



***Orientaciones para fortalecer los procesos
de evaluación en la zona escolar***

*Orientaciones para fortalecer los procesos
de evaluación en la zona escolar*

Este documento fue elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, por la Coordinación de Gestión en Educación Básica.

Coordinación general

Ernesto Castellano Pérez
Cuauhtémoc Guerrero Araiza

Redacción

María del Carmen Arce Flores
Elizabeth Caporal Aguilar
Norma Castillo Guzmán
Bertha Elizabeth Mora Chabert
Felipe Reyes Amador
Rosaura Sánchez Cervantes

Colaboración

María Estela Cabello Rosas
Erika García Ramírez

Coordinación editorial

Cecilia Eugenia Espinosa Bonilla

Cuidado de la edición

Jorge Humberto Miranda Vázquez
Patricia Vera Fuentes

Corrección de estilo

Oxana Pérez Bravo

Corrección de pruebas

Rafael Isaac Cervantes Aguilar

Diseño

Sociedad para el Desarrollo Educativo Prospectiva S.A. de C.V.
Jorge Isaac Guerrero Reyes

Primera Edición: 2006

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2006
Argentina 28, colonia Centro Histórico,
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: 970-57-0016-8 (Obra General)
970-57-0020-4

Impreso en México

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA



Contenido

Presentación

5

I. Supervisión al servicio de la escuela

7

II. Plan de acción

17

III. Evaluación en el plan de acción de la zona

29

IV. Ejercicios para la autoevaluación de la supervisión escolar

33

Bibliografía y documentos

77

Participantes en la construcción del documento

80



Presentación

El reto de promover una educación de calidad requiere el fortalecimiento de la acción académica de la supervisión escolar, pues la atención a las escuelas cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, gestión y formación de maestros y directores, que incidan en un mejor logro académico de los alumnos de educación básica.

La acción académica de la supervisión es posible siempre y cuando se realice como una de las primeras acciones de toda supervisión, un ejercicio de valoración de la situación en la que están los alumnos de la zona escolar, con relación a los resultados educativos que se espera de ellos, así como de las actividades de maestros y directores que contribuyen a dichos resultados, y de aquellas actividades que se desprenden del funcionamiento cotidiano de la supervisión y que impulsan o limitan el trabajo en las escuelas.

Para que la acción académica de la supervisión resulte exitosa es imperioso que cuente con un plan de acción que establezca la ruta a seguir tanto en los planteles que conforman la zona como para mejorar la función de la supervisión. En un proceso de planeación es preciso considerar un momento de autoevaluación que permita responder: ¿en qué medida se cumple con las funciones encomendadas a la supervisión?, ¿existe conocimiento de todos los integrantes del equipo de cuál es la tarea fundamental de la supervisión?, ¿tienen claridad en las prioridades que deberán considerar en el ciclo escolar?, ¿coinciden en señalar que la forma en que está organizado el equipo de supervisión es la más adecuada?, ¿qué manifiestan los resultados de los indicadores educativos a nivel de zona en cada ciclo escolar?, ¿se han resuelto en tiempo y forma los problemas académicos que tienen el conjunto de escuelas?, ¿qué tipo de dificultades han enfrentado durante su operación y funcio-

namiento?, ¿cómo contribuye el equipo de supervisión al logro de la misión de las escuelas?, entre otras preguntas.

Diagnosticar la pertinencia de las acciones de la supervisión permitirá tomar decisiones para lograr objetivos y metas. Conforme logren avanzar en la detección de problemas o necesidades, se dará, en caso de ser necesario, una nueva dirección a las acciones del equipo o llegar a acuerdos que les permitan mejorar lo realizado.

Ejercicios de evaluación y de planeación en la zona son posibles si los equipos de supervisión cuentan con diversas herramientas y materiales de apoyo que les ofrezcan mayores referentes conceptuales y metodológicos para realizar sus funciones. Por ello, con la finalidad de apoyar el proceso de construcción de la planeación de la supervisión con base en una evaluación de las acciones realizadas, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa ofrece a las autoridades educativas estatales y supervisores el cuaderno *Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar*.

El cuaderno se estructura en cuatro apartados: el primero destaca el papel de la supervisión en los procesos de mejora de la calidad educativa, señala las dimensiones de la supervisión y los rasgos que son posibles reconocer en una supervisión orientada al servicio de las escuelas; el segundo presenta los elementos básicos de la planeación que el equipo de supervisión debe conocer para la formulación del plan de acción en la zona, con una perspectiva de largo plazo.

El tercer apartado aborda la evaluación de las acciones de la supervisión; y, por último, el cuarto presenta una serie de ejercicios prácticos orientados a la autoevaluación de las acciones en ellos se incluyen lecturas para la discusión, actividades a realizar, fuentes de información a consultar, mismas que están a su alcance y que manejan de manera regular (cuadros estadísticos, plantillas del personal, concentrados de los proyectos de las escuelas de su zona, actas de consejo técnico de la supervisión, entre otros).

Este material no debe ser considerado un manual acabado, sino una propuesta en construcción para consolidar más saberes y experiencias en torno a la autoevaluación y planeación participativa en los equipos de supervisión de educación básica.



I. Supervisión al servicio de la escuela

Durante años la operación de los servicios educativos se realiza con mayor frecuencia bajo una dinámica y requerimientos administrativos que han subordinado en la mayoría de los casos a los procesos pedagógicos, y han distraído la atención que los directivos deben dar a las actividades sustantivas de las escuelas; lo anterior ha repercutido, en muchas ocasiones, en crear una relación distante y rígida de la supervisión con las escuelas.

Es primordial que la operación de los planteles se lleve a cabo con una lógica que permita realizar una adecuada organización escolar y fortalezca el diálogo entre la autoridad educativa, la supervisión y la dirección de las escuelas; esto significa que es preciso orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos de las escuelas, crear mecanismos y realizar acciones que permitan distinguir a la supervisión como una instancia que cuenta con una estructura eficaz que está cerca de las escuelas y responde a las particularidades de éstas.

Una condición necesaria para promover la atención y el apoyo al logro educativo es promover procesos de evaluación en la zona que permitan tener información específica respecto de las necesidades y apoyos que requieren los equipos docentes y directores. Un ejercicio de esta naturaleza requiere tomar como punto de partida varios elementos, entre los que destacan: a) los rasgos de la supervisión al servicio de la escuela; éstos son útiles porque representan un referente para definir y orientar las acciones que se plantea la supervisión; b) las dimensiones de la supervisión; éstas permiten distinguir los espacios en los que la supervisión lleva a cabo su tarea, por ello son necesarios para definir y organizar la evaluación de las acciones que se realizan; y c) las políticas de la zona escolar; éstas representan la visión de conjunto y el marco de actuación e interacción entre la supervisión, las escuelas y las diver-

sas instituciones de gobierno y de la sociedad civil. Para su establecimiento cobra sentido la información obtenida en los procesos de evaluación.

A continuación se presentan cada uno de estos elementos; su presencia está asociada y cobra sentido en el contexto de evaluación que la supervisión debe impulsar.

a) Rasgos de la supervisión al servicio de la escuela

Parte del reconocimiento de que la escuela es única y debe atender a su heterogeneidad. Este es un rasgo que se aprecia cuando los apoyos que se dirigen a las escuelas reconocen que cada institución tiene una historia y dinámica propias, pero al mismo tiempo está influida por la organización y el funcionamiento del sistema educativo del que forma parte. La supervisión se caracteriza por implicarse en los procesos educativos, está altamente capacitada para diseñar soluciones diferenciadas para atender la diversidad de las escuelas y está, además, comprometida con el desarrollo de la calidad de los procesos escolares, es conocedora del contexto escolar y su realidad, promotora de la innovación de la enseñanza, de la mejora de la gestión escolar y del liderazgo académico de los directores, mediadora en los conflictos, generadora de propuestas para solucionar problemas y colaboradora del desarrollo profesional de docentes y directores, entre otras acciones y funciones que promuevan la mejora escolar.

Centra su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros. Por ello es coherente con una educación de calidad con equidad, en atención a una sociedad que demanda la mejora de sus instituciones educativas y de los servicios que brinda en beneficio de aprendizajes significativos en las generaciones que forma.

Centra su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros. Por ello es coherente con una educación de calidad con equidad, en atención a una sociedad que demanda la mejora de sus instituciones educativas y de los servicios que brindan en beneficio de aprendizajes significativos en las generaciones que forman.

Fortalece los procesos de participación y promueve nuevas formas de organización de los docentes y directivos. La mejora de la gestión escolar implica la renovación de las prácticas establecidas, es decir, un cambio en la cultura escolar, por lo que la supervisión acepta y promueve las propuestas de innovación educativa que surjan a partir de la convicción de los actores de la escuela y procura que los cambios se den de manera gradual. Para consolidar estas acciones de transformación y mejora, proporciona o busca el apoyo técnico y el respaldo institucional de las autoridades educativas y del sistema educativo en su conjunto.

Es promotora de la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de las escuelas de la zona y de sus resultados educativos. En este sentido, los principios filosóficos y legales de la educación (artículo 3 constitucional), la Ley General de Educación, así como la normatividad pedagógica establecida en los planes y programas de estudio, son un referente del quehacer de la supervisión, así como del trabajo que realiza con los docentes, directores y personal de apoyo a la educación. La supervisión orientada por estos principios no se agota en la tarea de asesorar y orientar aunque esto es sustancial; debe animar, estimular y promover la participación activa de los interesados en la búsqueda de soluciones a los problemas pedagógicos, laborales o de relaciones. Por ello es relevante la promoción de una cultura de la evaluación de las acciones educativas planeadas y realizadas.

Procura que las tareas y requerimientos administrativos se lleven a cabo de manera más eficiente, con la finalidad de que éstos no obstaculicen las tareas de orden pedagógico. En la organización de los requerimientos administrativos, trata de establecer una coordinación con sus instancias superiores para proponer que los procesos administrativos sean en función de los propósitos educativos. Para ello establece mecanismos de mejora continua del servicio educativo en el que cada integrante del equipo de supervisión y los directores de las escuelas realizan sus tareas administrativas, y busca, además, que las instancias de asesoría, capacitación y actualización o los programas y proyectos que se operan en las escuelas de la zona, entre otros, se realicen con una planeación adecuada que no empalme acciones o sature a los docentes de información y requerimientos donde se pierda la atención a los aspectos pedagógicos.

Enriquece las propuestas de planeación que hacen las escuelas aprovechando los proyectos y programas existentes para promover propuestas de innovación en el aula. Esto es posible porque el equipo de supervisión tiene conocimiento de las necesidades y prioridades que los colectivos docentes y directivos de las escuelas de la zona han identificado, así como de los compromisos que han manifestado para mejorar la calidad del servicio educativo; en consecuencia, renovar la gestión y la práctica docente con el propósito de que los estudiantes obtengan aprendizajes significativos. En este sentido, identifica en la gama de programas y proyectos que ofrecen las instancias federales y estatales de la SEP, la oportunidad para acercar a las escuelas herramientas pedagógicas afines a su mejora, por ello las analiza y sugiere aquellas que, de acuerdo con los objetivos y metas de las planeaciones de las escuelas, pueden implementarse y se articulen con las actividades de los docentes y con los procesos de formación en el aula o en el centro escolar. En este sentido se enriquecen los procesos de planeación.

Da respuesta a las escuelas para mejorar los servicios que ofrecen, además brinda o gestiona los apoyos técnicos para que se alcancen las expectativas de mejora académica que los docentes y directivos se han propuesto lograr. Mediante las visitas que realiza a las escuelas al inicio, durante y al fin del ciclo escolar, el equipo de supervisión ofrece y/o gestiona permanentemente asesoría, apoyos u orientaciones que los docentes y directivos requieran para cumplir con la misión de la escuela y lograr una mejor calidad de los servicios que ofrece. La respuesta es pertinente y valorada positivamente, porque es una política que establece la supervisión.

b) Dimensiones de la supervisión

Las funciones y tareas que desempeña la supervisión al servicio de la escuela responden a los principios y normatividad educativos, así como a las necesidades y prioridades identificadas en las comunidades educativas de la zona. Éstas se realizan principalmente en cuatro dimensiones: pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social. Cabe señalar que éstas si bien corresponden al ámbito de la gestión escolar para fines de este documento, se han desarrollado para la supervisión; en este sentido los ejes de análisis son un referente para orientar la autoevaluación de las acciones que el equipo de supervisión realiza.

A continuación se describe cada una y se enuncian sus correspondientes ejes del análisis.

Dimensión pedagógica curricular

Alude a las condiciones, recursos, secuencias y tiempos que caracterizan los procesos de enseñanza y aprendizaje que los docentes implementan con sus alumnos para lograr los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Por ello las acciones que la supervisión realiza se orientan al mejoramiento del liderazgo académico de docentes y directivos, a través de la asesoría y el acompañamiento directo. Por lo anterior, centra su atención en mejorar tanto las formas de enseñanza de los maestros como del aprendizaje de los alumnos.

Los ejes de análisis son:

- **Asesoría técnico-pedagógica.** Se refiere al dominio que tienen los integrantes del equipo de supervisión sobre los enfoques de enseñanza vigentes, el uso y aprovechamiento de los materiales educativos para alumnos y maestros, el diseño de estrategias didácticas (planeación), la evaluación del aprendizaje, el apoyo técnico que brinda la supervisión mediante visitas a las escuelas, cursos y talleres para el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos educativos, entre otros.
- **Trabajo colegiado.** Son las acciones colaborativas que como equipo de supervisión realizan para promover y coordinar la participación de docentes y directores en las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) y en las reuniones de Consejo Técnico de Zona (CTZ), así como la definición de su organización, distribución de tareas y temas que se abordan, entre otros.
- **Autoformación o autocapacitación.** Se relacionan con las estrategias que han establecido para identificar las necesidades de formación o actualización en los directivos de las escuelas, los colectivos docentes y del personal que conforma el equipo de supervisión escolar, así como los mecanismos y estrategias para atender dichas necesidades desde su ámbito de competencia, como en coordinación con otras instancias educativas.

Dimensión organizativa

Se refiere a los elementos que determinan la organización y el funcionamiento de la supervisión, así como su influencia en las prácticas de enseñanza de los docentes y en el aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

El análisis se orienta a la reflexión sobre las tareas y funciones que realiza la supervisión escolar, la forma en que organizan el trabajo y hacen uso del tiempo para atender tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la capacidad que tiene el equipo para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias que articulen y mejoren la eficacia de sus acciones, el clima de trabajo que prevalece en la supervisión y como éste se refleja en la atención de docentes y directores de su zona, etcétera, por lo que deberán hacer referencia a los niveles de comunicación, formación y consolidación del equipo de trabajo, y al liderazgo del supervisor para dirigirlos.

Para su reflexión se sugieren los siguientes ejes:

- **Sobre la planeación de la zona escolar.** Se refiere a la revisión de los mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de la supervisión escolar y su pertinencia, sus alcances y limitaciones.
- **Agenda de trabajo y uso del tiempo.** Alude a los criterios que emplean para la distribución de los tiempos destinados a tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la asignación de actividades al personal de la supervisión de acuerdo con sus responsabilidades en la zona.
- **Formas de comunicación y clima de trabajo.** Es importante dedicar un espacio al análisis sobre las formas de comunicación e interacción que prevalecen entre los integrantes del equipo de la supervisión con los directores y docentes de las escuelas de la zona. Esto refleja la confianza de la comunidad educativa en las acciones que promueve la supervisión.

Otros aspectos sobre los que deben reflexionar son la forma de gobierno de las escuelas, los estilos directivos, los procesos de gestión escolar y el estilo de supervisión que influye en el ambiente de trabajo escolar. Es importante que también se analicen los asuntos de carácter laboral, considerando la adscripción y la asignación de funciones y responsabilidades del personal a su cargo, la atención y solución de conflictos, análisis y atención de las demandas del sistema educativo estatal y federal, así como de los organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil que demandan acciones a las escuelas, entre otros.

