasgos de la normalidad mínima que presentan rezago en sus rendimientos escolares para obtener mejores resultados educativos”* y la meta a alcanzar es *“Supervisar una vez al mes cada escuela para acompañar, apoyar y sistematizar el avance en los rasgos de la normalidad mínima que requieren fortalecer para mejorar el nivel de logro”*, por lo tanto, las acciones a realizar en el ciclo escolar son:

- Llevar a cabo la visita de supervisión a la entrada de la escuela.
- Acompañar y orientar la utilidad de los materiales educativos dentro y fuera del aula. (Biblioteca, Libros de texto, Materiales y espacios diversos)
- Revisar que en la planeación didáctica estén tomando en cuenta actividades diferenciadas de acuerdo a las necesidades de todos los alumnos.
- Revisar en la práctica docente actividades de fortalecimiento de desarrollo de pensamiento matemático y/o lenguaje oral y escrito.

Las estrategias planteadas para llevar a cabo el seguimiento y evaluación son las de focalizar a una docente de cada escuela que requiera apoyo, para orientarla y asesorarla en la mejora de su práctica. Verificar el registro de seguimiento de los alumnos con situaciones de aprendizaje y revisión de planes docentes.

En la **Prioridad Alto al rezago y abandono**, La problemática común que detecté es: Ausentismo escolar, Por parte de los padres falta de reconocimiento al nivel, falta de comunicación con padres de familia. Falta de

atención, seguimiento y apoyo por parte de docentes a alumnos en situaciones de vulnerabilidad.

Por lo tanto el objetivo a lograr *“Promover que en las comunidades escolares reconozcan la importancia del jardín de niños para que asistan los alumnos con regularidad.”* Y las metas que propuse alcanzar son:

- Verificar en cada escuela el control de asistencia grupal, para sistematizar el nivel de mejora de cada mes a través del registro diario.
- Acompañar en cada escuela presenciando eventos, reuniones informativas y de rendición de cuentas de resultados educativos a padres de familia, de acuerdo a las calendarizaciones de cada escuela.

Por lo tanto las acciones a llevar a cabo son:

- Evaluar el reporte de asistencia diaria de cada escuela
- Acompañar y Evaluar los registros de asistencia grupal a través de gráficas.
- Asistir a cada escuela de acuerdo a su calendarización para presenciar reuniones con padres de familia. Y las estrategias que se llevan a cabo para llevar seguimiento y evaluación son: Sistematizar y hacer el análisis comparativo mes a mes sobre la asistencia escolar. Realizar encuestas a padres de familia sobre el nivel de satisfacción del servicio que se le brinda en su escuela. Presenciar eventos escolares.

Para la **Prioridad Convivencia Escolar** el Problema común que detecté fue la Falta de comunicación entre equipos de trabajo, retomar marco para la convivencia, retomar acuerdos de aula con los alumnos, diferencias entre personal para comunicarse y resolución de conflictos, tiempos muertos, falta retomar los derechos de los niños, falta fortalecer el trabajo con padres. Por consiguiente el objetivo a lograr es: *“Fortalecer entre la comunidad educativa ambientes de trabajo armónicos, herramientas para la resolución de conflictos para llevar a la práctica manifestaciones de convivencia, comunicación y respeto”* y las metas a alcanzar son:

- Impulsar en cada escuela el uso y trabajo con el marco de convivencia para mejorar la resolución de conflictos entre alumnos, docentes y

padres de familia con registro de seguimiento mensual en cada jardín de niños.

- Promover en las escuelas de la zona 5 actividades de convivencia, con actividades donde se involucre la participación, cooperación de toda la comunidad escolar en el presente ciclo escolar.

Por consiguiente las acciones que se diseñaron para lograr las metas son las siguientes:

- Seguimiento de casos específicos en donde se presenten situaciones de violencia, agresividad entre los alumnos, basándose en el marco de convivencia.
- Acompañar y apoyar la organización en cada escuela, y comunicación entre los equipos de trabajo.
- Asistencia a las reuniones de convivencia en cada escuela.
- Promover las Actividades de convivencia sugeridas en las guías de consejo técnico mensuales.
- Promover el uso del Marco de Convivencia con Directivos, docentes y padres de familia.
- Tomar curso sobre comunicación efectiva y convivencia pacífica, valores, autoestima.

