



MÓDULO II EDUCACIÓN

Tema 5. Nuevo paradigma para la supervisión escolar

- 5.1 Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar**
- 5.2 Funciones del supervisor**
- 5.3 La supervisión y el modelo de gestión educativa estratégica**
- 5.4 Competencias para el supervisor del siglo XXI**

Enlace A.C., autoriza el uso de este documento para fines educativos,
siempre y cuando se cite el autor y la fuente”

“Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de la obra. Artículo 24, 42 y 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala Decreto 33-98 _ 22/01/98 y su reforma Decreto 56-2000 _ 01/11/00”

5.1 Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar¹

Etimológicamente supervisión procede de: "super" sobre y de "visum" ver, implica, por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar".

La función supervisora, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

Es un servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo que involucra a toda la comunidad educativa.

La Supervisión Educativa constituye, *la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de ser la que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa*. Acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como mediación en la resolución de conflictos, producto de la poca o nula comunicación entre las partes involucradas.

En Guatemala la supervisión educativa como tal tiene su base legal en:

- a) La Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71, 72, 73 y 74)
- b) El Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional
- c) El Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar"

De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el supervisor escolar es un ente entre cuyas funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, la resolución de los conflictos, la puesta en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la supervisión escolar está bajo la responsabilidad de la Dirección Departamental de Educación.

Para realizar una adecuada supervisión escolar se requiere de:

- Verdadero conocimiento de la situación en la que se da el proceso de enseñanza aprendizaje
- Análisis y evaluación constante

¹ García Cabrero, B., Zendejas Frutos, L., *Hacia un nuevo modelo de supervisión en las primarias Mexicanas*, págs. 101-103.

- Saber discernir en qué momento se deben hacer cambios y tener la habilidad para saber hacerlos.
- Ejecutar los cambios que se consideren necesarios en términos de proceso de aprendizaje, currículo, y actores del proceso.

La supervisión educativa puede realizarse en dos sentidos:

1. General: cuando se identifica con la inspección educativa, es decir la supervisión hace desde afuera, no por alguien inmerso directamente en el proceso, supervisores nacionales, regionales, etc. Está dirigida a través del Sistema Educativo Nacional.
2. Particular: va más identificado con la orientación pedagógica, esta es hecha por un miembro del equipo administrativo de la propia Institución Educativa (director, directora)

La supervisión educativa tiene dos objetivos primordiales que pueden resumirse de la siguiente manera:

- La formación integral del estudiante.
- La atención de las necesidades sociales en el ámbito de la educación.

A lo largo de los años se han vivido distintas concepciones acerca de la Supervisión Educativa. Esto ha coincidido principalmente con la dirección política del momento. Se ha observado una positiva evolución que inicia con una visión fiscalizadora y que en la actualidad se define como una acción creativa, como veremos a continuación.

Fase Fiscalizadora: relacionada con lo que se llama inspección, estaba más interesada en el cumplimiento de normas y leyes que en el proceso de enseñanza. Era inflexible, rígido, no importaba las necesidades de cada región y mucho menos de los estudiantes.

Fase Constructiva: reconoce la necesidad de mejorar la actuación de los docentes. Se impulsaban cursos dedicados a los docentes. Se examinaban las fallas de éstos y se realizaban trabajos tendientes a la eliminación de las mismas.

Fase Creativa: es la que se vive actualmente, es un servicio que tiene como objetivo primordial el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, el logro de la calidad educativa en todas sus dimensiones.

Tipos de supervisión educativa

- **Supervisión Educativa Autocrática:**
En ella el supervisor es la clave, él dice las órdenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.
- **Supervisión Escolar Democrática:**
Aquí existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión.

Características de la supervisión educativa

- Atender los fines de la educación, y orientar el aprendizaje al perfeccionamiento de los mismos.
- El objetivo principal es el aprendizaje y todas las personas que en el trabajan
- Planifica todo aquello que realiza
- Es democrática
- Es cooperativa: todos los actores participan en el proceso.
- Es Integrada: todos los responsables realizan una labor de integración de sus labores.
- Es Científica: estructurarse reflexivamente teniendo como base el control del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Es Flexible: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, necesidades de sus estudiantes, docentes, etc.
- Es permanente: debe ser constante.

Funciones

Funciones Técnicas (de consejero didáctico)

- Investiga sobre la realidad educativa de la zona en la que se desenvuelve.
- Orienta y coordina la labor didáctica, en cuanto a métodos, actores, recursos
- Consejero didáctico.

Funciones Administrativas

- Organiza la Institución Educativa, horarios y servicios
- Organiza el calendario escolar
- Adquiere los materiales que se utilizan

Funciones Sociales

- Establece buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso
- Procura que el centro educativo trabaje en proyección social

Etapas

1. **Planeamiento:** Guía la labor que se va a realizar, durante un período lectivo, semestral o anual. Debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan.
2. **Seguimiento:** Es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia.
3. **Control:** Suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes.

Métodos de supervisión

Los métodos son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación, pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de todas las técnicas.

Supervisión directa: a través de observación, visita, entrevista.

Supervisión indirecta: a través de registros, estadísticas, expedientes del personal, instrumentos técnicos-administrativos, informes y planes.

Técnicas de supervisión

Indirectas:

- El estudio del "curriculum vitae" de los docentes.
- El estudio de los planes de aprendizaje.
- El estudio de las posibilidades de integración del aprendizaje.
- El conocimiento de los estudiantes.
- El estudio del currículo.
- Los horarios y el material didáctico disponible.
- La observación de las relaciones dentro de la Institución Educativa y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de las sesiones de aprendizaje.

Directas:

- La observación del desempeño del docente.
- Las reuniones de docente.
- Las entrevistas individuales.
- Las visitas.
- Las excursiones.
- Las demostraciones.
- Los trabajos elaborados en comisión.
- La lectura y la redacción.

Procesos de la supervisión

El proceso de gestión institucional participativa: motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que la Institución Educativa ofrece.

- Proceso de evaluación crítica: no debe ser entendida en términos de pretender "medir" el rendimiento de directivos y maestros, sino como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo; en este sentido, se tienen que reconsiderar los fines que la evaluación pretende como parte de la labor de la supervisión escolar.
- Proceso de investigación-acción: tiene como una de sus intenciones revalorar los procesos educativos y no centrarse sólo en los resultados como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana.