Se sugiere abordar los siguientes ejes:

- **Funcionamiento regular de las escuelas.** Conocimiento, aplicación y observación de programas, cumplimiento de los reglamentos y lineamientos normativos vigentes, así como la rendición de cuentas, entre otros.
- **Atención y solución de conflictos.** Seguimiento a situaciones de carácter jurídico o educativo suscitadas en las escuelas, que requieren de asesoría normativa al personal adscrito a la zona, incluyendo a los padres de familia y alumnos.
- **Requerimientos interinstitucionales.** Se refiere a los apoyos financieros o en especie otorgados al sector, zona o escuelas, derivados de programas o convenios entre la SEP y otras instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

Dimensión administrativa

Hace referencia a las tareas asignadas en torno a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la supervisión; sobre la coordinación institucional que establece entre las autoridades educativas y las escuelas para negociar apoyos, distribución, manejo, control y optimización de los recursos económicos y documentación administrativa. Incluye también el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles, la seguridad e higiene de las personas y los bienes, la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas), entre otros.

En consecuencia, esta dimensión señala a la capacidad que el equipo de supervisión requiere desplegar para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias y acciones que garanticen condiciones favorables para la operación de los servicios a fin de que contribuyan en la mejora del logro educativo.

Los ejes de análisis son:

- **Administración de los recursos.** Distribución y optimización de recursos humanos (adscripción del personal docente y de apoyo a las escuelas); recursos materiales y financieros (libros de textos gratuitos y de apoyo a maestros, etcétera) y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros).
- **Gestoría.** Se refiere a las acciones de gestoría administrativa (sobre la certificación y validación de recursos financieros, etcétera); a la gestoría técnica (de programas de actualización y capacitación, entre otros) y a la gestoría jurídico-normativa.

- **Tareas de la oficina.** Las acciones regulares para el trámite de oficios recibidos y emitidos, la sistematización de los datos estadísticos, el manejo de personal y el inventario de bienes y materiales, principalmente.
- **Actividades extracurriculares.** La promoción y participación de los programas y proyectos tanto federales como estatales, de concursos y campañas a nivel institucional e interinstitucional orientados al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.

Dimensión comunitaria y de participación social

Se refiere al impulso de la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa en las escuelas que conforman la zona escolar a través de la colaboración de la familia, alumnos, vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Algunos ejes de análisis son:

- **Opinión de padres de familia, alumnos, docentes y directores.** Quienes reciben los servicios y la atención de la supervisión pueden ofrecer testimonio de la calidad de los mismos, por ello es fundamental que se considere su opinión y se busque una participación activa e incluyente. Un organismo que conviene consultar es la Asociación de Padres de Familia, analizando su organización y funcionamiento, niveles de participación e involucramiento, ya que éstos tienen una mirada desde otra perspectiva de lo que se realiza en las escuelas y de la calidad de los servicios educativos.
- **Vinculación escuela-comunidad.** Se relaciona con los mecanismos y contenidos que establecen las escuelas y la supervisión para mantener una relación dinámica con la comunidad, principalmente con las familias de los alumnos y con aquellas organizaciones e instituciones que aportan beneficios al desarrollo educativo. Una organización que poseen las escuelas son los Consejos Escolares de Participación Social; por tanto es conveniente recurrir a la información que de ellos emana, con el fin de conocer su opinión acerca del servicio educativo y qué han hecho al respecto.

- **Vinculación interinstitucional.** Se relaciona con las actividades que desarrolla la supervisión con instituciones educativas, principalmente, así como con organismos relacionados con el mismo ámbito y que en la vinculación que establecen aportan elementos para la mejora de las escuelas, de sus procesos y resultados. En este rubro están las escuelas normales, universidades, organizaciones de la sociedad civil (osc) y programas de la SEP que apoyan al desarrollo profesional de docentes y directivos.
- **Rendición de cuentas.** Alude a los procesos y mecanismos por los que el colectivo docente y el equipo de supervisión se comunican y mantienen canales de comunicación abiertos, así como de la continuidad de las conversaciones entre la comunidad escolar, las familias de los alumnos, autoridades educativas y el equipo de supervisión, a fin de que se contribuya y fortalezca el plan de acción. No sólo se hace referencia a la entrega de las boletas de calificaciones o de la estadística bimestral o anual que expresan los resultados obtenidos en las escuelas.

c) Políticas de la zona escolar

La definición de la política a nivel de zona escolar permite a la supervisión y a las escuelas participar en la construcción de las directrices o lineamientos sobre los que se definen las estrategias y acciones orientadas al logro de metas y objetivos establecidos por zona.

La política de la zona se diseña en correspondencia con las líneas de acción que establecen la federación y la entidad federativa, una base sustancial son los principios filosóficos y las bases legales de la educación básica, mismos que se concretan en los planes y programas de estudio vigentes y que son el principal referente para su establecimiento, así como para valorar el avance y resultado del alcance de las políticas de la zona. Otro elemento importante a considerar son las estrategias de actualización y capacitación para la profesionalización de docentes, asesores y directivos, mismas que expresan los mecanismos e instrumentos que la federación y el estado han creado para mejorar la calidad educativa.

Es importante destacar que el reconocimiento del estado actual de las escuelas y su contexto es un marco fundamental para construir líneas de política de zona útiles, que sirvan y atiendan al progreso de las escuelas mediante la solución a problemas específicos, la atención a necesidades y prioridades de éstas; por ejemplo, los acuerdos y compromisos que establecen los directores y la supervisión en las reuniones de Consejo Técnico de Zona en torno a las estrategias y acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.



En resumen, la definición de las políticas de zona establecidas en este marco permite a la supervisión, actuar de manera organizada y sistemática durante uno o varios ciclos escolares. Un instrumento que contribuye a la implementación de las políticas de zona es el plan de acción, que se abordará en el siguiente espacio.



II. Plan de acción

El tema de evaluación es comprensible para la supervisión si es considerado como parte del instrumento de planeación, es decir, como componente sustancial para diseñar las acciones con las que la supervisión contribuirá a la mejora de las escuelas de su zona.

Conviene tener una visión de conjunto del proceso de planeación, por lo que en los siguientes apartados se describirán los componentes y las características de una posible ruta de planeación, útil para la supervisión escolar.

a) Elementos distintivos de dos experiencias de planeación escolar

En México, desde la década de los noventa del siglo XX, han surgido varias experiencias respecto a la planeación institucional que proponen metodologías distintas para su construcción, aun cuando consideran elementos semejantes; sin embargo, por la forma en que se abordan y el enfoque con que la sustentan, le dan un carácter distinto. A continuación se presentan dos experiencias que han tenido un impacto importante en el desarrollo de los trabajos en las escuelas.¹

1 El Proyecto “La Gestión en la Escuela Primaria” inició procesos de mejora al implementar las acciones del proyecto escolar. Con el Programa Escuelas de Calidad se impulsan los procesos de planeación estratégica en las escuelas que de inicio participaron en él. No obstante, estos modelos o esquemas de planeación no son los únicos que existen, ya que al interior de cada entidad se han desarrollado otros que responden a las necesidades de los niveles y características propias de la política educativa en el marco de la federalización.

Planeación estratégica y por proyecto

Características	Planeación estratégica	Proyecto escolar
Propósitos	▶ Desarrollar una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional adónde vamos desde donde estamos. ▶ Definir la filosofía, valores y objetivos de la institución para orientar la acción de los diferentes actores hacia el logro de tales objetivos. ▶ Proyectar la institución a largo plazo para desplegar los mecanismos y alinear actores y recursos para el logro de la misión y visión. ▶ Generar condiciones y ambientes propicios para enriquecer y mejorar las prácticas pedagógicas (interviniendo otros procesos).	▶ Establecer una nueva forma de organización y funcionamiento de la escuela primaria, basada en el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y el trabajo colegiado. En particular busca que el personal docente y directivo adquiera los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el diagnóstico y detección de los principales problemas que enfrentan en su labor cotidiana, así como diseñar estrategias para superarlos; de tal manera que se promueva el mejoramiento continuo de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
Enfoque	▶ Se fundamenta en la construcción del escenario escolar altamente deseado (visión de futuro). ▶ El colectivo escolar se concentra y trabaja para cumplir con su misión y alcanzar, en el mediano o largo plazo, su visión. ▶ Implica la transformación de las prácticas cotidianas de los actores. ▶ Emplea herramientas como la planeación estratégica, y se apoya en los procesos de: liderazgo, trabajo en equipo, colaborativo y participación social, entre otros. ▶ Utiliza estándares e indicadores para medir los avances a través del seguimiento.	▶ Es una herramienta de la gestión escolar y proyecta a largo, mediano y corto plazos las acciones de mejora educativa. ▶ Es de carácter esencialmente prospectivo y anticipador de la acción pedagógica, por lo que define una modalidad de HACER ESCUELA en un tiempo y espacio determinados. Se ubica en la resolución de problemas. ▶ Es incluyente, democrático, crítico, participativo, por lo que se asume como un compromiso colectivo, y desarrolla el trabajo colaborativo. ▶ Desarma las conductas estereotipadas y rutinarias porque promueve la renovación de las prácticas docentes y de gestión. ▶ Disminuye la incertidumbre porque evita la improvisación y racionaliza el uso del tiempo.

Características	Planeación estratégica	Proyecto escolar
Elementos que lo constituyen	Enmarcados en los estándares de calidad PEC 2006. ▶ Autoevaluación inicial (diagnóstico). ▶ Misión. ▶ Visión-valores. ▶ Objetivos-FAOR. ▶ Estrategias. ▶ Metas. ▶ Indicadores. ▶ Actividades.	▶ Misión de la escuela. Bases legales y filosóficas de la educación. Estrecha relación con los propósitos educativos. ▶ Análisis de la situación de la escuela o diagnóstico. Problema(s) principal(es) y sus causas. ▶ Proyecto escolar. Objetivos, recursos, acuerdos generales para la enseñanza y el funcionamiento de la escuela, actividades y cronograma con responsables y periodo de ejecución.
Ámbitos o dimensiones	Está organizado en cuatro dimensiones: 1. Pedagógica curricular. 2. Organizativa. 3. Administrativa. 4. Participación social.	Está organizado en tres ámbitos. 1. Las formas de enseñanza, el trabajo en el aula. 2. Organización y funcionamiento de la escuela. 3. La relación de la escuela con los padres de familia.

Como puede verse, impulsar la planeación de la zona escolar exige elaborar una propuesta práctica y sencilla que no limite la capacidad y creatividad para que el diseño de lo proyectado atienda a las diversas circunstancias y que sus actores desempeñen su función en los tiempos y con la calidad suficiente para que los aprendizajes se logren.

La supervisión puede ver en los dos ejemplos elementos comunes de planeación, la experiencia nos señala que no hay alguno que deba considerarse superior al otro, su efectividad se logra a partir de la participación colectiva, comprometida y el trabajo reflexivo de cada uno de los integrantes de los colectivos docentes, por lo que se sugiere que la supervisión valore el modelo que considera más adecuado para construir su instrumento de planeación con base en sus experiencias y saberes, ya que éstos serán de gran utilidad, lo que contribuirá a facilitar los procesos de diseño, aplicación y valoración de la misma.

b) Características de la planeación

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

Las características particulares de la planeación de zona que mantienen una congruencia con el enfoque académico de la supervisión y la mejora escolar son las siguientes:

- **Abierta y flexible.** Considera que la dinámica de las escuelas y sus procesos son variables y demandan atención oportuna y eficaz del equipo de supervisión ante dificultades y necesidades por lo tanto, es un instrumento que no está cerrado ni acabado, sino que se enriquece en su ejecución; en consecuencia, debe considerar un margen de acción para que se realicen ajustes a lo programado inicialmente. Además, es flexible ya que posibilita la integración de nuevos materiales producidos al interior de la zona o fuera de ella, revisa su pertinencia y opta por aquellos que aporten al logro de los objetivos trazados en el plan de acción; un insumo para este ejercicio son los resultados del seguimiento y evaluación de lo planeado. Esta práctica permite brindar los apoyos y la asistencia académica diferenciada a las escuelas, relacionados con los ritmos y necesidades pedagógicas de directores y docentes.
- **Práctica y contextualizada.** Se constituye a partir de estrategias y actividades operables, factibles para la escuela y la zona, debido a que aporta elementos para el desarrollo profesional y la mejora de la calidad del logro educativo. Para el diseño de éstas, reconoce la importancia de las necesidades (de directores, docentes, alumnos y padres de familia), ya sea de formación profesional, organización, administración de materiales, recursos humanos y financieros, entre otros.
- **Incluyente y articuladora.** Contempla ambientes escolares idóneos para la participación, y considera las aportaciones de los implicados en el diseño y ejecución de la planeación (equipo de supervisión y comunidad educativa), y con ello construye y recrea las actividades del plan de acción. Además, procura articularlo con la aplicación de programas y proyectos que benefician la práctica docente y el logro de propósitos educativos.

- **De duración variable.** Atiende ritmos y estilos de trabajo diferenciados y considera la naturaleza de las prioridades, necesidades y dificultades que se presentan. El plan de acción de la zona se elabora con una proyección de mediano o largo plazo; sin embargo, debido a que los procesos escolares se circunscriben a un ciclo escolar, éste es el margen de tiempo que permite al equipo de supervisión valorar los avances respecto al trabajo desarrollado.

Un ejercicio de planeación concebido y elaborado con estas bases debe proporcionar a la supervisión escolar elementos prácticos y teóricos-metodológicos que le permitan comprender los procesos escolares en los que la acción de alumnos y docentes son sustanciales; además, posibilita identificar dificultades, atender necesidades y reconocer logros, entre otros.

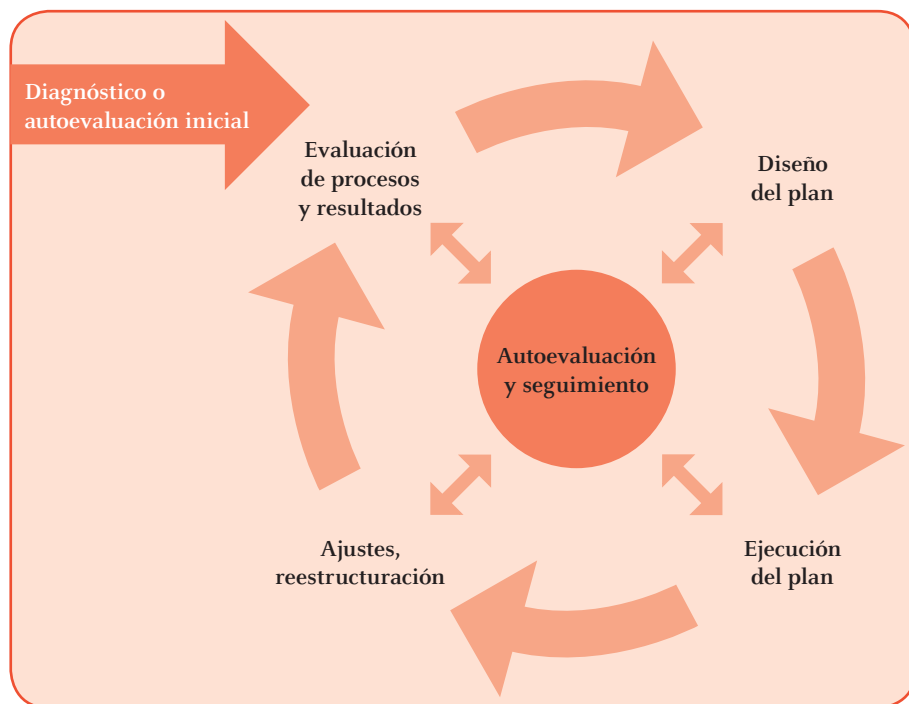
Con un ejercicio de esta naturaleza, se impulsa la participación entendida como la implicación de todos los integrantes del equipo de supervisión y de las comunidades educativas en la corresponsabilidad de los resultados, así como de los procesos que se construyen en las escuelas, a fin de contribuir en la mejora de la calidad educativa de las instituciones de la zona.

c) Fases del proceso del plan de acción de la supervisión

A continuación se presenta un esquema que tiene como propósito diagramar la dinámica que mantienen los procesos de planeación, ejecución y evaluación en el plan de acción. El seguimiento posibilita realizar los ajustes pertinentes y oportunos; éstos representan un aporte importante al logro de metas y objetivos, lo que contribuye cualitativamente al logro educativo.

