



**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, CAMPO:
DESARROLLO CURRICULAR**

**LA FUNCIÓN SUPERVISORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA
EN LA REFORMA EDUCATIVA**

VIRGINIA GUADALUPE BRITO GONZALEZ

Mérida, Yucatán, México

2016



GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN

**LA FUNCIÓN SUPERVISORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA
EN LA REFORMA EDUCATIVA**

VIRGINIA GUADALUPE BRITO GONZALEZ

**TESIS
PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**MAESTRA EN EDUCACIÓN, CAMPO:
DESARROLLO CURRICULAR**

Tutora: Mtra. María del Pilar Loroño Maldonado

Mérida, Yucatán, México
2016

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a:

Mis padres: Mari y Rubén por el apoyo mostrado en todo momento, hasta culminar este trabajo, por sus aportaciones en las reflexiones caseras respecto al tema.

A mis maestros de la maestría, con quienes disfruté mi formación, en especial al Mtro. Manuel Mercader, quien con su “pedagogía del silencio” me brindó oportunidades de aprendizaje insospechables.

A mi jefa de sector Mtra. Ana Rosa Villanueva Pérez, a la LEP. Yolanda Euán Toledo, a la Br. Abigail Canto Brito por sus contribuciones técnicas para llevar a feliz término este trabajo.



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



CONSTANCIA DE CONCLUSIÓN DE TESIS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR

Mérida, Yuc., 22 de abril de 2016.

VIRGINIA GUADALUPE BRITO GONZALEZ.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A**, y en virtud de que su tesis titulada:

**LA FUNCION SUPERVISORA DE EDUCACION PRIMARIA
EN LA REFORMA EDUCATIVA.**

Presentada para optar al grado de **Maestra en Educación, Campo: Desarrollo Curricular**, ha sido liberada por su Tutora, **Mtra. María del Pilar Loroño Maldonado** y aprobada por los lectores, **Mtra. Martha Ofelia González Centurión, Mtro. Alberto Ramón Cruz Poot y Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas**, se extiende la presente **Constancia**, con la cual procede la presentación de su examen de grado.

ATENTAMENTE


MARÍA ELENA CÁMARA-DÍAZ
DIRECTORA DE LA UNIDAD 31-A MÉRIDA
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN



ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
LA FIGURA SUPERVISORA EN MÉXICO	
1.1 Antecedentes históricos.....	3
1.2 Marco normativo.....	10
1.2.1. Acuerdo 96.....	11
1.2.2. Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria.....	11
1.2.3. Acuerdo para la Modernización Educativa.....	12
1.2.4. Ley General de Educación de 1993.....	14
1.2.5. Programa sectorial 2007-2012.....	14
1.2.6. Artículo Tercero Constitucional.....	17
1.2.7. Ley General de Educación de 2013.....	18
1.3. Problema.....	21
1.4. Objetivos.....	21
1.5. Justificación.....	22
CAPÍTULO 2	
CONCEPTOS CLAVES: PERSONAL CON FUNCIONES DE SUPERVISIÓN, CALIDAD, EVALUACIÓN, PERFIL DE DESEMPEÑO, PARÁMETRO E INDICADOR, SUPERVISOR, AUTORIDADES ESCOLARES	24
2.1 Revisión del Perfil de Desempeño, los Parámetros e Indicadores de la Función Supervisora.....	27

	Página
CAPÍTULO 3	
CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR.....	44
3.1 Misión de la supervisión escolar.....	45
3.2 Propósitos.....	46
3.3 Funciones.....	48
CAPÍTULO 4	
PROPUESTAS.....	60
4.1. Líneas de formación para la supervisión escolar.....	61
4.1.1. Conocimiento de la normatividad.....	63
4.1.2. Capacitación y actualización para asesorar.....	64
4.1.3. Evaluación del desempeño.....	67
4.1.4. Administración de información a través de la plataforma SIGE....	68
4.2. Acciones de atención a la supervisión.....	69
4.2.1. Asesoría de un equipo multidisciplinar.....	69
4.2.2. Acompañamiento de un grupo de expertos.....	70
4.2.3. Mejorar las condiciones laborales.....	70
4.2.4. Capacitar y actualizar.....	70
4.2.5. Generar un directorio de servicios.....	71
4.2.6. Generar un directorio para la asesoría.....	72
4.2.7. Ampliar el acceso a la información de la plataforma SIGE.....	72
4.2.8. Rendir cuentas.....	73
CONCLUSIONES.....	75
REFERENCIAS.....	80

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó mediante investigación documental, en momentos de reconfiguración del Sistema Educativo Nacional (SEN) con tendencia a colocar en su centro a la escuela y lo que en ella ocurre para mejorar la calidad del servicio educativo. Versa sobre la función supervisora de educación primaria en la reforma educativa, reforma que ha implicado la actualización, modificación y emisión de leyes, la generación de documentos nuevos como los Perfiles, Parámetros e Indicadores de los diversos agentes cuya función impacta en la escuela, la introducción de una plataforma en la cual se proporciona información en orden ascendente y descendente, entre otras novedades, impactando el qué hacer de la función supervisora, que en medio de estos cambios requiere clarificar sus funciones para aminorar el ambiente de incertidumbre que podría llevarla a instalarse en una zona de confort del simple cumplimiento debido a que desconoce lo que le corresponde hacer, o a instalarse en una zona de excesivo control ante las amenazas que pudiera percibir respecto a su qué hacer, en detrimento del logro de los propósitos educativos nacionales.

En el primer apartado se revisan los antecedentes históricos de la supervisión escolar en México, las modificaciones de su qué hacer conforme a los requerimientos de la política nacional, el marco normativo dentro del cual se desempeñó y el actual marco normativo que rige su desempeño, conduciendo al planteamiento del problema, la presentación del objetivo y la justificación del presente trabajo

En el segundo apartado se presentan las definiciones de conceptos claves que ayudarán a comprender el perfil, los parámetros e indicadores de la función supervisora. Se revisará el primer documento que se emitió con el perfil, los parámetros e indicadores de esta función, para llegar al apartado tercero.

El tercer apartado presenta las características de la supervisión escolar: misión, propósitos y funciones para conducir a las propuestas.

El cuarto apartado presentan algunas propuestas, a manera de líneas generales, para la formación de los supervisores y algunas acciones de atención a la supervisión escolar con el fin de apoyarla en la asunción de sus funciones actuales.

Este trabajo cierra con las conclusiones respecto a la función supervisora en estos momentos de reforma educativa, procurando recuperar sus características principales como elemento importante en la mejora de los procesos de gestión y en los procesos pedagógicos.

CAPÍTULO 1

LA FIGURA SUPERVISORA EN MÉXICO

1.1 Antecedentes históricos

La educación, ha sido un medio para mejorar al ser humano y apoyarlo en su inserción a la sociedad en la cual se desenvuelve. Este medio, con el paso del tiempo, se ha organizado de diversas maneras, siendo administrado y normado por diversos actores hasta llegar a la organización y control por parte del Estado. El incremento de la cantidad de educadores y de los espacios institucionales donde se realiza el acto educativo, por instrucciones de los gobernantes, ha sido el principal motivo por el cual las funciones de verificación y control se fueron delegando a la Supervisión Escolar.

En nuestro país, en 1889 se encarga al ejecutivo la organización de un cuerpo de inspectores de institución primaria, integrado por profesores, y dependiente de la Secretaría de Instrucción Pública. Los inspectores tenían una función, esencialmente político-administrativo y penal, para garantizar la educación de los niños. Éstos tenían las tareas de:

Verificar la asistencia de los niños a la escuela, vigilar que los niños – en edad escolar– no anduvieran en las calles, hablar con los padres y, en su caso, consignarlos ante el ayuntamiento. Posteriormente, el ayuntamiento decidía los castigos, como la privación de la libertad o el pago de las multas correspondientes. Cabe decir que casi nunca se aplicaban estas multas, pero, el posible castigo era –como la espada de Damocles– un incentivo drástico para que los padres enviaran a sus hijos a la escuela (SEP, 2006: 18).

Con motivo de la expansión del servicio educativo por todo el territorio nacional, en 1910 la Dirección General contaba con un mayor número de inspectores de zona, quienes se reunían con sus profesores para la difusión de las nuevas

doctrinas educativas, siendo este medio el más eficaz. Puede notarse claramente cómo el inspector tiene un papel fundamental para la expansión de la educación en el territorio nacional, y su contribución a la homogeneización de la misma es vital para la configuración posterior del sistema educativo nacional.

Al concluir la Revolución, fue urgente llevar la educación a los sectores menos favorecidos, requiriéndose maestros rurales para este fin, por lo cual emplearon alumnos de cuarto grado de primaria a quienes los inspectores de zona capacitaban, asesoraban y acompañaban, en la medida de lo posible, asumiendo así funciones técnico- pedagógicas que el Estado les confirió. Prolongándose estas funciones hasta nuestros días, pero contando con algunos apoyos formativos en diferentes momentos históricos. Por ejemplo, con el surgimiento de la educación normalista a finales de la década de 1920 y la aparición de las misiones culturales, se suman acciones para la formación y la capacitación de los maestros rurales, sin desligar al inspector de sus funciones técnico-pedagógicas, al respecto se menciona:

Los inspectores nombrados en los primeros años de acción federal tenían las siguientes obligaciones: visitar las escuelas para vigilar el aseo, la realización de prácticas agrícolas e industriales, el buen curso de las clases, el cumplimiento de los programas y el buen uso de los métodos pedagógicos, el cumplimiento de labores administrativas; organizar conferencias pedagógicas para subsanar los defectos observados en el trabajo de los profesores. Los inspectores también fueron responsabilizados del establecimiento de escuelas; así como de su dotación de enseres y materiales educativos (INEE, 2008: 111).

Como puede notarse, de las responsabilidades asignadas al inspector en ese tiempo, se preservaban, además de las técnico-pedagógicas, la vigilancia y la organización, mismas que el Estado les confirió. Durante la década de 1940 surge el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio facilitando la nivelación de los maestros rurales para lograr el título de Profesor de Educación Primaria, misma oportunidad que fue bien aprovechada por quienes ejercían esas labores y facilitó la expansión de la educación primaria en el territorio nacional.

Se menciona que, en la Memoria de Labores de la SEP de 1928, la obra de la escuela rural mexicana fue gracias a la labor de cooperación que supieron despertar los inspectores en los pueblos (INEE, 2008: 111). Así los inspectores han sido una parte importante dentro de la estructura operativa de la SEP, en cuanto a la vigilancia del cumplimiento de la normatividad y las disposiciones que ésta dicta, lo cual se avala en dicha Memoria de Labores.

La aparición del SNTE el 15 de julio 1944, generó una dinámica de relaciones de “coadministración” entre la SEP y el SNTE, dando paso a la meritocracia, a los pactos políticos y al apoyo de los inspectores a la expansión del sindicato: afiliación de maestros, impulso a los futuros delegados sindicales pues en cada zona escolar había una delegación sindical. Tantas encomiendas, hasta aquí mencionadas, aunadas a la participación activa del inspector en esta dinámica, contribuyó a que la actuación técnico-pedagógica de la inspección escolar perdiera relevancia y empezara a ganar terreno el control administrativo laboral “al intervenir en la contratación, asignación y/o cambios de adscripción, sanción y cese de los maestros, con una estrecha relación con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación” (INEE, 2008: 117).

En 1945 se publica el primer reglamento para la inspección escolar, donde se le define como “una instancia de la Secretaría responsable de dirigir, fomentar y vigilar la obra educativa” (INEE, 2008: 121), considerándose en su labor el trámite de lo relacionado con aspectos materiales: los edificios escolares, su mobiliario y anexos; aspectos técnicos: adaptación y aplicación de programas, elaboración, adquisición y conservación de materiales didácticos, elaboración y aplicación de pruebas, formación de grupos, organización y planeación del trabajo escolar; aspectos sociales: organización y asesoramiento de las asociaciones de padres de familia, además de tratar con las autoridades gubernamentales la solución de problemas que se presenten en el entorno de su zona, lo que suponía conocerlo; aspectos administrativos: mantener actualizada la estadística de alumnos, docentes, cantidad de escuelas, dar trámite y seguimiento a documentos e informes de las escuelas, proporcionar los informes que le sean solicitados, dar trámite a los

movimientos de docentes y escuelas de su zona, así como el establecimiento de su oficina. Sólo la definición da cuenta de la amplia responsabilidad que se le confiere, al inspector, como instancia de la Secretaría. Es importante fijarse en los cuatro aspectos en los cuales se describen los trámites que ha de realizar el inspector: aspecto material, aspecto técnico, aspecto social y aspecto administrativo para considerar su relevancia en la configuración posterior de las funciones del inspector.

De 1940 a 1978 el Sistema Educativo Nacional centró la atención en la expansión del servicio educativo, en la cobertura de la educación primaria a la mayor cantidad de población en edad estudiantil y en otros asuntos más de control administrativo y político, como la generación de planes y programas de estudio, la aparición del libro de texto gratuito, contribuyendo a la homogeneización, laicidad y gratuidad de la educación nacional. Los inspectores cumplieron con su encomienda mediante el ejercicio de sus funciones técnico-administrativas, coadyuvando a dar respuesta a una población creciente en número de habitantes, demandante de mayores servicios educativos, aunado a la atención de trámites diversos como: el pago oportuno de los maestros a su cargo, la gestión de los recursos mínimos indispensables para el funcionamiento escolar, teniendo en contra el tiempo y la distancia para realizar dichas gestiones, por lo tanto, mantener un clima propicio para que la escuela funcione regularmente, también fue parte de su tarea. Aquí puede notarse la función de enlace que el inspector asume entre las autoridades y los docentes al gestionar pagos y recursos para que la escuela funcione, a pesar de las limitantes que enfrenta en cuanto a transporte, distancia, tiempo, clima, entre otros.

Así el inspector continuó siendo

(...) el funcionario responsable de las relaciones laborales con los profesores y los directores. Le corresponde la distribución, fundación y clausura de escuelas, así como la distribución y remoción de los docentes de sus centros de trabajo, según las necesidades del servicio. Los profesores, al momento de su contrato, son adscritos a una zona escolar, no a una escuela en particular (INEE, 2008: 112).

En 1973 la reforma de los planes y programas de la educación primaria, genera una capacitación en cascada iniciada por los funcionarios federales de la oficina encargada de dicha reforma, quienes capacitan a autoridades estatales, éstas a inspectores, quienes capacitan a sus directores y a algunos docentes, otorgando al inspector la vigilancia del establecimiento de esta reforma y compartiendo su conducción. Así pasó de ser una instancia de la Secretaría, a ser un funcionario que capacita, que sigue vigilando y continúa con la conducción, como parte de las políticas de homogeneización del Estado, sin olvidar la cobertura, la laicidad, la gratuidad y obligatoriedad de la educación. Todo dentro de las prácticas de coadministración SEP-SNTE.

Hacia los años ochenta, la supervisión escolar se reconceptualiza:

(...) se transita hacia una concepción de la supervisión con un perfil más amplio de funciones, tales como: la planeación, la Orientación técnico-pedagógica, el apoyo a la comunidad educativa, el control escolar, la extensión educativa, la organización de personal, la administración de recursos y la evaluación. Éstas transforman el sentido de la supervisión, desde una perspectiva restringida, hacia procesos más amplios de gestión educativa, que resultan acordes con una visión sistémica de la educación (INEE, 2008: 18)

Ya en 1981 se elaboraron los Manuales de operación de la supervisión escolar de educación primaria, definiéndose en éstos a la supervisión escolar como “el proceso integral que facilita el *control* del funcionamiento de los servicios educativos que se otorgan a la población en los planteles, *conforme a normas, lineamientos, planes y programas de estudio, y de actividades* aprobados por la Secretaría de Educación Pública” (INEE, 2008: 120) exponiéndose los alcances, los objetivos, las funciones, las actividades, técnicas e instrumentos para su labor.

El Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria define a la supervisión escolar como “una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento de cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional” (SEP, 1987: 52). Y la conceptualiza como “el enlace para retroalimentar y coordinar

las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel” (SEP, 1987: 51), nótese cómo se valora a la supervisión para el logro de los objetivos del SEN y se le ve como un enlace para la dirección y control del funcionamiento integral del servicio educativo, siendo elemento de cambio social.

La configuración histórica del SEN llevó al supervisor a orientar su acción en

(...) promover o conservar la estabilidad político-sindical-laboral de los profesores adscritos a la zona escolar, a la gestión de recursos para las escuelas a su cargo (personal, materiales e inmuebles) y a cumplir los ordenamientos administrativo-burocráticos de las oficinas centrales ubicadas en el estado: requerimientos de información y control de la operación de programas y proyectos diseñados por la administración central federal (como los proyectos estratégicos y la reforma del Nuevo Modelo Educativo, los Perfiles de Desempeño, en 1991, o la Prueba Operativa en 1992 (INEE, 2008: 123).

Con el Acuerdo para la Modernización Educativa en 1992, se inicia el proceso de descentralización educativa, volviendo nuevamente la mirada a la figura del supervisor escolar, quien mostrando resistencias al cambio, continúa en la dinámica de control-regulación administrativo-laboral-político-sindical (INEE, 2008: 124) del magisterio y de algunas necesidades básicas de operación de las escuelas. En los años noventa puede verse que el inspector se mantiene ejerciendo más las funciones administrativas que pedagógicas a pesar de la reconceptualización que se hace de la gestión escolar; debido a los ajustes el SEN con motivo de la descentralización propuesta en el Acuerdo para la Modernización Educativa.