Funciones de la Supervisión Educativa en Guatemala:

- Asesorar y orientar al personal que ejerce la supervisión en los centros y programas educativos y al personal docente;
- Evaluar a través de las visitas de supervisión al proceso enseñanza-aprendizaje y programar conjuntamente con los directores de los centros y programas educativos las acciones para cualificar los resultados;
- Promover e incentivar las innovaciones y creación de tecnología educativa e intercambiar entre los centros y programas educativos las experiencias logradas;
- Coordinar con los centros y programas educativos la programación de las reuniones técnico-pedagógico;

- Propiciar y mantener el mejor nivel de relaciones personales y ambiente de trabajo en los centros y programas educativos de su jurisdicción;
- Cautelar la observancia de la normatividad correspondiente;
- Informar sobre el desarrollo del servicio de supervisión en su jurisdicción.

La historia de la supervisión en Guatemala ha cambiado a través del tiempo, siendo la Política Nacional de los distintos gobiernos la que ha regido las estrategias a seguir en lo que al tema de educación se refiere.

La supervisión educativa inicia en el año de 1875 bajo la Reforma Liberal de Justo Rufino Barrios mediante el Decreto 130 que emitió la Primera Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria. Su finalidad era la de lograr la organización, inspección y dirección de la Enseñanza Primaria Pública.

En 1881 cambia a una acción autoritaria, pero a la vez deja cierta libertad de acción a los maestros.

En 1930 y 1944 vuelve a adoptarse una función de inspección ya que el objetivo de la supervisión era el de vigilar, ordenar, exigir, atemorizar, reportar y amonestar a los maestros.

En 1948 se crea la Dirección de Núcleos Escolares Campesinos ejerciéndose una función supervisora y de dotación de materiales de apoyo para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En 1989 se suprimen los puestos de supervisión debido a la actuación que manifestaron apoyando la huelga general de maestros. Finalmente en 1992 se vuelve a instituir la Supervisión Educativa en el país.

En forma genérica los supervisores se encargan de informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar. En algún país todavía conservan funciones relacionadas con la actualización permanente del profesorado, pero éstas han desaparecido casi por completo del panorama internacional, al menos como encargo específico de la Administración. La posición estratégica de la supervisión en los sistemas educativos la convierte en un puente entre la Administración y la escuela. Las normas de la Administración llegan a la escuela a través del supervisor; y los resultados de la aplicación de esas normas, las exigencias sociales o las necesidades de la escuela llegan a la Administración.

La supervisión es clave en el desarrollo de los procesos sistémicos; de su correcto y ágil funcionamiento depende la adecuación rápida del sistema a las necesidades escolares y sociales. También es responsable de que las innovaciones propuestas desde la Administración se apliquen de manera efectiva en la escuela. Además garantiza el ajuste del sistema educativo y su buena aplicación.

Como señala la tradicional afirmación de Gil de Zárate al referirse a los supervisores: *“Si en todos los ramos del servicio público es conveniente esta clase de funcionarios, en la instrucción pública es indispensable. Sin ellos la Administración nada ve, nada sabe, nada puede remediar”*

5.2 Funciones del supervisor²

Algunas de las más importantes son:

-Información: el supervisor tiene datos actualizados sobre la realidad y las novedades en el sistema educativo. Conoce ampliamente las escuelas y la normatividad. Puede facilitar información a todos los sectores sociales interesados en el campo de la educación: familias, maestros, alumnos, personal no docente o de las distintas administraciones locales y centrales que se relacionan con el sistema.

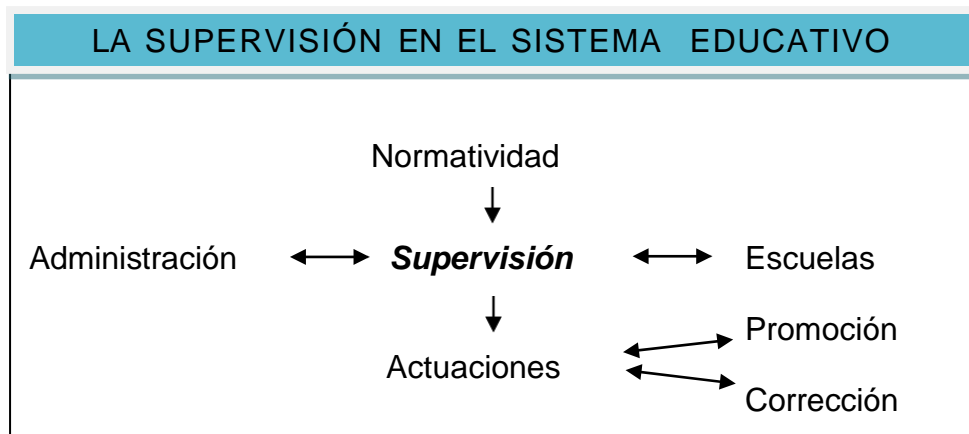
-Asesoramiento: el supervisor posee además una buena formación académica, requisito para acceder al puesto que desempeña. Independientemente de su especialidad inicial en la que sin duda podrá asesorar al profesorado, existe un amplio campo donde él es casi el único especialista y el más idóneo en el sistema: organización, administración, gestión y evaluación de las escuelas.

-Mediación: como se ha dicho, él es el puente entre la Administración y la escuela. Si falla este mecanismo, la teoría y la práctica educativa corren el riesgo de quedar sin conexión.

-Control: se encarga de comprobar cómo se está aplicando la normativa que del sistema. Suele ser una competencia exclusiva. La Administración delega su autoridad en el supervisor para que éste confirme la veracidad o exactitud del funcionamiento adecuado de la escuela.

² Casanova, M. Antonia, “Supervisión y evaluación para la calidad educativa”, Educare, págs. 19-24.

-Evaluación: es el ejercicio más genuino y a veces exclusivo de este cuerpo especializado. Supone la valoración permanente del sistema educativo para reforzar los puntos fuertes y superar las áreas de mejora, así como ajustar el sistema *formal* a la escuela *real*. El supervisor, aun cuando conoce bien la escuela, mantiene la distancia suficiente como para llevar a cabo evaluaciones externas, colaborar y asesorar las internas y hacer autoevaluaciones institucionales que la propia escuela realice.