Por consiguiente las estrategias de seguimiento y evaluación son:

- Aplicar Encuesta sobre convivencia escolar para alumnos, docentes, padres de familia, trabajadores de apoyo y asistencia.
- Rendición de cuentas sobre resultado de encuestas y establecimiento de nuevos acuerdos de mejora.
- Observar los videos tomados en los eventos y detectar avances y dificultades.

En la **Prioridad Mejora de los Aprendizajes** la problemática común que encontré es que algunas docentes no han logrado llevar a cabo actividades innovadoras, No incluyen todos los campos formativos en sus planeaciones, al igual que falta tomar en cuenta todas las competencias de manera dosificadas con respecto a las necesidades de su grupo. Por lo tanto el objetivo que me propuse lograr es *“Promover que los equipos docentes y directivos de las*

*escuelas de la zona diseñen su planificación sin perder de vista el diagnóstico, el diseño de actividades innovadoras y retadoras que favorezcan el aprendizaje de los niños para mejorar los resultados tomando en cuenta los seis campos formativos”. Y las metas que diseña alcanzar son:*

- Llevar a cabo visitas de supervisión técnico - pedagógica para observar y acompañar las prácticas docentes de forma personalizada con las educadoras focalizadas en las 5 escuelas oficiales.
- Visitar a las escuelas en las 8 sesiones de consejos técnicos escolares en los diferentes planteles oficiales para intervenir como apoyo al trabajo colegiado.

Las actividades a llevar a cabo para el logro de estas metas son:

- Observar la práctica docente en congruencia con la planificación.
- Colaborar con las docentes para que en las planificaciones didácticas tomen en cuenta los seis campos formativos.
- Llevar seguimiento de los procesos de mejora de las docentes focalizadas.
- Apoyo directo con las docentes y/o directivos en situaciones que requieren acompañamiento para una mejora educativa.
- Llevar a cabo 5 círculos de estudio con equipo Directivo y ATP como fortalecimiento académico.
- Llevar seguimiento de los avances en las Rutas de Mejora de cada una de las escuelas.
- Retomar los resultados obtenidos en las guías de observación de las sesiones ordinarias de consejos técnicos que visitó el ATP para incidir en las acciones de mejora que se sugieran.

Las estrategias de seguimiento y evaluación son;

- Registro en Minutas de intervención
- Elaboración de gráficas
- Seguimiento a través de los Formatos de supervisión
- Diseñar formato para registrar los campos formativos incluidos en las planeaciones docentes.
- Elegir espacio para los Círculos de estudio y reunir los documentos de análisis y reflexión, registrándolos en minuta.

- Analizar los registros de acompañamiento en C. Técnico Escolar y formatos de supervisión.
- Registro de observación y recomendaciones en las supervisiones y atención de casos especiales.

La estructura de la Ruta de Mejora se llevó a cabo de acuerdo a la calendarización de las actividades que diseñé en el cronograma mensual.

Los momentos de acompañamiento colectivo más significativos que llevé a cabo fueron en los consejos técnicos con mi participación activa, integrándome con las docentes y encausando el análisis y propuestas en las sesiones a las que asistí alternadamente en escuelas diferentes durante las jornadas completas para dar continuidad al trabajo de la sesión. El ATP de la zona también asistió a las reuniones observando y registrando la dinámica de las sesiones para después comentar entre las dos lo más significativo de acuerdo a su punto de vista y a lo registrado en las guías diseñadas para las sesiones.

Respecto a la comunicación, considero que hubo avance significativo pues poco a poco se ha fortalecido la confianza ofrecida a los directivos y docentes para dialogar con fluidez y disposición para el intercambio, dudas y consultas, lo cual ha creado un clima de trabajo favorable.

Propuse para las directoras de las escuelas adquirir con recursos del PEC de la zona un curso sobre “Comunicación efectiva para la resolución de conflictos” lo cual nos ayudó a fortalecernos como equipo y para lograr a una mejor comunicación y convivencia en las escuelas. En este sentido estamos construyendo una comunidad de aprendizaje, pues realizamos diversas actividades como los círculos de trabajo directivo que hicimos cada mes y llevamos a cabo actividades colectivas de trabajo con todas las docentes en reunión magna de zona para trabajar los “desafíos matemáticos de preescolar”.

Para esta actividad, previamente lo analicé con las directoras en círculo de estudios y diseñamos el modelo a trabajar con las educadoras en un espacio de consejo técnico escolar, lo cual tuvo mucha aceptación y disposición para trabajar en inter colegiado. Ahí mismo creamos una red de comunicación con

los correos electrónicos de todas para comunicarnos e intercambiar y compartir materiales e informaciones de fortalecimiento académico.