Para el año 2001 se repiensa la figura supervisora en función de abrir canales de diálogo para atender la diversidad de opiniones, se visualiza el trabajo colegiado como un medio para avanzar hacia la construcción del nuevo modelo educativo enfocado en prácticas de calidad al interior y exterior del aula, la corresponsabilidad en los resultados educativos, la reflexión de los sujetos como insumo para la participación activa en los Consejos Técnicos Escolares, entre otros que contribuyeran a acercar lo real al ideal. Ya en 2002, se plantea la evaluación como un medio para acceder a los ascensos escalafonarios, mirándose ésta como un

medio para la profesionalización de la función supervisora; sin embargo esto en la realidad no se realizó.

En las Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión se reconocen dos aspectos que hacen relevante a la supervisión escolar:

(...) por un lado el papel que puede desempeñar en el seguimiento del trabajo de la escuela, lo que implica promover una evaluación permanente para la mejora constante de los procesos escolares, y por otro, en el marco del apoyo académico a los planteles, la supervisión tienen como tarea sustancial convertirse en un mediador que facilite el trabajo del colectivo docente y del director a través de la asesoría y el asesoramiento (SEP, 2006: 13).

Es hasta el año 2008, con la Alianza por la Educación (INEE, 2008: 130) que se ratifica la intención de un concurso público de oposición para acceder al puesto, centrando la atención en la evaluación del desempeño, lo cual tampoco ocurre en nuestro territorio, debido a que la normatividad con la que el Sistema Educativo operaba no se había modificado para dar apoyo a estos propósitos. El Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (SEP, 2007: 52) consideró la capacitación de los supervisores, el desarrollo de funciones de evaluación y el apoyo diferenciado a las escuelas para el logro de los objetivos y las metas ahí planteadas, reforzando el concepto de la evaluación para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.

En septiembre de 2013 se decreta la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2013) que viene a concretar, normativamente, lo que se planteaba en el Programa Sectorial de Educación antes citado, manteniéndose la vigilancia del cumplimiento de lo normativo, el apoyo y la asesoría a las escuelas para el cumplimiento de los fines de la educación. Misma que rige actualmente los procesos de evaluación del desempeño y promoción de los supervisores de Educación Básica. En esta ley es notoria la omisión total del SNTE, prevaleciendo el ejercicio del Instituto Nacional para la Evaluación Educativa en la instrumentación, organización y operación de los procesos evaluativos con la venia de la autoridad federal.

Queda claro que la función supervisora, a través del tiempo, ha mantenido su origen de control, verificación y enlace político-administrativo-laboral, intentando, en los últimos tres años, guardar distancia ante lo político-sindical. El SEN ha realizado acciones, en los últimos quince años, para que los supervisores reconozcan la relevancia de su acción en el campo pedagógico. Sin embargo, la convivencia de diferentes generaciones de supervisores, con vestigios de esta historia descrita de los años setentas en adelante, parece ser la que configura actualmente el accionar de éstos, quienes en estos momentos de transición, plantean nuevos retos para el abordaje de nuevos procesos evaluativos y la necesidad de clarificación de lo que les corresponde hacer.

1.2 Marco normativo

El desempeño de los inspectores, durante la expansión del servicio educativo en el territorio nacional, fue normado, mayoritariamente, por circulares a través de las cuales se daban a conocer los lineamientos. Se pueden encontrar oficios que resaltan su función técnico pedagógica y su función administrativa durante los años veinte, hasta 1945 que se publica el primer reglamento específico para la inspección escolar, donde se define a la inspección, se delimitan sus relaciones hacia arriba y hacia abajo, se definen sus obligaciones en el mejoramiento profesional de los docentes, se establecen lineamientos para la coordinación de sus acciones con otras autoridades, establece los sectores escolares, define la documentación que debe manejar, y regula sus visitas, entre otros (INEE, 2008: 111-112)

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, data de enero 1946 y se mantiene como un referente hasta nuestros días, pues establece los derechos y obligaciones de los trabajadores, norma la asistencia al trabajo, hace referencia a la intensidad y calidad del trabajo, a las licencias, a las vacaciones; a los cambios, suspensiones y destituciones de los trabajadores, así como a las infracciones y recompensas; en este documento se menciona que de acuerdo con los representantes sindicales se

propondrá a quienes cubran las vacantes sujetas a escalafón, considerando “la mayor eficiencia en el trabajo y en los méritos demostrados por los trabajadores que resulten ascendidos” (SEP, 1946: 4) especifica que estos nombramientos serán interinos hasta que la Comisión Nacional de Escalafón lo dictamine como definitivo. Desde entonces la coadministración SEP-SNTE ya constaba en la normatividad, los inspectores eran personal de base sujetos al escalafón quienes procuraban el cumplimiento de las normas vigentes.

1.2.1. Acuerdo 96

En 1982 se da a conocer el Acuerdo 96 (DOF, 1982) que rige el funcionamiento y la organización de las escuelas primarias dependientes de la SEP, en éste se reconoce la posibilidad de: que el inspector estudie las recomendaciones del Consejo Técnico Escolar (CTE), esto siempre y cuando se requiriera, no como una actividad cotidiana, sino a solicitud del Director o de los miembros de este Consejo; avisar a la autoridad superior en caso de existir alguna infracción por parte del personal, dejando claro que la labor de supervisión se realizará conforme a las disposiciones dictadas por la SEP, además especifica que las autoridades escolares brindarán su apoyo y colaboración para el desarrollo de la función supervisora. En este documento la tarea administrativa del supervisor continúa teniendo mayor peso, ya que el estudio de las recomendaciones del CTE no se plantea como una tarea regular.

1.2.2. Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria

En 1987 se publica el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria con el propósito de proporcionarle los apoyos metodológicos y técnico-documentales requeridos para contribuir al desarrollo del proceso educativo, considerándolo como un proceso administrativo organizado en diez materias: Planeación y programación, administración de personal, recursos materiales, recursos financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, escuelas particulares, organización escolar y técnico-pedagógica; todas estas materias derivan en

funciones. El manual pone la materia técnico pedagógica como lo sustancial, a la cual las restantes nueve materias deben coadyuvar. Aquí puede vislumbrarse la intención de recuperar la mirada hacia lo pedagógico, sin embargo el contexto laboral no fue favorable para ello, la estructura estaba enfocada en lo administrativo, la necesidad de cobertura del servicio educativo se continuaba atendiendo, la capacitación del supervisor se centraría en la difusión de este manual sin acciones de seguimiento o evaluación que dibujarán una realidad clara y objetiva del ejercicio de las funciones ahí descritas, la educación estaba centralizada, todo se operaba con la aprobación de recursos provenientes de la federación.

Conforme a este manual, la supervisión escolar es el enlace entre las autoridades y la escuela, definiéndola normativamente como “una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elemento de cambio social...” (SEP, 1987: 52) Aquí se dibuja la intención de cambio social mediante la participación de la comunidad y se trata de centrar la atención en otros aspectos diferentes al control y a la vigilancia.

Como el proceso administrativo se divide en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control, los supervisores planean, organizan, integran, dirigen y controlan los recursos de la zona, conforme el manual sugiere. Derivados de la teoría de la administración, se considera conveniente que el supervisor contemple ocho principios técnicos: principio de coordinación de intereses, principio de la impersonalidad del mando, principio de la resolución de conflictos, principio del beneficio del conflicto, principio del ejercicio de autoridad como liderazgo, principio de la delegación de mando, principio de la unidad de mando y el principio de la iniciativa, que buscan generar un liderazgo más democrático para un trabajo más eficaz, siendo el Consejo Técnico Consultivo de Zona uno de los espacios para propiciar la calidad del servicio educativo.

1.2.3. Acuerdo para la Modernización Educativa

El Acuerdo para la Modernización Educativa (SEP, 1992) impulsaba con

mayor fuerza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, mediante los Consejos Escolares de Participación Social que se nombran en la Ley General de Educación (DOF, 1993); buscaba un trabajo reflexivo desde los Consejos Técnicos Escolares, tratando de poner sobre la mesa los asuntos técnico-pedagógicos; miraba nuevamente hacia la escuela y proponía un programa de estímulos para quienes destacaran por su desempeño, el concepto de calidad empezaba a ser más usado entre la comunidad magisterial y se procuraba la revaloración social de la función magisterial. Acompañaban a este acuerdo la reformulación de planes y programas de estudio, nuevos libros de texto, la distribución de variados materiales para los docentes y directores, la introducción de cursos para actualizarlos, incluyendo también a la figura supervisora en éstos, aunque el contenido de los mismos estuviera más enfocado a la gestión escolar y a la figura del director de escuela.

Este Acuerdo dio paso a la descentralización educativa, fortaleciendo la acción de los estados en la gestión de recursos para atender las necesidades propias, sin embargo, la falta de información objetiva y suficiente para una adecuada toma de decisiones en el nivel estatal, aminoró el ejercicio eficaz y eficiente de los recursos recibidos.

Entre las inconsistencias que se presentaron al operar el nuevo modelo educativo, están: las capacitaciones continuaron el modelo de cascada y mantuvieron el formato de la escuela tradicional, sin ser congruentes con éste. Así se tuvo a docentes, directores y supervisores que repetían memorísticamente la teoría pero desconocían cómo operar en el aula el nuevo modelo, por lo que mantuvieron sus prácticas tradicionales y se mantuvieron en el simple cumplimiento.

El aislamiento en el cual se encontraban, docentes, directores y supervisores se mantuvo, debido a la competencia que despertó el programa de estímulos Carrera Magisterial, la coadministración SEP-SNTE de este programa y la falta de descarga administrativa, que fueron afianzándolo.

1.2.4. Ley General de Educación de 1993

La Ley General de Educación (1993) reconoce a la SEP como autoridad educativa federal, al ejecutivo de cada estado como la autoridad educativa local y al ayuntamiento de cada municipio como la autoridad educativa municipal. La única posibilidad de ubicación de la supervisión escolar es como un educador, a quien se define como “promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo” (DOF, 1993), otorgándole un salario profesional, y reconociendo que se le proporcionarán los medios para realizar eficazmente su labor y para contribuir a su constante perfeccionamiento. Esta ubicación resalta la acción centrada en el proceso educativo, buscando que todos los educadores se fijan en él de una nueva manera: promoviendo y coordinando el proceso educativo, dejando un papel más activo al alumnado, como propuso el nuevo modelo. Lo que significaba un cambio en las prácticas al interior de las aulas, suponiendo su verificación, por parte de la supervisión, al visitar las aulas, sin embargo las inconsistencias antes mencionadas, no facilitaron esta labor.

También menciona que, para alcanzar una mayor cantidad de horas efectivas de clase y brindar un servicio educativo más pertinente y en forma eficiente, las autoridades educativas simplificarán sus trámites y procedimientos, y reducirán la carga administrativa de los maestros. Lo cual no ocurrió en la realidad, pues la estructura administrativa poco hizo por alinear sus acciones en favor de lo pedagógico; el arribo de nuevos programas a las escuelas, incrementó la participación del supervisor en trámites relativos a éstos, aumentando su qué hacer administrativo y reduciendo su tiempo para visitar las aulas.

1.2.5. Programa sectorial 2007-2012

En el Programa Sectorial 2007-2012, se propuso en el objetivo 6, fomentar la gestión escolar e institucional para fortalecer la toma de decisiones en los centros escolares, la transparencia y rendición de cuentas. Se hablaba de modificar la normatividad para fortalecer el federalismo educativo; “...establecer las funciones,

responsabilidades y atribuciones del personal relacionado con la escuela para que se corresponsabilicen del logro educativo...” (SEP, 2007: 52) y fuera posible pedirles cuentas a cada uno. Se mencionanlos “...concursos de oposición para el ingreso a todas las posiciones docentes y directivas” (SEP, 2007: 52). Siendo el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas el eje para estas acciones.Llama la atención el siguiente párrafo en el objetivo 6:

Apoyar a los supervisores de los diferentes niveles y modalidades de educación básica, para que cuenten con las herramientas conceptuales, metodológicas, de equipamiento y mantenimiento que les permitan contribuir con las escuelas públicas que desarrollan procesos de transformación a partir de un nuevo modelo de gestión escolar orientado a la mejora continua de la calidad educativa y al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. (SEP, 2007: 52)

El inicio de este párrafo remite a las necesidades detectadas, en el ejercicio de la función supervisora, como resultado de las investigaciones más recientes al momento, plasmadas en documentos como el reporte de investigaciones Hacia un Nuevo Modelo de Supervisión Escolar para las Primarias Mexicanas (INEE, 2008), Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión (SEP, 2006), entre otros; siendo éstas atendidas, supone que la supervisión escolar podrá contribuir con las escuelas. Es claro que para incidir al interior de las escuelas no es suficiente dicho apoyo, ya que al modificarse la normatividad, como en el mismo objetivo se sugiere, todo el Sistema Educativo se reajusta, presentándose resistencias, necesidades de información y conocimiento, modificaciones en la actuación de los docentes y directivos, que también tienen que ser atendidas por la supervisión escolar, y de las cuales no se da cuenta claramente, contribuyendo a vacíos que facilitan el paso a la simulación o a la preservación de antiguas prácticas por parte de quienes ejercen la supervisión.

Este objetivo 6, puso el acento en la transparencia y la rendición de cuentas, pretendiendo el ejercicio más controlado de las acciones dentro del nuevo modelo de gestión escolar que se propone, ejercicio al cual debe contribuir la supervisión. Por lo tanto la tarea de control continúa estando presente en la práctica de la Supervisión.

En este mismo objetivo se plantea la definición de un perfil de competencias como criterio para mejorar las formas de contratación, pretendiendo con ello alejarse de la coadministración laboral SEP-SNTE, para aproximarse a la relevancia de las capacidades para el desempeño de la función: sea docente o directiva. Este fue el antecedente de la modificación, en 2013, al artículo tercero constitucional, que dio paso a la Ley del Servicio Profesional Docente en el mismo año y al documento que se genera con fecha 13 de abril de 2015, titulado Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión.

Entre los temas transversales, que se mencionan en el objetivo 6, aparece la evaluación para la toma de decisiones, la investigación para el mejoramiento de la calidad; la integración del contexto, los resultados de las evaluaciones del aprendizaje, los recursos y procesos al diseñar, construir y validar los indicadores sobre el desempeño del Sistema Educativo y la escuela. Estos temas parecen recoger la demanda de un magisterio incómodo con la aplicación de evaluaciones estandarizadas y que consideraban desvinculadas de sus propios contextos como la prueba Enlace y las evaluaciones del factor preparación profesional del programa de estímulos Carrera Magisterial. Los resultados de la primera no siempre fueron analizados y revisados para encontrar áreas de oportunidades para el mejoramiento del desempeño docente o de los resultados escolares, pero sí se le consideró como parte de la evaluación de los docentes y directivos en el programa Carrera Magisterial, sin que hubiera retroalimentación para la mejora del desempeño de quienes ejercían la función supervisora; sólo se emitía, adjunto al resultado de la evaluación de preparación profesional, la relación de contenidos en los cuales se debía poner mayor atención. Este programa perdió la confianza del magisterio por la opacidad en la coadministración SEP-SNTE que disminuyó su auténtico espíritu transformador, desalentando la participación de una parte del magisterio. Es importante mencionar que en los nuevos esquemas de evaluación que se plantean en la Ley del Servicio Profesional Docente, tampoco se consideró la retroalimentación para el supervisor al término de su evaluación, manteniéndose este vacío que deja abierta la puerta a la desconfianza de los evaluados.

La evaluación, dice el Objetivo 6, incluye a los recursos materiales, organizativos y humanos con que cuentan las escuelas y sus procesos, incluyendo los del aula. Todo ante la necesidad de contar con información para la mejora en la toma de las decisiones y para la rendición de cuentas, para atender las deficiencias detectadas a través del sistema de tutorías y redes de apoyo; también para generalizar esquemas de análisis que determinen las causas que se asocian a las prácticas pedagógicas y a los resultados del aprendizaje. Con ello se pretende avanzar hacia una cultura de la evaluación para la mejora, desde los centros escolares.

En el apartado Sistema de Información se habla de un sistema de información, que sea una plataforma para la toma de decisiones, misma que se deberá mantener actualizada. En el art. 3º. Constitucional reformado en el 2013 se establece la creación de un Sistema de Información y Gestión Educativa que contenga, en una sola plataforma, la información que permita operar el sistema educativo y permita una comunicación directa entre las autoridades y los directores de escuela (DOF, 2013).

Ya en el rubro de la Mejora de la Gestión Institucional se mencionan dos acciones importantes: la mejora del desempeño de las unidades administrativas de la SEP y la alineación de sus estructuras hacia la mejora de la calidad educativa. Además de impulsar la cultura de calidad con enfoque a resultados. Este apartado reconoce las necesidades de: información actualizada para la toma de decisiones, mejorar el desempeño de las unidades administrativas y la alineación de la estructura hacia la mejora de la calidad, que se han de atender para dar consistencia a las acciones en la vida escolar.

1.2.6. Artículo Tercero Constitucional

En marzo del 2013 se reformó el Art. 3º. Constitucional (DOF, 2013) para que el Estado garantice la calidad de la educación obligatoria, de tal forma que los materiales y métodos educativos, la organización y la infraestructura educativa, la

idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. Apoyarán a esta garantía: El Sistema Nacional de Evaluación Educativa que estará coordinado por el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa, este instituto evaluará la calidad, el desempeño y los resultados del SEN en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. Establece que el ingreso docente, y la promoción a las funciones de dirección y supervisión será mediante concursos de oposición, señala que estos concursos garantizarán la idoneidad de los conocimientos y las capacidades. Dejando atrás el escalafón y la coadministración SEP-SNTE. Revisando el significado de la palabra capacidad en el diccionario de la Real Academia Española se encuentra que es cualidad de capaz, y el significado de capaz: adj. Que puede realizar la acción que se expresa, esta sería la definición más próxima para que, mediante una evaluación en línea se pueda calificar al personal evaluado. En el siguiente capítulo revisaremos cuáles son las capacidades que se consideran en el perfil de la función supervisora.

