

FICHERO DE **ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS**
PARA LA **ASESORÍA** Y EL **ACOMPañAMIENTO**
DEL **SUPERVISOR ESCOLAR**

FUNCIONES DEL **SUPERVISOR ESCOLAR**



FUNCIONES DEL SUPERVISOR ESCOLAR



FICHERO DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS
PARA LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO
DEL SUPERVISOR ESCOLAR



MISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Asegurar la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas, para garantizar el máximo logro de aprendizaje de los alumnos en condiciones de equidad e inclusión.



PROPÓSITOS DE LA SUPERVISIÓN

Los ámbitos y los propósitos donde la supervisión escolar debe centrar sus esfuerzos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos son:

1. Las prácticas de enseñanza de los maestros

Contribuir a hacer más útiles y eficaces los estilos, métodos y estrategias que los docentes emplean en sus formas de enseñanza, mediante acciones planeadas y sistematizadas. Cierto que ellos no son los responsables directos del proceso de enseñanza; sin embargo, corresponde a la supervisión brindar la asistencia necesaria para que los alumnos de su zona alcancen el nivel de logro esperado.

2. Desarrollo profesional de los colectivos docentes

Orientar a las escuelas en el buen uso y optimización de los tiempos destinados al trabajo colaborativo, para tratar temas relevantes referidos a cómo lograr mejores aprendizajes para todos; a indagar y estudiar la manera de enseñar mejor; a tomar decisiones y establecer acuerdos de grado o de escuela para el desarrollo de metas comunes y acciones conjuntas, y a reflexionar de forma crítica sobre su práctica y formas de organización mediante la autoevaluación.

3. Las relaciones y los ambientes de las escuelas

Orientar a las escuelas en la construcción de vínculos, donde toda la comunidad educativa desarrolle habilidades sociales y emocionales que les permitan establecer relaciones armónicas, pacíficas e inclusivas, dado que la convivencia escolar positiva es una condición constitutiva de la calidad de la educación y una base fundamental para el aprendizaje.

4. Vinculación con la comunidad

Impulsar una estrecha y positiva vinculación entre cada escuela y la comunidad circundante, promoviendo procesos de comunicación que favorezcan el sentido de pertenencia, la función socializadora de la escuela y la vida en comunidad. El colectivo docente debe tomar la iniciativa y alcanzar acuerdos significativos con las madres y padres de los niños.



Una de las funciones centrales del supervisor de zona escolar es brindar **asesoría** y **acompañamiento** a las escuelas a su cargo, con la finalidad de que todos los esfuerzos estén encaminados a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Estas dos tareas se entienden así:

La **asesoría** es el proceso formativo que desarrolla la supervisión escolar u otros agentes educativos, para la mejora de las prácticas docentes y directivas; involucra aprender de la experiencia mediante la identificación de dificultades, la observación, el registro y análisis de las prácticas, el diálogo sistemático, así como la formulación, desarrollo y seguimiento de propuestas de mejora.

El **acompañamiento** es la colaboración continua, planificada y sistemática que brinda la supervisión de zona durante un ciclo escolar a, por lo menos, dos escuelas bajo su responsabilidad, que lo requieren de manera preferente. Estas escuelas son consideradas de atención prioritaria, ya que, en relación con los otros planteles de la zona, presentan por lo menos alguno de los siguientes retos:

- Tienen problemas vinculados con la convivencia escolar; presentan situaciones de acoso, violencia de género o discriminación; tienen dificultades para el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar; presentan altos índices de ausentismo, reprobación o deserción escolares y/o un alto porcentaje de alumnos que enfrentan dificultades para el logro de los aprendizajes esperados vinculados con lectura, escritura o pensamiento matemático, según el grado o nivel educativo.
- Tienen población indígena, migrante, con barreras que limitan el aprendizaje y la participación plena y efectiva; alumnos con NEE con o sin discapacidad y dificultades severas de conducta, comunicación y aprendizaje, o bien, son escuelas multigrado o telesecundarias.

Adaptado de los Lineamientos Generales para la prestación del Servicio de Asistencia a la Escuela en la Educación Básica.

En este contexto se describen las funciones que le corresponde desempeñar a la supervisión escolar. Es importante precisar que estas funciones no avanzan de forma aislada: se enlazan entre sí, siempre dando sustento unas a otras, y se ajustan a las necesidades de atención de cada escuela, maestros o alumnos.

Su ejecución apela a la capacidad, conocimiento y experiencia del supervisor acerca de lo que puede funcionar y lo

que no en las escuelas o en las aulas de su zona. Conviene tener presente que su práctica no se realiza de forma mecánica ni ajena a la misión de la escuela.