De tal manera que los productos y resultados del proceso organizativo se van identificando y valorando en el transcurso de la ejecución del plan, la supervisión, si lo considera pertinente, puede volver a implementar una fase, ya sea para revalorar lo emprendido, realizar un diagnóstico más profundo que responda a nuevas interrogantes o ajustar actividades. Es decir, éste es un proceso flexible que se enriquece con la participación activa de todos los actores.

Fases del proceso del plan de acción



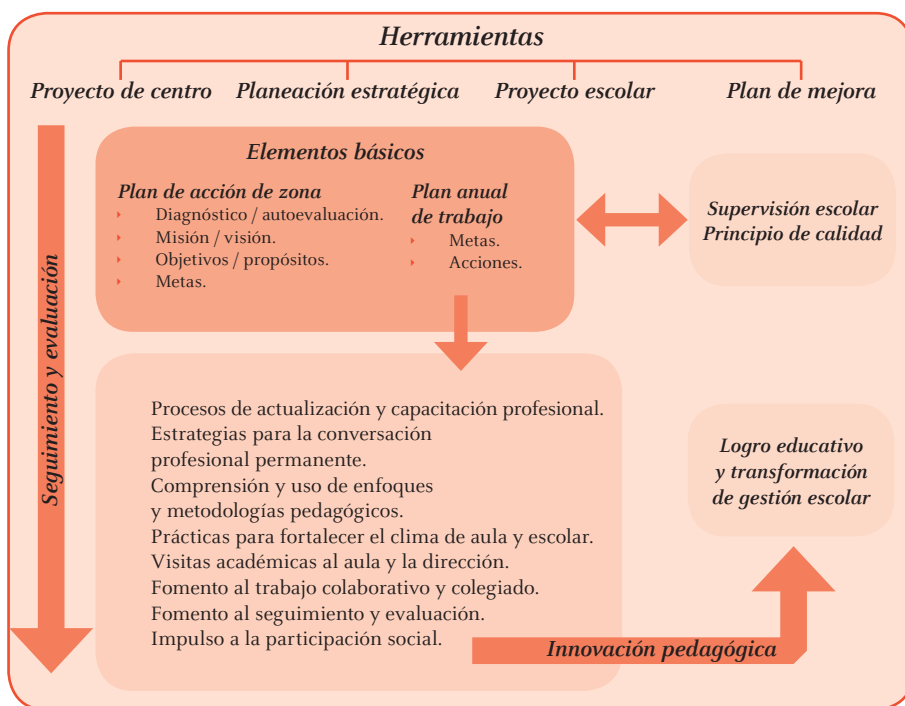
Enseguida se presentan de forma general los elementos que integran la planeación y evaluación de la zona escolar, con el propósito de que los supervisores los adapten de acuerdo con su realidad y el modelo de planeación definido en la entidad.

d) Elementos básicos para el diseño del plan de acción

Conviene señalar que todo proceso de planeación se deriva de un ejercicio de autoevaluación inicial o diagnóstico en el que se identifican fortalezas y debilidades, necesidades y problemas que influyen en la organización y funcionamiento de las instituciones. Ello permite distinguir un panorama amplio del estado actual de las escuelas de la zona y de los servicios que proporciona la supervisión, de la participación de sus integrantes, así como de la responsabilidad compartida en los resultados, entre otros aspectos esenciales.

En el siguiente cuadro se exponen de manera esquemática los componentes que en este documento se consideran básicos para que el equipo de supervisión elabore el plan de acción.

Elementos básicos de la planeación institucional



Para que un ejercicio de planeación logre con eficacia su cometido es importante que tenga como sustento los elementos señalados en el cuadro anterior, además de procurar la participación de los involucrados, fortalecer climas laborales adecuados, una práctica reflexiva, así como fomentar iniciativas de autoformación en el trabajo, entre otros aspectos organizativos y académicos que les permitan desarrollar las acciones, valorarlas y ajustarlas de acuerdo con la realidad de cada escuela.

Para el diseño del plan de acción de la zona conviene considerar los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, metas, actividades (plan anual de trabajo), indicadores, calendario o cronograma de trabajo, seguimiento y evaluación. La presencia activa de estos elementos permite ubicar los principales aspectos organizativos que requiere la institución para un mejor funcionamiento. Enseguida se explica cada uno:

Misión

El establecimiento de la misión parte de reconocer a los propósitos educativos (misión institucional) como la base sustancial que orienta el desarrollo de la tarea educativa y de las acciones de las instancias de toda la estructura educativa. En este sentido, a la supervisión le corresponde cumplir con las

funciones que le asignaron para apoyar a directores y docentes de su zona, es decir, desarrollar el asesoramiento y acompañamiento académico, la evaluación y el control de los procesos educativos, así contribuye a que las escuelas cumplan con su cometido.

Por tanto, con base en los propósitos educativos, las reglas y normatividad vigente, así como la autoevaluación de los integrantes del equipo de supervisión, se define la misión que quiere lograr, es decir, se expresa con claridad y coherencia el tipo de supervisión a realizar y el tipo de escuelas a que se aspira; para ello manifiestan los procesos organizativos y académicos que implementarán.

La misión se construye en relación con la visión, y ambas deben estar en correspondencia con el contexto de la zona escolar, ya que definen lo que debe atender la supervisión, así como lo que se puede lograr; marca un reto para los integrantes del equipo de supervisión en la mejora del estado actual de las escuelas, dirige los esfuerzos del colectivo ante los desafíos que se proponen superar.

Visión

Con base en el estado actual de la institución se construye la visión del grupo de personas que componen una organización; en este sentido, la visión es la imagen de futuro a la que se aspira llegar, se constituye por principios y prácticas rectoras que son asumidas por el colectivo.

En consecuencia, su formulación y las acciones para su logro son compartidas por los integrantes del equipo de supervisión, de tal manera que el conjunto de actores educativos conocen de primera mano el rumbo que han de tomar las acciones para su logro.

Orienta el diseño de los objetivos; y es significativa en tanto es útil para la toma de decisiones del equipo de supervisión.

Objetivos

Enmarcados en la visión, los objetivos señalan una situación deseada y, sobre todo, realizable; es decir, los resultados que se esperan lograr después de un proceso de aplicación de estrategias y acciones que procuran mejorar las prácticas organizativas de la supervisión, en tanto se aportan beneficios a la enseñanza y los aprendizajes de directores, docentes y de los propios alumnos; en este sentido, son un parámetro de evaluación con el que los integrantes de la supervisión pueden valorar el progreso, identificar avances, estancamientos o retrocesos que hay respecto al punto de partida y de llegada, y tomar decisiones para mejorar.

Considerando que los objetivos son medibles, se sugiere que se valoren a través de indicadores que permitan reconocer los niveles de calidad alcanzados.

Su planteamiento es concreto y explican con claridad lo que se pretende lograr en mediano o largo plazo. Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles de tal manera que se adapten a las necesidades del entorno y, en consecuencia, se actualicen, sin perder su esencia. Asimismo, se expresan como motivadores y plantean un reto para el equipo de supervisión, por lo que siempre deben contener altas expectativas respecto a quien está dirigido y del propio equipo que implementará acciones para su logro.

El marco de referencia para construir los objetivos se constituye a partir de dos fuentes; una es la autoevaluación inicial o diagnóstico y otra es la visión que se construye de manera colectiva; es decir, la situación deseada por el equipo. La correspondencia entre estos dos elementos y los objetivos es importante y necesaria ya que le da consistencia y coherencia a la base que permite elaborar la planeación de la supervisión escolar.

Metas

Están estrechamente relacionadas con los objetivos y son cuantificables; establecen de manera concreta y clara las pautas que definirán las acciones que se implementarán para el logro esperado; marcan un tiempo específico en el que se espera alcanzar dicha meta, así como los posibles costos técnicos, administrativos y económicos que implica la ejecución de estrategias para mejorar el estado de la supervisión escolar. Por lo que se elaborarán tantas metas como sea necesario para el logro del objetivo establecido. Su definición debe ser gradual y alcanzable en un ciclo, para que en un nuevo periodo se avance y agreguen nuevos retos.

Para el establecimiento de metas en los ámbitos de la escuela y la zona es conveniente considerar centralmente el corto plazo ya que de un ciclo a otro cambian las condiciones, por ejemplo, los recursos humanos, tal como la movilidad de directores, docentes y alumnos e incluso de los propios integrantes del equipo de supervisión, que afectan visiblemente las acciones para la mejora, por lo que es necesario plantear nuevas metas y acciones.

Para la construcción de las metas se propone responder cuando menos las siguientes preguntas: ¿cuánto?, ¿qué?, ¿para qué?, ¿cuándo?

Actividades

El diseño del plan anual de trabajo, instrumento a corto plazo (un ciclo escolar), se constituye a partir de actividades específicas que se ejecutarán en breve; su propósito es contribuir al logro de las metas y de los objetivos trazados en

el plan de acción general, que se diseña para lograrse a largo plazo. En este instrumento se incluye el programa de visitas que el equipo de supervisión y los directores elaboran a fin de proporcionar atención a las escuelas, directores y docentes, así como a los alumnos y padres de familia cuando se necesita (en primera instancia corresponde al colectivo darles la atención).

El programa de visitas incluye las actividades que se realizarán para la atención a los directores, la visita al aula y la asistencia a reuniones colegiadas, entre otras; es el medio esencial a través del cual se realizan las actividades académicas y administrativas que se han planeado. Los integrantes del equipo de supervisión deben tener conocimiento de lo proyectado en el plan anual de trabajo, a fin de que organicen sus tiempos, estimen prioridades y actúen en consecuencia.

La divulgación y validación del plan de acción de la zona se realiza a través de las reuniones de Consejo Técnico de Zona, donde se da a conocer el plan anual de trabajo y el programa de visitas a realizar en el periodo escolar. Estas dos herramientas se ajustan de acuerdo con las opiniones y razones que expresen los directores, y se convierten en el documento rector de las líneas de política a aplicarse en la zona escolar, y en punto de referencia para contrastar permanentemente el movimiento hacia la mejora de las escuelas, así como del equipo de supervisión.

Indicadores

Un indicador es un rasgo medible y observable, expresa con claridad y coherencia la calidad de los resultados esperados y de los procesos que se desarrollan a partir de la ejecución de estrategias y actividades, por lo que es una fuente importante de información, ya sea de orden cuantitativo como cualitativo, que permite valorar el impacto de las acciones, distinguir lo realizado y tomar decisiones al respecto. En este sentido, los indicadores están estrechamente relacionados con los objetivos y metas ya que son un referente para su evaluación.

Su construcción requiere un trabajo colectivo y un ambiente de aprendizaje para quienes participan de este plan de acción. Al elaborar los indicadores se debe tener claro lo que se quiere lograr así como los límites; en todo caso se requiere conocer los ajustes que se hacen en el transcurso de la implementación de dicho plan.

Para su definición es necesario considerar el contexto de la zona y de cada una de las escuelas, los recursos con que cuentan, además de marcar retos para el equipo de supervisión, evitando que se plasme en ideas poco realizables, que desanimen al equipo y que provoquen que el plan de acción pierda sentido.

Calendario o cronograma de trabajo

Para clarificar lo que se realizará en el ciclo escolar es necesario fijar un calendario o cronograma de trabajo, un instrumento que de manera sencilla permita la organización de las actividades a desarrollar. Las actividades se presentan en una secuencia que ha sido definida por el equipo de supervisión y que atiende las necesidades y diferencias de las escuelas. Para esto se consideran elementos básicos como: enunciación de las actividades, periodos de aplicación, periodos de seguimiento y nombre del o los responsables de su realización.

Seguimiento y evaluación

El diseño de estrategias para el seguimiento y evaluación es una herramienta intrínsecamente ligada a la planeación y su ejecución; organiza actividades y mecanismos para valorar su realización durante y al finalizar el plan; da cuenta de lo aplicado y de los procesos que se generan a partir de la participación de los implicados; considera los periodos establecidos y los responsables de las actividades que se organizan y ejecutan. Es importante que quienes coordinan identifiquen dificultades y debilidades para que realicen ajustes a fin de obtener logros satisfactorios.

Por último, conviene aclarar que gran parte del éxito de la ejecución del plan de acción implica la participación decidida y comprometida de todos los actores involucrados. En el siguiente apartado se presentan algunas ideas o propuestas respecto al proceso de seguimiento y evaluación.



III. Evaluación en el plan de acción de la zona

A partir de que la supervisión lleva a cabo la planeación de todas las acciones que realiza y que atienden a las distintas realidades de las escuelas a su cargo, es necesario definir el proceso de seguimiento y evaluación que permita identificar el avance, las dificultades que enfrentan y los resultados que las escuelas obtienen; en este sentido, conviene señalar su corresponsabilidad en ello, para lo que es necesario identificar las estrategias de autoevaluación que el equipo de supervisión implementará.

Conviene resaltar que resulta indispensable para este proceso partir de los resultados obtenidos por las escuelas, esto le permite a la supervisión reflexionar y valorar su propio quehacer. El análisis e identificación del estado que guardan las escuelas de la zona respecto a los indicadores de aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal, son datos que revelan el nivel de compromiso y corresponsabilidad de la supervisión con la calidad educativa. La evaluación de la zona debe ser un punto de partida para generar políticas y acciones en la zona que ayuden a promover un movimiento en las escuelas hacia la calidad.

Los propósitos que la supervisión escolar debe plantearse respecto al seguimiento y la evaluación están orientados a dar respuesta a diferentes necesidades. Una de ellas es retroalimentar a los colectivos escolares con una mirada externa que contribuya a la toma de decisiones y favorezca la mejora educativa, y otra es apoyar los procesos de rendición de cuentas en beneficio de las escuelas y de la zona.

El punto de partida del seguimiento y la evaluación debe estar sustentado en un enfoque formativo y de mejora continua. Las acciones de seguimiento estarán planteadas en términos cualitativos y cuantitativos, para facilitar una valoración permanente. Para la evaluación conviene definir al menos dos momentos durante el ciclo escolar, esto es, a la mitad y al final de cada año

lectivo, con la finalidad de identificar avances o dificultades en las acciones emprendidas.

Lo anterior permite considerar ciertos aspectos de la dinámica de las escuelas en las que se realiza el seguimiento y la evaluación de los procesos educativos. Con la información que se genera se está en posibilidad de atender aquellos aspectos que pueden impactar directamente sobre los resultados de aprendizaje; por ejemplo, la evolución en la comprensión y evaluación de los modelos curriculares de educación básica, la articulación de enfoques, las formas de operación de los diferentes programas o proyectos que la escuela ha decidido implementar, la colaboración de los padres de familia, entre otros.

Son tres momentos que se identifican para la planeación, seguimiento y evaluación de las acciones de la supervisión: el primero es el diagnóstico, constituido por las escuelas que integran la zona, así como la valoración que tiene respecto al apoyo proporcionado durante los dos últimos ciclos escolares. El segundo considera la información que obtiene de la observación y evidencias del funcionamiento de las escuelas, del trabajo en equipo a través de las visitas, de los procesos de asesoramiento que desarrolla con los docentes, directores y padres de familia, de la asistencia a las reuniones de Consejo Técnico de las escuelas, recupera los resultados de las evaluaciones externas que participan con el sistema educativo en la valoración de los procesos de los programas educativos, entre otras actividades que realiza la supervisión. El tercer momento se refiere a la evaluación de sus acciones en correspondencia con la planeación de las escuelas.

Para el proceso de seguimiento y evaluación es imprescindible la sistematización de la información y su análisis para ello conviene definir en las zonas escolares los criterios o indicadores que permitan atender las diferentes realidades de las escuelas.