Este Artículo también menciona que las autoridades deberán prever que la evaluación del desempeño docente se emplee para dar mayor pertinencia y capacidad al sistema de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros. También establece, como primer propósito de la evaluación, que “cuenten con referentes bien fundamentados para la reflexión y el diálogo conducente a una mejor práctica profesional” (DOF, 2013), otorgando los apoyos necesarios para que ellos “...puedan, prioritariamente, desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades” (DOF, 2013). Hasta aquí notamos que la evaluación tiene una sana intención de mejora, reconoce que dará apoyos a los maestros para la mejora de su práctica profesional, la pregunta sería cómo lo hará si hasta lo aquí revisado, en el sistema de evaluación no se contempla la retroalimentación a quien se evalúa.

1.2.7. Ley General de Educación de 2013

El Art. 2º. De la Ley General de Educación (DOF, 2013 nos dice que todo

individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y tener las mismas oportunidades de acceso al Sistema Educativo Nacional. Entendiendo calidad como la congruencia entre los objetivos, los resultados y procesos del servicio, de acuerdo a las dimensiones de pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia. Aquí ya se puede leer claramente la relevancia de la calidad en la educación que imparte el Estado. Llama la atención la definición de calidad como “la congruencia” pues demuestra la aspiración que se busca de alinear los procesos con los resultados para la consecución de los objetivos.

En el art. 8º. Nos explicita que la educación impartida por el Estado y sus organismos descentralizados se orientará por el criterio basado

(...) en los resultados del progreso científico; luchará contra la ignorancia y sus causas y efectos, las servidumbres, los fanatismos, los prejuicios, la formación de estereotipos, la discriminación y la violencia especialmente la que se ejerce contra las mujeres y niños, debiendo implementar políticas públicas de Estado orientadas a la transversalidad de criterios en los tres órdenes de gobierno (DOF, 2013).

Mismo criterio que ha sido constante en los últimos veintitrés años educativos y a cuyo fin apuntan los planes y programas de estudio de la educación básica. Y que se desprenden del espíritu laico, democrático, social, que se plasma en el art. 3º Constitucional.

En esta ley se reconoce a los supervisores como autoridades escolares, dejando el término autoridad educativa para la Secretaría de Educación Federal, para el ejecutivo estatal y para el ayuntamiento de cada municipio. Por lo tanto, según este reconocimiento, quedamos fuera del SEN, veamos por qué.

Siendo que el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), evaluará la calidad, el desempeño y los resultados del SEN en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, es importante revisar, en esta Ley General de Educación quiénes constituyen el SEN: Los educandos, educadores y los padres de familia; las autoridades educativas, el Servicio Profesional Docente, las instituciones

educativas del estado y de sus organismos descentralizados, las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía, la evaluación educativa, el Sistema de Información y Gestión Educativa, y la infraestructura educativa. Imaginar la titánica labor que le espera al INEE, la cantidad de recursos que se erogará para ello, la cantidad de instrumentos de evaluación, la cantidad de personal y la disposición de tecnología para tal fin, hace vislumbrar una gran cantidad de personas, procesos, instituciones y resultados a evaluar con grandes requerimientos que esperemos se hayan previsto por el Estado para evaluar a este enorme Sistema Educativo.

El artículo 22 de esta ley menciona que se fortalecerá la gestión de las autoridades escolares y la participación de los padres de familia; el artículo 31 dice que los resultados que faciliten medir el desarrollo y los avances de la educación nacional y de cada entidad federativa se darán a conocer a los maestros, padres de familia, alumnos y sociedad en general, pero no habla de retroalimentación.

La única retroalimentación que se menciona es en torno al aprovechamiento de los resultados de la evaluación para la mejora en cada ciclo escolar, dentro del contexto de los programas de gestión escolar para fortalecer la autonomía de la gestión en las escuelas.

Se le dedica el capítulo VII a la participación social en la educación, resaltando los derechos y las obligaciones de quienes ejercen la patria potestad y la relevancia de los Consejos Escolares de Participación Social, mismos que han de existir uno por cada escuela pública.

Como puede observarse la figura supervisora no es mencionada en todas las leyes, se deduce su ubicación al leer cada texto de la normatividad: Art. 3º. Constitucional, Ley General de Educación (1993 y 2013) y en la Ley General del Servicio Profesional Docente se le reconoce como “personal con función de supervisión” (DOF, 2013).

La modificación de las leyes no ha ido a la par con la generación de manuales para el supervisor, tan es así que éstos no se han elaborado en la gran mayoría de los estados del territorio nacional, por lo que se continúa empleando como referente el manual del supervisor de educación primaria de 1987.

Existe un interés en descargar administrativamente a las autoridades escolares, y con el Sistema de Información y Gestión Escolar hay avances, aunque la tarea pedagógica siga siendo un pendiente. Aún hay tareas que continúan restando tiempo a los supervisores para la tarea pedagógica, como las reuniones informativas, la recolección y distribución de diversos documentos y materiales, entre otros.

Se mantiene la función de enlace que realiza la supervisión escolar con respecto a las autoridades, hacia arriba y con respecto a la escuela, hacia abajo. Sigue estando presente en la actualidad la función de control, que debe migrar más hacia la funcionalidad y puesta en práctica de las reformas que busquen la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

1.3. Problema

¿Cuáles son las características de la supervisión escolar que ayudan a clarificar sus funciones en el marco de la reforma educativa?

¿Cuáles son las líneas de formación que se proponen para coadyuvar a la asunción de sus actuales funciones?

¿Qué acciones de atención a la supervisión escolar se proponen para apoyar la mejora de su desempeño?

1.4. Objetivos

Caracterizar a la supervisión escolar en el momento actual de la reforma educativa para clarificar sus funciones.

Proponer líneas de formación para coadyuvar a la supervisión escolar de educación primaria a asumir sus actuales funciones.

Proponer acciones de atención para apoyar la mejora del desempeño de la supervisión escolar de educación primaria.

1.5. Justificación

En este momento histórico, en el cual se producen cambios en el modelo de evaluación a los supervisores, y se replantean los perfiles, se introducen los parámetros e indicadores, es importante revisar la figura del supervisor, quien históricamente ha sido relevante en la expansión y consolidación del Sistema Educativo Nacional.

El supervisor ha sido el enlace entre las autoridades y la escuela, en ambos sentidos: de arriba hacia abajo y viceversa. Sin embargo ante estos cambios que generan tensiones y expectativas, aunado al aparente rompimiento de la coadministración SEP-SNTE se corre el riesgo de que la opacidad en las funciones lleve a la supervisión escolar a acomodarse en una zona de confort que la mantenga en el simple cumplimiento, sin derivar en acciones de su parte que la comprometan con la mejora de los aprendizajes de los escolares, poniendo en riesgo la consecución del perfil de egreso de la educación básica.

En virtud de los cambios en las diversas concepciones de la supervisión escolar, que la norma ha planteado a través del tiempo, es relevante conocer el perfil, los parámetros e indicadores que el Instituto Nacional de Evaluación Educativa ha elaborado y que rige la actuación de la supervisión escolar en el marco de la reforma educativa actual.

Conocer y tener claridad del perfil, los parámetros e indicadores ayudará a clarificar las funciones que como supervisores se han de desempeñar en la actualidad, ya que como se ha visto, el último Manual para el supervisor emitido a nivel nacional, data de 1987. A partir de éstos podrían conocerse las características

de la supervisión y aproximarse a sus funciones en el marco de la actual reforma, de tal forma que conociendo la parte que le corresponde ejecutar, pueda coadyuvar eficazmente a los propósitos de la educación nacional.

CAPÍTULO 2

CONCEPTOS CLAVES: PERSONAL CON FUNCIONES DE SUPERVISIÓN, CALIDAD, EVALUACIÓN, PERFIL DE DESEMPEÑO, PARÁMETRO E INDICADOR, SUPERVISOR, AUTORIDADES ESCOLARES

Para abordar el presente capítulo, es necesario conocer las definiciones, presentes en los lineamientos actuales, de algunos conceptos claves que ayuden a comprender el perfil, las dimensiones, los parámetros e indicadores de la función supervisora. En los Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de quienes realizan funciones de docencia, dirección y supervisión en educación básica y media superior (DOF, 2015) se presentan las siguientes definiciones:

Evaluación del desempeño: A la acción realizada para *medir la calidad y resultados* de la función docente, directiva, de supervisión, de Asesoría Técnica Pedagógica o cualquier otra de naturaleza académica.

Marco General de una Educación de Calidad: Al conjunto de perfiles, parámetros e indicadores que se establecen a fin de *servir como referentes para los concursos de oposición y la evaluación* obligatoria para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio, con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación.

La RAE (Real Academia Española, 2015), en una de sus acepciones de calidad dice “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” siendo que es factible medir las adecuaciones del servicio que brinda la función supervisora para aproximarse a las características descritas en los indicadores de cada parámetro de su perfil, en el Marco General de una Educación de Calidad. Es importante precisar que en “educación de calidad”, la palabra calidad se está empleando como un adjetivo que, conforme a la real academia española, se emplea para decir de una persona o cosa que goza de estimación en general, siendo subjetivo al dejarlo sólo a la estimación en general conforme a esta definición. Si se toma en cuenta que en este marco se ubican los referentes para los concursos de oposición y para la evaluación obligatoria, entonces se podría deducir que conforme

la función supervisora se aproxime a las características que se describen en él, entonces gozará de estimación en general.

En la Ley General de Educación, se entiende por calidad “la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficiencia, pertinencia y equidad” (DOF, 2013). Siendo que la evaluación del desempeño mide la calidad y resultados de la función supervisora; que esta ley, entre los elementos que constituyen el sistema educativo nacional no incluye a las autoridades escolares, entre las que se cuenta a los supervisores, vale preguntarse si el sistema educativo está dispuesto con todos los insumos de infraestructura, equipamiento, recursos humanos y tecnológicos, papelería, etc. para someterse a una evaluación de desempeño con sus respectivos costos económicos; también es de considerarse la inconsistencia entre lo que se entiende por calidad en esta ley, y los elementos susceptibles de una evaluación del desempeño, pareciendo atribuirle a unos pocos la responsabilidad compartida con los restantes elementos que constituyen el sistema educativo nacional: educandos, padres de familia, autoridades educativas, el servicio profesional docente, las instituciones educativas del estado y sus organismo descentralizados, las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía, la evaluación educativa, el Sistema de Información y Gestión Educativa y la infraestructura educativa.

Conforme a estas definiciones presentadas, queda claro que el marco en el cual se realizará la evaluación de ingreso, promoción y permanencia de la función supervisora lo integran los perfiles, parámetros e indicadores.

El Artículo tercero constitucional dice que la educación “será de **calidad**, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos” (DOF, 2013). Es necesario precisar la conceptualización de calidad que se emplea en la legislación vigente para evitar confusiones e interpretaciones equivocadas que opaquen la identificación de las características propias de la función supervisora en el marco de la reforma educativa.

Las definiciones que se han presentado colocan a la función supervisora como una autoridad escolar, no educativa, ya que en los Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de quienes realizan funciones de docencia, dirección y supervisión en educación básica y media superior se define:

Autoridades Educativas: A la Secretaría de Educación Pública de la Administración Pública Federal y a las correspondientes en los estados, el Distrito Federal y municipios.

Autoridad Educativa Local: Al ejecutivo de cada uno de los estados de la Federación y del Distrito Federal, así como a las entidades que, en su caso, establezcan para la prestación del servicio público educativo (DOF, 2015).

En los discursos habrán de usarse apropiadamente estos términos para evitar confusiones e interpretaciones equívocas, y los supervisores han de reconocerse como autoridades escolares, en consonancia con la centralidad en la escuela, para que en la práctica también se asuman como tales.

En la Ley General de Educación se consideran “**Autoridades Escolares** al personal que lleva a cabo funciones de dirección o supervisión en los sectores, zonas o centros escolares” (DOF, 2013), aquí se ubica a los supervisores de educación primaria. Siendo muy clara la distinción entre las autoridades educativas y las escolares.

Considerando que los perfiles, parámetros e indicadores constituyen el marco general de una educación de calidad, se presenta la definición de cada uno de estos conceptos, extraída de los Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de quienes realizan funciones de docencia, dirección y supervisión en educación básica y media superior:

Perfil: Al conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrito específicamente.

Parámetro: Al valor de referencia que permite medir avances y resultados alcanzados en el cumplimiento de objetivos, metas y demás características del ejercicio de una función o actividad.

Indicador: Al instrumento utilizado para determinar, por medio de unidades de medida, el grado de cumplimiento de una característica, cualidad, conocimiento, capacidad, objetivo o meta, empleado para valorar factores que se desean medir.

Personal con Funciones de Supervisión: A la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, *vigila* el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; *apoya* y *asesora* a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; *favorece* la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y *realiza* las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación (DOF, 2015).

Estas definiciones coinciden exactamente con las presentadas en el Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2013). Pueden notarse, en la definición de la función supervisora, algunas funciones que la caracterizan: *vigila*, *apoya*, *asesora* y *favorece*, entre otras que no menciona. Ahora, hay que definir lo que es una función, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, es la “tarea que corresponde realizara una institución o entidad, o a sus órganos o personas”.

En consonancia con la legislación y estos conceptos, se elaboró el documento que rige la evaluación de la promoción a la función supervisora y que a continuación se revisará.

2.1 Revisión del Perfil de Desempeño, los Parámetros e Indicadores de la Función Supervisora

Considerando que el objetivo de este trabajo es identificar las características de la supervisión escolar, se revisará el Perfil, los Parámetros e Indicadores (PPI) que actualmente se emplean para evaluar la promoción a la función supervisora de educación primaria y que están contenidos en el documento titulado Perfiles, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica. En este documento se asienta que “El perfil establece los conocimientos, las habilidades y las actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir las escuelas con el propósito que éstas cumplan

su misión: el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas” (SEP, 2015: 13). Los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en el perfil del supervisor de educación primaria, se describen en los parámetros de cada una de las cinco dimensiones, entendidas como aspectos, que éste contiene, y que se extrajeron para su presentación.

DIMENSIÓN 1. Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes	
PARÁMETROS	INDICADORES
1.1 Asume la función de la supervisión escolar para la mejora de la calidad educativa.	<p>1.1.1 Identifica su contribución como supervisor para el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.</p> <p>1.1.2 Identifica su responsabilidad como supervisor para el desarrollo del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas de la zona.</p> <p>1.1.3 Explica su contribución como supervisor para el cumplimiento de la mejora de la gestión de las escuelas de la zona.</p> <p>1.1.4 Explica su contribución como supervisor para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela y logren los propósitos educativos.</p> <p>1.1.5 Explica la necesidad de articular las acciones que realiza la supervisión escolar para la mejora de la calidad educativa.</p>
1.2 Relaciona los propósitos, los enfoques y los contenidos educativos.	<p>1.2.1 Identifica la finalidad de los propósitos educativos, el enfoque de los campos de formación y de los aprendizajes esperados en la educación primaria.</p> <p>1.2.2 Relaciona el desarrollo de los contenidos y los aprendizajes esperados con los propósitos de la educación primaria.</p>

<p>1.3 Analiza las prácticas educativas que propician aprendizajes.</p>	<p>1.3.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos.</p> <p>1.3.2 Identifica prácticas de enseñanza congruentes con la finalidad de los campos de formación y con los propósitos de la educación primaria.</p> <p>1.3.3 Reconoce que las concepciones de los directores y los docentes acerca de la enseñanza y el aprendizaje inciden en el trabajo con los alumnos.</p> <p>1.3.4 Identifica prácticas educativas diversificadas y específicas para atender a niñas y niños con necesidades</p>
---	--

Esta primera dimensión recupera la perspectiva de la función supervisora ante el quehacer de la escuela como centro del análisis, al reconocer que el supervisor puede proponer acciones que aseguren el funcionamiento regular de la escuela, al comprender los propósitos, enfoques, contenidos de las asignaturas e identificar las prácticas congruentes con éstos, al identificar los rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados y diseñar acciones que permitan evaluar el aprendizaje de los alumnos en la zona para que los procesos escolares se orienten a lograr las características de la educación, plasmadas en el Artículo Tercero Constitucional, en los próximos años.

Retomando algunos aspectos del enfoque prospectivo desarrollado por autores como Miklos y Tello (1995: 25-30) acerca de cómo habrá de ser la educación en un lapso de 20 años: qué tiene que haber aportado a los niños y jóvenes la educación; qué procesos tiene que vivir la escuela para lograr las características que tendrá la educación; describir los asuntos o aspectos que resultan indispensables atender para que sea viable el desarrollo de la supervisión, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo presentes en distintos ámbitos: formación y capacitación, condiciones materiales y estructura organizativa del puesto. Un acercamiento metodológico de tipo prospectivo favorece la reestructuración del puesto, al restarle

la atención de los supervisores a los problemas más inmediatos que rodean su quehacer en el presente, como vía para incorporar ideas y propuestas novedosas en la imagen de su función, que si bien en este momento pueden considerarse como inviables, sean reconocidas como cambios necesarios, aunque exista el riesgo de supeditar este planteamiento a la crítica de las condiciones materiales, laborales, administrativas y formativas presentes, a las que se atribuye un papel importante en la configuración actual del puesto y de sus eficiencias.