El supervisor las pondrá en marcha no sólo con la esperanza y el entusiasmo de que las cosas funcionen, sino con la fuerza técnica y su actuación sistemática, en estrecha colaboración con los colectivos docentes y las comunidades escolares.

Las funciones específicas del supervisor escolar¹, organizadas por ámbitos, son:

CONTROL, ADMINISTRACIÓN Y ENLACE

A esta función le corresponden tareas orientadas a generar condiciones para que todos los alumnos tengan la oportunidad de aprender y contar con lo indispensable para conseguirlo. Contempla la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros; el uso del tiempo escolar y la seguridad en los planteles que conforman la zona escolar. Además, está atenta a la

información y el control de la plantilla docente, el registro y los resultados de los alumnos, el cumplimiento de la normatividad, y el enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa, sin pasar por alto la relación con las autoridades educativas locales.

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

Al supervisor le corresponde garantizar que todas las escuelas a su cargo cumplan con este cometido y que proporcionen un servicio con:

- *Equidad*, porque es para todos. La escuela debe ser incluyente, recibir sin exclusiones a quien solicite ingresar a ella y favorecer su integración plena a la actividad escolar.
- *Calidad*, porque todos los alumnos deberán tener la oportunidad de aprender lo que se espera que aprendan en la escuela y contar con lo necesario para lograrlo.
- *Normalidad mínima*, porque los rasgos siguientes son la norma y no la excepción que se debe cumplir.
 - a. Todas las escuelas brindan servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.
 - b. Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.
 - c. Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades.
 - d. Todos los alumnos deben asistir puntualmente a todas las clases.
 - e. Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje.

En congruencia con:

Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2018-2019 (PPI). El supervisor contribuye al cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar en su zona de supervisión [...]

Lineamientos Generales para la Prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en educación básica (SATE). Llevar a cabo acciones de asesoría y acompañamiento según las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas. Estas acciones contemplan la visita continua a los planteles escolares, la observación del trabajo que se realiza en las aulas [...]

1 Adaptado de: AFSEDF (2011). *Supervisión XXI. Orientaciones para su actuación*. México. Y de Martínez O. A. (2012) *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo*. México, SEP.

- f. Todos los materiales para el estudio deben estar a disposición de cada uno de los estudiantes y se usarán sistemáticamente.
- g. Las actividades que propone el docente deben lograr que todos los alumnos estén involucrados en el trabajo de clase.
- h. Todos los alumnos deben consolidar, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo.

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

Corresponde a la supervisión escolar, por una parte, informar a las escuelas, de manera oportuna y eficaz, las normas educativas y las indicaciones de operación y organización que permitan al plantel funcionar en congruencia con ellas; por la otra, racionalizar las demandas que derivan de estas instancias para no sobrecargar a las escuelas. Habrá de considerar que la SEP es la encargada de dictar las normas educativas, y que las Autoridades Educativas Locales son las responsables de organizar y operar el funcionamiento diario del sistema.



En congruencia con:

PPI. Identifica como parte de su función el cumplimiento de las disposiciones normativas [...]

SATE. Evitar que el SATE genere cargas y exigencias administrativas innecesarias [...]

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

La supervisión observa y orienta el uso efectivo del tiempo para el aprendizaje, sanciona su desperdicio, da seguimiento y evalúa el uso de las horas escolares, además de brindar asesoría para organizar las actividades del día con sentido pedagógico. Lo mismo en relación con la hora de ingreso a la escuela, las salidas anticipadas, los días de suspensión, las actividades rutinarias y los quehaceres que no tienen una finalidad educativa clara.

La supervisión cuida que el horario de actividades de las escuelas se organice de tal forma que haya espacios para el encuentro entre maestros y directores, con el fin de planear, evaluar, generar materiales, discutir proyectos educativos y aprender entre pares.



En congruencia con:

PPI. Propone acciones que aseguren que las escuelas funcionen regularmente [...]

Reconoce que el tiempo escolar se ocupe en actividades con sentido [...]

SATE. Establece comunicación con las escuelas de la zona para organizar los servicios de apoyo, asesoría y acompañamiento técnico pedagógico [...]

► *Visita y establece 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.*

Esta función parte de la necesidad de estar presente en las escuelas para establecer o consolidar una cultura escolar centrada en el logro de aprendizajes con calidad y equidad para todos los alumnos. Con este fin, el supervisor y los asesores técnico-pedagógicos, mediante acciones planeadas y organizadas y con base en un adecuado conocimiento del plantel, realizan la visita sistemática a los planteles y las aulas, para dialogar, compartir soluciones, colaborar e intervenir en la consolidación de los distintos ámbitos de la organización escolar, de forma directa o mediante acciones articuladas con el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).