La información obtenida debe ser analizada y reflexionada primero en los equipos de supervisión y posteriormente difundida, mediante informes que se presenten en las reuniones de Consejo Técnico de Zona, con el fin de que mediante la reflexión colegiada se valore el funcionamiento y resultados de la escuela en corresponsabilidad con la supervisión, en función de las metas y acciones programadas, que permitan dar cuenta de los procesos que han desarrollado los colectivos docentes.

Es importante señalar que la evaluación realizada por la supervisión a las escuelas tiene un carácter distinto al de control o «fiscalización» que por tradición se ha implementado, lo que implica entenderla como un proceso cuyo propósito es obtener información rigurosa y sistemática que permita contar con datos válidos y confiables de los procesos educativos y sus resultados, formar juicios de valor respecto a ello y tomar decisiones consecuentes para corregir o fortalecer el plan de acción de la zona que de

manera oportuna incidan en el logro educativo, por lo que la evaluación permita a la supervisión retroalimentar a todos sus actores.

Los resultados de la evaluación de las escuelas que integran la zona permiten a la supervisión contar con elementos que le ayuden a definir no solamente la asistencia académica diferenciada que requiere cada uno de sus centros escolares para lograr los resultados educativos deseados, sino también para tomar decisiones encaminadas al desarrollo profesional y fortalecimiento del equipo de supervisión. Bajo esta óptica, la supervisión no sólo evalúa los procesos educativos de las escuelas, sino que debe ser capaz de leer en ellos la influencia y resultados de su propia actuación como apoyo académico y administrativo, y considerarlos un insumo para la actualización de su planeación en el siguiente ciclo escolar.



IV. Ejercicios para la autoevaluación de la supervisión escolar

Los **ejercicios de autoevaluación** tienen como propósitos orientar la reflexión del equipo de supervisión y de los directores de las escuelas de la zona sobre diversos aspectos relacionados con su quehacer educativo, compartir experiencias que fortalezcan el trabajo colaborativo, así como contribuir a la toma de decisiones y a la definición de estrategias para mejorar la calidad del funcionamiento y organización de las escuelas.

Los ejercicios tienen la siguiente estructura.

- **Título del ejercicio.**
- **Propósitos.**
- **Tiempo aproximado.** Hace referencia a la duración de las actividades: número de sesiones y horas destinadas para su realización.
- **Sugerencias de trabajo.** En este rubro se especifican algunas de las tareas y orientaciones para la realización de los ejercicios; se indica la modalidad de trabajo: en equipo, individual o en grupo. Algunos ejercicios están dirigidos exclusivamente a los equipos de supervisión, en otros participan además los directores de las escuelas en reuniones de Consejo Técnico de zona.
- **Materiales de apoyo.** Se enlistan los textos que facilitan la reflexión de los participantes sobre el tema de la sesión. En algunos casos estos textos están integrados en las actividades de los ejercicios, en otros es necesario recurrir a los materiales de la Biblioteca para la Actualización del Maestro (BAM).

➤ **Actividades.**

➤ **Productos.**

Conviene señalar que la numeración de los ejercicios es sólo una referencia para organizarlos, el equipo de supervisión podrá seleccionar libremente aquellos que respondan a las necesidades de reconocimiento y evaluación de los procesos educativos que llevan a cabo las escuelas de la zona a lo largo del ciclo escolar.

Lo anterior significa que la utilidad que puede representar está ubicada en cualquiera de los tres momentos, esto es en la autoevaluación, el seguimiento o evaluación. Lo anterior en función de las necesidades de información detectadas por la supervisión.

Los once temas responden a temáticas centrales que permiten a la supervisión avanzar en la atención y apoyo al logro educativo, la revisión de los enfoques de planes y programas y su aplicación en los proceso de enseñanza aprendizaje; la valoración de los datos estadísticos como indicadores de logro educativo de las escuelas; la identificación de los estilos de planeación y evaluación de docentes y directivos; el funcionamiento del Consejo Técnico de Zona; las acciones que se implementan para la actualización y capacitación del personal de las escuelas y la zona; el manejo y solución de conflictos; la vinculación de la supervisión con los distintos niveles de gestión, y, por último, la reflexión sobre la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.

Ejercicio 1: Análisis de la misión de la supervisión

Propósitos

- ▶ Identificar la misión institucional de la supervisión.
- ▶ Valorar las acciones de apoyo, asesoramiento y acompañamiento académico de la supervisión como tareas básicas en función del logro de la misión de las escuelas.

Materiales de apoyo

- ▶ Ley General de Educación (artículo 7).
- ▶ Acuerdo Secretarial N° 384, publicado en el DOF el 26 de mayo de 2006.
- ▶ Programa Nacional de Educación (vigente).
- ▶ *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las Entidades Federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica.*
- ▶ *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión.* Apartado 1. «El contenido de la función supervisora».
- ▶ Otros materiales elaborados en la entidad que permitan revisar y conocer con mayor precisión la función de la supervisión.

Productos

- ▶ Redacción de la misión de la supervisión escolar y de la escuela.
- ▶ Listado de competencias profesionales que requiere desarrollar el equipo de supervisión.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas.

Sugerencias de trabajo

- ▶ Es importante que los participantes registren en un cuaderno las conclusiones, dudas y reflexiones; esto les permitirá observar su avance en la comprensión de las temáticas abordadas. Este trabajo será insumo para generar procesos de autoevaluación de los equipos de supervisión escolar.

Actividades

1. De manera individual den lectura a los textos del anexo 1 de esta ficha: «Perfil de egreso de la educación básica», artículo 7 de la Ley General de Educación, y el plan y programas de estudio del nivel.
2. A partir de los textos, respondan los cuestionamientos que se presentan a continuación:
 - ▶ ¿Cuál es la misión de la escuela?
 - ▶ ¿De qué manera contribuye la supervisión al logro de la misión de las escuelas?
 - ▶ ¿Cómo atiende la supervisión las necesidades y demandas de las escuelas para el logro de los propósitos educativos?
 - ▶ ¿Cuáles han sido los aciertos y dificultades enfrentados por la supervisión?
 - ▶ De acuerdo con la reflexión anterior, ¿cuál es la misión de la supervisión?
3. En plenaria presenten sus respuestas. Se sugiere que el coordinador de la reunión registre en el cuadro los puntos de vista, ideas, reflexiones o conclusiones del grupo.

Cuadro 1

Misión de la escuela	Misión de la supervisión
Contribución de la supervisión al logro de los propósitos educativos	

- ▶ ¿Cuáles son los retos que como equipo de supervisión/directivos identifican para responder a las demandas actuales de las escuelas?
4. En equipo, lean los textos del anexo 2 «La supervisión escolar» y «Enfoque académico de la supervisión», y respondan las preguntas que se presentan a continuación:
 - ▶ ¿Cuál es el papel y las funciones que históricamente se han asignado a la supervisión?
 - ▶ ¿De qué manera estas funciones han contribuido a la mejora de los procesos escolares?
 - ▶ En el escenario propuesto en los documentos, ¿qué acciones académicas realiza el equipo de supervisión para que docentes y directores avancen hacia una mejor calidad en la enseñanza y el aprendizaje?
 - ▶ ¿Qué competencias profesionales y tareas requieren desarrollar los integrantes del equipo de supervisión para mejorar el desempeño de la función?

- ▶ ¿Cuáles son los principales retos y dificultades para mejorar y fortalecer la acción supervisora?
- 5. Organicen las conclusiones finales en esquemas, cuadros de doble entrada, mapas conceptuales, o el recurso que se prefiera, y preséntenlos al grupo.
- 6. De acuerdo con lo anterior, establezcan acuerdos y compromisos a asumir para que el equipo de supervisión logre su misión y contribuya al logro educativo.

Anexo 1

Perfil de egreso de la educación básica

Para avanzar en la articulación de la educación básica se ha establecido un *perfil de egreso* que define el tipo de ciudadano que se espera formar en su paso por la educación obligatoria; asimismo, constituye un referente obligado de la enseñanza y del aprendizaje en las aulas, una guía de los maestros para trabajar con los contenidos de las diversas asignaturas y una base para valorar la eficacia del proceso educativo. El perfil de egreso plantea un conjunto de rasgos que los estudiantes deberán tener al término de la educación básica para desenvolverse en un mundo en constante cambio. Dichos rasgos son resultado de una formación que destaca la necesidad de fortalecer las competencias para la vida, que no sólo incluyen aspectos cognitivos sino los relacionados con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática, y su logro supone una tarea compartida entre los campos del conocimiento que integran el currículo a lo largo de toda la educación básica.

Rasgos deseables del egresado de educación básica

Así, como resultado del proceso de formación a lo largo de la escolaridad básica, el alumno:

- a) Utiliza el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y adecuadamente, para interactuar en distintos contextos sociales. Reconoce y aprecia la diversidad lingüística del país.
- b) Emplea la argumentación y el razonamiento al analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas soluciones.

- c) Selecciona, analiza, evalúa y comparte información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
- d) Emplea los conocimientos adquiridos con el fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, así como para tomar decisiones y actuar, individual o colectivamente, en aras de promover la salud y el cuidado ambiental como formas para mejorar la calidad de vida.
- e) Conoce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, los pone en práctica al analizar situaciones y tomar decisiones con responsabilidad y apego a la ley.
- f) Reconoce y valora distintas prácticas y procesos culturales. Contribuye a la convivencia respetuosa. Asume la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano, se identifica como parte de un grupo social, emprende proyectos personales, se esfuerza por lograr sus propósitos y asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones.
- h) Aprecia y participa en diversas manifestaciones artísticas. Integra conocimientos y saberes de las culturas como medio para conocer las ideas y los sentimientos de otros, así como para manifestar los propios.
- i) Se reconoce como un ser con potencialidades físicas que le permiten mejorar su capacidad motriz, favorecer un estilo de vida activo y saludable, así como interactuar en contextos lúdicos, recreativos y deportivos.

Competencias para la vida

En todo el mundo cada vez son más altos los niveles educativos requeridos a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En este contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja. Esto exige considerar el papel de la adquisición de los saberes socialmente construidos, la movilización de saberes culturales y la capacidad de aprender permanentemente para hacer frente a la creciente producción de conocimiento y aprovecharlo en la vida cotidiana.

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos con estas características implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central. Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

Las competencias movilizan y dirigen todos estos componentes hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser. Las competencias se manifiestan en la acción integrada; poseer conocimiento o habilidades no significa ser competente: se pueden conocer las reglas gramaticales, pero ser incapaz de redactar una carta; se pueden enumerar los derechos humanos y, sin embargo, discriminar a las personas con necesidades especiales.

La movilización de saberes (saber hacer con saber y con conciencia respecto al impacto de ese hacer) se manifiesta tanto en situaciones comunes de la vida diaria como en situaciones complejas y ayuda a visualizar un problema, determinar los conocimientos pertinentes para resolverlo, reorganizarlos en función de la situación, así como extrapolar o prever lo que falta. Algunos ejemplos de estas situaciones son: diseñar y aplicar una encuesta; organizar un concurso, una fiesta o una jornada deportiva; montar un espectáculo; escribir un cuento o un poema; editar un periódico. De estas experiencias se puede esperar una toma de conciencia de la existencia misma de ciertas prácticas sociales y comprender, por ejemplo, que escribir un cuento no es cuestión de inspiración, pues demanda trabajo, perseverancia y método. Las competencias que aquí se proponen contribuirán al logro del perfil de egreso y deberán desarrollarse desde todas las asignaturas, procurando que se proporcionen oportunidades y experiencias de aprendizaje para todos los alumnos.

- **Competencias para el aprendizaje permanente.** Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de su vida, de integrarse a la cultura escrita y matemática, así como de movilizar los diversos saberes culturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.
- **Competencias para el manejo de la información.** Se relacionan con: la búsqueda, evaluación y sistematización de información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar y utilizar información; el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.

- **Competencias para el manejo de situaciones.** Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los sociales, culturales, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo; administrar el tiempo; propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias; enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.
- **Competencias para la convivencia.** Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás; manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales; desarrollar la identidad personal; reconocer y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracteriza a nuestro país.
- **Competencias para la vida en sociedad.** Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder en favor de la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar considerando las formas de trabajo en la sociedad, los gobiernos y las empresas, individuales o colectivas; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; actuar con respeto ante la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo, y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

Fuente: Acuerdo Secretarial número 384

Ley General de Educación

(Últimas Reformas DOF 02-06-2006)

Artículo 7. La educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines que establece el segundo párrafo del artículo 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

- I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas.

- II. Favorecer el desarrollo de las facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos.
- III. Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país.
- IV. Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.
- V. Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad.
- VI. Promover el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los derechos humanos y el respeto de los mismos.
- VII. Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas.
- VIII. Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación.
- IX. Estimular la educación física y la práctica del deporte.
- X. Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios.
- XI. Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad.
- XII. Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.
- XIII. Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

Anexo 2

La **supervisión escolar** se constituye por las figuras de supervisión o inspección, y en su caso por el personal docente que apoya la función y representa una instancia intermedia entre las escuelas, y los equipos docentes directivos por una parte, y las autoridades educativas de las entidades federativas, regionales o municipales por la otra. Es la autoridad educativa más cercana a las escuelas y tiene funciones técnico-pedagógicas y técnico-administrativas encaminadas a apoyar, asistir, orientar, asesorar y facilitar el trabajo de directivos y de docentes en las escuelas, a fin de mejorar el proceso educativo y sus resultados. También le corresponde evaluar el funcionamiento de las escuelas bajo su responsabilidad y promover la evaluación interna de cada escuela, a fin que éstas logren los propósitos educativos en todos sus alumnos, con calidad y de acuerdo con criterios de equidad.

[Sólo para el caso de preescolar y primaria] El supervisor preside el Consejo Técnico de Zona, el cual está conformado por los directores de cada una de las escuelas ubicadas en la misma zona escolar.

La autoridad educativa de la entidad federativa en el marco de sus atribuciones y facultades establecerá la normatividad específica para el funcionamiento de la supervisión escolar.

SEP-SEB, Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica, México, SEP-SEB (propuesta para publicación), 2006.

I. Enfoque académico de la supervisión

1. El contenido de la función supervisora

Entre las funciones que realiza la supervisión escolar se encuentran las administrativas, laborales y técnico-pedagógicas; de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación, así como de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas. Es evidente que la acción de la supervisión es amplia y que sus tareas requieren una atención total. El propósito de apoyar académicamente a la supervisión escolar se erige sobre la convicción de que las funciones que realiza son importantes para avanzar hacia una mejor calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Son dos los aspectos que la hacen relevante: 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 tiene como tarea sustancial convertirse en un mediador que facilite el trabajo del colectivo docente y del director a través de la asesoría y el acompañamiento. Examinemos un poco más estas dos tareas para la mejora de la calidad educativa.

A. Una supervisión para la calidad de los aprendizajes

La supervisión escolar, desde el momento en que se introdujo como una instancia necesaria del sistema educativo, estuvo llamada a inspeccionar los resultados y los procesos educativos de acuerdo con los propósitos, enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio de educación básica estipulados en la legislación educativa. Sin embargo, su tarea no se agota en la inspección —vigilancia y control del cumplimiento normativo del sistema escolar—, ya que ningún proceso educativo o de otra índole puede ser mejorado a partir de la sola inspección del mismo. La mejora de la calidad requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en las escuelas, pero ésta no es suficiente; es necesario contribuir, a través del apoyo académico del equipo de supervisión, a encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje.

Esto es así debido a que se han presentado avances en la conceptualización de los componentes del desarrollo curricular, el cual implica contenidos y enfoques educativos que hacen referencia a un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los que se basan las competencias y que exigen el desarrollo integral de los alumnos de educación básica para que continúen aprendiendo a lo largo de la vida. Además, la calidad no es viable si únicamente se atienden los resultados educativos; para llegar a ella es necesario apoyar los procesos escolares que pueden garantizar dichos resultados, entre ellos, el funcionamiento normal de los planteles (por ejemplo, puntualidad y asistencia de los maestros), un clima laboral óptimo para el trabajo docente y el conocimiento, planeación y aplicación del contenido curricular.