La literatura actual daría para mayor cantidad de parámetros e indicadores, sin embargo sería extenuante, dado que el documento que se analiza tiene la finalidad de ser un elemento para la evaluación a promoción hacia la función supervisora y que como se va descubriendo, tiene algunas imprecisiones.

DIMENSIÓN 2. Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico pedagógico, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el logro educativo de todos los alumnos	
PARÁMETROS	INDICADORES
2.1 Organiza el trabajo de la zona escolar para la mejora de la calidad educativa.	<p>2.1.1 Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de las escuelas de la zona.</p> <p>2.1.2 Realiza el análisis de los resultados de las evaluaciones periódicas de los alumnos de las escuelas de la zona escolar para tomar decisiones acerca del trabajo de supervisión.</p> <p>2.1.3 Elabora un plan de trabajo de la zona escolar acorde con la normatividad y con los diagnósticos que realiza.</p> <p>2.1.4 Implementa el plan de trabajo de la zona escolar para atender las escuelas de la zona.</p> <p>2.1.5 Coordina el trabajo de manera permanente y sistemática con los asesores técnico pedagógicos y los directivos escolares para el desarrollo del trabajo de la supervisión escolar.</p>

	<p>2.1.6 Organiza la información de los planteles, del personal escolar (docente, administrativo y de apoyo) de los alumnos y directivos que conforman la zona escolar.</p> <p>2.1.7 Evalúa las actividades descritas en el plan de trabajo de la zona escolar para plantear nuevas estrategias de apoyo a las escuelas de la zona.</p>
<p>2.2 Contribuye al cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar de su zona de supervisión.</p>	<p>2.2.1 Establece acciones para apoyar que las escuelas de la zona escolar funcionen regularmente de acuerdo al calendario escolar vigente y los horarios establecidos.</p> <p>2.2.2 Interviene desde el ámbito de su competencia para que todos los alumnos de las escuelas de la zona escolar cuenten con maestros, libros y materiales de apoyo gratuitos.</p> <p>2.2.3 Establece acciones para que las escuelas de la zona ocupen el tiempo escolar en actividades formativas para los alumnos.</p>
<p>2.3 Organiza el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas de la zona escolar.</p>	<p>2.3.1 Opera el sistema de asesoría y acompañamiento para las escuelas de su zona, con base en los lineamientos establecidos, en coordinación con el jefe de sector.</p> <p>2.3.2 Implementa estrategias para dar seguimiento al sistema de asesoría y acompañamiento para las escuelas de su zona, con base en los lineamientos establecidos.</p> <p>2.3.3 Comunica, en coordinación con las autoridades del nivel educativo, sobre las opciones de desarrollo profesional para los directivos y colectivos docentes de las escuelas de su zona.</p> <p>2.3.4 Organiza en coordinación con el jefe de sector, el servicio de tutoría que se ofrece al personal docente de la zona escolar.</p>

	<p>2.3.5 Evalúa el sistema de asesoría y acompañamiento en las escuelas de su zona, con base en los lineamientos establecidos.</p>
<p>2.4. Organiza estrategias para la mejora de la gestión de las escuelas de la zona escolar.</p>	<p>2.4.1 Apoya a los directivos de las escuelas de su zona para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas.</p> <p>2.4.2 Diseña estrategias para apoyar a los directivos en la elaboración de los planes de mejora de las escuelas con base en las necesidades que presentan.</p> <p>2.4.3 Implementa estrategias para dar seguimiento a los planes de mejora de las escuelas de la zona escolar.</p> <p>2.4.4 Coordina el trabajo colaborativo en los Consejos Técnicos Escolares, de Zona y de Participación Social para la atención educativa a los alumnos de las escuelas de la zona.</p> <p>2.4.5 Incorpora el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de las escuelas, con el fin de orientar el trabajo de la zona escolar.</p> <p>2.4.6 Diseña estrategias en vinculación con los directivos escolares para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar en las escuelas de la zona.</p>
<p>2.5 Establece vínculos entre las escuelas de la zona escolar y las autoridades educativas así como diversas</p>	<p>2.5.1 Diseña estrategias para propiciar la comunicación entre directivos de las escuelas de su zona, así como con las autoridades del nivel educativo para mejorar la atención a las escuelas.</p> <p>2.5.2 Desarrolla estrategias de vinculación entre los directores de la zona escolar con la finalidad de articular metas y acciones que mejoren la calidad educativa.</p> <p>2.5.3 Gestiona con instancias de la secretaría de educación de la</p>

instituciones que apoyan la tarea educativa.	entidad, instituciones, organismos y dependencias apoyo, asistencia y asesoría para atender las necesidades de las escuelas de la zona escolar.
--	---

En esta dimensión sobresale el conocimiento de las principales responsabilidades y acciones del supervisor, el favorecimiento del establecimiento de metas comunes y el uso de la ruta de mejora, la elaboración de un plan de trabajo para atender las necesidades de las escuelas y que contenga acciones que fomenten la autonomía escolar. Como un elemento valioso está que el supervisor identifique instituciones, organismos y dependencias que brinden apoyo, asistencia y asesoría a las escuelas de su zona. Es notable que en la descripción de esta dimensión se tiende a generalizar la función del director a la del supervisor, pues al director le corresponde coordinar, apoyar y dar seguimiento al trabajo de los docentes, y el supervisor sería quien impulse estas acciones de los directores para que se avance hacia la autonomía de gestión de la escuela.

En el indicador 2.1.5 la finalidad que se considera es el desarrollo del trabajo de la supervisión escolar, cuando debiera estar enfocada a la mejora de los procesos de gestión escolar y a la mejora de los procesos pedagógicos para la obtención de la calidad educativa. Pareciera que se dejó de mirar el parámetro. En el indicador 2.2.2 se usa el verbo intervenir, se recomienda modificar esta palabra por procurar, ya que es claro que es a las autoridades educativas a quienes les corresponde, conforme a la norma vigente, asegurar los maestros para todo el alumnado, así como los libros y materiales de apoyo gratuitos, a los supervisores les correspondería, en su función de enlace e intermediación, la procuración de éstos a todos los alumnos. Esto ayudará a clarificar las funciones de cada instancia.

El indicador 2.4.4 parece sugerir que el supervisor realizará, en ocasiones, el papel del director al coordinar el trabajo colaborativo en los consejos técnicos escolares, lo que puede prestarse a equívocas interpretaciones entre las funciones del director y del supervisor, por lo que valdría la pena revisarlo para replantearlo. Se entiende que si en su zona el supervisor tiene escuelas multigrado, es factible que

coordine este trabajo en dicho espacio, más la redacción no especifica esta posibilidad, lo cual dificulta mirar hacia dónde va la evaluación del desempeño o de acceso a la función con este indicador si se considera que no todos los participantes han vivido la experiencia de un trabajo multigrado ni han tenido proximidad a éste.

La figura supervisora tiene un papel estratégico para detectar las necesidades escolares, para recoger las demandas de apoyo y brindar asesoría oportuna a las escuelas, reconociendo la posibilidad de contribuir a que los colectivos escolares tomen decisiones pertinentes para la mejora de los resultados educativos.

El riesgo para lograr el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes descritas en esta dimensión está en la ausencia de instrumentos para el seguimiento y la evaluación, la ausencia de estrategias de retroalimentación a los directores y a los colectivos docentes, abriendo la posibilidad de mirar las acciones de la ruta de mejora y las acciones de capacitación como un requisito administrativo carente de sentido para el quehacer cotidiano de la vida escolar.

DIMENSIÓN 3. Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar	
PARÁMETROS	INDICADORES
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.	3.1.1 Determina a partir del análisis de las evidencias de su práctica profesional aspectos a mejorar en su función como supervisor escolar. 3.1.2 Utiliza referentes teóricos para el análisis de su práctica profesional y tomar decisiones que permitan mejorarla. 3.1.3 Participa con sus pares en el análisis de su práctica profesional con la finalidad de identificar aspectos a mejorar en la gestión escolar.

<p>3.2 Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional.</p>	<p>3.2.1 Utiliza estrategias de búsqueda, selección y uso de información proveniente de diferentes fuentes para apoyar su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.2 Emplea estrategias para integrar nuevos conocimientos y experiencias que favorezcan innovaciones en su práctica profesional y en la gestión escolar.</p> <p>3.2.3 Utiliza la lectura de diferentes tipos de textos como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.4 Produce textos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje.</p>
<p>3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.</p>	<p>3.3.1 Participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.3.2 Utiliza el espacio de los Consejos Técnicos para el aprendizaje y desarrollo profesional.</p> <p>3.3.3 Utiliza medios impresos y las Tecnologías de la Información y Comunicación disponibles en su contexto para fortalecer su desarrollo profesional.</p>

En la dimensión tres se puede resaltar entre las características de la supervisión escolar: su capacidad para reflexionar sobre su propia práctica e incidencia en el cumplimiento de los propósitos educativos, tener elementos que contribuyan a la toma de decisiones, colaborar en redes y comunidades de aprendizaje, tener disposición al aprendizaje y al estudio, además del uso de las tecnologías.

Puede observarse que en esta tercera dimensión se omite cualquier dato respecto al Sistema de Información de Gestión Escolar, cuya creación se estableció en el artículo Tercero Constitucional (DOF, 2013), probablemente porque no todos los estados están operando a la fecha dicho sistema.

En esta dimensión se obvia la capacidad de los supervisores para el manejo de las tecnologías, lo cual sería conveniente mirar con mayor detenimiento para considerar si estas funciones no están demandando, implícitamente, la capacitación del personal en funciones para su adecuado ejercicio. Si fuera así, sería pertinente mirar las acciones eficaces que la Secretaría ha realizado para contar con el personal de supervisión capacitado.

DIMENSIÓN 4. Un supervisor que conoce, asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	
PARÁMETROS	INDICADORES
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función	<p>4.1.1 Identifica los principios filosóficos planteados en los fundamentos legales de la educación en México.</p> <p>4.1.2 Implementa formas de interacción democrática en la zona escolar como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.3 Explica las actividades que realiza en la zona escolar para fortalecer la identidad nacional de los alumnos de las escuelas como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.4 Explica las actividades que realiza en la zona escolar para promover el carácter laico de la educación como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.5 Verifica el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes aplicables a la educación primaria.</p> <p>4.1.6 Desarrolla actividades que promuevan el respeto a los derechos humanos y a los derechos de niñas y niños en su práctica como supervisor.</p>

<p>4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa en las escuelas de la zona escolar.</p>	<p>4.1.7 Verifica que la Normalidad Mínima de Operación Escolar se aplique en las escuelas de la zona escolar.</p> <p>4.1.8 Desarrolla acciones para atender el derecho de niñas y niños para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender y concluir oportunamente su educación primaria.</p> <p>4.2.1 Aporta estrategias para que los directores promuevan con los docentes las reglas de convivencia escolar que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación.</p> <p>4.2.2 Establece estrategias que contribuyan a eliminar o minimizar las barreras para el aprendizaje que pueden enfrentar los alumnos con necesidades educativas especiales, en las escuelas de la zona, en coordinación con los directores.</p> <p>4.2.3 Gestiona que las escuelas de la zona cuenten con materiales educativos y espacios seguros, incluyendo las condiciones de accesibilidad para los alumnos con discapacidad, en coordinación con los directores.</p> <p>4.2.4 Establece estrategias de comunicación que propician una sana convivencia en las escuelas de la zona, en coordinación con los directores.</p>
<p>4.3 Establece estrategias para el cuidado de la integridad y la seguridad de los alumnos en</p>	<p>4.3.1 Diseña estrategias para informar al personal escolar (docente, administrativo y de apoyo), las implicaciones éticas y legales que tiene su comportamiento en la seguridad, integridad física y desarrollo integral de los alumnos, en colaboración con los directores y asesores técnico pedagógicos.</p> <p>4.3.2 Diseña estrategias para que los colectivos docentes identifiquen las conductas específicas que indican que un alumno</p>

<p>las escuelas de la zona escolar.</p>	<p>se encuentra en situación de violencia, abuso o maltrato infantil en colaboración con los directores y asesores técnico pedagógicos.</p> <p>4.3.3 Establece procedimientos para la atención a casos de violencia, abuso o maltrato infantil en colaboración con los directivos escolares.</p> <p>4.3.4 Establece procedimientos para el seguimiento a casos de violencia, abuso o maltrato infantil en colaboración con los directivos escolares.</p> <p>4.3.5 Diseña estrategias para aplicar medidas preventivas que eviten enfermedades, accidentes y situaciones de riesgo en las escuelas de la zona, en colaboración con los directivos escolares y asesores técnico pedagógicos.</p> <p>4.3.6 Establece procedimientos para atender situaciones de emergencia, accidentes, lesiones, desastres naturales, violencia y otras que afectan la integridad y seguridad de los alumnos, en colaboración con los directivos escolares.</p>
<p>4.4 Emplea habilidades para el desarrollo de la función de supervisión escolar</p>	<p>4.4.1 Utiliza sus habilidades comunicativas para establecer acuerdos consensuados en el ejercicio eficaz de su función.</p> <p>4.4.2 Utiliza sus habilidades de negociación para lograr acuerdos con diferentes actores educativos para el ejercicio eficaz de su función.</p> <p>4.4.3 Interviene como mediador en la solución de conflictos entre los diferentes actores educativos en el ejercicio eficaz de su función.</p>

Se resalta en esta cuarta dimensión la capacidad del supervisor para: conocer los principios legales y éticos como condición para garantizar el derecho a la educación de calidad, procurar ambientes de aprendizaje, de sana convivencia y

seguridad en las escuelas, demostrar su liderazgo para procurar la calidad de las prácticas educativas y asumir la corresponsabilidad de los resultados educativos.

En los indicadores del parámetro 4.4 se puede apreciar el empleo de las habilidades de comunicación, de negociación y la intervención del supervisor como mediador, aquí podría cuestionarse: en qué momento de la capacitación o formación intencionada del supervisor en funciones o del aspirante a futuro supervisor se consideró alguna estrategia para que éstos desarrollen dichas habilidades o se forme como mediador. Es factible encontrar en la teoría de algunos cursos, ofertados como opcionales, estos temas: mediación, negociación y comunicación pero eso no garantiza que se desarrollen las habilidades.

En esta dimensión no sólo se asumen los papeles legales de la educación y lo que respecta a la calidad de la misma, sino que también tiene que estar vinculada con la realidad y el contexto de la comunidad, por eso se debe considerar lo que a la parte de inclusión concierne.

En el contexto heterogéneo surge la inclusión como un movimiento orientado a transformar los sistemas educativos como respuesta a la diversidad del alumnado para hacer efectivo el derecho a la educación con igualdad de oportunidades; todo ello se relaciona con el acceso, la permanencia, la participación y los logros de todos los estudiantes, con especial énfasis en aquellos que por diferentes razones están excluidos o en riesgo de ser marginados.

Debido a que en la literatura contemporánea es difícil encontrar un acuerdo unánime y definitivo sobre el concepto de "inclusión educativa", pues se encuentra en constante revisión y reformulación. En este trabajo se está de acuerdo con Susinos quien define la inclusión como:

...un modelo teórico y práctico de alcance mundial que defiende la necesidad de promover el cambio en las escuelas de forma que éstas se conviertan en escuelas para todos, escuelas en las que todos puedan participar y sean recibidos como miembros valiosos de las mismas... todas sus propuestas exceden el ámbito de las denominadas necesidades educativas especiales y defiende que la mejora de la escuela ha de contemplar la necesidad de incluir a todos los miembros de la comunidad escolar (Susinos, 2005, págs. 4-6).

Se puede definir un centro educativo de orientación inclusiva como aquel que garantiza el acceso, la plena participación y el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, independientemente de sus diferencias personales, su procedencia social y cultural (UNESCO, 2009) evitando de forma efectiva que se acrecienten las desigualdades educativas entre los que plantean mayores retos de aprendizaje y los "privilegiados" que carecen de tales dificultades. (Ryan, 2006).

DIMENSIÓN 5. Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	
PARÁMETROS	INDICADORES
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de los alumnos, y su vinculación con los procesos educativos.	<p>5.1.1 Reconoce la influencia del entorno familiar, social y cultural de los alumnos en el logro de los propósitos educativos en las escuelas de la zona.</p> <p>5.1.2 Verifica que los propósitos y contenidos de la educación primaria relacionados con la diversidad lingüística y cultural se aborden en las escuelas de la zona.</p> <p>5.1.3 Propone estrategias que consideren la diversidad lingüística y cultural para fortalecer la identidad de los alumnos, acorde con los propósitos educativos.</p> <p>5.1.4 Establece estrategias para que las escuelas de la zona escolar realicen actividades que fortalezcan el aprendizaje de los alumnos considerando el contexto cultural, social y lingüístico de la zona.</p>
5.2 Establece estrategias de colaboración con	5.2.1 Diseña estrategias de participación para que las escuelas de la zona involucren a las familias de los alumnos en la tarea educativa.