Esto exige del supervisor un adecuado conocimiento del plantel y una coordinación coherente con todos los integrantes del SATE, para actuar en consonancia con las necesidades de cada plantel.



En congruencia con:

PPI. Identifica acciones para colaborar en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo [...] Identifica las acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación que realiza el asesor técnico pedagógico y el supervisor para la mejora [...]

SATE. Realizar diagnósticos sobre la situación educativa de las escuelas de la zona, analiza las evaluaciones periódicas de los alumnos de las escuelas de la zona para tomar decisiones [...] Llevar a cabo acciones de asesoría y acompañamiento según las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas. Estas acciones contemplan la visita continua a los planteles escolares, la observación del trabajo que se realiza en las aulas [...]

► *Determina los planteles y el personal docente y técnico docente al que se le brindará apoyo, asesoría y acompañamiento.*

El supervisor escolar, en colaboración con los ATP y los directivos escolares, define los planteles que requieren del apoyo, la asesoría o el acompañamiento a través del Servicio de Asistencia Técnica (SATE), con base en los resultados de aprendizaje menos favorables, el mayor porcentaje de alumnos en rezago o en riesgo de exclusión, el desarrollo de prácticas pedagógicas poco efectivas, una débil organización escolar y de gestión.

La detección oportuna de estas necesidades educativas permitirá al SATE convenir, con los colectivos docentes, la mejora sistemática en su funcionamiento y organización a través del impulso a la RME, fortalecer su práctica pedagógica, propiciar la interpretación pertinente de las evaluaciones interna y externa que contribuyan a la toma de decisiones fundamentadas e informadas y que impacten directamente en la calidad del servicio que ofrecen.



En congruencia con:

PPI. Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar [...]

Reconoce la finalidad de la asesoría técnica pedagógica que se ofrece a los colectivos docentes como parte [...]

SATE. Determina, en colaboración con los asesores técnico-pedagógicos y los directivos escolares, los planteles a los que se les brindará apoyo, asesoría y acompañamiento cercano. Toma como base los resultados de aprendizaje menos favorables, el mayor porcentaje de alumnos en rezago o en riesgo de exclusión, el desarrollo de prácticas pedagógicas poco efectivas [...]

► **Da coherencia y articula el trabajo técnico-pedagógico del SATE con la orientación y el apoyo de las Autoridades Educativas Locales.**

La supervisión escolar coordina las diferentes acciones de apoyo, asesoría y acompañamiento que desarrollarán sus integrantes en las escuelas de la zona durante el ciclo escolar, en acuerdo con los asesores técnico-pedagógicos y los directores. Posibilita la articulación y organización de las tareas que va a emprender el SATE, lo que comprende: su planificación, sistematización y calendarización; la designación de los planteles que se atenderán y los responsables que brindarán la atención correspondiente; la definición de las estrategias y modalidades de intervención; la selección de los espacios y los recursos materiales y documentales que se utilizarán, y el seguimiento y evaluación de resultados.

Ante todo se debe tener presente que estas y otras tareas de carácter técnico-pedagógico no habrán de generar cargas o exigencias administrativas a las escuelas. La supervisión cuidará que esto se cumpla. Para que así suceda, será imperioso vincular al SATE con otras acciones dirigidas a la mejora de la calidad educativa para no duplicar acciones, y acudir, de ser necesario, a las AEL para contar con la orientación y apoyo correspondiente, así como con los recursos humanos, documentales, materiales y de infraestructura necesarios que favorezcan el cumplimiento de las acciones por desarrollar.

► **Gestiona e informa a la AEL acerca de las necesidades de apoyo técnico profesional externo para los colectivos docentes que rebasan su ámbito de competencia.**

La supervisión escolar es la primera autoridad en proporcionar soluciones, pero cuando estas escapan a su espacio institucional o a las posibilidades de atención del SATE y no están en condiciones de ofrecer soluciones a las necesidades detectadas o planteadas por sus escuelas, deberá gestionar los apoyos necesarios.

En este sentido, la supervisión informa a las autoridades sobre las necesidades de los planteles relativas a los recursos materiales, financieros o humanos para subsanarlas, así como otras referidas al quehacer educativo que se expresan como requerimientos de apoyo, asesoría, tutoría, mediación y acompañamiento de carácter técnico-pedagógico a los colectivos docentes.

El sentido del apoyo técnico que gestionará la supervisión se definirá, de preferencia, con el colectivo docente y en pleno acuerdo con él. Esta es una función de enlace y a la vez de orientación.

En congruencia con:

PPI. Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de [...]