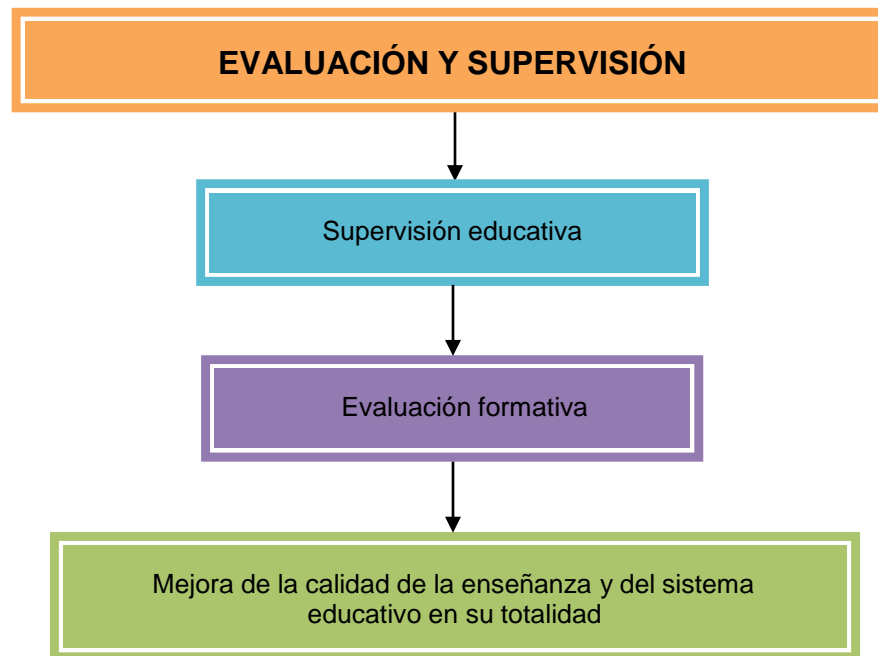
Finalidades de la supervisión

Las dos más relevantes son: *garantizar los derechos de los alumnos a una educación de calidad y mejorar el sistema*. Por eso, aún cuando a veces parezcan muy burocráticas las tareas encomendadas a la supervisión, no se pueden perder de vista estas metas esenciales de su quehacer. Sobre todo han de recordarlo los supervisores: lo urgente no debe impedir lo importante.

La garantía de una educación de calidad para todo el alumnado —en especial el que se encuentra en edades de escolarización obligatoria— es una responsabilidad directa del supervisor, quien es el aval de que se cumple en la sociedad y en la escuela lo que determina la Administración. Su estrategia esencial es el la aplicación continua de un modelo de evaluación de la escuela, que fortalezca el ajuste y la innovación permanente de los hechos educativos cotidianos.

El mejor camino para alcanzar las metas de la supervisión —que deberán coincidir con las que la sociedad, la Administración y los educadores— es la evaluación externa e interna. Esta última la lleva a cabo el centro escolar para analizar los datos obtenidos, establecer acuerdos de mejora, etcétera. Así se optimiza el rendimiento del sistema a través de la evaluación formativa *cuyo objetivo es*

mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en beneficio del alumnado y del sistema en su totalidad.



Sin embargo, todavía hoy la evaluación tiene mala imagen cuando se quiere aplicar a todo el sistema (no sólo al alumnado, que es el único que se deja evaluar), debido a la identidad que se establece entre evaluación y supervisión.

Si se cambiara el modelo evaluativo —en muchos casos sólo verificador negativo, clasificador, finalista con poca virtualidad para la mejora real— y se transformara en una herramienta válida para mejorar el quehacer educativo, la evaluación y de la supervisión serían consideradas medios imprescindibles para lograr la calidad educativa.

La sociedad actual y el modelo de supervisión

La vida en sociedad tiene un ritmo vertiginoso que influye en los planteamientos institucionales de los sistemas educativos: las tareas que se llevan a cabo en la escuela y el diseño estructural de las administraciones. Hoy el avance en el campo del conocimiento, la incorporación de la tecnología a todos los ámbitos (en especial los de información y comunicación), la globalización y la movilidad de las personas a escala mundial exigen un cambio de actitudes que no se logra de un día para otro, pues hoy vivimos presencial o virtualmente en contextos de pluralismo ideológico y cultural cada vez más heterogéneos.

Diversidad social y educativa

Existen diferencias entre los seres humanos en cuanto a intereses, estilos cognitivos, ritmos de aprendizaje, capacidades, entorno, cultura, etcétera. Esta realidad se expresa en el ámbito escolar. Cada una de nuestras escuelas debe atender diferentes necesidades educativas en función de la población que escolariza y del contexto social donde trabaja. Si se acepta esta premisa, habrá que aceptarse la necesidad de autonomía de la escuela y de la supervisión.

Hace algunos años, los supervisores debían controlar para garantizar que todas las escuelas fueran iguales, cumplieran el mismo programa, de la misma manera, con horarios similares y con una organización idéntica. Hoy la función no ha cambiado, sino el contenido. Por ello, **la supervisión tiene la tarea de controlar y evaluar que las escuelas sean diferentes, para atender a su población específica. Cada una de ellas ha de dar respuestas adecuadas frente a una gran diversidad de situaciones personales y sociales.** Así se garantizará la calidad educativa para toda la población escolar: se unirán calidad y equidad.

La supervisión como garante de la calidad educativa

Los supervisores pueden y deben avalar la calidad educativa del sistema; para ello es necesario que conozcan la normatividad vigente y la realidad de la escuela; dominen los diferentes ámbitos de gestión técnico-pedagógica; vigilen que se cumplan las normas, den seguimiento a los proyectos escolares, la aplicación curricular y la organización de la escuela; favorezcan la optimización de los recursos humanos funcionales y materiales; asesoren a los directivos y al profesorado; informen a la comunidad escolar; medien entre la Administración y la escuela y evalúen formativamente el funcionamiento de las escuelas.

5.3 La supervisión y el modelo de gestión educativo estratégico³

La evaluación ha de ser parte de la planeación, un componente esencial en el diseño de las tareas del supervisor. Por eso conviene tener una visión de conjunto de este proceso, conocer los componentes y las características de una posible ruta de planeación, útil para la supervisión escolar.