<p>las familias, las comunidades y otras instituciones en la tarea educativa de las escuelas de la zona escolar.</p> <p>5.3 Establece estrategias para impulsar la colaboración entre las escuelas de la zona escolar.</p>	<p>5.2.2 Diseña estrategias de participación para que la comunidad donde se ubica cada escuela de la zona colabore en la tarea educativa.</p> <p>5.2.3 Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno, la sociedad civil y las comunidades escolares para apoyar la tarea educativa, en coordinación con el jefe de sector y los directores de las escuelas de la zona.</p> <p>5.3.1 Organiza redes de colaboración y de intercambio de experiencias entre los directores para el mejor funcionamiento de las escuelas de la zona.</p> <p>5.3.2 Diseña estrategias de trabajo colaborativo entre los directores para promover el desarrollo de actividades educativas en las escuelas de la zona que fortalezcan el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>5.3.3 Apoya a los directores de las escuelas de la zona para que desarrollen acciones conjuntas con el fin de superar problemas comunes de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.</p>
--	--

En esta dimensión se dan características de un supervisor que es capaz de: conocer la diversidad cultural y lingüística de las comunidades que integran su zona, de organizar redes de apoyo entre sus escuelas para la mejora de las prácticas educativas y los aprendizajes, de impulsar el intercambio de experiencias de mejora escolar y de establecer acuerdos para el desarrollo de proyectos educativos entre sus escuelas.

Los indicadores del parámetro 5.2 parecen corresponder a las tareas de un director de escuela, ya que el supervisor tendría que ubicarse como asesor de los directores para que ellos sean capaces de realizar lo mencionado en los indicadores,

puede notarse que el parámetro emplea el verbo establecer, cuando se sugiere que sea orientar.

Es importante reconocer algunas de las condiciones desfavorables persistentes, hasta la presente fecha, para la aproximación de la actuación de los supervisores a las habilidades, actitudes y conocimientos plasmados en los parámetros e indicadores:

- a) Las prácticas tradicionales centradas en el control dificultan el trabajo colegiado, pues este trabajo requiere habilidades de comunicación para generar un ambiente de confianza que permita la expresión de las ideas desde un plano horizontal, donde se reconozca la diversidad de concepciones que derivan en diversos estilos de ejercer el liderazgo directivo y en una diversidad de prácticas pedagógicas con resultados diferentes. El trabajo colegiado implica: apertura para escuchar a los otros y empatizar con los otros para pasar del trabajo individual al trabajo con los otros y en favor de todos; aprender en la interacción con los otros, buscar con los otros información que de luz a las sombras que se descubren en el colegiado, reconocer la diversidad como una riqueza que puede ser bien aprovechada para la mejora de los resultados educativos; claridad en los objetivos compartidos, implica pasar del control a la confianza, no así de rápido como se lee, sino con estrategias que conllevan mucha paciencia y habilidades en el manejo de los conflictos.
- b) El escaso manejo teórico y metodológico de los enfoques, los propósitos y contenidos de las asignaturas incluidos en los planes y programas de estudio, requiere, ante los cambios al currículo anunciados por el secretario de educación, al inicio del 2016, una capacitación creativa, con un enfoque acorde a las modificaciones que se promuevan. Sería lamentable regresar a los esquemas de la capacitación en cascada donde se diluye la calidad de la capacitación y se corre el riesgo de dar la imagen del simple cumplimiento, a modo de cubrir un requisito, dejando sin efecto los cambios

que el sistema educativo nacional requiere para brindar mejores resultados educativos.

- c) La diversidad en la preparación profesional de los supervisores, no ha sido aprovechada para la construcción de nuevas prácticas en la función supervisora, tampoco ha sido considerada en los procesos de formación que se han promovido, es olvidada en la capacitación que se brinda ordinariamente, dando como implícito que todos saben de todo, lo que no concuerda con la realidad. Esto deja en desventaja a algunos supervisores para el ejercicio de la orientación y la asesoría a los directores y a los colectivos docentes. Aquí surge la relevancia de considerar que si al supervisor, conforme a los parámetros e indicadores revisados, le corresponde coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas, entonces se tendrá que mirar con nuevos ojos y renovada relevancia la función supervisora dentro del panorama que se avecina.
- d) La diversidad de estilos de trabajo debido a la inexistencia de un manual de funciones actualizado para el supervisor, coloca en riesgo a quienes, en cumplimiento de la actual normatividad, ascienden a la función supervisora pues quedan expuestos al ejercicio de la función por imitación, a ubicarse en una zona de confort a modo, o en pocos casos a documentarse e informarse por su cuenta ajustando sus prácticas a la información que de forma independiente adquieren y a las recomendaciones de sus compañeros. Es importante reconocer que aunado a la falta de este manual se da la falta de capacitación a quienes ascienden al puesto.

Estas son algunas luces y sombras entre las que se encuentran los supervisores en estos momentos de cambio en la política educativa, por lo que es importante caracterizar su función para darle certidumbre a su proceso de integración, renovación y actuación ante las modificaciones legales y las acciones derivadas de éstas en favor de la mejora de los resultados educativos.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

El término supervisión deriva de los vocablos latinos '*super*' sobre y '*visum*' ver, lo que significa "ver sobre, revisar, vigilar".

Las diversas definiciones y opiniones sobre supervisión educativa tienen coincidencias a considerar como: es el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionamiento del currículo; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso; procura el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar (Lastarria, 2008).

El seguimiento necesario para el óptimo desarrollo del proceso educativo en la mayoría de los países ha requerido de la figura de la supervisión escolar, para orientar, verificar, evaluar y asesorar los procesos, así como servir de enlace y coordinación entre los órganos encargados de dirigir la operación de la educación. Por lo que podría decirse que la supervisión es una instancia que apoya, mediante asesoría, orientación, verificación y evaluación la mejora de los procesos pedagógicos, didácticos y de gestión administrativa escolar (SEP, 2006: 20).

Puede decirse que la supervisión se caracteriza por la capacidad para ver, revisar y vigilar los procesos pedagógicos y de gestión administrativa escolar para impulsar acciones de mejoramiento de los mismos, apoyar a través de la asesoría, la orientación, verificación y evaluación la mejora de estos procesos. También se caracteriza por ser un enlace entre los diversos componentes del Sistema Educativo Nacional y la escuela.

3.1 Misión de la supervisión escolar

En los actuales tiempos, las sociedades están viviendo cambios que demandan el desarrollo del capital humano para incrementar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, exigiendo el desarrollo intelectual y la formación de ciudadanos con participación activa en el contexto político social, en este sentido, la educación debe lograr formar a un "hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social" (Mogollón, 2006: 29).

Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico. De ahí la urgente necesidad de poner en el centro de la atención del SEN (Sistema Educativo Nacional) a la escuela, y de volver la mirada a la figura de las autoridades escolares, donde se ubica a la supervisión escolar de educación primaria. Ponderar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, implica el incremento de pruebas estandarizadas y el manejo de indicadores de resultados para evaluar los avances o retrocesos que se producen y conocer la efectividad de la educación en el desarrollo de las naciones (Garay & Uribe, 2006: 39).

Para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, la supervisión escolar, adquiere su sentido y define su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de "conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen", en la búsqueda de ese bien común (Arroyo, 2009: 3).

Alba Martínez Olivé dice que la misión de la supervisión escolar es "Asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en las escuelas" (Martínez Olivé,

2011:15), lo cual parece muy ambicioso si se considera que hay decisiones que competen a las autoridades educativas y que están fuera del alcance de la supervisión, un ejemplo ilustra esto: Al inicio del ciclo escolar no se cuenta con el cien por ciento de la plantilla docente para brindar el servicio educativo a una comunidad, es competencia de las autoridades educativas, no de la supervisión, la asignación oportuna de los docentes a sus centros de trabajo, en este sentido la supervisión coadyuva a las autoridades educativas mediante el reporte de las necesidades de personal en sus escuelas, así podrían darse otros ejemplos que cuestionarían el empleo de la palabra “asegurar” dentro de la misión de la supervisión escolar. Sería más adecuado el término coadyuvar o procurar para evitar confusiones de funciones conforme a las definiciones ya revisadas en el capítulo anterior.

3.2 Propósitos

Si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el supervisor, como líder pedagógico, también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006: 11-24), para asesorar, reorientar, precisar, lo necesario para el logro de las metas y objetivos que el centro escolar se plantee en su plan de mejora para atender las necesidades detectadas en su diagnóstico.

Alba Martínez Olivé (2011) distingue tres propósitos generales de la supervisión:

- -Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros, directamente enfocado al trabajo en el aula, que implica las visitas del supervisor al aula para verificar si lo planeado se realiza conforme a lo planteado en los planes y programas de estudio, procurando adaptar el currículo al contexto y a las necesidades de aprendizaje que presentan los alumnos, de no ser así, brindar estrategias al docente para atender sus áreas de oportunidad,

mismas que han de ser transmitidas a la dirección escolar para que ésta les dé seguimiento y se obtengan mejores resultados de aprendizaje.

- -Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes, para ello se da a la tarea de observar el trabajo de los Consejos Técnicos Escolares para orientar, asesorar y/o sugerir estrategias que favorezcan el desarrollo de actitudes, habilidades y competencias que faciliten la consecución de las metas y objetivos planteados como colectivo en su plan de mejora, procurando que estos espacios contribuyan a afinar la mirada y centrarla en lo verdaderamente importante para la escuela: lograr que en un ambiente de inclusión y equidad se desarrollen las capacidades de los alumnos para insertarse en la sociedad como ciudadanos autónomos y responsables.
- -Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas, y propiciar su vinculación con la comunidad, para lograr este propósito es requisito que el capital humano se disponga al diálogo respetuoso, oportuno y fructífero con la comunidad, revisar los conceptos que se manejan y lo que implican en las prácticas cotidianas, introducir códigos de comunicación, cuestionar algunos mitos, entre otros, que vayan configurando una cultura armónica con los propósitos educativos planteados en el artículo tercero constitucional.
- Y agrega uno más, específicamente para las escuelas insertas en el programa de Escuelas Tiempo Completo:
- -Asegurar el uso del tiempo con sentido educativo en las escuelas que participan en el Programa y amplían su jornada. Este propósito debería ser general para todos los centros escolares, pues está vinculado directamente con la jornada de trabajo de las escuelas, misma que está regulada en la normatividad que las rige y en las reglas de operación del propio programa.

El propósito central de la función supervisora es proporcionar asistencia académica y reflexiva a docentes y directores, colocando el énfasis en los procesos y el trabajo pedagógicos, mediante acciones específicas de apoyo profesional en los

aspectos pedagógico, organizativo y curricular, para brindar orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela (SEIEM, 2009).

3.3 Funciones

En el diccionario de la Real Academia Española se define a la función como “tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas”. Desde esta conceptualización, Martínez Olivé (2011) distingue tres funciones genéricas, que detalla en dieciocho funciones específicas, de la siguiente manera:

Las funciones genéricas, que se entienden se nombran así porque aplican tanto al ámbito administrativo como al pedagógico, son control y monitoreo; enlace; apoyo, asesoría y orientación.

Y las funciones específicas son:

1. Verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad, calidad y normalidad.

Consiste en procurar y comprobar que dentro de su zona, el trabajo escolar refleja calidad al facilitar a los alumnos el logro de los aprendizajes esperados para conseguir el perfil de egreso plasmado en los planes y programas de estudio. Comprobar que en los centros escolares, bajo la responsabilidad del supervisor, acepten y trabajen con la diversidad existente, brindando oportunidades de educación a todos, sin exclusiones, siendo equitativos en el servicio. Y se entiende que procurará que los rasgos descritos sean la norma en el desempeño de las instituciones escolares, constatando el funcionamiento, acorde al marco normativo vigente, de los centros educativos a su cargo. Con esto se pretende, en cumplimiento de una función de control administrativo, velar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje.

2. Informa a la escuela las normas e indicaciones provenientes de las autoridades educativas.

En esta función la supervisión se ubica como enlace entre las autoridades educativas y los actores escolares, pues informa a los directores y docentes las disposiciones que éstas generan, así como el marco legal que rige sus propias actuaciones a fin de mantener claridad en el desempeño de las funciones y el armónico funcionamiento de las escuelas.

3. Plantea a las autoridades educativas las necesidades y demandas de las escuelas.

La supervisión, por su cercanía a la escuela, recibe las demandas y necesidades de los centros escolares, tanto en lo relativo a la infraestructura, a los recursos requeridos en lo material, en recursos humanos, financieros, tecnológicos o en materia de capacitación, orientación, asesoría o mediación para la mejora de las prácticas escolares, dándoles atención en lo posible o canalizándolas a las autoridades educativas e instancias respectivas para su adecuada y oportuna atención a fin de mejorar las condiciones para el aprendizaje de los escolares.

4. Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: el aprendizaje de calidad en condiciones de equidad.

El supervisor ejercita el apoyo y la orientación técnico-pedagógica en esta función, pues mediante las visitas escolares y la interacción con los miembros de la comunidad nutre el conocimiento de las escuelas de su zona, los procesos que en ésta se viven y el entorno que las caracteriza, para coadyuvar a un diagnóstico más aproximado a la realidad que guarda cada una de las escuelas a su cargo, brindar retroalimentación a los planes de mejora y a los procesos que emprendan éstas para el logro educativo, atendiendo a la misión escolar: el aprendizaje de los estudiantes. Coadyuva a transformar la cultura institucional al poner en el centro del trabajo escolar la materia pedagógica, al impulsar al director como líder pedagógico capaz de suscitar el trabajo colegiado para la toma de decisiones informadas y generar compromisos en relación con los procesos de enseñanza aprendizaje a partir de la auto reflexión de la propia práctica. Para esta función se consideran las visitas planificadas y sistemáticas de la supervisión, tanto a las escuelas como a las aulas,

que faciliten la recolección de información para el seguimiento y la evaluación de la comunicación eficaz.

5. Asegura la construcción y el mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros.

Implica el conocimiento del marco legal en el cual se construyen los acuerdos para la convivencia escolar por parte del supervisor, los docente y directores, de tal forma que con apego respeto a los derechos de los estudiantes se acuerden, con la comunidad, acciones para la generación y mantenimiento de un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes. Este clima se construye en las interacciones cotidianas entre maestros, entre éstos y el director de la escuela, entre ambos y los padres de familia, y entre todos los anteriores y los estudiantes, de ahí la relevancia de involucrarse todos al elaborar los acuerdos escolares.

La verticalidad u horizontalidad en la toma de decisiones, el tipo de liderazgo que ejercen el director y el supervisor, los recursos que éstos empleen para comunicarse, el compromiso y la convicción que las autoridades escolares manifiesten ante los docentes, los estudiantes y los padres de familia, serán elementos a considerar en la construcción de los ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, mismos que han de caracterizarse por la responsabilidad, el compromiso, la libertad, la confianza, la tolerancia, el respeto, la empatía y la convicción de que la escuela es capaz de brindar oportunidades de aprendizaje a todos los alumnos.

6. Promueve el trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar.

El supervisor, en los consejos técnicos de zona tiene un valioso espacio para configurar el trabajo colaborativo con los directores y éstos a su vez, en el CTE tienen el espacio para para hacerlo con sus docentes. Para promover este trabajo colaborativo se requiere desarrollar o contar con ciertas habilidades como: la escucha atenta y respetuosa, la expresión clara de ideas, tolerancia ante ideas

diferentes; la disposición para explorar nuevas formas de hacer las cosas, indagar, innovar, reconocer y aceptar los cambios, construir soluciones inéditas con los colegas, y aprender de ellos y con ellos, en un ambiente de confianza, entre otros. Superar las resistencias que se presentan en la construcción del trabajo colaborativo, supone comprender que se pasa de un trabajo aislado, muchas veces en solitario, a un trabajo con los otros, donde se comparten propósitos, se construye una visión y se asume la misión de la institución escolar. Es aquí donde la asesoría y el acompañamiento de la supervisión a los directores y colectivos docentes adquieren significado.

7. Estimula la comunicación entre los directores, los propios maestros, así como entre el director y su colectivo docente, además de promover el aprendizaje colaborativo como forma básica del desarrollo institucional.

Para esto la supervisión brinda apoyo y orientación técnica, a los directores y colectivos docentes, con la finalidad de poner al centro de la comunicación y de las decisiones colaborativas el auténtico interés por la mejora de la gestión escolar y de las prácticas docentes que conducen a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo que valoran el aprendizaje colaborativo como medio para el desarrollo de la institución escolar.

8. Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y en la zona.

Para esta función la supervisión escolar despertará nuevas inquietudes en los docentes y directores que motiven su desarrollo profesional al asumir como propia la misión escolar. Las reflexiones sobre la propia práctica y la asociación de éstas con los resultados educativos entre iguales, de manera regular y sistemática, conducen a los docentes y directores a un círculo virtuoso de mejora continua que facilita el perfeccionamiento de los procesos pedagógicos, administrativos, organizativos y de participación social. Estimular, alentar, asesorar y orientar la resolución colaborativa de los problemas detectados en el centro de trabajo y en la zona serán tareas de la supervisión para abrir oportunidades de desarrollo profesional en la zona.

9. Asesora a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnico-profesionales en los que requieran apoyo.

Para ello es necesario que la supervisión escolar elabore un registro de las visitas áulicas y escolares e implemente estrategias de seguimiento que permitan identificar los avances y dificultades en la consecución de las metas y propósitos planteados en el plan de mejora escolar. Implica tener conocimientos sobre los enfoques de mejoramiento de la organización escolar, sobre las propuestas curriculares, las políticas educativas; propiciar mecanismos de intercambio de información, corroborar la información brindada por el director, revisar la congruencia entre la planeación docente y lo que acontece en su práctica, las estrategias de evaluación que emplea el docente para verificar los aprendizajes reales de sus alumnos, entre otros, para proponer a los directores y docentes estrategias, a partir de la práctica reflexiva, que los lleve a asumir decisiones innovadoras que mejoren los procesos educativos.