SATE. Proponer, con base en el diálogo con las Autoridades Educativas Locales, las metas, los objetivos y las acciones por llevar a cabo en el marco del SATE en su zona escolar para la atención de las necesidades técnico-pedagógicas de sus escuelas [...]

Elaborar, al inicio del ciclo escolar, su plan de trabajo o equivalente (plan de asesoría y acompañamiento), considerando los diagnósticos de las escuelas de la zona [...]

En congruencia con:

PPI. Diseña estrategias para propiciar la comunicación entre la comunidad escolar y las autoridades [...]

Identifica instituciones, organismos y dependencias que brindan apoyo, asistencia y asesoría a las escuelas [...]

SATE. Identifica e informa a la Autoridad Educativa Local acerca de las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas que rebasan el ámbito de su competencia [...]

Gestiona, con instancias, organismos y dependencias, asesoría para atender las necesidades de las escuelas de la zona [...]

ASISTENCIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA

El supervisor escolar es el líder académico de la zona escolar; tiene la responsabilidad de aportar orientaciones a los directores y los colectivos docentes de las escuelas a su cargo, relacionadas con los procesos fundamentales de la escuela: la enseñanza y el aprendizaje. Es decir, la supervisión escolar tiene la encomienda de generar condiciones institucionales que contribuyan a la mejora y fortalecimiento de la práctica docente y sus formas de intervención en el aula, de tal forma que los estilos, métodos y estrategias que aplican impacten favorablemente tanto en los aprendizajes de todos los alumnos, como en el clima de trabajo.

La actuación de la supervisión puede ser mediante la coordinación de acciones organizadas desde el SATE, a través de la focalización de planteles donde concentrará el apoyo, o de forma directa para atender necesidades técnico-pedagógicas concretas del personal que lo requiera.

El supervisor empleará su liderazgo en la coordinación de acciones de apoyo, asesoría o acompañamiento a las escuelas, referidas a las formas de enseñanza y estilos de aprendizaje, el análisis e interpretación de los resultados de evaluaciones externas e internas, el fortalecimiento de los procesos de planeación e intervención docente o el uso de materiales didácticos.

En su actuación, el supervisor promueve entre los docentes y directores conocer con claridad lo que saben sus alumnos, lo que no saben y deben saber, cómo aprenden y cómo aplican lo aprendido. Participa con ellos en la revisión y reflexión de sus prácticas de enseñanza y de gestión, así como en la creación de condiciones apropiadas para que todos sus alumnos aprendan desde lo que ya saben o a partir de las necesidades educativas detectadas.

► *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.*

La supervisión debe liderar y apoyar técnicamente a los actores escolares docentes para generar, a partir de la convicción y del compromiso compartido, los ambientes escolares que a los alumnos les permiten aprender; a los maestros, desarrollarse profesionalmente, y a los padres, participar y mejorar.

En la construcción de tales ambientes son fundamentales valores como libertad, responsabilidad, compromiso, confianza, respeto, tolerancia y empatía, así como la convicción plena y compartida de que todo niño es capaz de aprender y que nuestra obligación es ofrecerle todas las oportunidades para lograr aprendizajes de calidad.

En congruencia con:

PPI. Promueve en las escuelas la creación de ambientes favorables para la inclusión, la equidad, la igualdad de género, la no discriminación, [...]

SATE. Promueve sesiones de trabajo colaborativo, de forma continua y sistemática, para el desarrollo y seguimiento de las acciones de acompañamiento, así como la valoración de las acciones emprendidas a lo largo de las sesiones del CTE [...]

► **Apoya, asesora o acompaña a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnicos profesionales en los que requieran apoyo.**

A partir de las necesidades educativas de cada plantel, el supervisor organiza y acuerda con las escuelas el apoyo, la asesoría o el acompañamiento que requieren para llegar a soluciones. En coordinación con el SATE, brinda una atención diferenciada, concebida como un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientada a la resolución de los problemas educativos referidos a la gestión y organización escolar, así como a la enseñanza y las prácticas educativas de directivos y docentes.

Este proceso está dirigido a la escuela e involucra a todos los miembros de la comunidad, promueve el trabajo colaborativo y el establecimiento de acuerdos mediante el consenso, con la finalidad de generar condiciones favorables que faciliten el aprendizaje y la formación de los alumnos durante su paso por los distintos grados y todas las asignaturas.

La atención que se brinde no debe ser impuesta, porque se convierte en otra carga. Es el colectivo docente quien la solicita o la supervisión la responsable de brindarla a los planteles con deficiencias evidentes.