³ Secretaría de Educación Pública, Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar, págs 17-27

a) Elementos distintivos de dos experiencias de planeación escolar

Planeación estratégica y por proyecto

Características	Planeación estratégica	Proyecto escolar
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. - Llevar a cabo un 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. - Proyectar la institución a largo plazo, 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una nueva forma de organización y funcionamiento de la escuela primaria, basada en el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y el trabajo colegiado. - Promover que el personal docente y directivo adquiera los conocimientos y habilidades para realizar el diagnóstico y detección de los problemas de su labor cotidiana, diseñen estrategias para superarlos. - Mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Construir el escenario escolar altamente deseado (visión de futuro). - Lograr que el colectivo escolar se concentre y trabaje para cumplir con su misión y alcanzar, en el su visión en el mediano o largo plazo. - Transformar las prácticas cotidianas de los actores. - Emplear la planeación estratégica y apoyarse en los procesos de liderazgo, trabajo en equipo, colaborativo y participación social, entre otros. - Utilizar estándares e indicadores para medir los avances y dales seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta de la gestión escolar. - Impulsa a largo, mediano y corto plazo las acciones de mejora educativa. - Es prospectivo, anticipa la acción pedagógica. - Define una modalidad de hacer escuela en un tiempo y espacio determinados. - Busca resolver problemas. - Es incluyente, democrático, crítico, participativo. - Se asume como un compromiso colectivo y - desarrolla el trabajo colaborativo. - Desarma las conductas estereotipadas y rutinarias. - Promueve la renovación de las prácticas docentes y de gestión.

Características		- Disminuye la incertidumbre, evita la improvisación y - racionaliza el uso del tiempo.
	Planeación estratégica	Proyecto escolar
Elementos que lo constituyen	- Enmarcados en los estándares de calidad PEC 2006. - Autoevaluación inicial (diagnóstico). - Misión. - Visión-valores. - Objetivos. - 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	Dimensiones: 1. Pedagógica curricular. 2. Organizativa. 3. Administrativa. 4. Participación social.

Impulsar la planeación de la zona escolar requiere de una propuesta práctica y sencilla que no limite la capacidad y creatividad y considere las diversas circunstancias. En los dos ejemplos anteriores hay elementos comunes de planeación. Ninguno es superior al otro, su efectividad depende de la participación colectiva, comprometida y el trabajo reflexivo de cada uno de los actores. El supervisor ha de valorar el modelo y construir su instrumento de planeación con base en sus experiencias y saberes.

b) Características de la planeación

Para elaborar el plan de acción de la zona escolar es necesario reconocer y comprender los principios filosóficos y las bases legales de la educación básica, los propósitos educativos, los enfoques de enseñanza, los planteamientos centrales de la política educativa nacional y estatal del nivel escolar que se atiende y sus implicaciones en las tareas de directores y docentes. Estos criterios son útiles durante y al final de la ejecución del plan de acción: el punto de partida y llegada.

Algunas características de la planeación de zona, congruentes con el enfoque académico de la supervisión y la mejora escolar son:

- **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. Es un instrumento que no está cerrado ni acabado, sino que se enriquece en su ejecución y deja un espacio para los ajustes necesarios. Además, es flexible, permite integrar nuevos materiales, revisar su pertinencia y seleccionarlos según los objetivos del plan de acción. Mediante esta práctica se brindan los apoyos y la asistencia académica diferenciada a las escuelas, de acuerdo 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. Brinda elementos para el desarrollo profesional y la mejora de la calidad del logro educativo; reconoce la importancia de las necesidades (de directores, docentes, alumnos y padres de familia) de formación profesional, organización, administración de materiales, recursos humanos y financieros, entre otros.
- **Incluyente y articuladora.** Considera los ambientes escolares idóneos para la participación y las aportaciones de los implicados en el diseño y ejecución del plan (equipo de supervisión y comunidad educativa). Construye y recrea actividades, y las articula con la aplicación de programas y proyectos que beneficien la práctica docente y el logro de los propósitos educativos.
- **De duración variable.** Atiende ritmos y estilos de trabajo diferenciados de acuerdo con la naturaleza de las prioridades, necesidades y dificultades. Se elabora el plan de acción de la zona con una proyección de mediano o largo plazo, y en cada ciclo escolar el equipo de supervisión valora los avances del proyecto.

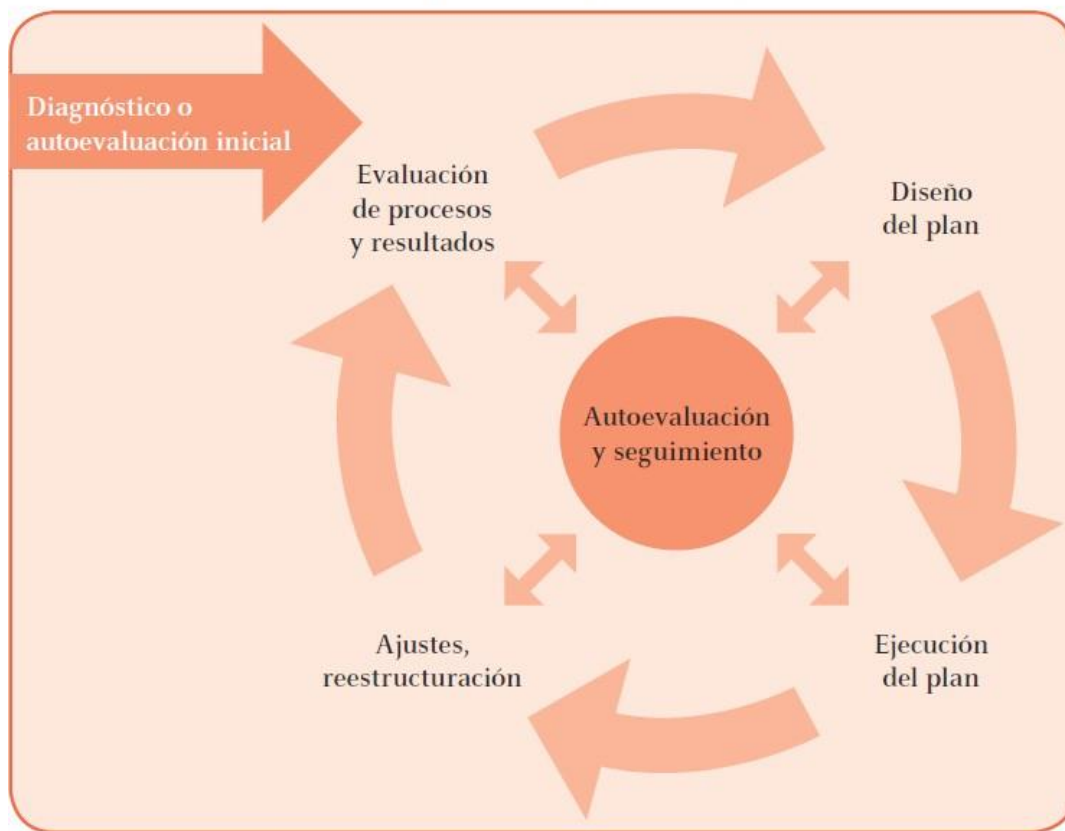
Un ejercicio de planeación concebido y elaborado con estas bases debe dar al supervisor escolar elementos prácticos y teóricos-metodológicos para entender los procesos escolares, donde es fundamental la acción de alumnos y docentes. Además permite identificar dificultades, atender necesidades y reconocer logros. Con un ejercicio de esta naturaleza, se impulsa una participación de los integrantes del equipo de supervisión y de las comunidades educativas y los hace