Avanzar hacia una mejor calidad en la escuela requiere acompañar a los actores educativos en su labor, esto significa estar cerca de su práctica, observarlos, dialogar con ellos y con quienes interactúan. Ahora bien, brindar acompañamiento exige ampliar o desarrollar el potencial técnico-pedagógico de la supervisión escolar ahí donde se encuentra limitado.

Diversos estudios nacionales e internacionales¹ señalan a la supervisión escolar como elemento clave y estratégico para recoger las necesidades y demandas de apoyo, así como para ofrecer asesoría pertinente, oportuna y eficaz a las escuelas de su área de influencia. Por otra parte, la tarea que el sistema educativo ha depositado en los equipos de supervisión, esto es, contribuir a generar procesos de evaluación en las escuelas, sigue vigente. En este sentido, se trata de impulsar procesos que, lejos de conceptualizarlos como fiscalizadores, tengan entre sus cometidos dotar a maestros y directores de insumos para distinguir los factores que inciden en los resultados educativos, y contribuir a que los colectivos docentes tomen las decisiones más oportunas y pertinentes en la búsqueda de mejorar la calidad del aprendizaje.

En el contexto de calidad y evaluación del Sistema Educativo Nacional (SEN), el reforzamiento de la función técnico-pedagógica de la supervisión, permitiría situar a ésta como una instancia mediadora entre la evaluación que realizan del SEN organismos externos², los que promueven las autoridades educativas federales y de las entidades, entre otros, y la evaluación que la escuela hace de su quehacer educativo. Este papel mediador de la supervisión implicaría la creación de espacios y mecanismos que le permitan contrastar la información obtenida por ambas instancias e identificar los aspectos o elementos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que inciden en los resultados educativos, a fin de reforzar aquellos que fortalecen el trabajo docente y buscar opciones de mejora para los factores que inciden negativamente en el aprendizaje de los alumnos. Ejemplo de estos mecanismos y espacios pueden ser la realización de encuentros regionales o estatales, reuniones y foros con autoridades educativas de los diferentes niveles y modalidades de educación básica y con instituciones de educación superior o centros de investigación.

SEP-SEB, *Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión, México, SEP-SEB (propuesta para publicación), 2006*

1 Por ejemplo: *Tendencias en supervisión escolar. La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas.*; *Reforma de la supervisión escolar. Un programa internacional de investigación y formación* o *El poder transformador de la supervisión en la gestión escolar y en los logros educativos*, entre otros títulos.

2 Tales como el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés).

Ejercicio 2: Revisión del conocimiento de los enfoques de enseñanza y contenidos educativos

Propósitos

- ▶ Reconocer las características del plan y programas de estudio y los enfoques de enseñanza.
- ▶ Identificar la congruencia entre los enfoques y las formas de enseñanza presentes en las aulas de las escuelas que conforman la zona.
- ▶ Revisar las estrategias diseñadas por el equipo de supervisión para verificar la aplicación de los enfoques en la práctica de enseñanza de los maestros de la zona.

Materiales de apoyo

- ▶ Plan y programas de estudio vigentes del nivel educativo.
- ▶ Libros para el maestro del nivel educativo.
- ▶ Registros de visitas al aula.
- ▶ Planeaciones docentes.

Productos

Conclusiones generales que consideren:

- ▶ Enfoques de las asignaturas analizadas.
- ▶ Vinculación entre los enfoques de enseñanza de las distintas asignaturas.
- ▶ Competencias profesionales de los equipos de supervisión para orientar a docentes y directores.

Tiempo aproximado

- ▶ 2 sesiones de 4 horas cada una. Total: 8 horas.

Sugerencias de trabajo

- ▶ Para la revisión de los planes y programas de estudio se sugiere organizar equipos de trabajo, en primaria y secundaria por asignatura y en preescolar por programa.

Actividad 1

1. Según la asignatura o campo formativo asignado al equipo, respondan las preguntas y concentren la información, para ello se sugiere utilizar el Cuadro 1.
 - ▶ ¿Cuáles son los propósitos generales de las asignaturas o campos formativos, según el nivel?

- ▶ ¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores favorecen?
- ▶ ¿Cuáles son los rasgos distintivos de los enfoques de enseñanza en relación con el papel del docente y la evaluación del aprendizaje?
- ▶ ¿Cuál es la organización de los contenidos de la asignatura y su relación con el enfoque?

Cuadro 1

Aspectos	Asignaturas o campo formativo
Propósitos generales	
Conocimientos	
Habilidades	
Actitudes	
Valores	
Principales rasgos del enfoque	
Papel del maestro	
Evaluación del aprendizaje	
Relación de los contenidos de la asignatura o campo formativo con el enfoque	

- ▶ ¿Cuáles son las dificultades y retos que enfrentan los docentes en la aplicación del enfoque de la asignatura o campo formativo revisado?
- ▶ ¿Cuál sería la participación de la supervisión escolar para contribuir y favorecer formas de enseñanzas en congruencia con los enfoques vigentes?

2. En reunión de Consejo Técnico de Zona cada equipo presenta los aspectos analizados y en grupo reflexionan en torno a:

- ▶ ¿Cómo se vinculan los enfoques de las asignaturas o campos formativos?
- ▶ ¿De qué manera se pueden articular los propósitos, contenidos y enfoques educativos de las asignaturas o campos formativos?
- ▶ ¿En que medida los enfoques de enseñanza permiten el logro de los propósitos educativos?

Actividad 2

Sugerencias

- ▶ Para el desarrollo de la actividad se requiere contar con los registros de visitas al aula y planeaciones de clase.

1. Organicen los equipos que se conformaron para la revisión de los planes y programas de estudio. Revisen los registros e identifiquen la congruencia entre el enfoque y las actividades propuestas por el docente teniendo como referente las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿En qué aspectos de la planeación se observa que los docentes aplican el enfoque de las asignaturas o campos formativos?
 - ▶ ¿En qué aspectos se observan las mayores dificultades para aplicar el enfoque?
2. En grupo presenten el trabajo de cada equipo y respondan las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿En qué asignaturas o campos formativos se observan mayores dificultades por parte de los maestros?
 - ▶ ¿Cuáles son las posibles causas de la dificultad de los maestros en la aplicación del enfoque de enseñanza?
 - ▶ ¿Sólo a través de la revisión de los planes de clase se puede observar la aplicación del enfoque en la práctica docente?, ¿por qué?
 - ▶ ¿Qué otras acciones puede realizar el equipo de supervisión para identificar la aplicación del enfoque en el aula?
 - ▶ ¿Qué estrategias propone como Consejo Técnico de Zona para favorecer la implementación de los enfoques de enseñanza en las escuelas?
 - ▶ ¿Cuáles son los retos y dificultades del equipo de supervisión en la comprensión de los enfoques de enseñanza y su pertinencia en el logro de propósitos educativos, así como en las acciones que realiza para la asesoría y apoyo a docentes y directores.

Ejercicio 3: Revisión de los indicadores educativos de la zona escolar

Propósitos

- ▶ Conocer la situación en la que se encuentran las escuelas de la zona escolar a través de la revisión de los indicadores educativos de reprobación, deserción, eficiencia terminal y aprovechamiento escolar.
- ▶ Valorar objetivamente los índices en los que se ubica la zona escolar, así como señalar las estrategias diferenciadas a aplicar para mejorar la situación de cada escuela.

Materiales de apoyo

- ▶ Concentrados estadísticos propios de cada nivel, por ejemplo los formatos:
 - ▶ 911 de inicio y fin de ciclo escolar anterior del conjunto de escuelas y concentrados estadísticos de la zona. Es importante contar con la información de dos ciclos escolares anteriores.
 - ▶ Educación primaria: IAE y REL registro de alumnos de sexto año.
 - ▶ Educación secundaria: R1, R2 y R3.
 - ▶ Entre otros formatos con información estadística.
- ▶ Formulario de indicadores elaborado por la Dirección General de Acreditación y Revalidación (DGAYR).

Productos

- ▶ Cuadro de indicadores educativos actualizados y análisis de resultados.
- ▶ Gráficas.
- ▶ Colorama que muestra la situación educativa de la zona.
- ▶ Listado de estrategias diferenciadas por escuela para mejorar su situación educativa.

Tiempo aproximado

- ▶ 2 sesiones de Consejo Técnico de 4 horas cada una. Total: 8 horas.

Actividad 1

1. Realicen en el grupo una lluvia de ideas sobre los conceptos que tienen en cuanto a la reprobación, aprovechamiento escolar, deserción y eficiencia terminal. En el caso de educación secundaria, se sugiere reflexionar en torno a la diferencia entre los conceptos de reprobación y repetición. Elaboren

una lámina con la construcción del concepto. Contrástenla con los conceptos que al respecto manejan algunos textos o su autoridad educativa.

2. Organicen tres equipos de trabajo y realicen las siguientes tareas, previas a la reunión del colegiado.

Equipo 1. Análisis del índice de reprobación

- a) A partir de las formas 911 de inicio y fin del ciclo escolar pasado, concentren los datos del conjunto de escuelas de la zona, respecto al número de alumnos por grado, número de educandos que han reprobado y su porcentaje. El siguiente cuadro orienta este ejercicio.

Cuadro 1. Concentrado de índice de reprobación (ejemplo: primaria)

Escuelas de la zona	Aspecto	Por grado y género																		Total	
		1º			2º			3º			4º			5º			6º				
		H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M
Escuela 1	Matrícula																				
	Reprobados																				
	Porcentaje																				
Escuela 2	Matrícula																				
	Reprobados																				
	Porcentaje																				
Totales	Matrícula																				
	Reprobados																				
	Porcentaje																				

ST= Subtotal por grado

Nota: En el caso de educación secundaria es importante distinguir entre la reprobación y la repetición, ya que en este nivel la reprobación puede estar presente en las asignaturas y no en repetir grado, pues quienes reprueban tiene la opción de presentar examen y aprobar el grado.

- b) Una vez que cuentan con el cuadro anterior elaboren una representación gráfica de la situación.
- c) En equipo, reflexionen sobre los resultados del cuadro y su representación gráfica, a partir de las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿Los resultados que observan las escuelas son satisfactorios o no?
 - ▶ ¿En qué grados se observa una mayor y una menor reprobación y en qué escuelas?
 - ▶ ¿Qué circunstancias o factores consideran los responsables de la situación?
 - ▶ ¿En qué asignaturas se presentan los mayores índices de reprobación?
 - ▶ ¿Existe correspondencia entre la información de género, el grado y la reprobación?, ¿cómo se explica?

- c) Preparen una exposición para presentar sus hallazgos al Consejo Técnico de la escuela.

Equipo 2. Análisis de los índices de deserción y eficiencia terminal

- a) Con base en la estadística contenida en las formas 911 de inicio y final del ciclo escolar pasado del conjunto de escuelas de la zona, realicen el llenado del siguiente cuadro que concentra los datos relacionados con la deserción y la eficiencia terminal.

Cuadro 2. Concentrado de índice de deserción (ejemplo: primaria)

Escuelas de la zona	Aspecto	Por grado y género																		Total	
		1º			2º			3º			4º			5º			6º				
		H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M
Escuela 1	Matrícula inicio																				
	Matrícula final																				
	Porcentaje																				
Escuela 2	Matrícula inicio																				
	Matrícula final																				
	Porcentaje																				
Totales	Matrícula inicio																				
	Matrícula final																				
	Porcentaje																				

- b) Una vez que cuenten con el cuadro anterior respondan a las siguientes preguntas:
- ▶ ¿En qué grados y grupos se observa mayor o menor deserción?
 - ▶ ¿Qué acciones ha implementado la escuela y la supervisión para atender los casos de deserción?, ¿qué resultados han obtenido?
 - ▶ En el caso de que existan índices de deserción, ¿cuáles son los factores internos y externos que inciden en estos resultados?
- c) A continuación identifiquen la eficiencia terminal de la escuela; para ello es necesario que consideren la última generación de egreso y apliquen la siguiente fórmula de cálculo:

- Primaria (formato 911 matrícula de fin de curso):

$$\text{Eficiencia terminal (n)} = \frac{\text{egresados del ciclo escolar (n)}}{\text{alumnos de nuevo ingreso a 1º del ciclo (n-5)}}$$

- Secundaria (formato de 911 de inicio de curso):

$$\text{Eficiencia terminal (n)} = \frac{\text{egresados del ciclo escolar (n)}}{\text{alumnos de nuevo ingreso a 1º del ciclo (n-2)}}$$

- d) Realicen los cálculos y registren sus datos en un cuadro que de acuerdo con su nivel educativo permita hacer su concentrado. A continuación se incluye un ejemplo:

Cuadro 3. Concentrado del índice de eficiencia terminal (primaria)

Escuelas de la zona	Eficiencia terminal de la generación del último ciclo escolar						Total					
	1º			6º								
	Nº		ST	Nº		ST	Nº		T	%		T
	H	M		H	M		H	M		H	M	
Escuela 1												
Escuela 2												
Total												

ST= Subtotal por grado / T= Total

- e) Discutan los resultados del cuadro a partir de las siguientes preguntas:
- ¿Cómo valoran los resultados que muestra el concentrado?, ¿qué realidad de las escuelas de la zona refleja?
 - ¿Se observa algún incremento o decremento en la eficiencia terminal?, ¿cómo explican ésta situación? En caso de que no haya variado el indicador, ¿a qué lo atribuyen?
 - ¿Qué factores influyen para que el índice de eficiencia terminal aumente o disminuya?
 - ¿Cuáles son las variantes más significativas que se observan en la última generación de educandos que ha transitado en la zona?
 - ¿Cómo es la dinámica que se presenta durante el paso de una generación por el nivel educativo que corresponda?, ¿cuáles son los factores que contribuyen a que se presente esta dinámica?
- f) Preparen una exposición para presentar sus hallazgos al CTE.

Equipo 3. Análisis de los resultados de aprovechamiento escolar

- De los formatos (Primaria IAE, secundaria R1,R2 y R3) del ciclo escolar pasado que presentaron el conjunto de escuelas de la zona, realicen el llenado en un cuadro como el siguiente, para concentrar los datos relacionados con el nivel de aprovechamiento escolar de cada una de las asignaturas o áreas de conocimiento: (Cuadro 4).
- Una vez que han recopilado los datos del cuadro anterior, reflexionen en torno a las preguntas siguientes.
 - ¿En cuáles asignaturas se observan los niveles más bajos de aprovechamiento escolar?, ¿en qué grados?, ¿se manifiestan diferencias por género?, ¿cuáles?
 - ¿Estos resultados por asignatura presentan similitudes en las escuelas?, ¿cuáles son las variantes?
 - ¿Cuáles son las características que diferencian a las escuelas de alto nivel de aprovechamiento escolar de las de bajo nivel?
- Se prepara una exposición para el CTE y se reflexiona en torno a la pregunta siguiente.
 - ¿Cómo definirían el perfil de cada una de las escuelas de la zona?

Cuadro 4. Concentrado nivel de aprovechamiento escolar por zona y área de conocimiento (ejemplo: primaria)

Escuelas de la zona	Asignatura	Por grado y género																		Total	
		1º			2º			3º			4º			5º			6º				
		H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M	ST	H	M
Escuela 1	A1																				
	A2																				
	A3																				
	Otras...																				
Escuela 2	A1																				
	A2																				
	A3																				
	Otras...																				
Total aprovechamiento	A1																				
	A2																				
	A3																				
	Otras...																				

A1= Asignatura 1 / ST= Subtotal

Actividad 2

Para el desarrollo de la actividad en Consejo Técnico Escolar son indispensables los cuadros de reprobación, deserción, eficiencia terminal y aprovechamiento general que han elaborado los tres equipos de trabajo.