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

La autoevaluación del docente o del director debe fomentarse desde la supervisión. La visita reiterada y con propósito definido al aula y a la escuela, es fundamental para que el supervisor tenga elementos de diálogo con cada maestro o director que le permita generar la reflexión sobre la práctica docente o de gestión. Con el fin de promover la confianza, es primordial compartir los resultados con el profesor o el director, analizarlos y conversar de forma individual sobre ellos.

Orientados por la supervisión, serán el profesor o el director quienes determinen el plan para mejorar su desempeño docente o de gestión, según corresponda a su función. La supervisión acordará con ellos los tiempos de logro y aportará sugerencias de trabajo para favorecer su desarrollo, mediante la atención directa, la formación continua u otros mecanismos que permitan la intervención del SATE. Además, dará seguimiento y evaluará el éxito de ese esfuerzo, basándose siempre en la conversación profesional con el maestro o el director de la escuela.

En congruencia con:

PPI. Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados [...] Reconoce que la información sobre los resultados educativos de las escuelas de la zona permite tomar [...]

SATE. Llevar a cabo acciones de asesoría y acompañamiento según las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas [...] Determinar, en colaboración con los asesores técnico-pedagógicos y los directivos escolares, los planteles a los que se les brindará apoyo, asesoría y acompañamiento cercano [...]

En congruencia con:

PPI. Reconoce al SATE como un mecanismo que fortalece el estudio, [...] Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje [...]

SATE. Proporciona asesoría, principalmente en los planteles escolares e implicará, la observación y el análisis colectivo de las prácticas educativas [...]

- ***Promueve y modela el uso adecuado de los materiales y las herramientas educativas disponibles, además de que acerca a los colectivos docentes nuevos materiales que enriquecen su función.***

La supervisión se asegura de que los materiales lleguen a las escuelas, se entreguen a sus destinatarios, estén disponibles en los espacios comunes y, en el caso de las bibliotecas escolares y de aula, que estén funcionando correctamente. Además, promueve y verifica su uso, modela el empleo de los libros o los equipos informáticos con el fin de que los profesores los utilicen como apoyo didáctico en sus actividades de aprendizaje, y eviten que caigan en desuso por el desconocimiento de su utilidad como recurso para propiciar aprendizajes.



En congruencia con:

PPI. Asegura que todo el alumnado de las escuelas de la zona cuente con maestros y con todos sus libros y materiales [...]

SATE. Vincular las acciones del SATE con otras actividades que desarrolla la supervisión de zona escolar, teniendo en cuenta las necesidades de las escuelas [...]

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

La supervisión debe tener presente que la escuela es diversa y que las prácticas homogéneas de enseñanza no siempre velan por el aprendizaje de todos los alumnos, lo que provoca su rezago. Peor será que este hecho se tome como algo natural y que progresivamente deje de atenderse a estos alumnos y queden en exclusión, y más si son estudiantes que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación.

En sus visitas al aula, el supervisor tendrá que detectar a los alumnos que se van rezagando, y llamar la atención del profesor y director al respecto para promover su actuación inmediata. Además deberá recordarles que la escuela es inclusiva y todos deben caber en ella, y que los aprendizajes que se deben alcanzar constituyen un derecho para todos los alumnos.



En congruencia con:

PPI. Identifica prácticas educativas adecuadas para atender a los niños y las niñas con discapacidad [...]

Identifica acciones para prevenir y atender el rezago, así como los factores de riesgo que propician [...]

SATE. Establecer comunicación con las escuelas y visitarlas para organizar los servicios de apoyo, asesoría y acompañamiento [...]

► **Vincula las acciones del SATE con los planes y programas de estudio vigentes y otras acciones de la supervisión escolar.**

Corresponde a la supervisión escolar propiciar la comprensión y el manejo de los enfoques de enseñanza y de los contenidos del plan y programas de estudio, en correspondencia con el modelo educativo vigente. Es decir, es la responsable de impulsar y concretar en las escuelas la aplicación pertinente de los planes y programas de estudio, y vincularlos con otros programas y acciones de mejora educativa que deban desarrollarse en ellas.



En congruencia con:

PPI. Interpreta textos académicos con diferentes [...]

Establece la relación entre la teoría y el análisis de la práctica educativa [...]

SATE. Diseñar una estrategia básica para la generación de redes de comunidades de aprendizaje entre docentes, técnicos docentes, directivos [...]

◀ **ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO**

Garantizar el derecho a la educación de calidad con equidad de todos los alumnos de la zona, no sólo depende de la observancia de las normas y exigencias institucionales en la organización de cada escuela. Para que los colectivos docentes se involucren de forma comprometida en el cumplimiento de la misión de la escuela, el supervisor escolar habrá de empeñar su experiencia, conocimiento y liderazgo para impulsarlos a actuar con objetivos y acciones comunes.