10. Gestiona apoyo técnico profesional externo para los colectivos docentes.

Con base en el diagnóstico de necesidades de formación que detecta en los colectivos docentes, y en acuerdo común con éstos, gestiona ante instituciones o instancias adecuadas el apoyo técnico que requieren docentes y directivos de la zona, en un acto de humildad al reconocer que es prácticamente imposible dominar todos los campos formativos para la profesionalización del personal a su cargo. Aquí se manifiesta la tarea de enlace y orientación de la supervisión escolar.

11. Establece metas institucionales de logro con las escuelas y promueve la construcción con los colectivos docentes de los planes para alcanzarlas, así como también verifica con ellos su cumplimiento.

Para esta función se sugiere cambiar la palabra establecer por determinar, ya que el primer vocablo es más en la línea autoritaria y no corresponde al enfoque de trabajo colegiado que se ha mencionado. Para esta función es importante reconocer que la autoevaluación y la coevaluación contribuyen a la construcción de las metas compartidas por el colectivo docente, para elaborar su plan de mejora escolar donde enlistarán las acciones que acuerden realizar para la consecución de las metas. Para

verificar el cumplimiento de lo estipulado en el plan es importante que el supervisor emplee instrumentos para dar seguimiento al logro de las metas escolares, a fin de apoyar a los directores y a sus colectivos docentes en la reorientación o modificación de acciones del plan de mejora. Considerar los recursos empleados, los recursos requeridos, acordar los momentos para las revisiones de los avances, animar a los colectivos escolares, vincular los resultados de las autoevaluaciones y coevaluaciones a los resultados de aprendizaje de los alumnos, revisar el impacto de las prácticas educativas y de gestión en dichos resultados, son algunas acciones implicadas en esta función de la supervisión escolar

12. Establece planes individuales de mejora con los docentes, impulsa su logro y allega recursos técnico-profesionales.

El supervisor aprovechará cada visita a la escuela o al aula para entablar un diálogo profesional con los directores y con los docentes, de tal forma que empleando la comunicación asertiva, su experiencia y sus conocimientos sea capaz de brindar una retroalimentación que derive en sugerencias para la mejora del desempeño y en acuerdos, con cada profesional escolar, para fijar tiempos que faciliten revisar los avances y detectar las dificultades que requieran ser atendidas para facilitar el logro de los propósitos acordados en lo individual. Para que esta función se cumpla, es importante que el director de la escuela conozca las sugerencias, los puntos de mejora que se hayan acordado trabajar con el docente, pues él cuenta con información valiosa que podría enriquecer el trabajo de la supervisión escolar para impulsar y acercar recursos técnico-profesionales que coadyuven a la mejora de las prácticas de gestión y a las prácticas educativas.

En estas visitas el supervisor también revisará el empleo de los recursos didácticos y tecnológicos disponibles en la escuela para la eficacia del servicio educativo. Es recomendable revisar, momentos previos a la visita, el plan de mejora de la escuela para conocer las directrices que el trabajo del director y sus maestros han de estar siguiendo, de forma tal que no se desvincule el trabajo de la supervisión del trabajo planeado a nivel escolar, sino que se convierta en una acción detonadora

de que impulsen el logro de los objetivos y las metas que cada colectivo se haya propuesto.

Despertar el interés de los docentes y directores para investigar y agenciarse de recursos que les faciliten la superación de sus propias dificultades, es una tarea implícita en esta función.

13. Estimula el uso adecuado del tiempo en la escuela y el aula en actividades relevantes para el aprendizaje.

El tiempo, como un recurso para el logro de los aprendizajes, es poco valorado en ocasiones pues la falta de una planeación docente que responda a los intereses, necesidades y ritmos de aprendizaje de los alumnos, que considere el contexto de procedencia de los estudiantes contribuye a que no se optimice la jornada de aprendizaje en el aula. El tiempo que se invierte para corregir conductas que dificultan los ambientes de aprendizaje, la carencia de espacios adecuados para el trabajo con nutridos grupos (de 35 a 40 alumnos), las tradiciones del lugar, las actividades escolares desvinculados del currículo, los retardos y las ausencias del personal, son algunas condiciones que inciden en el funcionamiento regular de la escuela. Por ello es importante que la supervisión compruebe el adecuado funcionamiento de la escuela para el logro de los aprendizajes. Esta tarea de control implica evaluar el uso del tiempo durante la jornada escolar para asesorar la mejoría en la organización de las actividades regulares que conlleve a mejores resultados de aprendizaje y mayor satisfacción en todos los miembros de la comunidad escolar.

14. Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan ofrecerle la asistencia y asesoría que requieran.

Es importante que el supervisor conozca cuáles son las instancias que pueden brindar apoyo a la escuela y cuáles, dentro de su misión, tienen las asesorías a personal docente y directivo, con el propósito de coadyuvar al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes. Esta asistencia técnica implica contar con una agenda que contenga a estas instituciones, organismos y dependencias para

vincularlas con las auténticas necesidades del centro escolar, de tal forma que se atiendan los puntos de mejora de los procesos educativos y de gestión.

15. Promueve y modela el uso adecuado de los materiales y las herramientas educativas disponibles y acerca a los colectivos docentes nuevos materiales que enriquezcan su función.

Esta función requiere que el supervisor conozca los materiales, que por su conducto se distribuyen a las escuelas, como por ejemplo los libros de texto gratuito, para que promueva y modele su uso. Queda en desventaja cuando los materiales llegan directamente a las escuelas, ya que la única forma de conocer e indagar sobre la utilidad de los mismos es a través de las visitas a las escuelas y al aula. Sucede algo similar con las herramientas tecnológicas que se entregan a las escuelas, como las tabletas. Por lo que se considera relevante valorar la pertinencia de esta función para el apoyo a la tarea educativa.

Con respecto al hecho de acercar nuevos materiales, esto será en la medida que se tenga injerencia en el asunto y que con base en el conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes sugiera, a los colectivos docentes, materiales novedosos que coadyuven a mejorar las prácticas y los resultados educativos.

16. Asesora en la atención diferenciada a los alumnos de acuerdo con sus necesidades educativas.

La supervisión escolar puede asesorar como indica la función si cuenta, entre su formación y capacitación profesional, con los elementos suficientes para ello, de lo contrario podría causar confusiones que deterioren la atención a los estudiantes.

Es muy importante que se reconozca la heterogeneidad en los grupos, que se despierte el interés por indagar nuevas formas de atención a los estudiantes conforme a sus necesidades educativas, pero también es importante que cada escuela cuente con servicio de USAER, ya que el supervisor y la escuela podrían apoyarse en esta unidad, ante la evidente realidad de que no cuentan con una formación especializada.

La supervisión, mediante las visitas al aula, apoyará en la detección de niños en riesgo de rezago para sugerir al docente estrategias de atención que ayuden a superar ese rezago.

La supervisión escolar se fijará también en la forma de organizar al grupo, la disposición del mobiliario en el aula, los ritmos de aprendizaje de los alumnos y su ubicación conforme a las necesidades educativas que presentan, por ejemplo si un alumno no escucha bien y su ubicación en el aula, la forma de organizar el grupo y/o la disposición del mobiliario no favorece a que su audición sea la mejor, es importante que se hagan las observaciones pertinentes al caso.

La mirada externa de la supervisión, si es realizada con objetividad y buscando áreas de mejora en el aula, siempre será un apoyo al docente para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Siempre será de gran ayuda que la dirección escolar, esté informada de las sugerencias que brinde la supervisión a los docentes, para dar seguimiento al trabajo que se realice para atender las necesidades educativas de los alumnos.

17. Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia.

Existe un temor de parte de la escuela a involucrar a los tutores en acciones comunes que coadyuven al logro de los propósitos educativos, porque hay necesidades de formación en el docente y los directores sobre negociación, mediación, intermediación, comunicación asertiva, y liderazgo entre otros temas, para que tengan soltura y seguridad al establecer relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia. La asesoría de la supervisión en estas líneas de formación es necesaria para que puedan fluir las relaciones exitosas entre los padres de familia y la escuela.

La tarea educativa de la escuela es cada vez más compleja debido a que se nota un aumento en la incorporación laboral de los padres y las madres de familia, configurando menor presencia de éstos y en ocasiones su total ausencia para

corresponsabilizarse de las necesidades escolares de sus hijos, por lo que en varias ocasiones se concluye tratando con los tutores (abuelos, tíos), con quienes pasan el mayor tiempo los estudiantes.

A veces la expectativa de los tutores y los padres de familia es confusa, pues esperan que la escuela eduque a los niños y jóvenes, cuando esta tarea corresponde fundamentalmente a la familia, tendiendo a la exigencia total de esta responsabilidad a la escuela.

La tarea educativa de la escuela requiere de la corresponsabilidad de los tutores o padres de familia, por lo que la supervisión escolar ha de promover entre los directores, entre los docentes y en su interacción con los tutores y padres de familia, estrategias de comunicación eficaz que promuevan la participación de éstos últimos en las actividades que convoque la escuela. Es importante que los docentes y el director detecten quiénes son los tutores o padres de familia que tienen escasa o nula presencia y participación en las actividades convocadas, para indagar las causas y acordar estrategias de comunicación con ellos que coadyuven a darle seguimiento al desempeño escolar de sus hijos, y mejoren sus niveles de participación corresponsable en la escuela y que estas estrategias sean del conocimiento de la supervisión escolar para evitar incurrir en acciones que puedan poner en riesgo la seguridad e integridad de los alumnos.

Hay dos instancias que son medios para la promoción de la activa participación de los padres de familia y de los tutores: la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social que tienen sus reglas propias para operar pero que buscan la inserción de éstos miembros en acciones que pretenden la mejora de las condiciones de aprendizaje escolar. La asesoría de la supervisión escolar para el adecuado funcionamiento de estas instancias es relevante en cuanto que puede evaluar, con el director y los docentes, los logros alcanzados y las áreas de oportunidad para la mejora de las relaciones con los tutores y padres de familia, y puede escuchar los informes de estas instancias cuando los rinden a la comunidad en general.

18. Contribuye al establecimiento de relaciones de mutua colaboración entre las escuelas y la comunidad.

La supervisión escolar para esta función, requiere conocer la comunidad en la que están establecidas sus escuelas, tener comunicación con las autoridades educativas municipales, conocer las características de la población que nutre a la escuela para que pueda contribuir al establecimiento eficaz de relaciones de colaboración entre la escuela y la comunidad a fin de impulsar acciones que ayuden al logro de su misión educativa.

Mirar el mayor beneficio para la institución escolar al conjuntar esfuerzos, conllevará el mayor beneficio de aprendizaje para los estudiantes que acuden a ésta. Este es el punto de interés que ha de mover las estrategias de colaboración que acuerden las autoridades educativas municipales y las autoridades escolares, por lo que la supervisión contribuirá, con su asesoría y apoyo a las escuelas, al logro del mayor beneficio para los estudiantes.

Es notorio en estas dieciocho funciones específicas que la supervisión escolar requiere una formación acorde para el desempeño de las mismas, que debiera considerarse si existe el verdadero interés de involucrar a esta autoridad escolar en la mejora de la calidad educativa.

Transitar de una supervisión centrada en el control y la verificación vertical a una supervisión que brinda apoyo, asesoría, que estimula, que promueve y gestiona en un plano más horizontal, que propicia acuerdos a partir de la reflexión y el análisis de los resultados de aprendizaje y del desempeño de los docentes y de los directores, del seguimiento a las acciones acordadas en un trabajo colaborativo, implica abrir espacios donde los propios supervisores ejerciten estos procesos horizontales con sus colegas, descubran sus propias fortalezas y necesidades de formación y capacitación, siendo capaces de gestionar ante las instancias correspondientes lo requerido para que asuman la misión, los propósitos y las funciones de la supervisión escolar. Para ello es indispensable que el propio Sistema Educativo Nacional sea coherente con su auténtico deseo de involucrarlos brindando

los recursos requeridos en forma oportuna y suficiente para ese fin, procurando que los procesos formativos y de capacitación sean en talleres y no mediante cursos en cascadas, pues sería como querer cocer un vestido nuevo con tela vieja.

La función de asesoría en supervisión de escuelas consiste en influir en la mejora de las escuelas, proporcionando ayuda y sostén en los procesos de toma de decisiones. Se trata de facilitar el aprendizaje con otras escuelas y otras instituciones sociales de la comunidad, de facilitar el acercamiento y el acceso a novedosos temas conceptuales acerca de las prácticas educativas. (Pozner, 2015: 14).

Este facilitar aprendizajes con otras escuelas, supone el trabajo colaborativo entre directores desde el consejo técnico de zona, el fomento de relaciones que tengan en el centro del interés la mejora de los procesos educativos y de gestión, el conocimiento de las instituciones sociales que existen en la comunidad para conjuntar esfuerzos en pro de la mejora de los aprendizajes y de los procesos de gestión administrativa y pedagógica.

Al revisar estas funciones y compararlas con las contenidas en el manual del supervisor de primarias (SEP, 1987: 53), se nota coincidencia en las tareas de: enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación.

Es titánica la labor de la supervisión si se considera que, sólo una persona ha de apoyar para que las escuelas a su cargo sean capaces de salvar los obstáculos, identificar las amenazas en la incertidumbre, enfrentar las oportunidades para lograr los resultados que se proponen, y a partir del conocimiento de la particularidad de cada una de éstas identificar sus dilemas, fortalezas, debilidades, cultura de trabajo, tipo de equipos o de problemas de la zona o región, para desarrollar con las escuelas estrategias pertinentes y diferenciadas según sus necesidades que las lleve a conseguir mejorar los resultados de los aprendizajes (Pozner, 2015: 14). Por lo que es recomendable que el SEN revalore esta labor y provea la formación, la capacitación, los espacios físicos en óptimas condiciones; los medios tecnológicos actualizados, los recursos materiales y los recursos bibliográficos de manera oportuna y pertinente para el desempeño de estas funciones.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS

En estos tiempos de Reforma Educativa, con novedades que aún no se conocen o no se difunden con claridad, es importante que la supervisión escolar tenga clara su misión, sus propósitos y funciones para que se ubique dentro de su rol de autoridad escolar, se disminuya la incertidumbre que puede llevarla a posicionarse en una zona de confort justificada porque no sabe qué le corresponde hacer, ante acciones de diversos programas que hacen la entrega de recursos a las escuelas sin conocimiento de la supervisión escolar, avisos que llegan directamente a los docentes de nuevo ingreso, sin ser del conocimiento de las autoridades escolares, convocatorias de último momento para asistir a determinados eventos, la exigencia para procurar la normalidad mínima en las escuelas, la falta de información sobre el manejo de la plataforma SIGE, la imposibilidad de monitorear, a través de esta plataforma, todas las acciones de sus escuelas, por ejemplo: rendición de cuentas de los recursos otorgados a las escuelas de su zona, fotos de los bienes adquiridos con esos recursos para verificar su existencia en las escuelas, acceso a la lectura de las relatorías de sus escuelas, entre otros.

Es importante que la supervisión escolar tenga conocimiento de sus funciones y las autoridades educativas propicien acciones para el involucramiento en sus tareas fundamentales. Una estrategia en Yucatán que brinda espacios para que se realice un trabajo colaborativo entre supervisores de educación básica es el Modelo de Gestión Regional, que mediante reuniones periódicas involucra a los supervisores en el ejercicio de sus funciones específicas.

El Modelo de Gestión Escolar en el estado de Yucatán busca, a través de los Centros de Desarrollo Educativo (CEDE):

...fortalecer la gestión institucional y la supervisión escolar, ofrece servicios de asesoría y acompañamiento académico a las escuelas, a partir de una planeación regional que responda a las necesidades y prioridades de las escuelas y favorezca el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y eficacia de los servicios educativos.....

Asimismo, se reconoce la necesidad de apoyar la transformación de la gestión educativa en la entidad, proporcionando a los supervisores escolares de educación básica, las herramientas conceptuales y metodológicas que contribuyen a su profesionalización; de igual manera se prevé dotar de la infraestructura y equipamiento tecnológico y conectividad, para el desempeño eficiente de su función, siendo esto una demanda sentida durante largo tiempo. (SEP, 2013: 18).

Sin embargo, esta estrategia ha adolecido de un proceso continuo de integración de los supervisores al trabajo colaborativo, de estrategias para superar las resistencias al trabajo con los supervisores de otros niveles y modalidades de educación básica; de capacitación adecuada a los supervisores para comprender a qué son convocados en los CEDE, qué posibilidades de aprendizaje tienen en esos espacios regionales y cuán valiosa es su contribución para la mejora de los resultados educativos, lo que ha llevado a la mayoría de ellos a construir la imagen de que acudir a estos espacios es mero trámite administrativo y burocrático.

Estos espacios, incluidos en el Modelo de Gestión Regional, pueden ser re direccionados para cumplir su cometido, una gran ventaja es que ya existen y pueden ser aprovechados en mejor forma para impulsar acciones colaborativas, entre supervisores, con resultados exitosos.

A continuación se presentan algunas líneas de formación para la supervisión escolar y algunas propuestas de acciones de atención a la supervisión.

4.1. Líneas de formación para la supervisión escolar

Pilar Pozner considera el desarrollo de competencias:

“La nueva profesionalidad en la supervisión de la educación, incluye el desarrollo de competencias como la reflexión, creatividad, capacidad de decisión y

acción, abstracción, pensamiento sistémico, experimentación y capacidad de trabajar en equipo...” (Pozner, 2015: 18).

Que son susceptibles de desarrollar en el trabajo colaborativo impulsado como estilo de trabajo en los CEDE. Quien coordina este trabajo ha de ser capaz de identificar y analizar los puntos críticos que surjan en el tránsito de un modelo centrado en el poder a uno más flexible, abierto y horizontal para diseñar estrategias que faciliten la transición, disminuyan las tensiones generadas por el cambio y coloquen en el centro la misión de la supervisión escolar.