corresponsables de los resultados y procesos escolares para mejorar la calidad educativa de las instituciones de la zona.

c) Fases del plan de acción del supervisor

Se requiere de un diagnóstico inicial, de la elaboración de un plan y de su ejecución. Además, cuando durante la ejecución del plan se identifican y valoran los productos y resultados del proceso organizativo, el supervisor puede volver a implementar una fase para revalorar lo emprendido, realizar un diagnóstico más profundo o ajustar actividades.

Fases del proceso del plan de acción



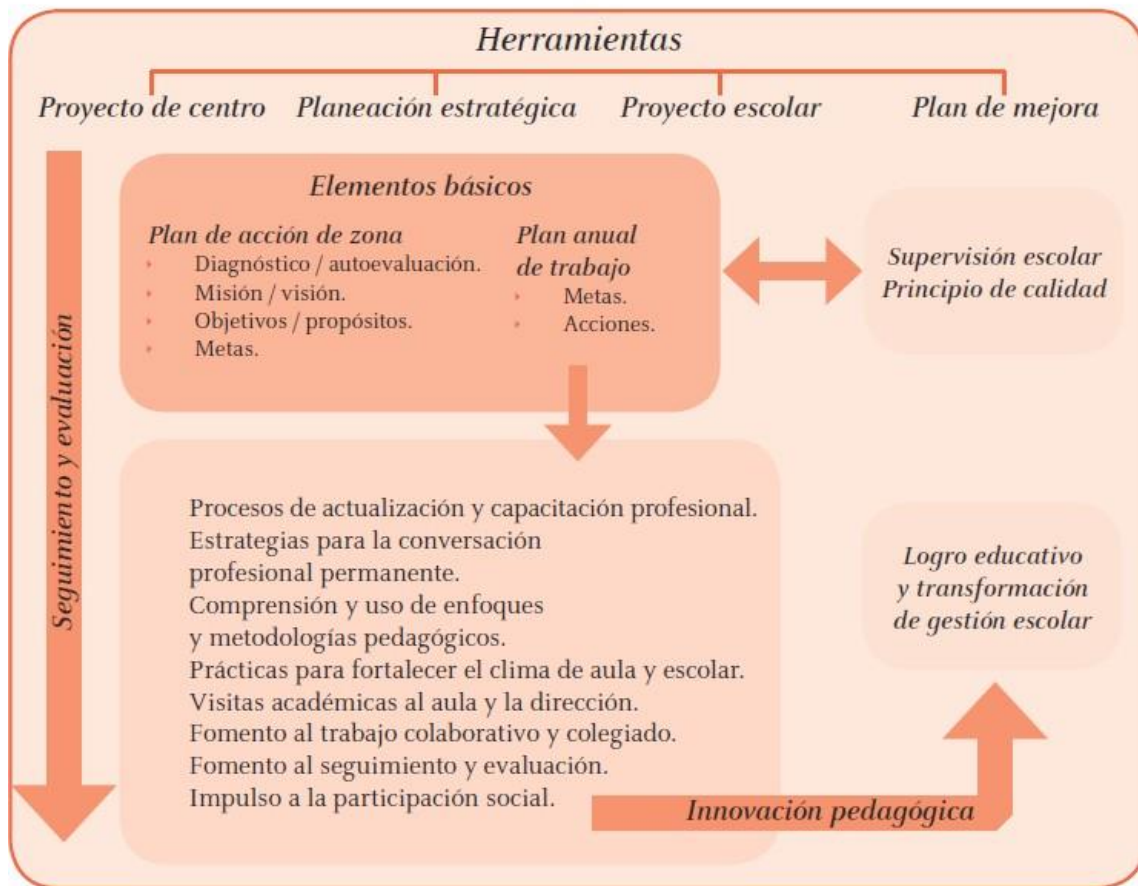
A continuación se presentan los elementos que integran la planeación y evaluación de la zona escolar, con el propósito de que los supervisores los adapten a su realidad y al modelo definido en su entidad.

d) Elementos básicos para el diseño del plan de acción

Todo proceso de planeación se deriva de una autoevaluación inicial o diagnóstico donde se identifican fortalezas y debilidades, necesidades y problemas que influyen en la organización y funcionamiento de las instituciones. Así se obtiene un amplio panorama del estado actual de las escuelas de la zona y de los servicios del supervisor, de la participación de sus integrantes y de la responsabilidad compartida en los resultados.

En el siguiente cuadro se presentan los componentes básicos para que el equipo de supervisión elabore el plan de acción.

Elementos básicos de la planeación institucional



Para que la planeación logre a su cometido es necesaria la participación de los involucrados, el fortalecimiento de climas laborales adecuados, la presencia de una práctica reflexiva, el fomento de iniciativas de autoformación en el trabajo, entre otros aspectos organizativos y académicos que permiten desarrollar las acciones, valorarlas y ajustarlas de acuerdo con la realidad de cada escuela.