- a) En plenaria concentren la información de los tres equipos. El siguiente cuadro es útil para hacerlo. (Cuadro 5)
- b) Una vez recopilados los datos del cuadro anterior, reflexionen en torno a las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿Cuáles son las características que diferencian a las escuelas que presentan alto nivel de aprovechamiento frente a las escuelas que presentan un bajo nivel?
 - ▶ ¿Qué muestran los números en razón de los logros educativos?

Cuadro 5. Indicadores educativos de la zona

Escuelas de la zona	Indicadores educativos															
	Reprobación				Deserción				Eficiencia terminal				Aprovechamiento general			
	H		M		H		M		H		M		H		M	
	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
Escuela 1																
Escuela 2																
Totales																

T= Total

- c) Para profundizar en el análisis y distinguir con mayor precisión los resultados educativos de la zona escolar, se recomienda elaborar un colorama de la condición de las escuelas, con base al cuadro anterior y los siguientes rangos: insuficiente, suficiente, satisfactorio y sobresaliente. Antes deberán apoyarse en la desviación estándar y distinguir los resultados en cuartiles.

Cuadro 6. Colorama con Indicadores educativos de la zona

Indicador educativo		Insuficiente (rojo)		Suficiente (amarillo)		Satisfactorio (verde)		Sobresaliente (morado)	
		H	M	H	M	H	M	H	M
Aprovechamiento escolar	Español								
	Matemáticas								
	Ciencias naturales								
	Historia								
	Geografía								
	Educación cívica								
	Educación física								
	Educación artística								
Eficiencia terminal									
Deserción									
Reprobación									

Nota: Es importante mencionar que los ejercicios realizados pueden complementarse con un cuadro de concentración que identifique por cada indicador: análisis por grado y género; grado, grupo y asignaturas; y grado-grupo y género.

- d) Realicen un cuadro con el total de las escuelas de la zona aplicando los colores respectivos a cada rango.

Actividad 3

- A partir de las actividades anteriores concluyan respondiendo las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿Cómo se percibe el nivel académico de las escuelas de acuerdo con el colorama?, ¿qué rangos predominan en la zona y cuántas escuelas son por cada uno?, ¿qué tareas representan estos resultados para las escuelas?, ¿qué estrategias se implementará desde la supervisión?
 - ▶ ¿Cuál es la relación que existe entre los resultados obtenidos y la organización y funcionamiento de las escuelas?
 - ▶ ¿De acuerdo con los resultados obtenidos en cada escuela, señalan las estrategias diferenciadas que deben aplicar como equipo de supervisión para mejorar los indicadores encontrados en cada escuela?
 - ▶ ¿Qué estrategias por escuela deberán fortalecer o mantener para las escuelas sobresalientes?, y ¿cuáles para mejorar los resultados de las escuelas que se encuentran en los rangos: insuficiente, suficiente, satisfactorio?
 - ▶ ¿Cuáles son los retos que tiene el equipo de supervisión para contribuir a que todos los alumnos de una generación cursen el nivel educativo en el tiempo destinado para ello?

Ejercicio 4: Retroalimentación de los indicadores educativos de la zona escolar

Propósitos

- ▶ Identificar cómo los resultados de la evaluación externa son un insumo para profundizar en el análisis de la situación que guardan las escuelas, y contribuyen a la comprensión de los resultados de aprovechamiento escolar.

Materiales de apoyo

- ▶ Informes de evaluaciones que se aplican en su entidad o en México para conocer el estado actual de la educación. Por ejemplo: Olimpiadas de conocimiento, IDANIS, EXANIS INEE y otros que se ofrecen a través de instituciones internacionales.

Productos

- ▶ Análisis de contrastación de resultados de evaluaciones externas con los realizados por el equipo de la zona.
- ▶ Cuadro de evaluación externa.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 2 horas en trabajo colegiado.

Actividades

1. En Consejo Técnico respondan las siguientes preguntas y realicen el llenado del cuadro.
 - ▶ ¿Cuántas de las escuelas de la zona han participado en procesos de evaluación externa?, ¿qué instancias las realizan?, ¿qué tipo de evaluación se ha realizado y con qué periodicidad?
 - ▶ ¿A través de qué tipo de instrumentos se realiza la evaluación?, ¿qué información se obtiene?

Evaluación externa

Escuelas	Han sido evaluadas		Institución evaluada	Tipo de evaluación	Instrumentos aplicados	Qué información se obtiene	Periodicidad
	SI	NO					
Escuela 1							
Escuela 2							
Escuela...							

De acuerdo con el cuadro anterior señalen:

- ▶ ¿Cuántas escuelas de la zona han sido evaluadas por instancias externas?
- ▶ ¿Las escuelas conocen los resultados que obtienen?
- ▶ ¿Tiene alguna utilidad la información que aporta la evaluación externa?
- ▶ ¿La información que aporta la evaluación externa para el reconocimiento de la situación que guardan las escuelas de la zona coincide con la que han obtenido con otros ejercicios?
- ▶ ¿Qué papel desempeña la supervisión en la realización de los procesos de evaluación externa en las escuelas?, ¿en la difusión de los resultados?, ¿a través de qué mecanismos difunden los resultados a la comunidad escolar?
- ▶ ¿Por qué es importante que las escuelas participen en procesos de evaluación externa?

Ejercicio 5: Valoración de los estilos de planeación y evaluación

Propósitos

- ▶ Identificar si la asesoría y apoyos proporcionados a las escuelas sobre planeación de aula y escuela han contribuido a su comprensión y ejecución para valorar el impacto de la misma en el logro educativo.
- ▶ Reconocer los avances, logros o dificultades en la construcción de la planeación de aula y escuela, a fin de generar acciones que contribuyan a atenderlas de manera pertinente.

Materiales de trabajo

- ▶ Documentos de la planeación de escuela y programa anual de trabajo.
- ▶ Planeación de aula.
- ▶ Cuadernos de alumnos o producciones de los alumnos.
- ▶ Exámenes escritos.
- ▶ Criterios de evaluación (en caso que los consideren).
- ▶ Tablas y formatos de evaluación (escalas estimativas, listas de cotejo, registros de observación, etcétera).
- ▶ Documento individual de adecuaciones curriculares (DIAC).
- ▶ Conclusiones obtenidas con las fichas 1 y 2 de este documento.

Productos

- ▶ Cuadro de conclusiones generales.
- ▶ Análisis de la situación de las escuelas de la zona respecto a la planeación y evaluación del aula y de los planteles.
- ▶ Listado de logros y necesidades de asesoría que el equipo de supervisión identifica en la planeación y evaluación que los docentes aplican.
- ▶ Establecimiento de acuerdos y compromisos.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas por cada bloque.

Sugerencia de trabajo

- ▶ Para abordar la temática de este ejercicio se han propuesto tres bloques, cada uno aborda contenidos complementarios que contribuyen a los propósitos del ejercicio. Esto significa que el equipo de supervisión puede decidir realizar alguno de ellos o todos, como antecedente para abordar la planeación colectiva; esta elección dependerá de las necesidades detectadas en la supervisión.

Actividades

Bloque 1. Revisión de la planeación del trabajo en el aula

1. Para tener un referente común sobre los enfoques de enseñanza de acuerdo con el nivel educativo, en forma individual revisen y analicen los productos del ejercicio 2 «Revisión del conocimiento de los enfoques de enseñanza» y reflexionen en torno a:
 - ▶ ¿Cuáles son las características de los enfoques de enseñanza?
 - ▶ ¿Qué características tiene el enfoque de enseñanza y evaluación que frecuentemente empujan los docentes de la zona?
 - ▶ ¿En qué medida se relaciona con los enfoques vigentes?
 - ▶ ¿Qué estrategias o instrumentos utiliza el equipo de supervisión para conocer y valorar la planeación y evaluación de los docentes, al inicio, durante y final de ciclo escolar?
2. En grupo, compartan y reflexionen sobre las respuestas de cada participante. Se pueden registrar las ideas en hojas de rotafolio.
3. Organizados por equipo seleccionen algunos formatos de planeación que emplean los docentes de la zona; el análisis se realiza considerando:

Pertinencia de los elementos que integran la planeación

- ▶ ¿Qué elementos integran la estructura de la planeación didáctica?
- ▶ ¿Son suficientes y pertinentes para planear la acción docente?
- ▶ ¿La selección de los contenidos y sus secuencias están vinculadas con los propósitos y criterios para evaluar el aprendizaje que se pretende promover?

Atención a los estilos de aprendizaje

- ▶ En la planeación, ¿se identifican contenidos y actividades que atienden a las necesidades y estadios o momentos del aprendizaje de los alumnos?

Aplicación de los enfoques de enseñanza

Para responder a los planteamientos es importante recuperar la información y conclusiones obtenidas en la actividad 1.

- ▶ ¿El trabajo con el grupo y las actividades que se desarrollan consideran la participación individual, por equipo, grupal o mixta?, ¿qué beneficios reportan a los alumnos y al docente estas formas de organización?
 - ▶ ¿En el tratamiento de los temas, el docente reconoce conocimientos y experiencias previas?
 - ▶ Como estrategia de enseñanza, ¿plantea desafíos y conflictos para promover aprendizajes significativos?
4. Con la información obtenida se elaboran conclusiones para presentarlas ante el grupo.

Bloque 2. Revisión y análisis de planeación en el aula

1. De manera individual leen los siguientes textos:

- ▶ *Ética y evaluación para la calidad*, de M^a. Antonio Casanova, BAMSEP.
- ▶ *La evaluación en el salón de clases*, de Peter W. Airasian, BAMSEP.
- ▶ Apartados de evaluación de los Libros para el Maestro; en el caso de preescolar el Programa de Educación Preescolar 2004.

A partir de las lecturas realizadas se identifican algunas características de las propuesta de evaluación.

2. Seleccionar, revisar y analizar los instrumentos de evaluación que los docentes utilizan para valorar el progreso de los alumnos en la zona escolar (carpetas, escalas estimativas, listas de cotejo, exámenes, etcétera).

Con la finalidad de promover el intercambio y la reflexión sobre esta información, se consideran los siguientes planteamientos:

- ▶ ¿Cómo se evalúa?
- ▶ ¿Cuáles fueron los contenidos o asignaturas en los que los alumnos obtuvieron más logros, y en cuáles presentan mayores dificultades?
- ▶ ¿Los instrumentos de evaluación que utilizan, son suficientes para identificar el logro educativo?
- ▶ En caso de tener exámenes escritos, conviene revisarlos y analizarlos considerando las siguientes cuestiones:
- ▶ ¿Fueron diseñados por los docentes atendiendo a los contenidos abordados?
- ▶ En el caso de que hayan sido adquiridos, ¿los exámenes cubrieron las expectativas de los docentes?

A partir de las ideas e información presentadas, se acuerda la forma de exponerlas en plenaria.

Bloque 3. Revisión y análisis de cuadernos de los alumnos

En la realización de esta actividad se consideran los productos y conclusiones obtenidos con las actividades del bloque 1 y 2 de este ejercicio; conviene tener como referencia el plan y programas de estudio del nivel educativo correspondiente, la planeación didáctica y los cuadernos con información relacionada con las actividades propuestas por el docente (en caso del nivel preescolar los trabajos, álbumes, entre otras evidencias del trabajo realizado por los alumnos).

1. Organizados por equipos, revisen y analicen los cuadernos y producciones de los alumnos de los distintos grados, asignaturas y escuelas de la zona. Cada equipo elige una asignatura (en caso de preescolar la organización de los equipos puede ser por grado) y revisa los cuadernos y producciones. Para realizar esta tarea conviene establecer algunos criterios de análisis, las siguientes preguntas pueden contribuir:

- ▶ ¿Qué tipo de actividades realizan con más frecuencia?

- ▶ Las habilidades y conocimientos que se planeó abordar, ¿se manifiestan en los trabajos realizados por los alumnos?
- ▶ Los productos de aprendizaje, ¿reflejan las estrategias de enseñanza propuestas?
- ▶ ¿En qué medida se logra mantener la secuencia entre los propósitos educativos, lo que se enseña, lo que se aprende y lo que se evalúa?
- ▶ ¿A qué se le da prioridad?, ¿qué importancia tiene la evaluación?

2. En equipo organicen la información obtenida en un cuadro como el siguiente:

Equipo	Qué contenidos y propósitos señala	Qué se planea	Qué se enseña	Qué se aprende	Qué y cómo se evalúa
Equipo 1					
Equipo 2					

De acuerdo con la información concentrada en el cuadro anterior, elaboren conclusiones respecto a la congruencia de la planeación y la evaluación que los docentes aplican, así como sobre la diversificación de las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

En plenaria, cada equipo presenta los resultados y conclusiones obtenidas. Las siguientes interrogantes pueden orientar su elaboración:

- ▶ ¿Se advierte congruencia entre lo planeado y lo realizado?
- ▶ ¿Existe relación entre lo que se enseña y lo que se aprende?
- ▶ ¿Cómo vinculan los docentes los enfoques de enseñanza y evaluación con el diseño de la planeación y la ejecución de las actividades?
- ▶ ¿Se advierte la diversificación de estrategias de enseñanza y aprendizaje?

Bloque 4. Análisis de la planeación escolar

1. En grupo, se promueve la reflexión e intercambio de información respecto a:
 - ▶ ¿Qué instrumentos de planeación implementa el equipo de supervisión y las escuelas?, ¿cuáles son sus principales características?
 - ▶ ¿Desde cuándo se implementan?, ¿quiénes participan?
 - ▶ ¿Qué tiempo les ha llevado la formulación del plan de escuela y de actualización, así como los ajustes del mismo?, ¿con qué recursos se apoyan para llevar a cabo su planeación?
 - ▶ ¿Cuáles son las principales necesidades, dificultades y avances obtenidos en los últimos tres años?
 - ▶ ¿Cuáles son los contenidos y acciones a los que se da prioridad?, ¿por qué?

2. Por equipos revisen y analicen el plan de zona y los que corresponden a las escuelas. La información obtenida se organiza en el siguiente cuadro.

Concentrado de información

Aspectos	Plan institucional	
	Zona	Escuelas
Carácterísticas del diagnóstico o evaluación inicial que atiende		
Elementos del plan		
¿Quiénes participan en su construcción y quiénes en su ejecución?		
Relación de lo planificado con propósitos educativos, problemas y necesidades detectados		

		Poner aspectos de la frecuencia	
Frecuencia de las actividades	Pedagógicas		
	Organizativas		
	Administrativas		
	Participación social		

¿A qué le da prioridad?, ¿por qué?		
Retos y dificultades		

3. En plenaria, cada equipo presenta la información y el análisis obtenido, lo que será un insumo para la obtención de conclusiones.
4. En grupo se promueve la reflexión y elaboración de conclusiones a partir de las siguientes ideas:
 - ▶ Estilos de planeación, enseñanza y evaluación que prevalecen en las escuelas de la zona.
 - ▶ Correspondencia de las formas de enseñanza y evaluación con los enfoques que actualmente aplican los docentes de las escuelas de la zona.
 - ▶ Conocimientos y habilidades profesionales que los integrantes del equipo de supervisión han de desarrollar para orientar a docentes y directores en la planeación de la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes.
 - ▶ Establecimiento de estrategias que deben incluirse en la planeación de zona para atender las necesidades que se detectan en los docentes y directivos.

Ejercicio 6: Revisión del tiempo y la agenda de la supervisión

Propósito

- ▶ Analizar las formas de organización y del uso del tiempo destinado a la realización de las tareas, tanto de carácter pedagógico como organizativo, administrativo, comunitario y de participación social, con la finalidad de identificar y reflexionar acerca de las prioridades y actividades que preferentemente atiende la supervisión.

Materiales de trabajo

- ▶ Antúnez, Serafín; «La organización del tiempo», en *Organización escolar y acción directiva*, BAM-SEP.
- ▶ Programa, agenda o bitácora de actividades.
- ▶ Informes de visitas realizadas a las escuelas.

Productos

- ▶ Concentrado de actividades por semana.
- ▶ Conclusión del tiempo.
- ▶ Agenda de trabajo y propuesta de mejora.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas.