La supervisión escolar deberá involucrar a las escuelas en la creación de un clima organizativo y colaborativo favorable, destinado a fortalecer la relación interna del colectivo docente y al establecimiento de vínculos con los alumnos y los padres, para conseguir en conjunto la toma de decisiones, la constitución de acuerdos, la definición de metas de mejora que centren sus acciones en el logro educativo y el desarrollo acciones comunes.

De igual manera, impulsará a los colectivos para que asuman la autoevaluación periódica como recurso para conocer sus avances y modificar aquello que no contribuye con lo esperado, a utilizar las evaluaciones externas e internas como herramienta de mejora y sus indicadores como evidencias de logro. A partir del conocimiento de la situación de sus alumnos, los colectivos docentes definen metas y objetivos de mejora que habrán de plasmar en la planeación de su Ruta de Mejora Escolar y actuar en consecuencia. El supervisor observará y verificará los logros o dificultades que se le van presentado para proporcionar el apoyo o las orientaciones congruentes con las necesidades detectadas.

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

La supervisión escolar impulsa formas colaborativas de trabajo en el Consejo Técnico de Zona, estimula a los directores para que alienten a sus docentes a encontrar soluciones conjuntas a los retos educativos, y a que cultiven la escucha respetuosa, la expresión cuidadosa de ideas, la disposición a explorar, indagar, innovar, reconocer fracasos, construir soluciones inéditas, y a aprender de sus pares y con ellos.

Asimismo, la supervisión propicia el análisis y la reflexión conjunta de la práctica docente y de gestión encauzados a objetivos compartidos, con la finalidad de potencializar el trabajo en equipo de los colectivos. En otras palabras, la supervisión trabaja para que los maestros pasen de ser un grupo a ser un equipo, y lo hace con el ejemplo.

En congruencia con:

PPI. Reconoce a los CTE como espacios de aprendizaje [...]

Identifica las características del trabajo colaborativo que permiten analizar [...]

SATE. Llevar a cabo acciones de apoyo y asesoría en los ámbitos de intervención que establecen [...]

► **Estimula la comunicación entre los directores y los propios maestros, así como entre el director y su colectivo docente, además de que promueve el aprendizaje colaborativo.**

El establecimiento de acuerdos y metas comunes en colectivo requiere de la individualidad de cada integrante, de sus habilidades, sus capacidades, sus conocimientos. Pero potencializarlos para colaborar implica una sólida base de comunicación, que articule las ideas de todos los participantes y las complemente, que facilite el aprendizaje en equipo y tenga una consecuencia: el éxito en la creación de soluciones y formas de actuación.

Para que se dé la comunicación, los interlocutores tienen que compartir un mismo sentido: lo educativo. Si este cambia (por cuestiones políticas, religiosas, comerciales, etc.), la unidad tomará rumbos distintos -tantos como interlocutores haya-, y provocará que los maestros se aparten del eje de su función: la tarea educativa y los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

La supervisión tiene que colocar en el centro de la conversación docente y de las decisiones colaborativas, el interés por la mejora continua de las prácticas docentes y de gestión.

En congruencia con:

PPI. Identifica las características del trabajo colaborativo que permiten [...]

Identifica acciones para organizar redes de apoyo entre las escuelas [...]

SATE. Establecer comunicación con las escuelas y visitarlas para organizar los servicios de apoyo, asesoría [...]

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

Los profesores aprenden profesionalmente si tienen la oportunidad de compartir con otros maestros o con otros colectivos docentes, de manera regular y sistemática, reflexiones acerca de cómo han realizado su trabajo; de relacionar procesos y resultados; de corregir en equipo prácticas ineficientes, así como de modificar ideas fijas respecto del proceso educativo. La escuela y la interacción con los colectivos de otras escuelas constituyen el ámbito idóneo para impulsar el desarrollo profesional para la comprensión de los problemas educativos, y para generar alternativas de solución orientadas a la mejora.

Así, cuando el intercambio de saberes se hace presente, cobra sentido la participación de los docentes en cursos u otras ofertas de formación que den sustento a sus argumentos para dar respuesta a las preguntas e inquietudes.

La supervisión habilita la reflexión sobre la práctica y sus resultados, y fomenta, estimula, alienta, asesora y orienta para abrir en la escuela oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional para los maestros, y de mejora continua para la escuela o escuelas que comparten sus experiencias educativas.



En congruencia con:

PPI. Reconoce estrategias para impulsar acciones conjuntas entre las escuelas [...]

Identifica acciones para organizar redes de apoyo ente las escuelas a su cargo para la mejora [...]