Al diseñar el plan de acción de la zona conviene tener en cuenta los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, metas, actividades (plan anual de trabajo), indicadores, calendario o cronograma de trabajo, seguimiento y evaluación. Esto ayuda a identificar los aspectos organizativos que requiere la institución para un mejor funcionamiento.

Misión

Para definirla es necesario que la misión institucional oriente el desarrollo de la tarea educativa. En este sentido, al supervisor le corresponde cumplir con las funciones que le asignaron para apoyar a directores y docentes de su zona: dar asesoría y acompañamiento académico y evaluar y controlar los procesos educativos.

La misión se define con base en los propósitos educativos, las reglas y la normatividad vigente y la autoevaluación del equipo de supervisores. Ha de expresar con claridad y coherencia el tipo de supervisión y de escuelas a las que se dirige, y mencionar los procesos organizativos y académicos que se implementarán.

La misión se construye en relación con la visión, y ambas estar en correspondencia con el contexto de la zona escolar; definir lo que debe atender el supervisor y lo que se puede lograr. La misión establece un reto para todo el equipo en relación con la mejora del estado actual de las escuelas; dirige los esfuerzos del grupo ante los desafíos.

Visión

Con base en el estado de la institución, se construye la visión quienes la integran. Es la imagen de futuro al que se aspira; se constituye por principios y prácticas rectoras que asume el equipo. Entre todos la elaboran y proponen las acciones para conseguir los objetivos. De esta manera, el conjunto de actores educativos conoce de primera mano el rumbo que han de tomar sus acciones.

Objetivos

Enmarcados en la visión, los objetivos señalan una situación deseada y realizable, así como los resultados esperados después de aplicar las estrategias y acciones para mejorar las prácticas organizativas del supervisor. Son un parámetro de evaluación que permite identificar avances, estancamientos o retrocesos respecto al punto de partida y de llegada, y tomar decisiones para mejorar.

Los objetivos son medibles y han de valorarse mediante indicadores, para reconocer los niveles de calidad alcanzados. Su planteamiento es concreto y explican lo que se pretende lograr en mediano o largo plazo. Tales objetivos deben ser flexibles, adaptarse a las necesidades del entorno y actualizarse, sin perder su esencia. También han de ser motivantes y plantear un reto al supervisor. El marco de referencia para elaborarlos depende de la autoevaluación inicial o diagnóstico, la visión colectiva o la situación deseada por el equipo.

Metas

Se relacionan estrechamente con los objetivos, son cuantificables y establecen de manera concreta y clara las pautas de las distintas acciones. Marcan tiempos específicos, costos técnicos, administrativos y económicos para ejecutar las estrategias. Se plantean tantas metas como sea necesario para el logro del objetivo establecido. Su definición debe ser gradual y alcanzable en un ciclo, con la idea de que en el siguiente periodo se avance y se agreguen nuevos retos. Al construir las metas vale la pena 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 casi en forma inmediata. Su propósito es contribuir al logro de las metas y de los objetivos trazados en el plan de acción general (diseñado para conseguirse a largo plazo). En este instrumento se incluye el programa de visitas que el equipo de supervisión y los directores elaboran con el fin de atender a las escuelas, los directores y docentes y a los alumnos y padres de familia (esta tarea corresponde en primera instancia al colectivo).

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 planeadas. Los supervisores deben conocer el plan anual de trabajo para organizarse, establecer prioridades y actuar en consecuencia. El plan de acción de la zona se divulga y valida a través de las reuniones de la Dirección Departamental de su zona, donde se dan a conocer el plan anual de trabajo y el programa de visitas para el periodo escolar.

Estas dos herramientas se ajustan de acuerdo con las opiniones y razones que expresen los directores y son el documento rector de las líneas de política para la zona escolar y el punto de referencia con el cual contrastar permanentemente el movimiento hacia la mejora de las escuelas y del equipo de supervisión.

Indicadores

Un indicador es un rasgo medible y observable que expresa con claridad y coherencia la calidad de los resultados esperados y de los procesos que se desarrollan con la ejecución de estrategias y actividades. Es una fuente importante de información, cuantitativa y cualitativa, que permite valorar el impacto de las acciones realizadas y tomar decisiones. Los indicadores están estrechamente relacionados con los objetivos y metas, son un referente para su evaluación.

Su construcción requiere de un trabajo colectivo y un ambiente de aprendizaje. Al elaborarlos se debe tener claro lo que se quiere lograr, así como los límites. Siempre es necesario conocer los ajustes que se hacen en el transcurso de la implementación del plan. Para definir los indicadores han de considerarse el contexto de la zona y década una de las escuelas, los recursos con que cuentan. Es indispensable que las metas sean realizables, de lo contrario se favorece el desaliento y la pérdida de sentido del plan de acción.

Calendario o cronograma de trabajo

Especifica lo que se realizará en el ciclo escolar. Debe ser un instrumento que de manera sencilla permita la organización de las actividades. Éstas se presentan en una secuencia definida por el equipo de supervisión que atiende las necesidades de las escuelas. Para ello se enuncian las actividades, el nombre del o los responsables y los periodos de aplicación y seguimiento.

Seguimiento y evaluación

El diseño de estrategias para seguir y evaluar el plan es una herramienta intrínsecamente ligada a la planeación y ejecución. La idea es organizar actividades y mecanismos para valorar el plan durante y al final del proceso: dar cuenta de lo aplicado, de los procesos que se generan a partir de la participación de los distintos actores, considerar los periodos establecidos y los responsables de distintas actividades. En ese contexto, es muy importante que los coordinadores identifiquen dificultades y debilidades para realizar ajustes necesarios.

Conviene recordar que gran parte del éxito del plan de acción está en la participación decidida y comprometida de todos los involucrados.

Evaluación del plan de acción de la zona

Al analizar e identificar del estado de las escuelas de la zona respecto de los indicadores de aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal, se obtienen 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 que ayuden a promover un movimiento en las escuelas hacia la calidad.