Aprender a trabajar en forma colaborativa, supone vencer el aislamiento en el cual acostumbran a trabajar los supervisores, implica generar ambientes de confianza, de diálogo respetuoso y propositivo, desarrollar la capacidad de escuchar a los otros sin emitir juicios, supone estudio y toma de decisiones en común mirando el mayor beneficio para todos, entre otros. Por lo que se hace necesario un proyecto que, a nivel estatal, impulse el trabajo colaborativo desde los CEDE. Para esto se proponen algunas temáticas: Comunicación asertiva, trabajo cooperativo y trabajo colaborativo, negociación y mediación, gestión educativa, plan y ruta de mejora, la supervisión en el Modelo de Gestión Regional: inclusión, equidad, pertinencia y eficacia, debidamente contextualizadas y que se sugieren trabajar a manera de taller breve, dándole seguimiento al desarrollo de las competencias arriba citadas, en el mismo CEDE, mediante autoevaluaciones y coevaluaciones del desempeño de los supervisores, en la línea del fomento de la responsabilidad y la corresponsabilidad en las acciones acordadas.

El CEDE, como espacio de encuentro entre supervisores de diferentes niveles y modalidades de educación básica, facilitaría el reconocimiento de la riqueza en la diversidad, enfrentando a los supervisores a la construcción de ambientes de trabajo a partir del reconocimiento de esta riqueza, retándolos al empleo de estrategias creativas para abordarla, encontrando puntos de coincidencia y reconociendo el auténtico interés que los convoca a ese espacio, donde todos aprenden de todos y

donde todos colaboran para la consecución de los objetivos que se planteen a nivel regional .

El CEDE podría ser un espacio en el que los supervisores desarrollen sus competencias para mejorar su desempeño profesional, sin pretender que sea el único para este fin. Además de ser el espacio en el cual se construye la visión de unidad entre los niveles de estudio de educación básica.

4.1.1. Conocimiento de la normatividad

Entre las funciones de la supervisión está informar las normas e indicaciones, lo que implica que los supervisores conozcan y comprendan éstas, siendo indispensable que dentro de su formación se considere el estudio del marco normativo que rige la actuación de los actores escolares, pues generalmente se dan pláticas informativas aisladas sin colocar al centro a la escuela. Habría que cambiar la perspectiva y colocar en el centro de este estudio a los principales beneficiarios: los estudiantes, en torno a ellos conocer las leyes, normas e indicaciones que rigen la actuación de padres de familia, maestros, autoridades escolares y autoridades educativas, de tal forma que conociendo cada quien sus derechos y obligaciones puedan asumir corresponsablemente la parte que les corresponde, empleando los medios de comunicación adecuados y las instancias adecuadas, en el orden que la misma normatividad plantea. De esta forma la supervisión contribuiría a la cultura de la legalidad y a la construcción de ambientes favorables para la convivencia, al generar un ambiente escolar informado, con claridad en lo que le corresponde realizar a cada actor.

Es importante que también se incluya el conocimiento de los derechos y las obligaciones derivados de la Ley del Servicio Profesional Docente (2013), así como los marcos de actuación administrativa que configuran la presencia del personal de nuevo ingreso en las escuelas, para darles, a los directores, la orientación adecuada que les provea de información confiable para mitigar la incertidumbre en estos tiempos de cambio.

Con respecto a las reglas de operación de los programas que llegan a las escuelas, es importante que los supervisores tengan la suficiente información para orientar a los directores, de ahí la relevancia de distribuir a las escuelas oportunamente los materiales informativos que cada programa maneja, poniéndolos en conocimiento del supervisor anticipadamente, para que tenga la supervisión que facilite la implementación eficaz de esos programas con un auténtico impacto en los resultados de aprendizaje.

4.1.2. Capacitación y actualización para asesorar

La función de asesoría requiere de habilidades comunicativas y para el manejo del conflicto, auto regulación de la propia conducta, capacidad para investigar, manejo de los medios electrónicos y de información; conocimiento de los enfoques, propósitos, propuesta evaluativa contenida en los planes y programas de estudio, la estructura del mapa curricular y su vinculación con los niveles de educación básica, conocimiento de los recursos didácticos y tecnológicos con que cuentan las escuelas y saber usarlos con fines pedagógicos; conocer el contexto en el que se ubican sus escuelas y las características de la población que acude a ellas, ha de saber sobre los procesos de aprendizaje y las posibles barreras que se presentan en el proceso de enseñanza, así como tener la capacidad para brindar estrategias que coadyuven a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; tener claros los fines y propósitos de la educación; conocer el uso de la plataforma SIGE; conocer el directorio de instancias, instituciones y programas que coadyuvan al aseguramiento de la calidad del servicio educativo; conocer la oferta de capacitación y formación dirigida a directores y docentes para difundirla oportunamente; contar con un directorio de instituciones e instancias que brinden formación y capacitación a los directores y docentes a fin apoyarse en éstas para brindarles asesoría que mejore sus desempeños, entre otros. El reto es cómo capacitar y actualizar a un supervisor que requiere todo esto y más.

Se propone la capacitación mediante talleres donde reflexione su propia

práctica con personal especializado en las áreas que requiera para mejorar el desempeño de sus funciones, con sesiones programadas cada quince días o cada mes, acudiendo a su campo de trabajo, luego de la sesión del taller, para actualizar sus saberes y su práctica. En este sentido se empleará el significado de actualizar como “Poner en acto, realizar” (Real Academia Española, 2015) que abre mayor posibilidad de ejecución de las funciones con una retroalimentación oportuna en la siguiente sesión del taller, y estas acciones se reforzarán con las actividades que los supervisores realicen en los CEDES, es decir, hay que poner en la misma sintonía a la capacitación, a la actualización y al trabajo en los CEDES, de tal forma que todas las acciones coadyuven al mejoramiento del desempeño de las funciones de la supervisión escolar.

Dado que el trabajo de la supervisión escolar es con personas, es fundamental que empleen instrumentos de seguimiento de los acuerdos asumidos con docentes y directores sobre la mejora de los procesos, pues la retroalimentación que brindará será objetiva y apoyada en registros que la sustentan. Es un área de oportunidad para los supervisores el capacitarse en la elaboración de instrumentos de seguimiento y evaluación, para facilitarles el desempeño de sus funciones, pues generalmente se confía en la memoria y se descuida el registro escrito. El empleo de estos instrumentos facilitará el análisis de la información para la toma de decisiones en la mejora de los procesos de gestión y los procesos pedagógicos, agilizando el diagnóstico de los centros escolares y de la situación que guarda la zona. Para este fin se podría diseñar una estrategia estatal, a través de los CEDE, con el apoyo del Centro Estatal de Evaluación Educativa de Yucatán (CEEEY) mediante la cual los supervisores aprendan a elaborar y/o emplear dichos instrumentos.

La función de asesoría, desde la mirada más horizontal, parte de un ejercicio de reflexión con el sujeto asesorado, por ello es importante que el supervisor aprenda a escuchar activamente, a ser empático; desarrolle su creatividad para que la asesoría no sea algo pesado sino algo natural que surge del diálogo respetuoso, de nuevos cuestionamientos sobre la propia práctica y la del colectivo, motivada por las visitas que realice al aula, a la escuela o a las reuniones del Consejo Técnico

Escolar (CTE) y en el trabajo con el Consejo Técnico de zona (CTZ). En estos espacios la supervisión escolar tiene la posibilidad de aprender y encontrar temáticas para investigar, llevándola a actualizarse frecuentemente ante las demandas apremiantes de la realidad, es en este accionar donde encuentran significado el empleo de las tecnologías de la información, la experiencia en el manejo de conflictos, la comunicación asertiva, la humildad para reconocer que es difícil dominar todos los campos del conocimiento pero se tiene la disposición para indagar con la finalidad de apoyar; en este accionar el ejemplo es fundamental para motivar acciones de mejora, pues la capacitación que la supervisión reciba se traducirá en acciones concretas para la mejora de los procesos de gestión escolar y de los procesos pedagógicos.

Para que la capacitación y la actualización sean significativas para la supervisión escolar han de partir de necesidades sentidas en el desempeño de la propia función supervisora y han de contar con el respaldo institucional. Pero también habrá de considerarse el seguimiento de los conocimientos, de las habilidades y las actitudes que se pretendan desarrollar de manera intencionada, a través de éstas, así como su impacto en la mejora de los procesos escolares y pedagógicos para brindarle retroalimentación oportunamente.

Es importante contemplar, el respaldo institucional a la función supervisora para su capacitación y actualización, procurando que éstas estén a cargo de personal especializado y sean a manera de talleres donde el supervisor tenga un espacio para poner en práctica lo que aprende (actualización), retorne al espacio de capacitación y evalúe su propio desempeño.

Para que el asesoramiento sea efectivo hay que revisar la cantidad de docentes y directores que están bajo la responsabilidad del supervisor, pues si el calendario escolar tiene doscientos días hábiles y el supervisor tiene cien docentes a su cargo, es prácticamente imposible asesorar a todos en un ciclo escolar, ante esta realidad el supervisor asesora de manera directa a los directores y los apoya en su tarea de asesoramiento a sus docentes. El apoyo que puede brindar el supervisor es

a través de la visita áulica a los docentes más frágiles en su desempeño, a través de la gestión de capacitaciones para los docentes y directores de su zona en las áreas de oportunidad detectadas, de ahí la relevancia de contar con una agenda que contenga la relación de los diversos programas, por aspectos de atención, que incluya a instituciones educativas que ofrezcan programas de formación que coadyuven a la mejora del desempeño de los docentes y directores.

También debe revisarse la cantidad de escuelas que supervisa, pues si se considera la cantidad de escuelas a su cargo y la cantidad de reuniones autorizadas para que el CTE sesione de acuerdo al calendario escolar, tampoco le alcanza el tiempo para permanecer, en una sesión completa de consejo técnico escolar, en cada una de sus escuelas para brindar asesoría y acompañamiento.

Hay aspectos a revisar, dentro del SEN para coadyuvar al desempeño efectivo y eficaz de las funciones de la supervisión escolar de educación primaria.

4.1.3. Evaluación del desempeño

Desde la perspectiva más horizontal de la gestión, es corta la visión que propone una evaluación del desempeño basada en una prueba estandarizada, ya que la formación inicial de cada supervisor es diferente, la posición desde la cual se resuelven e interpretan los conflictos es diversa, el ritmo de apropiación de la capacitación y la actualización no es homogéneo, los contextos no son estáticos (movilidad de personal adscrito a la escuela, migración de la población...), en fin hay múltiples factores que se tendrían que considerar para el óptimo desempeño de las funciones de la supervisión escolar y medir su impacto. Por eso es importante que la evaluación a esta función sea individual, comparando los niveles de logro consigo mismo, sustentando la evaluación en instrumentos empleados desde el diagnóstico de la situación particular, en instrumentos empleados para el seguimiento de las acciones acordadas y plasmadas en un plan de mejora de la región y de la supervisión, que sean retroalimentadas por un equipo asesor para su reorientación, si fuera el caso, e instrumentos que evidencien los resultados obtenidos en la mejora

de los procesos de gestión escolar y de los procesos pedagógicos. No se considera necesario vincular el estímulo económico a la mejora del desempeño, porque se tiende a poner la atención en el interés propio, es mejor igualar con justicia, las condiciones laborales para todos los supervisores y centrar la atención en la mejora de los resultados educativos en cada zona y región, porque el supervisor sabrá que se le pide lo que le corresponde hacer y se le brinda todo lo necesario para el mejor desempeño de su función. Pero esto implica que el SEN verdaderamente ponga en el centro de su actuar el mayor beneficio para la escuela y la mejora de los resultados educativos, dando muestra que los propósitos estipulados en el artículo tercero constitucional son compartidos por todos sus componentes.

4.1.4. Administración de información a través de la plataforma SIGE

Parte de la información para la gestión escolar se concentra en la plataforma SIGE, es proporcionada por los directores de las escuelas y es empleada para la toma de decisiones por las autoridades educativas. Por ello es relevante que los supervisores estén capacitados en el uso de dicha plataforma para brindar asesoría al respecto, comuniquen la información que se requiere ingresar, expliquen las ventajas que ofrece esta plataforma en la descarga administrativa y reconozca su utilidad en el desempeño de sus funciones. También es importante que la supervisión comunique, a la instancia adecuada (aquí se percibe la necesidad de contar con un directorio institucional actualizado), las fallas que se presenten en el funcionamiento de la misma a fin de hacerla más eficaz.

El uso de la plataforma SIGE implica el manejo de información en dos sentidos: ascendente en el sentido de proporcionar información desde la escuela para la toma de decisiones y descendente en el sentido de emplear esa información para retroalimentar algunos procesos de gestión (uso de la información de las relatorías, de los resultados de calificaciones, datos estadísticos y de plantilla de personal, entre otros) así como el funcionamiento de la plataforma y sus aspectos a mejorar.

4.2. Acciones de atención a la supervisión

El desempeño óptimo de la supervisión escolar requiere la actuación comprometida de todos los componentes del SEN con el logro de los propósitos educativos planteados en el artículo tercero constitucional, de forma tal que se le libere de atender asuntos que deben ser atendidos eficazmente por otras instancias del SEN. Desde esta perspectiva de corresponsabilidad de todos los componentes del sistema, se visualizan acciones que pueden coadyuvar a la función supervisora.

Algunas de las acciones de atención para mejorar el desempeño de la función supervisora son: asesoría de un equipo multidisciplinar, acompañamiento de un grupo de expertos, mejorar las condiciones laborales, capacitar y actualizar, generar un directorio de servicios, generar un directorio para la asesoría y ampliar el acceso a la información de la plataforma SIGE.

4.2.1. Asesoría de un equipo multidisciplinar

Asesoría de un equipo multidisciplinario para el manejo de las situaciones de conflicto, ya que con los diversos protocolos de actuación es imposible dominar todos y cada uno de ellos, es menester que exista una instancia funcional que brinde asesoría sobre el empleo de éstos sin violentar los derechos de ningún miembro de la comunidad escolar. Asesoría sobre el funcionamiento y reglas de operación de los diversos programas que llegan a las escuelas, pues la realidad siempre plantea nuevas interrogantes. Asesoría respecto al manejo de alumnos que presentan necesidades educativas especiales para su adecuada atención escolar. Asesoría en el uso y manejo de los medios de información y de las tecnologías, entre otros temas.

Es difícil, para un supervisor, dominar todas las áreas del conocimiento pues la realidad actualmente plantea nuevos retos ante una sociedad que tiene acceso a las tecnologías de la información que evolucionan rápidamente. La información que este cuerpo de asesores multidisciplinario recabe puede ser útil en el diagnóstico de

áreas de oportunidad para la capacitación a los supervisores y para su asesoramiento.

4.2.2. Acompañamiento de un grupo de expertos

Acompañamiento de un grupo de expertos para la implementación de una cultura de la evaluación a través del empleo de instrumentos de seguimiento y evaluación para la recolección e interpretación de la información para la toma de decisiones. Este acompañamiento puede nutrir de manera permanente y sistemática al propio SEN a través del CEEEY para la toma de decisiones oportunas hacia la consecución de los propósitos educativos plasmados en el artículo tercero constitucional.

4.2.3. Mejorar las condiciones laborales

Dotar de equipos actualizados de cómputo, impresoras y fotocopiadoras funcionales, internet 4G, vehículos y vales de gasolina, insumos de oficina, espacios adecuados para el desempeño de sus funciones con mobiliario funcional, mejorando las condiciones laborales que les permitan realizar eficientemente sus tareas cotidianas.

Reducir la cantidad de escuelas y de docentes a su cargo a fin de hacer realidad el cumplimiento eficaz de sus funciones.

4.2.4. Capacitar y actualizar

La capacitación y la actualización que se ofrezca a la supervisión escolar deben estar a cargo de instituciones especializadas en los temas que se abordarán, con la capacidad de implementarlas a modo de talleres que reditúen en nuevas formas para operar en la realidad. Las sesiones de los talleres han de ser mensuales o cada tres semanas para dar tiempo a la actualización de saberes y prácticas en el campo de trabajo. Incluirán el seguimiento de los conocimientos, las habilidades y actitudes que de manera intencionada se pretendan desarrollar para la mejora del

desempeño de las funciones de la supervisión, asociado a la mejora de los resultados educativos.

4.2.5. Generar un directorio de servicios

Generar un directorio de servicios a la escuela que contenga las instancias oficiales que brinden atención y soluciones eficaces a las dificultades que la realidad plantee en lo que respecta al mantenimiento, a la funcionalidad óptima del edificio escolar, al aseguramiento de las condiciones salubres, y al aseguramiento de los bienes existentes al interior de la escuela. Incluyendo servicios de reparaciones de: plomería, electricidad, internet, equipos de cómputo, equipos de impresión y para el fotocopiado, impermeabilización de techos, reparaciones de puertas, ventanas, rejas, protectores, bardas, etc. Así como instituciones o instancias oficiales que brinden servicios encaminados a preservar las condiciones salubres de los centros educativos: fumigaciones periódicas para evitar plagas, lavado de tinacos de agua potable, recolección de mobiliario y material tecnológico inservible, recolección de basura, construcción de bardas para evitar que animales entren a hacer sus necesidades al interior del edificio, entre otros. Instancias que atiendan las solicitudes de mobiliario faltante para asegurar el óptimo servicio educativo con equidad, calidad y pertinencia. Instancias de seguridad pública que brinden vigilancia a los edificios escolares durante la entrada y la salida de los estudiantes, así como durante los tiempos en los que el edificio escolar no funciona para asegurar los bienes que se encuentran el interior de las escuelas.