Actividades

1. Para llevar a cabo el análisis de la agenda de trabajo y valoración del uso del tiempo que lleva a cabo el equipo de supervisión, en forma individual se realiza la lectura «La organización del tiempo». Al concluir la lectura se intercambian opiniones acerca de la pertinencia de contar con una agenda de trabajo; para ello conviene hacer una revisión de las actividades que la integran.
2. En parejas, se realiza un ejercicio que permita agendar las actividades que han realizado en las dos últimas semanas; para ello enlistan las acciones desarrolladas y las distribuyen en dos cuadros (uno por semana), como el siguiente:

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

- a) Consideren que para el registro de la información es importante señalar la hora de inicio y de término de la actividad, la especificidad sirve para conocer el tiempo que le representó en su agenda, por ejemplo: viernes: reunión de Consejo Técnico de Zona, 8:30 a 13:00; martes: entrega de reporte estadístico en la Jefatura de Sector, 9:00 a 11:00; visita a la Escuela Primaria «Zambia»; miércoles de 8:00 a 13:00.
3. Tras registrar las actividades se promueve el análisis acerca de la utilidad del registro/memoria de las actividades de supervisión; para ello conviene considerar algunas de las ideas propuestas por Antúnez relacionadas con la distribución del tiempo y sus implicaciones.
4. A partir de la información y conclusiones obtenidas se redistribuyen las actividades realizadas en el ejercicio anterior, a partir de las dimensiones.

Actividades	Pedagógico curricular	Hrs.	Organizacional	Hrs.	Administrativa	Hrs.	Comunitaria	Hrs.

5. Con el propósito de elaborar conclusiones, se promueve el análisis y reflexión sobre el tiempo que se invierte por dimensión; algunas pautas pueden ser:
- ▶ ¿Cuáles son las razones para dar mayor atención a determinada dimensión?
 - ▶ ¿Cuál es el tiempo que se asignó a la atención de la dimensión pedagógica curricular?
 - ▶ ¿Qué beneficios tiene identificar por medio de esta organización de actividades la asignación de tiempos por dimensiones?
 - ▶ ¿Qué puede modificar para atender de manera equitativa las dimensiones?

Ejercicio 7: Revisión de la organización y funcionamiento del Consejo Técnico de Zona

Propósitos

- ▶ Reconocer el funcionamiento del Consejo Técnico de Zona como un espacio para la reflexión y la toma de decisiones sobre asuntos pedagógicos y organizativos de las escuelas y la zona. Se apega a la normatividad vigente para tratar asuntos de carácter académico.
- ▶ Distinguir y valorar los propósitos y contenidos de las reuniones de Consejo Técnico de Zona como órgano colegiado, e identificar los factores que favorecen o dificultan su realización y organización.

Materiales de apoyo

- ▶ Lineamientos y normatividad vigentes que regulan el funcionamiento de los consejos técnicos escolares.
- ▶ Agendas y programa de reuniones anteriores.
- ▶ Actas de reuniones de Consejo Técnico de las escuelas y de la zona.
- ▶ Normatividad vigente de los niveles educativos.

Productos

- ▶ Conclusiones generales que consideren:
- ▶ Listado de la importancia del trabajo colegiado en la toma de decisiones en lo pedagógico, organizativo y administrativo.
- ▶ Cuadros con las principales funciones del Consejo Técnico de Zona.
- ▶ Listado de logros y necesidades que el equipo de supervisión identifica en la instalación, desarrollo y evaluación de los consejos técnicos escolares y de la zona; así como en la definición de las políticas educativas para las escuelas.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas.

Actividades

1. De manera individual respondan lo siguiente:
 - ▶ Definan el concepto de trabajo colegiado y colaborativo.
 - ▶ ¿Cuáles son los espacios colegiados que permite a la supervisión escolar reflexionar sobre la situación de las escuelas de la zona?, ¿cómo los aprovechan?, ¿qué contenidos se trabajan de manera prioritaria?
 - ▶ ¿Cuáles son las principales funciones del Consejo Técnico de Zona?, ¿quiénes participan?

2. De manera individual, lean los textos vigentes que regulan y definen el funcionamiento de los consejos técnicos del nivel correspondiente.
3. Reunidos en equipos, revisen y analicen las agendas, orden del día y actas de algunas reuniones de Consejo Técnico de Zona.
4. En equipos analicen y reflexionen en torno a:
 - ▶ ¿Cómo define y organiza el contenido de las sesiones del Consejo Técnico de Zona el equipo de supervisión?
 - ▶ ¿De qué manera el contenido temático de las reuniones enriquece el desempeño de los integrantes del equipo de supervisión?
 - ▶ ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones contribuyen a atender demandas y necesidades organizativas y pedagógicas de las escuelas?, ¿de qué forma?
 - ▶ ¿Cuáles son los acuerdos y compromisos que se establecen en las reuniones de consejo?, ¿en qué medida se cumplen?, ¿qué tipo de decisiones se toman?
5. Con la información obtenida organicen la presentación.
6. En plenaria presenten los productos de cada equipo y elaboren conclusiones considerando:
 - ▶ Principales funciones del consejo técnico escolar y de zona.
 - ▶ Importancia del trabajo colegiado en la toma de decisiones en aspectos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social.
 - ▶ Retos y dificultades para fortalecer los consejos técnicos escolares y de zona como órganos colegiados en los que se toman decisiones para transformar el funcionamiento de las escuelas.
 - ▶ Conocimientos y habilidades profesionales que los equipos de supervisión requieren desarrollar para orientar el trabajo colegiado y la implementación del consejo técnico en las escuelas.
 - ▶ Logros y necesidades que el equipo de supervisión identifica en la instalación, desarrollo y evaluación de los consejos técnicos escolares, así como en la definición de las políticas educativas para las escuelas de la zona.

Ejercicio 8: Apreciación de la comunidad escolar sobre la calidad de los servicios educativos

Propósitos

- ▶ Conocer la opinión de directores, docentes, madres y padres de familia sobre el grado de satisfacción de los servicios educativos que se ofrecen en las diferentes escuelas de la zona.
- ▶ Valorar el desempeño de las actividades que el equipo de supervisión realiza para orientar, apoyar y asesorar a docentes y directores en la mejora de los procesos escolares y de aprendizaje.

Materiales de apoyo

- ▶ Entrevistas, encuestas a directores, padres de familia, docentes y alumnos de las escuelas.
- ▶ Buzón escolar de sugerencias. Actas de reuniones con padres de familia.

Productos

- ▶ Redacción de conclusiones generales que consideren:
 - Valoración del servicio de supervisión que incluya el análisis de sus diferentes funciones.
- ▶ Listado de:
 - Retos y dificultades a superar por el equipo de supervisión para lograr mayor y mejor comunicación con la comunidad escolar.
 - Acuerdos y compromisos para mejorar el clima de trabajo.

Tiempo aproximado

- ▶ Se requiere aproximadamente de una sesión interna y de trabajo extraordinario para la aplicación (una semana mínimo).
Distribución del tiempo por momentos de actividad:
 - Ideas previas (45 minutos).
 - Diseño de instrumentos (3 horas).
 - Aplicación de los instrumentos (3 horas).
 - Sistematización (2 horas).
 - Difusión (1 hora).

Sugerencias de trabajo

- ▶ Bajo la modalidad de trabajo de taller, el equipo de supervisión diseña instrumentos con los que consultará la opinión de docentes, directores y padres de familia. Esta ficha de trabajo se realizan en cuatro momentos.
- 1. Valoración previa a la consulta.
- 2. Organización de las comisiones de trabajo para el diseño y elaboración de los instrumentos para la consulta.
- 3. Organización de comisiones para la aplicación de los instrumentos a los diferentes actores de la comunidad escolar.
- 4. Sistematización, análisis y difusión de resultados.

Actividades

Valoración previa a la consulta

1. En reunión de Consejo Técnico de Zona reflexionen en torno a los siguientes puntos:
 - ▶ ¿Qué tipos de acciones realiza la supervisión escolar para conocer la opinión de docentes, directores, madres y padres de familia respecto a la calidad de los servicios que ofrecen las escuelas de su zona?
 - ▶ ¿A través de qué instrumentos se informa el equipo de supervisión respecto a la valoración que tienen madres y padres de familia sobre la calidad de los aprendizajes, el desempeño de los docentes, las condiciones de infraestructura de las escuelas, la atención de los directivos, entre otros?
 - ▶ ¿La supervisión toma en cuenta los intereses y expectativas de los alumnos y padres de familia en la organización de sus actividades de apoyo y asesoría a las escuelas?, ¿cómo?
 - ▶ ¿En qué medida las actividades que se desarrollan en el aula y la escuela satisfacen las expectativas de alumnos y padres de familia?
 - ▶ ¿Qué opinión tienen los padres de familia del trato que reciben en la escuela y la zona escolar?

Organización de la consulta y diseño de instrumentos

1. Organicen equipos de trabajo y distribuyan las siguientes comisiones:
 - ▶ Consulta a docentes.
 - ▶ Consulta a directores.
 - ▶ Consulta a madres y padres de familia.

La consulta se puede realizar a través de diferentes instrumentos; consideren para este ejercicio la entrevista, cuestionario, buzón de sugerencias, foros, mesas de debate, entre otros. Decidir cuál es el más adecuado depende del clima y participación de los actores de la comunidad escolar,

así como de los espacios que se han logrado para mantener niveles óptimos de comunicación y confianza.

2. Por equipos, elaboren un instrumento para la consulta. El siguiente esquema maneja algunos contenidos que se pueden considerar para su construcción: Opinión en relación con:

- ▶ Organización y funcionamiento de la supervisión escolar:
 - ▶ Congruencia entre las funciones y roles del equipo de supervisión.
 - ▶ Prioridades del equipo de supervisión.
- ▶ Clima laboral:
 - ▶ Regularidad laboral, reglamentos del nivel.
 - ▶ Relaciones humanas y profesionales del equipo de supervisión con la comunidad educativa.
 - ▶ Apoyos para la resolución de conflictos.
- ▶ Formas de enseñanza (el trabajo en el aula y la organización escolar):
 - ▶ Trato profesional y respetuoso a los alumnos.
 - ▶ Organización del trabajo en el aula (por ejemplo: dominio y manejo de los contenidos escolares, planeación y evaluación de la enseñanza, tiempo efectivo de enseñanza, uso de los materiales educativos, entre otros).
 - ▶ Organización de la escuela para favorecer la mejora de la enseñanza y los aprendizajes (por ejemplo: función directiva, apoyo académico, entre otros).
 - ▶ Dificultades en la enseñanza, necesidades de docentes y directores
- ▶ Apoyo y asesoría (capacitación y actualización):
 - ▶ Formas de asesoría.
 - ▶ Contenido de la asesoría.
 - ▶ Participantes de la asesoría (a quién está dirigida).
- ▶ Relación entre la escuela y la familia del alumno:
 - ▶ Comunicación y rendimiento de cuentas.
 - ▶ Formas de participación.
 - ▶ Expectativas.
 - ▶ Atención a padres y madres de familia.

Aplicación de los instrumentos de consulta

1. De acuerdo con las características y requerimientos del instrumento de consulta diseñado, aplíquelo al grupo de la comunidad escolar que corresponde.

Sistematización de la información obtenida

1. Por equipos, sistematicen la información obtenida. Los siguientes aspectos apoyan la organización de ésta.
 - a) Apreciación de la comunidad escolar sobre la calidad de los servicios educativos que ofrecen las diferentes escuelas de la zona.

- ▶ Conflictos, dificultades y retos.
- ▶ Aspectos o situaciones que refiere la actividad del equipo de supervisión.
- ▶ Aspectos que se relacionan con la acción de la escuela.
- ▶ Factores externos que no competen a la escuela y a la supervisión escolar.

Publicación de los resultados de la consulta

1. Organicen la información para su exposición en Consejo Técnico de Zona; se pueden apoyar en la elaboración de resúmenes, esquemas o cuadros. Establezcan conclusiones.

Ejercicio 9: Evaluación de las acciones dirigidas a la actualización y capacitación del personal docente y directivo de la zona escolar

Propósitos

- ▶ Realizar una valoración de las acciones de formación continua, así como de las modalidades de actualización y capacitación previstas en la zona, con el fin de identificar su pertinencia y eficacia para atender los problemas o necesidades de formación docente y directiva de maestros, directores y equipo de supervisión.
- ▶ Identificar los factores que favorecen u obstaculizan la realización de las actividades de actualización.
- ▶ Identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que han logrado desarrollar docentes y directores en el aula o en la escuela; derivados de los cursos y programas de actualización a los que asisten.

Materiales de apoyo

- ▶ Convocatorias de las diversas actividades de capacitación y actualización oficiales coordinadas por la escuela, jefatura del nivel educativo, supervisión, instancias de actualización estatales y federales o la Subsecretaría de Educación Básica.
- ▶ Inscripción y asistencia a las actividades de capacitación que ofrecen las instancias de capacitación y actualización del magisterio.

- ▶ Opinión de docentes y directores respecto a su participación en las actividades de capacitación y actualización.

Productos

- ▶ Concentrado de cursos de capacitación y actualización de los dos últimos ciclos escolares.
- ▶ Gráfica de opinión de acciones de capacitación y actualización.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas.

Actividad 1

1. Elaboren un cuadro donde identifiquen, al menos en los dos últimos ciclos escolares, sobre qué temas se han capacitado los docentes, directores de las escuelas de su zona y equipo de supervisión, las fechas y el área que convocó.

Curso, taller, seminario, diplomado	Docente	Director	Equipo de supervisión	Fecha o período	Área que convocó

2. En el siguiente cuadro, cada uno de los integrantes del grupo emite su opinión en relación con la pertinencia de las estrategias de actualización implementadas en la zona escolar; para ello, deberá responder primero al indicador y enseguida argumentar su respuesta.

Indicador	Sí	No	Por qué
¿Todas las escuelas realizan sus actividades de actualización y capacitación fundamentadas en un diagnóstico y están orientadas a resolver la problemática escolar?			
¿Las estrategias de actualización y capacitación impulsadas en la zona se derivan de un plan de acción acordado por el supervisor y el equipo de directores?			
¿Se impulsa la actualización y la capacitación en congruencia con los cursos de las áreas responsables en la entidad?			
¿Las actividades de actualización y capacitación se llevan a cabo en los tiempos, espacios pertinentes y con la periodicidad requerida?			
Los cursos, talleres, seminarios, conferencias ¿favorecen procesos de innovación para el mejoramiento del servicio educativo y de la calidad del logro y los aprendizajes?			

3. En plenaria, analicen sus respuestas, y elaboren conclusiones en torno a:
 - ▶ ¿Los procesos de actualización y formación docente han incidido en la mejora de las prácticas de enseñanza y en la función directiva?
 - ▶ ¿Los tiempos destinados a las actividades de capacitación han sido suficientes y adecuados para cumplir con los propósitos de capacitación y actualización?

Actividad 2

1. En equipos, a partir de su experiencia, valoren la pertinencia de las actividades realizadas en el nivel educativo y en su escuela:

Indicador	Siempre	Algunas veces	Nunca
¿El personal que coordina los distintos cursos o talleres cubre el perfil necesario para ofrecer la capacitación o actualización?			
Los temas o contenidos de los cursos y talleres que se realizan ¿toman en cuenta las necesidades e intereses pedagógicos de los participantes que asisten a dichos eventos, ya que se relacionan con el nivel educativo y la función que desempeñan?			
¿Participar en los distintos eventos de actualización le ha permitido ampliar sus competencias profesionales?			

Indicador	Siempre	Algunas veces	Nunca
El horario en que se realizaron las distintas actividades de capacitación y actualización ¿permitieron su asistencia sin problema?			
¿Los docentes y directivos asisten a las acciones de capacitación y actualización diseñadas por la supervisión y el área responsable de formación continua de la entidad?			
¿Los participantes en los distintos cursos o talleres concluyeron con el curso o taller al que asistieron?			
¿Los eventos de actualización y capacitación se realizan con la periodicidad necesaria que permita resolver dudas y ampliar sus referentes teóricos para mejorar su desempeño?			
¿En la zona se destina un tiempo en las reuniones de consejo para la actualización o capacitación?			
¿Los cursos y talleres han contribuido a optimizar los resultados educativos de la zona escolar?			
A partir de las actividades de capacitación y actualización recibidos ¿se ha facilitado la comprensión y aplicación de los enfoques educativos, mejorando las prácticas de enseñanza y actividades directivas?			