SATE. Establecer formas de organización al interior de la supervisión de zona escolar, que permitan el [...]

► **Garantiza que las sesiones de Consejo Técnico Escolar cumplan con su misión y propósito.**

El supervisor de zona verifica que las reuniones de Consejo Técnico Escolar se desarrollen en la fecha y hora aprobados por la AEL. Visita las sedes que lo requieren, con el fin de acompañar a los directores y a los colectivos docentes en el análisis de sus resultados, el establecimiento de acuerdos y metas de logro, con el propósito de mantener o reorientar las acciones establecidas en su Ruta de Mejora Escolar.



En congruencia con:

PPI. Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades [...]

SATE. Las supervisiones de zona escolar elaborarán su plan de trabajo o equivalente, considerando los [...]

► **Coordina el Consejo Técnico de Zona, en los tiempos y espacios determinados por la Autoridad Educativa Local, y revisa el progreso de las Rutas de Mejora Escolar.**

El supervisor de zona, en su carácter de presidente del CTZ y líder educativo, coordina la sesión en las fechas y espacios definidos por la AEL y de forma previa al desarrollo de las sesiones de CTE, con el propósito de revisar avances y acordar estrategias de atención.

De forma colegiada revisa y analiza, con los directores de las escuelas a su cargo y los asesores técnico-pedagógicos, los avances de la RME escolar con base en las evidencias recabadas durante el proceso de seguimiento, y los documentos que se habrán de atender o analizar en las reuniones de CTE. Además, el supervisor orienta el diálogo hacia la evaluación de los logros alcanzados por cada colectivo docente, y propicia el análisis de las acciones exitosas y las formas de organización de las escuelas que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en sus rutas de mejora. Una vez conocida la situación de cada escuela, el supervisor y los integrantes del CTZ convienen los mecanismos de apoyo y las formas de actuación -de manera directa o mediada por el SATE- en las escuelas focalizadas o donde los resultados aún no muestran los avances esperados.

En congruencia con:

PPI. Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión [...]

SATE. Revisar con el CTZ las metas, los objetivos y las acciones propuestas para el desarrollo [...]

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

La autoevaluación del colectivo docente con indicadores educativos precisos, asociados a las prioridades educativas del SBM, es el medio para descubrir y valorar el punto en que se encuentra la escuela para impulsar su mejora. Con base en tales indicadores, en Consejo Técnico Escolar y de Zona se toman decisiones y se establecen metas concretas de mejora que deberán reflejarse en la planeación de su RME.

La supervisión promueve la autoevaluación y acompaña a la escuela en la integración de este ejercicio a su práctica regular al inicio de cada ciclo escolar, y da seguimiento a la revisión de los avances y, si fuera necesario, a la reformulación de los caminos trazados.

En congruencia con:

PPI. Identifica el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, el fortalecimiento del liderazgo directivo e impulso de los CTE, CTZ y de [...]

SATE. Revisar con el CTZ las metas, los objetivos y las acciones propuestas para el desarrollo [...]

► **Asesora al director y al colectivo docente en la elaboración de su Ruta de Mejora Escolar el primer mes de cada año lectivo.**

En reunión de CTZ, los directores de cada plantel escolar analizan el nivel de logro alcanzado en torno a los aprendizajes y las necesidades educativas que persisten del ciclo escolar anterior. A partir de las reflexiones, el supervisor resalta el sentido de la RME y su valor de cambio, al traducirlo en acuerdos y acciones concretas que se han de plasmar en su planeación al inicio del ciclo escolar.

La supervisión escolar orienta a los colectivos docentes en la elaboración de su RME, para que sea un ejercicio auténtico que les permita mirar críticamente los resultados obtenidos en el aprendizaje de los alumnos, y los asocien con las prácticas de enseñanza o gestión que los producen, que se convierten en objetivos y metas concretas de su planeación. A partir de las necesidades detectadas y las soluciones establecidas, la supervisión realiza un seguimiento y coordina las acciones de apoyo, asesoría o acompañamiento necesarios.



En congruencia con:

PPI. Diseña un plan de trabajo para organizar las actividades de la zona escolar [...]

SATE. Elabora el plan de trabajo o equivalente considerando las necesidades de sus escuelas [...]

► **Trabaja de manera colegiada, con el director y docentes de cada plantel que conforman la zona escolar, en el seguimiento y la evaluación de las acciones adscritas en la RME para la toma de decisiones oportunas que permitan modificar o fortalecer dichas acciones.**

Es necesario que, en sesiones de CTE, cada colectivo docente, bajo el liderazgo de su director, verifique el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en su RME y analice el mayor o menor éxito alcanzado con las acciones desarrolladas. La supervisión escolar estará cerca en estos momentos de reflexión para conocer los avances y brindar la asesoría pertinente que les permita hacer una revisión de la información disponible y el análisis adecuado, para emprender los ajustes y las acciones necesarias que favorezcan el cumplimiento de sus metas y objetivos.