Los propósitos que la supervisión escolar ha de plantearse respecto al seguimiento y la evaluación se orientan a satisfacer múltiples necesidades. Una de ellas es retroalimentar a los colectivos escolares, con una mirada externa escuelas. Los resultados habrán de analizarse primero en los equipos de supervisión y después difundirlos —mediante informes que se presenten en las reuniones de la Dirección Departamental correspondiente al sector— con el fin de que mediante la reflexión colegiada se valore el funcionamiento y resultados de la escuela, en corresponsabilidad con el supervisor. Todo ello en función de las metas y acciones programadas que dan cuenta de los procesos desarrollados por los colectivos docentes.

La evaluación de la supervisión a las escuelas es distinta del control o «fiscalización» tradicional. Es un medio de obtener información rigurosa y sistemática que aporta datos válidos y confiables de los procesos educativos y sus resultados, ayuda a hacer valoraciones y a tomar decisiones para corregir o fortalecer el plan de acción de la zona. Así, la evaluación permite a la supervisión retroalimentar a todos sus actores.

Los resultados de la evaluación de las escuelas que integran la zona permiten a supervisor definir no sólo la asistencia académica diferenciada para alcanzar las metas educativas de cada uno de sus centros escolares, sino también la toma de decisiones encaminadas al desarrollo profesional y fortalecimiento del equipo de supervisión. Así, además de evaluar los procesos educativos de las escuelas, ha de ser capaz de leer en ellos la influencia y resultados de su propia actuación como apoyo académico y administrativo y considerarlos un insumo para planear el siguiente ciclo escolar.

5.4 Competencias para el supervisor escolar⁴

Los supervisores Asesores Técnico Pedagógicos (ATPs) y en general los miembros de las mesas técnicas de los diversos niveles de la educación básica, como profesionales del asesoramiento pueden contribuir significativamente al éxito y consecución de las metas educativas de los centros escolares.

Para desarrollar el nuevo perfil profesional del asesor se propone un modelo colaborativo centrado en los procesos, que entiende el asesoramiento como recursos de cambio y mejora en sentido amplio, mediante el que se proporciona a los centros el apoyo y las estrategias necesarias para que elaboren, desarrollen y evalúen sus propios proyectos. Vale la pena recordar que cualquier proceso de asesoramiento escolar reclama la participación, negociación y construcción compartida, así como la ausencia de visiones parciales que pretendan justificar tantos tipos de asesoramiento como fuentes disciplinares, o tantos asesores como métodos o programas educativos.

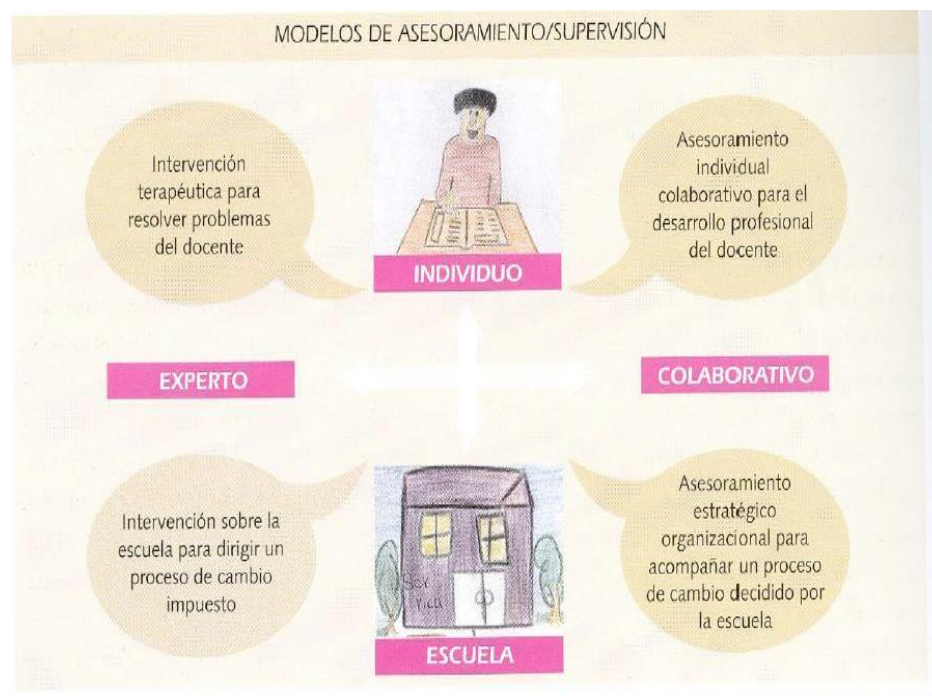
Desde estas coordenadas se debe considerar al centro escolar como unidad de cambio y a su desarrollo como organización y lugar de formación del profesorado. Así, la figura del asesoramiento, sus funciones y estrategias ayudarán a que las escuelas avancen en sus procesos de cambio, lo cual supone trabajar con las escuelas más que intervenir sobre ellas.

Tipos de asesoramiento:

- a) Según los destinatarios: Puede dirigirse a un maestro en particular, a un proceso concreto o a la escuela en su conjunto. Este último es el más deseable, pues cuanto más amplio es el ámbito al que se proyecta, más influye en la estructura institucional y mayor es la posibilidad de que se produzca el cambio en la institución.
- b) Según la naturaleza de la demanda de asesoramiento: Aunque puede existir un asesoramiento de tipo burocrático formal o forzado por la presión, sus efectos sólo serán perdurables cuando la demanda de cambio surja del propio centro, acompañada por el deseo de asumir un verdadero compromiso.