- Realicen un cuadro con el concentrado que señale la frecuencia de cada uno de los rangos, elaboren una gráfica para apreciar visualmente la opinión de todos los integrantes de la zona escolar respecto a las acciones de formación realizadas en las escuelas o a nivel de zona.
- Elaboren un cuadro que identifique cuáles son los temas en que docentes, directores y equipo de supervisión requieren capacitación.
- Al concluir las actividades anteriores identifiquen:
 - ▶ ¿Cómo enfrenta la supervisión los principales desafíos de actualización y capacitación en la zona escolar?
 - ▶ ¿Cuáles han sido los beneficios que advierte de la formación y actualización de los docentes y directivos en la mejora del desempeño profesional?

Ejercicio 10: Evaluación sobre el manejo y solución de conflictos

Propósitos

- ▶ Analizar las formas de intervención que tiene la supervisión para atender y solucionar aquellos conflictos que afectan directamente los aprendizajes de los alumnos, así como la organización y gestión de la misma supervisión.
- ▶ Identificar los conflictos que se han presentado con mayor o menor frecuencia en la zona escolar para distinguir las causas y generar propuestas de solución.

Materiales de apoyo

- ▶ Testimonios y evidencias de algunos casos que han representado conflicto para la supervisión.

Productos

- ▶ Redacción de conclusiones y diseño de estrategias.

Tiempo aproximado

- ▶ 4 horas.

Actividades

1. A través de una lluvia de ideas, los participantes presentan los casos sobre aquellos conflictos que tienen impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en las dimensiones administrativa, organizativa y de participación social. Para identificar lo anterior se recomienda elaborar un cuadro como el siguiente:

A Escuela	B Caso o conflicto que impactó en:				C Forma de resolver e instancia que intervino	D Fecha de inicio	E Fecha que concluye	F Duración
	Aprendizaje	Organización	Administración	Vinculación con padres de familia				

En la columna A se registra el nombre de las escuelas a las que aluda el testimonio, en la B se hace una descripción del caso y, de acuerdo con la

dimensión que impacte, se coloca en la columna que le corresponda. En la C se detalla la forma en que se abordó y la instancia que colaboró en la solución, en las columnas D y E se anota la fecha en que inició y en la que concluyó, en la F se registra la duración que tuvo ese caso; por ejemplo: 1 mes, 2 semanas, 1 año. Si la situación aún prevalece se menciona que está en proceso.

2. Tras el registro de la información, identifiquen el tipo de casos más frecuente, cuidando de revisar y analizar las razones de origen. Posteriormente, analicen y reflexionen sobre aquellos conflictos que tienen impacto directo en los aprendizajes de los alumnos.
3. Con la información registrada en la columna que alude a las formas de resolver el conflicto, se promueve el análisis y la reflexión respecto a:
 - ▶ ¿Qué conflictos se presentan con mayor frecuencia en las escuelas y cómo se resuelven?
 - ▶ ¿Qué necesitó el equipo de supervisión para resolver el conflicto?
 - ▶ En la estrategia y solución implementada se advierte que hubo: conciliación, negociación o imposición.
 - ▶ ¿Cuál es la valoración que hace de su intervención en la solución de los conflictos presentados?
 - ▶ ¿Qué aprendizajes obtuvo el equipo de supervisión?
 - ▶ ¿Qué se modificó en la escuela tras superar el conflicto?
4. A partir del análisis y reflexión, elaboren conclusiones acerca de las implicaciones de colaborar en resolver y prevenir conflictos, en este sentido, se identifican algunas actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para quienes ejercen una función directiva. Asimismo, se elaboran estrategias que permitan atender los conflictos que aún prevalecen en determinadas escuelas y mejorar los ambientes de trabajo.

Ejercicio 11: Vinculación de la supervisión con distintas instancias educativas, de gobierno y de la sociedad

Propósitos

- ▶ Valorar la pertinencia de las acciones que realiza la supervisión en coordinación con instancias educativas, de gobierno y de la sociedad en general, con la finalidad de lograr diversos apoyos que permitan mejorar los servicios educativos de las escuelas de la zona.
- ▶ Identificar los factores que favorecen u obstaculizan la vinculación de tareas entre la supervisión con las instancias superiores y las escuelas de la zona, para lograr eficiencia en los procesos administrativos que esto representa y facilitar a la comunidad escolar el uso y aplicación de los apoyos que se obtengan.

Materiales de apoyo

- ▶ Documentos y testimonios de casos en los que se han gestionado apoyos (educativos, materiales, económicos, entre otros) ante instancias educativas, de gobierno y de la sociedad en general, para implementar con mayor eficiencia los programas y proyectos estatales o nacionales en las escuelas.

Productos

- ▶ Identificación de los factores que favorecen u obstaculizan.
- ▶ Acuerdos y compromisos de los equipos de supervisión para fortalecer los vínculos institucionales de la supervisión escolar hacia las escuelas y con las instancias inmediatas superiores.

Tiempo aproximado

- ▶ 1 sesión de 4 horas.

Actividades

1. Para iniciar una revisión de la pertinencia de las acciones que realiza la supervisión en coordinación con instancias educativas, de gobierno y de la sociedad en general se presentan las siguientes preguntas de análisis:
 - ▶ De acuerdo con su experiencia, ¿en su zona escolar existe la coordinación que permite: a) identificar los apoyos y necesidades que se requieren en las escuelas; b) establecer una comunicación interinstitucional de la supervisión con escuelas normales, universidades, centros de maestros, consejos de participación social, presidencias municipales, empresarios locales, entre otros?
 - ▶ ¿Cuáles son los temas que se abordan y los apoyos que se solicitan a las instancias mencionadas?

- ▶ ¿Cuáles son las estrategias y acciones para establecer una comunicación y realizar un seguimiento?
2. Posteriormente, se organizan en dos o tres equipos para conocer y revisar los testimonios y evidencias de los apoyos recibidos en las escuelas, con el fin de identificar ante qué instancias establecen un vínculo interinstitucional y cuáles son los apoyos recibidos. En los equipos dialogan sobre:
- ▶ ¿Los temas o asuntos que trata la supervisión escolar con la instancia a la que se acude están relacionados con los programas y proyectos que aplican en las escuelas para atender sus necesidades?, ¿por qué?
 - ▶ ¿Cuáles han sido sus resultados? Y, ante las dificultades, ¿cómo se enfrentan?
 - ▶ ¿Qué factores favorecen u obstaculizan a la supervisión establecer un vínculo con otras instancias y realizar de manera eficiente sus funciones?
 - ▶ ¿Cómo ha influido esta manera de vinculación que establece la supervisión ante las diversas instancias, para fortalecer la gestión escolar, el plan de mejora de la zona y el liderazgo de los directivos?
 - ▶ ¿Qué valoración le dan a la manera en que se relacionan la supervisión y dichas instancias en una escala de buena, regular, mala?, ¿por qué?
3. Por último, reflexionen en torno a lo siguiente:
- ▶ ¿Qué aspectos es necesario fortalecer para mejorar la vinculación?, ¿cuáles son los cambios o modificaciones a implementar para lograrlo?
 - ▶ Como equipo de supervisión establezcan acuerdos y compromisos para desarrollar una mejor coordinación y comunicación con las escuelas y las instancias con que la supervisión se relaciona.



Bibliografía y documentos

Bibliografía

- ÁLVAREZ, MANUEL, *et. al.*, *La evaluación del profesorado y de los equipos docentes*, España, Síntesis Educación, 1999.
- ANTÚNEZ, SERAFÍN, *Organización escolar y acción directiva*, México, SEP, 2004 (Biblioteca para la actualización del maestro.)
- BOLIVAR, ANTONIO, *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*, Madrid, La Muralla, 2000.
- BORRELL, ELVIRA, *et. al.*, *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*, España, CISSPRAXIS, 2001.
- CALVO P., BEATRIZ, *et.al.*, *La Supervisión escolar de la educación primaria en México: Prácticas, desafíos y reformas*. París, IIPE-UNESCO, 2002.
- CASANOVA, MARÍA ANTONIA, *Evaluación y calidad de centros educativos*, Madrid, La Muralla, 2004.
- COMIE, *La revista mexicana de investigación educativa*, volumen IX, número 21, México, 2004.
- DE GRAUWE, ANTÓN, *et.al.*, *Supervisión: un componente clave de un sistema de monitoreo de la calidad*, París, IIPE-UNESCO, 2002.
- DEAN, JOAN, *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*, Madrid, La Muralla, 2002.
- DOMINGO SEGOVIA, JESÚS, «Funciones de asesoramiento» en *Asesoramiento al centro educativo*, Barcelona, Octaedro, 2001.
- ELIZONDO HUERTA, AURORA, *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*, México, Paidós, 2001, tomos I y II.
- FULLAN, MICHAEL, *et.al.*, *La escuela que queremos*, México, SEP, 1999 (Biblioteca para la actualización del maestro).
- FULLAN, MICHAEL, *Los nuevos significados del cambio en la educación*, Barcelona, Octaedro, 2002.
- GÓMEZ, DACA, *et.al.*, *Técnicas y procedimientos de inspección educativa*, Madrid, Escuela Española, 1993.

- HARGREAVES, ANDY (comp.), *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*. Buenos Aires, Amorrortu, 2003.
- MARTÍN BRIS, MARIO, *Planificación de centros educativos. Organización y calidad*, España, CISSPRAXIS, 2002.
- NAVARRO, LUIS, *et.al.*, *La supervisión técnico-pedagógica en Chile*, Santiago de Chile, IIEP-UNESCO, Ministerio de Educación de Chile, 2003.
- NIETO CANO, *et.al.*, «Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas» en *Asesoramiento al centro educativo*, Barcelona, Octaedro, 2001.
- PERKINS, DAVID, *La escuela inteligente*, México, SEP-Gedisa, 2000, (Biblioteca para la Actualización del Maestro).
- PERRENOUD, PHILIPPE, *Construir competencias desde la escuela*, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1999.
- PERRENOUD, PHILIPPE, *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*, Barcelona, Graó, 2004.
- POZNER, PILAR, *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*, Buenos Aires, AIQUE, 2000.
- SCHMELKES, SYLVIA, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, La educación básica*, México, SEP, 1995 (Biblioteca para la Actualización del Maestro.)
- SCHMELKES, SYLVIA, *La calidad de la educación básica. Conversaciones con maestros*, México, CINVESTAV-IPN, 2003, Documento DIE 48.
- SOLER FIÉRREZ, EDUARDO, *La práctica de la inspección en el sistema escolar*, Madrid, Narcea, 1995.

Documentos

- IIEP, *Reforma de la supervisión escolar. Un programa internacional de investigación y formación*. Consultado en <http://www.unesco.org/iiep/spa/research/compro/supervision.htm>. el 21/09/2005
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE, *Manual de proyectos de mejoramiento educativo*. Educación Básica, Santiago, MECE, 1994.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE, *Manual de la supervisión técnico-pedagógica*, Santiago de Chile, División de Educación General, 2000.
- SEP, *Manual del supervisor de zona de educación primaria. Técnico-Administrativo y Técnico-Pedagógico*, México, SEP, 1987.

- SEP, *Manual del supervisor de zona de educación primaria*, México, SEP, 1987.
- SEP, *Supervisión de la educación rural: Rafael Ramírez*, México, Instituto Federal de Capacitación del Magisterio Biblioteca de Perfeccionamiento Profesional, SEP, 1963.
- SEP-SEB, *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica*, México, SEP-SEB (propuesta para publicación), 2006.
- SEP-DGEI, *Lineamientos generales para la operación de la supervisión escolar*, México, SEP, 2004.



Participantes en la construcción del documento

Supervisores de educación básica. Aguascalientes: Armando López Durán. **Baja California:** Sergio López Huerta, Leticia Lares Ortega. **Baja California Sur:** Ricardo Pereyra Gómez. **Campeche:** Esmeralda Soler Hernández. **Coahuila:** Ma. de Lourdes Narro Barragán. **Colima:** Basilio Beltrán Cornelio. **Chiapas:** Mariano Enrique Aguilar Martínez. **Chihuahua:** Dora Palma Amaya. **Distrito Federal:** Mayra Soledad Flores Luna. **Distrito Federal (Iztapalapa):** Cecilia Miguel Reyes. **Durango:** María de Jesús Meza Rodríguez. **Guanajuato:** Manuel de Anda Rodríguez y Ma. Dolores Tinoco Quintito. **Hidalgo:** Ma. del Rocío Hernández Pérez. **Jalisco:** Miguel Zepeda Gil. **Estado de México:** Yolanda J. Gómez Velásquez. **Michoacán:** María de los Ángeles Noyola Páramo. **Morelos:** Raúl Muñoz Astudillo. **Nayarit:** Bertha Acuña Arenas. **Nuevo León:** Rosa Laura Estrada Pérez y Rosa Elia González Salazar. **Oaxaca:** Bonfilio Ayuso Ruiz. **Puebla:** Guillermo Castillo Rojas y Saúl Viveros Valera. **Querétaro:** Raúl Albarrán Téllez. **Quintana Roo:** Francisco Valencia y Osorno. **San Luis Potosí:** Jesús Montañez Téllez. **Sinaloa:** Carmen C. Bernal Sánchez. **Sonora:** Rosa Amelia Peralta Mendoza. **Tabasco:** Olinda García Payró. **Tamaulipas:** Rafael Martínez Montes. **Tlaxcala:** María Catalina Cecilia Téllez Castillo. **Veracruz:** Susana Andrade Muñoz. **Yucatán:** Ana Isabel Escalante Vivas. **Zacatecas:** Hiram Asael Pacheco Saucedo.

Directores de educación básica. Aguascalientes: Esteban Carrillo González. **Baja California:** Patricia Gastélum Rancel. **Baja California Sur:** Miguel Ortuño Salgado. **Campeche:** Norda del Rosario Flores Maldonado. **Coahuila:** Argelia González Charles. **Colima:** Virginia Quiroz Dimas. **Chiapas:** Antonio Eulalio Vázquez Castañón. **Chihuahua:** Norma Estela Vázquez Flores. **Distrito Federal:** Patricia Soto Vivas. **Durango:** Lidia Catalina de la Rosa Hernández. **Guanajuato:** Ma. de Jesús M. Navarro Vázquez. **Hidalgo:** María Elena Ortega Ruiz. **Jalisco:** Norma Angélica Torres López. **Estado de México:** Lucía Ferrer Garate. **Michoacán:** Luz Yelena Macías Peraza. **Morelos:** Alberto Raúl Miranda Manzanilla. **Nayarit:** María del Consuelo Valdéz Nievas. **Nuevo León:** Laura Hercilia Lozano García. **Oaxaca:** Gabriel Silva Cervantes. **Puebla:** Yolanda Sofía Hernández Aguilar. **Querétaro:** Amado López Guerra. **Quintana Roo:** Wilivaldo Piña Hernández. **San Luis Potosí:** Javier de Lara Silva. **Sinaloa:** Karla Elizabeth Soberanes Beltrán. **Sonora:** María Jesús Soto Córdova. **Tabasco:** Rafael Wall Silveira. **Tamaulipas:** María Dolores López García y Rafael Martínez Montes. **Tlaxcala:** Antonia Mendoza Cano. **Veracruz:** Tobías Bañuelos Fuentes. **Yucatán:** Silvia Cortés Casas. **Zacatecas:** Miguel Ángel Varela García.

Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar

Se imprimió por encargo de la Subsecretaría de Educación Básica,
a través de la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos
en los talleres de (nombre del taller)
(domicilio del taller)

El tiraje fue de ejemplares.