El directorio deberá incluir Instancias oficiales que aseguren los recursos necesarios para el servicio educativo eficaz: dotación de libros de texto, dotación de materiales de apoyo en tiempo y forma para todos los alumnos, suministro del personal docente y de apoyo para cubrir las vacantes con inmediatez, etc. También debe incluir a los programas que brinden beneficios a las escuelas para hacer efectiva la comunicación en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los escolares.

Es importante que este directorio contenga el nombre del responsable de cada servicio, su teléfono y extensión, su dirección de correo electrónico y la dirección de su ubicación, se actualice permanentemente y se distribuya desde el inicio del ciclo escolar.

4.2.6. Generar un directorio para la asesoría

Generar un directorio con instancias oficiales e instituciones con quienes la Secretaría de Educación tenga convenios para brindar servicios de asesoría académica y pedagógica a las escuelas con la finalidad de coadyuvar a la supervisión escolar en los temas que no domine y que sean requeridos, conforme al diagnóstico de la zona y/o región, para atender las necesidades de formación de sus docentes y directores oportunamente. Es importante que este directorio contenga, además de los datos de identificación y contacto de los responsables, las áreas de formación a atender, los temas a abordar y las modalidades de trabajo, considerando que existen escuelas vespertinas y no sólo matutinas para atender.

Este directorio ha de actualizarse conforme a la información recabada mediante las capacitaciones y actualizaciones, así como los resultados que arrojen los instrumentos de seguimiento y evaluación que empleen los supervisores.

4.2.7. Ampliar el acceso a la información de la plataforma SIGE

Hasta hoy la supervisión escolar de educación primaria tiene acceso a verificar el trabajo de sus escuelas en el Sistema de Control Escolar del Estado de Yucatán (SICEEY) y consultar la información que ingresan a este espacio por sus directores; puede verificar los datos del personal que labora en las escuelas a su cargo a través de la plantilla, las incidencias de éste, así como los datos estadísticos de sus escuelas; puede verificar si sus escuelas han cumplido subiendo a la plataforma su plan de mejora, ver el registro de los bienes que han reportado sus directores en el SIGE, pueden solicitar salas para reuniones en algún CEDE, puede ver el historial

académico de los alumnos de sus escuelas, sin posibilidad alguna de modificación ya que es un sistema de información.

Lo que no está visible al supervisor es la documentación que ingresan los directores para participar en la convocatoria del Programa Estatal de Apoyo a la Gestión Escolar (PEAGE), generando un vacío de información que facilite el asesoramiento y apoyo oportuno a las escuelas para su participación; no está visible el monto económico asignado a cada escuela por parte del programa al cual se accede a través de la convocatoria del PEAGE ni se tiene a la vista lo adquirido e informado en la rendición de cuentas al programa, a través de esta plataforma generando otro vacío que dificulta el trabajo de verificación de la supervisión escolar. Se ha observado que los bienes muebles y tecnológicos, al igual que algunas maquinarias adquiridos con el beneficio de los programas del PEAGE no siempre se dan de alta en el espacio de control patrimonial, generando inconsistencias en la función de los directores de escuela, que luego intentan solventar a través de la supervisión escolar, cuando esto podría evitarse informando oportunamente a la supervisión escolar y permitiendo el monitoreo de las escuelas, a través del SIGE para que en cumplimiento de sus funciones de enlace y verificación coadyuve al adecuado desempeño de la función directiva.

Es importante poner a la vista de la supervisión escolar de educación primaria las relatorías que suben a la plataforma las escuelas, ya que de esta forma se contribuye a la simplificación administrativa, al seguimiento que la supervisión da al plan de mejora y a la ruta de mejora de sus escuelas.

Estas son las acciones que a través del SIGE se pueden mejorar, considerando las opciones habilitadas y frecuentemente utilizadas por los supervisores hasta este momento.

4.2.8. Rendir cuentas

En esta sociedad del conocimiento donde la rendición de cuentas y la

transparencia es indispensable, dada la accesibilidad más ágil a la información por medios electrónicos, es importante que las autoridades escolares y los componentes del SEN hagan pública su información con respecto a los resultados obtenidos, desde el diagnóstico hasta la evaluación de la consecución de los propósitos planteados, las áreas de oportunidad que visualizan y las propuestas de acción para el siguiente ciclo escolar. De tal forma que todos hablen el mismo lenguaje en el interés común por la educación, cada uno desde el cumplimiento de sus respectivas funciones. Aquí cobra relevancia la reunión del Consejo Regional, dentro del modelo de gestión regional, donde coinciden las autoridades educativas (Secretario de educación, directores de nivel y de área de la SEGEY, responsables de los programas que inciden en la escuela) con los supervisores de educación básica, siendo estos últimos quienes rinden cuentas de lo realizado y obtenido a nivel regional, y presentan las áreas de oportunidad que descubren en su accionar como región; escuchan algunas propuestas de las autoridades educativas para enriquecer el trabajo de la región y éstas toman nota de los requerimientos regionales para su atención. Este espacio de rendición de cuentas es valioso mantenerlo e impulsarlo pues las autoridades educativas, mediante un diálogo cercano y respetuoso con quienes son sus enlaces con la escuela, conocen el impacto de sus acciones y de la política educativa en cada región.

El análisis y la interpretación de la información recabada mediante diversos instrumentos de seguimiento y evaluación, facilitará a la supervisión escolar la rendición de cuentas y la detección de áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de sus funciones.

La supervisión escolar sigue siendo una instancia importante que coadyuva al éxito de la política educativa, vista desde un plano más horizontal requiere acciones específicas para su adecuada atención, capacitación y actualización, mismas que han de concretarse para vincularla a la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes con estrategias y herramientas eficaces.

CONCLUSIONES

La supervisión escolar de educación primaria a través de la historia ha coadyuvado a la ejecución de la política educativa mediante las funciones de verificación, control y enlace. Ha contribuido a la expansión del sistema educativo, mediante el diálogo con las autoridades municipales, la conjunción de esfuerzos con padres de familia y la sensibilización respecto a los beneficios que la educación pública brinda a la población en general. Como puede notarse, la supervisión escolar ha requerido de habilidades comunicativas para desempeñar su función, llevando la educación primaria por todo el territorio nacional.

La escuela rural mexicana funcionó gracias al esfuerzo de los supervisores que, con una labor comprometida, se dieron a la tarea de buscar jóvenes que estuvieran dispuestos a ser capacitados para desempeñar la función de maestros, también se dieron a la tarea de conseguir el espacio, el mobiliario y, junto con los futuros maestros, conseguir a los alumnos.

La supervisión escolar ha tenido entre sus funciones la capacitación y asesoría a los maestros a su cargo, así como el trámite de los insumos requeridos para que la escuela funcione. Se le encomendó la tarea de vigilar el cumplimiento de las disposiciones que la Secretaría dictaba, vigilar el aseo de los locales escolares y la realización de las acciones pedagógicas conforme a los programas vigentes. De ser necesario, debía dictar conferencias para reorientar la acción pedagógica y organizativa de los maestros. También se ocupaba de aspectos administrativos: mantener actualizada la estadística de alumnos, docentes, cantidad de escuelas, dar trámite y seguimiento a documentos e informes de las escuelas, proporcionar los informes que le sean solicitados, dar trámite a los movimientos de docentes y escuelas de su zona.

Los cuatro aspectos en los cuales se describen los trámites que realizaba la supervisión son: aspecto material, aspecto técnico, aspecto social y aspecto

administrativo. Con la consigna de ampliar la cobertura, mantener la laicidad, la gratuidad, la obligatoriedad y con la coadministración SEP-SNTE, paulatinamente se fue acentuando el aspecto administrativo dejando de lado lo pedagógico.

Al revisarse la función supervisora a inicios de los años dos mil, se recupera su papel mediador para facilitar el trabajo del colectivo docente y del director, procurando el seguimiento al trabajo escolar mediante la propuesta del trabajo colegiado, la evaluación para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, también se recupera su apoyo académico a través de la asesoría y el acompañamiento a los colegiados. Ya en el Plan Sectorial 2007-2012 se consideró la capacitación de los supervisores, el desarrollo de funciones de evaluación y el apoyo diferenciado a las escuelas, reforzando el concepto de la evaluación para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas. Con la Ley del Servicio Profesional Docente se distinguen cambios acelerados en la política educativa, que incluyen la revisión y actualización del marco normativo donde se le ubica como “personal con funciones de supervisión” y como “autoridad escolar”, se realizan acciones tendientes a descargar administrativamente a esta autoridad escolar, se introduce la evaluación del desempeño y la evaluación para el acceso a esta función, se abre la plataforma SIGE como un recurso de información para la toma de decisiones de las autoridades educativas; se elabora un documento que contiene el perfil, los parámetros e indicadores del personal con funciones de supervisión que se ha actualizado en dos ocasiones posteriores a su primera emisión en febrero de 2015.

En los Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de quienes realizan funciones de docencia, dirección y supervisión en educación básica y media superior se mencionan, en la definición de la función supervisora, algunas funciones que la caracterizan: vigila, apoya, asesora y favorece, mismas que se mencionan en la Ley del Servicio Profesional Docente.

Los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en el perfil actual del supervisor de educación primaria, se describen en los parámetros de cada una de las cinco dimensiones que éste contiene. Al revisar las cinco dimensiones, se

reconocen algunas condiciones desfavorables persistentes, hasta la presente fecha, para aproximar la actuación de los supervisores a las habilidades, actitudes y conocimientos contenidos en el perfil.

La supervisión escolar tiene una misión que es la de *coadyuvar* a la eficacia del servicio educativo que brindan las escuelas, siendo que hay funciones correspondientes a las autoridades educativas para *asegurar* la eficacia de este servicio. También tiene propósitos: mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros, mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes, mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas y propiciar su vinculación con la comunidad. Esto se logrará mediante la asistencia académica y reflexiva a docentes y directores, colocando el énfasis en el trabajo y los procesos pedagógicos.

Se distinguen tres funciones genéricas, nombradas así porque aplican tanto al ámbito administrativo como al pedagógico: control y monitoreo; enlace; apoyo, asesoría y orientación, y dieciocho funciones específicas, que comparadas con las funciones que se asientan en el Manual del Supervisor de 1987 coinciden en las tareas de: enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación.

Para que la supervisión escolar de educación primaria desempeñe estas funciones requiere transitar del control y la verificación hacia el apoyo y la asesoría que se brinda con intenciones de mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. Es recomendable que el SEN revalore esta labor y le provea la formación, la capacitación, los espacios físicos en óptimas condiciones; los medios tecnológicos actualizados, los recursos materiales y los recursos bibliográficos de manera oportuna y pertinente para el desempeño eficaz de sus funciones.

El trabajo colaborativo es un reto para la supervisión escolar, pues requiere habilidades como la comunicación asertiva, supone vencer el aislamiento en el cual acostumbran a trabajar los supervisores, implica generar ambientes de confianza, de diálogo respetuoso y propositivo, desarrollar la capacidad de escuchar a los otros sin emitir juicios, supone estudio y toma de decisiones en común mirando el mayor beneficio para todos, entre otros. Se necesitan espacios donde los supervisores

vivan esta experiencia en las condiciones adecuadas para que puedan impulsar este trabajo en los consejos técnicos de zona y en los consejos técnicos escolares. Un espacio que podría aprovecharse para esta vivencia dentro del Modelo de Gestión Regional es el CEDE, donde coinciden los supervisores de todos los niveles y modalidades de la educación básica en reuniones regionales para trabajar la planeación, el desarrollo, seguimiento, la evaluación y rendición de cuentas de las estrategias de atención a necesidades detectadas, a nivel regional, por ellos mismos.

Es recomendable diseñar estrategias estatales de formación para la supervisión escolar, para las cuales se proponen algunas temáticas: Comunicación asertiva, trabajo cooperativo y trabajo colaborativo, negociación y mediación, gestión educativa, plan y ruta de mejora, la supervisión en el Modelo de Gestión Regional: inclusión, equidad, pertinencia y eficacia, debidamente contextualizadas y que se sugieren trabajar a manera de taller, dándole seguimiento, con instrumentos específicos, a las competencias que de manera intencionada se pretendan desarrollar, incluyendo la autoevaluación y la coevaluación del desempeño de los supervisores en la línea del fomento de la responsabilidad y la corresponsabilidad en las acciones acordadas, con su oportuna retroalimentación.

La capacitación y la actualización son indispensables para la función de la asesoría, y para que esta función se realice de manera eficaz se debe revisar la cantidad de docentes y la cantidad de escuelas que tiene bajo su responsabilidad cada supervisor, pues las cantidades actuales hacen prácticamente imposible el desempeño efectivo de ésta y de todas sus funciones. Para que la supervisión escolar desempeñe sus funciones exitosamente requiere condiciones que la apunten, requiere compromiso y preparación por parte de quien la ejerce, requiere asesoría, acompañamiento, seguimiento y evaluación para que los resultados de su desempeño sean de calidad.

Se proponen acciones de atención a la supervisión escolar de educación primaria pues es un enlace digno de considerarse en su justa dimensión si se desean mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, un enlace que tratado con

renovada mirada nutriría constantemente al Sistema Educativo Nacional (SEN) con información valiosa, fresca, sustentada, factible de sistematizarse para evaluar y redireccionar sus acciones, si fuera el caso, oportunamente y con información confiable.

A través de los esfuerzos que el propio SEN realice para la capacitación y la actualización de estas autoridades escolares, dándole seguimiento al desarrollo de sus conocimientos, habilidades, actitudes, y al impacto que tienen en la mejora de los procesos de la gestión escolar y la gestión pedagógica; a través de las acciones del SEN para que todas las escuelas y los espacios de trabajo de la supervisión escolar estén en condiciones óptimas para brindar un servicio de calidad, para concretar la descarga administrativa de las autoridades escolares, irá el SEN colocando a la escuela como el centro de sus acciones e irá dirigiendo a sus componentes hacia la consecución de los propósitos educativos plasmados en el artículo tercero constitucional, concretando el mensaje de la corresponsabilidad en la tarea educativa.

REFERENCIAS

- ARROYO, J. (2009). Gestión directiva del currículum. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación.
- GARAY, S., & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación, Chile.
- INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. (2008). Hacia un nuevo modelo de supervisión. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México
- MARTÍNEZ Olivé, A. (2011). Orientaciones para fortalecer. SEP. México
- MIKLOS, T., & Tello, M. E. (1995). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Limusa. México
- MOGOLLÓN, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. Revista Ciencias de la Educación.
- MURILLO, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- REYES García, C. (1993). Política educativa y realidad escolar en Michoacán. El Colegio de Michoacán. México
- Ryan, J. (2006). Inclusive Leadership. Toronto, Canadá.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1946). Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. SEP. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE YUCATÁN. (2013). El modelo de gestión regional en la práctica. Mérida, Yucatán, SEGEY.México

_____. (2006). Orientaciones técnicas para fortalecer. México: SEP.

_____. (2007). Programa Sectorial 2007-2012. SEP. México.

_____. (2015). Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente.México

_____. (2015). Perfil, Parámetros e Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y Supervisión.SEP. México.

_____. (1987). Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria. SEP. México.

SEIEM. (2009). Procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión. México.

Susinos, T. (2005). ¿De qué hablamos cuando hablamos de inclusión educativa? Temáticos Escuela.

Referencias de Internet

ARNAUT, A. (2012). *iae.org*. Recuperado el 30 de agosto de 2015, de http://www.iae.org.mx/2012/Dip1DGIFA/lecturas/1_La_funcion_de_apoyo_tecnico.pdf

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. (7 de Diciembre de 1982). *Acuerdo 96*.
Obtenido de

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxub3JtYXRpdmlkYWRzZXB8Z3g6NjU5NDMyNGUyNTc1ZjFmNQ>

_____. (13 de 07 de 1993). *Ley General de Educación*. Obtenido de

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge/LGE_orig_13jul93_ima.pdf

_____. (11 de septiembre de 2013). *Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

_____. (7 de Abril de 2015). *LINEAMIENTOS para llevar a cabo la evaluación del desempeño de quienes realizan funciones de docencia, dirección y supervisión en educación básica y media superior. LINEE-05-2015*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5388001&fecha=07/04/2015

DOF. (26 de 02 de 2013). *DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se*. Obtenido de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf

_____. (11 de 09 de 2013). *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313841&fecha=11/09/2013

_____. (11 de septiembre de 2013). *Ley General de Educación 2013*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313841&fecha=11/09/2013

LASTARRIA, J. (2008). *Supervisión y monitoría educativa*. Obtenido de <http://www.actiweb.es/directoreshuancayo/archivo3.pdf>

POZNER, P. (15 de diciembre de 2015). *El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación*. Obtenido de

http://sadmalmalvinasargentinas.pbworks.com/w/file/48323627/el_papel_de_la_supervision_en_la_mejora%5B1%5D.pdf

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (21 de octubre de 2015). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2006). *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México: SEP. Recuperado el 30 de agosto de 2015, de http://www.iae.org.mx/2012/Dip1DGIFA/lecturas/1_La_funcion_de_apoyo_tecnico.pdf

_____. (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México, México. Obtenido de <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/071104.pdf>

UNESCO. (2009). Buenas prácticas para una educación de calidad. París, Francia. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/24367935/Buenas-practicas-para-una-educacion-de-calidad-UNESCO-2009>