También pude dar atención diferenciada a las escuelas de acuerdo a las problemáticas de cada escuela y de cada directora para apoyar y acompañar el trabajo. Así mismo se focalizó a una docente de cada escuela que requería más apoyo para mejorar su práctica. Afortunadamente generé buena comunicación con las docentes focalizadas para intervenir en lo requerían y llevar seguimiento en conjunto con las directoras.

Pude visitar las escuelas en actividades específicas para observar organización y avances. Las estrategias de acompañamiento que llevé a cabo y su impacto en el resultado de aprendizajes fueron basadas en la observación directa al aula, la revisión de la planeación docente, seguimiento en los consejos técnicos y tuve diálogo con las directoras sobre situaciones específicas que se presentaron en sus escuelas. El diálogo que lleve para analizar situaciones que se presentaron con padres de familia y en conjunto se establecí acuerdos de intervención para asesorar y dar seguimiento diferenciado.

Considero que este año de trabajo en la zona escolar 28 ha sido favorable para lograr avances, aunque primero tuve una larga etapa de diagnóstico para conocer a los equipos de trabajo, lo cual ayudó a centrar las problemáticas y planear mi intervención con las actividades que diseñé para dar atención a los aspectos de las funciones específicas de supervisión, asesoría y acompañamiento. Afortunadamente la zona es PEC y conté con los recursos tecnológicos y materiales para apoyar el trabajo. Sin embargo es una realidad que las tareas administrativas, la atención a padres de familia así como la asistencia a reuniones organizadas por las autoridades educativas, que son de gran importancia atender, nos merman el tiempo para estar más en las escuelas se tienen que hacer ajustes en la agenda de trabajo.

El siguiente ciclo escolar considero que se podrán realizar nuevas actividades para incidir con mayor impacto en la observación de la práctica y el seguimiento focalizado con mayor precisión para impulsar el liderazgo



académico que incida en la mejora de los resultados educativos como objetivo principal del sistema educativo actual.

## **Conclusiones Generales**

De acuerdo al planteamiento del tema que se aborda en el presente trabajo: “El rol del Supervisor como agente de cambio de las prácticas docentes en educación preescolar mediante el acompañamiento y asesoría educativa” puedo concluir lo siguiente de acuerdo a lo desarrollado en los cuatro capítulos:

La función supervisora ha evolucionado a lo largo de la historia y de las políticas educativas que se han generado, de ser una función limitada a vigilar, controlar y capacitar, a lograr paulatinamente una intervención más relevante y participativa para promover y conducir el bienestar y progreso de las comunidades educativas y cada vez ser más eficiente la inspección escolar visitando con frecuencia las escuelas, teniendo contacto con el personal directivo, docente y padres de familia. En mi trayectoria como docente, directora y supervisora me ha tocado vivir varias reformas y políticas educativas en las distintas administraciones y siempre ha habido la constante lucha por mejorar los resultados educativos, promover nuevas prácticas docentes más innovadoras, y paulatinamente se han logrado cambios con persistencia y sensibilización al personal mediante acompañamiento. Entre más acercamiento se tenga con las docentes se genera mayor comunicación fluida y de confianza para dialogar y sensibilizarlas hacia los cambios necesarios y diversificados.

Las reformas y los acuerdos institucionales han ido marcando nuevas funciones en las escuelas para desarrollar procesos de supervisión en las dimensiones técnico-pedagógicas y administrativas, lo cual me ha llevado a promover el asesoramiento de las tareas educativas para obtener mejor calidad de los servicios de las escuelas de la zona con resultados relevantes pues he generado óptimos climas laborales para generar nuevas organizaciones escolares.

Así mismo, los Programas Federales y las Reformas Curriculares han sido orientados a mejorar la calidad y equidad en la educación, articulando los tres niveles de educación básica para formar mejores ciudadanos, lo cual ha logrado que las docentes perciban con mayor relevancia los propósitos del nivel ya que en esta articulación, tenemos mayor visión de que el trabajo que se realiza tiene continuidad y repercusión en los siguientes niveles.

Afortunadamente en DGSEI el trabajo entre directivos y supervisores ha sido vinculado con personal de los diferentes niveles educativos en reuniones, cursos y asesorías lo cual ha permitido trabajar, dialogar y compartir situaciones escolares con los directivos de primaria, secundaria, especial, educación física además de establecer comunicación entre las escuelas cercanas a la zona. Tengo comunicación entre supervisores y directores de las escuelas del entorno lo cual permite un mayor compromiso entre el gremio magisterial para tomar mejores decisiones en función de las necesidades de las comunidades escolares del entorno.

La Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal y la Subsecretaría de Educación Básica contemplan la profesionalización del supervisor a través de cursos, diplomados y encuentros regionales y reuniones con guías para los Consejos Técnicos que han favorecido la tarea de acompañar y asesorar a docentes y directivos en una mejor organización. Afortunadamente he asistido y me ha permitido tener más herramientas para diseñar estrategias de intervención, mayor observación de la tarea y poder incidir con mejores criterios en las situaciones que se presenten en las escuelas con directivos y docentes.

En la Supervisión de las escuelas de la zona a mi cargo he llevado a cabo estrategias de intervención a través de una planeación objetiva que de acuerdo a las necesidades de cada escuela intervengo en el asesoramiento y acompañamiento diferenciado en las problemáticas presentadas. Las docentes han permitido el dialogo para aceptar las sugerencias pertinentes en torno a sus necesidades y en conjunto con las directoras se lleva a cabo el seguimiento de los avances que van presentando. Pudiera ser con mayor intensidad por parte de la supervisión, pero lamentablemente las diferentes

tareas administrativas que no cesan, los compromisos de atención a padres de familia, la atención a escuelas particulares entre otras cosas merman el tiempo para cumplir con la frecuencia idónea.

La actual política educativa establece que la estructura escolar debe contar con una subdirectora en las escuelas y dos ATP en la zona, para redistribuir las tareas y centrarse con mayor intensidad en el acompañamiento y asesoría académica, sin embargo los recursos de personal no son suficientes para ocupar estas funciones y no ha sido posible atender a esta política, ya que la teoría nos dice que el liderazgo pedagógico del supervisor debe enfocarse a que las visitas escolares sean académicas identificando fortalezas y áreas de oportunidad del personal para promover el diseño colegiado de estrategias de mejora y cambio educativo, favoreciendo la vinculación con los objetivos institucionales y del nivel educativo sin perder de vista la normatividad vigente. No obstante se llevan a cabo paulatinamente según las actividades que se presentan y atienden en los diferentes ámbitos de la gestión escolar. Por consiguiente considero necesario que para que se pueda atender de manera más específica y con la oportunidad pertinente de este acompañamiento y asesoría si es necesario contar con el personal que la política educativa estableció y que no se ha dado en toda la cobertura de las escuelas.

Desde mi experiencia como supervisora he contribuido para que los mandatos normativos y constitucionales se cumplan en tiempo y forma en las escuelas, así mismo asumo la responsabilidad de reorientar la función directiva y promover el desarrollo profesional de los docentes, por esto considero que para que la supervisión sea efectiva es necesario promover entre el personal docente que los procesos de enseñanza sean más eficaces y continuar con actitudes que favorezcan la comunicación, respeto y confianza para brindarles asesorías pertinentes en cada una de las escuelas de la zona a cargo.

De acuerdo al planteamiento fundamentado en este estudio, y a la experiencia que he tenido en esta función, considero necesario mantener al día las características trascendentes para brindar apoyo profesional, por lo cual he tenido la necesidad profesional de poseer los conocimientos académicos y pedagógicos del nivel, mantener una preparación profesional actualizada,

fortalecer la capacidad para brindar orientaciones, sugerencias y opiniones con pertinencia y criterios suficientes que originen en los equipos escolares la solución a dificultades, conflictos y necesidades de mejora educativa.

De acuerdo a la Reforma Educativa actual, es necesario encausar sus principales propósitos para que el personal docente este en conocimiento de los procesos de evaluación y de los nuevos perfiles de acuerdo al Servicio Profesional Docente. Así mismo como agente de cambio tengo la firme certeza de promover que las docentes se apropien de los nuevos perfiles para enfrentarse a los retos que la política educativa establece en esta Reforma Educativa.

Con los nuevos planteamientos, estimo que es necesario que el supervisor como líder educativo y agente de cambio tenga una visión clara y firme con la convicción de crear comunidades de aprendizaje y contribuir en conjunto con las escuelas, una sociedad nueva con mejores generaciones para el futuro.