En congruencia con:

PPI. Identifica acciones para colaborar en el mejoramiento de la calidad del [...]

SATE. Establecer comunicación con las escuelas y visitarlas para organizar los servicios de apoyo, asesoría [...]



PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA

Esta función genérica involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. La supervisión escolar habrá de influir en los colectivos, directores y docentes para informar, comprender y conocer la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, para alcanzar acuerdos que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes en la escuela y desde el hogar.

Una tarea permanente consistirá en sostener una comunicación fluida con los padres de familia, para informarles de forma oportuna acerca de los logros y necesidades educativas de sus hijos desde el inicio del ciclo escolar, así como de las expectativas y propósitos de los profesores en relación con los aprendizajes al concluirlo. Asimismo, externarles, de forma cercana y con claridad, cómo el

trabajo en familia puede apoyar la educación de sus hijos y coadyuvará a mantener lazos de confianza que impactarán directamente en el empleo pertinente de estrategias de atención a sus hijos.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad.

También habrá que considerar las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional con apego a la norma, con los vecinos, las organizaciones y autoridades de la comunidad y las organizaciones civiles relacionadas con la educación, que puedan favorecer el cumplimiento de la misión de la escuela.

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

Se debe tener presente que la educación de los niños es una tarea compartida por las familias y las escuelas. Su éxito radica, en buena medida, en la capacidad de ambas instituciones para tomar acuerdos para la protección, el cuidado y la formación de los alumnos. En este sentido, el colectivo docente debe tomar la iniciativa de llamar a las familias a la colaboración y al esfuerzo por el desarrollo integral de los estudiantes.

Por ello, la supervisión habrá de promover la comunicación continua entre la escuela y la familia, así como el establecimiento de compromisos para fortalecer la educación de niños y jóvenes. El Consejo Escolar de Participación Social o las Asociaciones de Padres de Familia que persistan constituyen un recurso para hacerlo.



En congruencia con:

PPI. Reconocer la influencia del entorno familiar, social [...]

Identifica estrategias para involucrar a las familias de todos los alumnos en la [...]

SATE. Vincular las acciones del SATE con otras actividades que desarrolla la supervisión de zona escolar [...]

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

Una sana y fuerte vinculación entre la escuela y la comunidad que le rodea, favorece el desarrollo del papel social de la escuela, al crear sentido de pertenencia y comunidad.

La supervisión alentará ese contacto entre la escuela y la comunidad, fortalecerá sus vínculos y vigilará que se realice de la mejor manera. El aprendizaje de los alumnos no debe circunscribirse a contextos ajenos a su realidad, para evitar tropiezos en los procesos de enseñanza emprendidos en la escuela, que deberá ligar los conocimientos, las habilidades y los valores a la vida real que se encuentran en la comunidad.



En congruencia con:

PPI. Identifica iniciativas comunitarias y la participación de otras instituciones [...]

SATE. Llevar a cabo acciones de liderazgo para gestionar el SATE y propiciar el logro de sus objetivos, atendiendo las necesidades [...]

► **Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan ofrecerles la asistencia y asesoría que requieran.**

La supervisión ejerce una clara función de enlace y orientación, conviniendo con instituciones o dependencias el apoyo para el logro de los fines y propósitos de la educación básica, y al quehacer de la escuela.

Se debe tener clara la necesidad o el requerimiento de la escuela y saber rechazar “ayudas” que no corresponden a la filosofía de la escuela pública o que no responden a sus intereses.

Maestros y estudiantes pueden ser beneficiarios de convenios o acuerdos con organismos que ofrecen asistencia técnica y asesoría a la escuela en asuntos diversos, o que promueven ciertos programas que, bien seleccionados, constituyen un valioso apoyo para el aprendizaje.



En congruencia con:

PPI. Promueve acciones que involucren a distintas instancias de gobierno, la sociedad civil y las comunidades escolares [...]

SATE. Informar a la AEL acerca de las necesidades técnico pedagógicas de las escuelas que rebasan [...]

Las funciones hasta aquí descritas no entran en contradicción con lo establecido en los *Lineamientos Generales para la Prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica (SATE)* y en el *Perfil, parámetros e indicadores para per-*

sonal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2018-2019 (PPI); por el contrario, permiten su cumplimiento y ejecución, ya que son el marco normativo que regula el quehacer cotidiano de esta figura educativa.