Considero que con este trabajo realizado pueda contribuir a que otros docentes retomen las funciones que como líderes educativos están comprometidos a llevar a cabo, sin perder de vista el propósito fundamental de lograr mejores resultados educativos con aprendizajes significativos y para la vida de los alumnos, promoviendo la práctica docente reflexiva para analizarla, retomarla y reorientarla para su renovación. Como supervisores brindar fortalecimiento a los directivos y a su vez causar en los docentes la fuerza del cambio hacia nuevas prácticas innovadoras para apoyar y orientar el trabajo docente de forma sistemática hacia la profesionalización congruente y continua con la actual Reforma. No obstante sin olvidar las principales funciones que debe atender mediante una buena Planeación, un acompañamiento detallado, constante y ofreciendo asesoría de calidad, siempre con la legitimidad de su función validada por la experiencia, el conocimiento y la autoridad profesional que ejerce.

## BIBLIOGRAFIA

**Arnaut, Alberto** (2006). "La función de apoyo técnico – pedagógico: su relación con la supervisión y la formación continua" en *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México, Dirección General de Formación continua de maestros en Servicio-Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura, , pp 17-26.

**Arragoiz, David Casares.** (2000) *Líderes y Educadores*. México. Fondo de Cultura Económica.

**Bonilla, O., Guerrero, C., Gutiérrez, H., Jiménez, P. y Santillán, M.**(2011) *Función de alto riesgo. La tarea pedagógica de la supervisión escolar*. México: Editorial Somos maestras.

**Cordero, G., Fragoza, A. y Vázquez, M.A** (2015). *El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: aproximaciones a su configuración en México*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 17(1), 55-71 Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol17no1/contenido-cordero-fragozav.html>.

**Del Castillo Alemán, G y Alicia Azuma Hiruma.** (2009) *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: FLACSO.

**Domínguez Segovia, Jesús.** (2004) *El asesoramiento al centro educativo*. Biblioteca para la actualización del maestro. México: Editorial Octaedro. Secretaría de Educación Pública.

**Guerrero, C., Bonilla, O., Gutiérrez, H., Jiménez, P., Santillán, M** (2011) *¿Alguien necesita ayuda? Asesoría para la gestión y la mejora educativa*. México: Editorial Somos Maestros e Innovación y Asesoría Educativa, A.C.

**Guevara Niebla, Gilberto** (2006) *La Educación en México es Centralista, vertical y opaca*. Ed.

**Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación** (2008) *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: INEE Primera edición.

**Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación** (2013) *Prácticas pedagógicas y desarrollo profesional docente en preescolar*. México: INEE Primera edición.

**Monereo, Carles y Pozo, Juan Ignacio** (2005) *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Barcelona Editorial GRAÓ.

**Philippe Perrenoud**, *Diez nuevas competencias para enseñar*, México, sep, 2004, (Biblioteca para la Actualización del Maestro).

**Ramírez Castillo, Raúl** (2014) *Reelaborar la identidad docente para formar en competencias*. UPN México.

**Ramirez Raymundo, Rodolfo** (Coord) (2013) *La Reforma Constitucional en Materia Educativa: Alcances y Desafíos*. Senado de la República Instituto Belisario Domínguez. México

**Sánchez Martínez, Armando** (2012) *Educación Formal en México y formación de ciudadanos democráticos*. Editorial Académica Española.

**Schmelkes, Silvia**(1992) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP Biblioteca para la actualización del maestro. México, DF

**Schmelkes, Silvia** (2015) Conferencia Servicio Profesional Docente INEE, México.

**Secretaría de Educación Pública**. (2006) *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión*. México: SEP.

**Secretaría de Educación Pública**. (2008) *El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma de la educación preescolar..* México: SEP.

**Secretaría de Educación Pública** (2009) *Supervisión y Asesoría para la Mejora Educativa*. México: SEP-AFSEDF

**SEP/SEB** (2010). *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar, Modulo V* Marco del Programa de escuelas de Calidad. SEP

**SEP/AFSEDF** (2014 a.) *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal*. SEP

**SEP/AFSEDF** (2014 b.) *La asesoría en la educación básica*. Orientaciones para fortalecer la asesoría académica en la escuela. Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el Distrito Federal. México SEP/AFSEDF 2014

**SEP. ACUERDO número 716** por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. Diario oficial. 7 de marzo 2014

**SEP. ACUERDO número 717** por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Diario Oficial. 7 de marzo 2014

**Subsecretaría de Educación Básica.** (2014) Implicaciones de la Ruta de Mejora.

**Torres, Rosa María** (1998) *Qué y cómo aprender.* Biblioteca para la actualización del maestro. SEP México

**Zabala Vidiella, Antoni**(1995) *La práctica educativa: Cómo enseñar.* Barcelona: Editorial Graò