⁴ Adaptación libre del artículo de Murillo, P. *Estrategias centradas en el asesoramiento para la innovación*, Educare(2003), Texto original en <http://www.ice.deusto.es/rinace/indez.htm>

- c) Según el tipo de relación que se establece:
1. Considerando el protagonismo del asesor se habla de compartir o dirigir el proceso. A mayor protagonismo de los actores escolares, mayor capacidad de incidencia tendrá el asesoramiento.
 2. Asesoramiento como intervención vs. asesoramiento como acción. En el primer caso se supone que alguien de fuera posee las competencias, los recursos y la legitimidad para intervenir dentro. Esto conlleva una desigual distribución de posiciones entre quien presta el asesoramiento y quien lo recibe. Por el contrario, cuando el asesoramiento se basa en la colaboración y se concibe no como algo que se realiza *sobre* sino *con*, aparece la idea del asesoramiento como acción para el cambio. Idea que contrarresta la mentalidad intervencionista.
 3. Asesoramiento en situaciones de diversidad educativa. Se da entonces un doble eje estructural: en los extremos del primer eje se ubica el asesoramiento centrado en el individuo, frente al centrado en la escuela. En los del segundo eje se sitúa el asesoramiento experto frente al colaborativo. Del cruce de ambos ejes o dimensiones salen los cuatro modelos de asesoramiento que identifica —cada uno con su consiguiente forma de



entender la escuela y su mejora— el papel y funciones de sus profesionales, la diversidad educativa y las estructuras, los estilos, procesos y estrategias concretas de apoyo. Aparecen así diferentes estilos de asesoramiento: terapéutico, individual colaborativo, apoyo-consulta-recursos y estratégico-organizacional.

Perfil del asesor, asesoramiento y profesionalización docente

La finalidad básica del asesoramiento es colaborar con las escuelas en la mejora de la calidad de la enseñanza y de sus procesos educativos. La manera de hacerlo difiere según los centros, pues cada uno tiene necesidades específicas. Por ello, es importante clarificar y consensuar los distintos papeles en los procesos de colaboración y no asumir ciertas tareas que vayan en contra de la autonomía e iniciativas del profesorado del consejo técnico de la escuela.

En esta nueva cultura profesional, los docentes ya no se conforman con experimentar innovaciones de fuera, sino que juegan un papel dinámico y participan activamente desde y en su propio contexto. Al mismo tiempo, se reconoce que los centros necesitan la discusión entre colegas, la ayuda externa democrática y las prácticas reflexivas para superar el aislamiento en las aulas y en los centros.

Así, la competencia del asesor no ha de considerarse una relación jerárquica de rango superior que se ejerce sobre el profesorado. Su papel no es el del experto que tiene la clave y solución de todos los problemas de los centros; con tal postura se fomenta una situación de dependencia del profesorado con respecto al asesor, que está muy lejos del objetivo de conseguir y estimular una mayor profesionalización de los docentes.

En este sentido, el asesoramiento tiene su razón de ser en el servicio que presta a profesores y centros educativos. La competencia del asesor se ha de separar cada vez más de la imagen tradicional de dominio del conocimiento teórico y vincularse al conocimiento generado en la práctica. Desde este punto de vista, los profesionales que pueden desarrollar mejor las tareas de asesoramiento son los profesores, pues son quienes cumplen con la condición esencial de conseguir una interacción de *igual a igual*.

El asesoramiento se ha de considerar una colaboración o intervención entre iguales. Quien asesora no debe ser visto como mejor preparado que el maestro, sino como la persona que realiza sus aportaciones al grupo desde un determinado enfoque para lograr la máxima complementariedad en la búsqueda de soluciones a las necesidades planteadas. Además, el asesor debe respetar al profesorado y a la institución educativa y no dar la impresión de que pretende desestabilizar el equilibrio de cada escuela como sistema.

El trato con colegas y el problema de la credibilidad

Hoy la figura del asesor no ha perdido del todo la etiqueta que tuvo por años de agente de apoyo externo, *vendedor* de la reforma educativa. La visión que predomina de este profesional es la de una persona que en cierta medida ha *renegado* del trabajo directo con alumnos en los centros escolares. Se habla de los *desertores del gis*, representantes de la autoridad encargados de gestionar la implantación de directrices. Esto es una grave dificultad para establecer vínculos y relaciones con el profesorado y ganar credibilidad como asesor.

Además, la mayoría de los profesionales de apoyo ha pasado por las aulas y se ha impregnado del trabajo individualista que ahí se desarrolla y de la falta de tradición de trabajo en equipo. Esto puede hacerlos sentir inexpertos y sin las competencias necesarias para desarrollar su función. Son precisamente esas competencias las que han de ir logrando con la práctica y un adecuado soporte teórico.

La credibilidad es esencial para establecer relaciones no jerárquicas, pues cuando se percibe el más mínimo atisbo de control o de autoridad del asesor hacia el profesorado, se genera una desconfianza que se convierte en el principal obstáculo para las relaciones de igualdad. Por eso, el verdadero reto del asesor es situar el apoyo escolar en el contexto de las relaciones entre colegas, sin distinción de status. Así irá ganando credibilidad y prestigio ante los profesores, junto con la habilidad de promover el protagonismo de los verdaderos artífices del asesoramiento: las escuelas y sus docentes.

La colegialidad y responsabilidad serán los dos pilares del asesoramiento. Todo ello implica procesos claros y transparentes, no de dependencia sino de responsabilidad compartida, para sentar las bases de una relación de confianza duradera centrada en el protagonismo del propio grupo de trabajo y muy lejos de actitudes individualistas. Esto dará lugar a los procesos reflexivos que serán la clave de los proyectos de actuación en y desde los centros.

Posibilidades de actuación

Algunos aspectos esenciales para contribuir al éxito del asesoramiento en el momento actual son:

- a) Coordinar y armonizar el quehacer de los diversos profesionales que intervienen en tareas de asesoramiento. La diversificación profesional en los programas y proyectos más que una preocupación debería ser una

oportunidad única para brindar a los profesores, centros y zonas educativas de influencia, acciones distintas, pero complementarias y coordinadas, relacionadas con el cambio y mejora de la educación, así como con la planificación, adaptación, desarrollo y evaluación. Todo ello en un clima de formación continúa del profesorado, que supone ir más allá de meras actuaciones informativas.

**Dentro del Plan de Implementación Estratégica de Educación 2012-2016
Se han establecido programas prioritarios como el de SINAЕ (SISTEMA NACIONAL DE ACOMPAÑAMIENTO ESCOLAR)**

El acompañamiento escolar es el conjunto de procesos y acciones de carácter técnico o administrativo por medio de asesoría, coordinación y acompañamiento del desempeño de los maestros y directores en los centros educativos, mediante la aplicación de metodologías innovadoras de aprendizaje y capacitación en el marco de la multiculturalidad, multilingüismo e interculturalidad. Tiene como propósito fundamental, asegurarla concreción curricular, la formación integral de los estudiantes, a fin de que estos alcancen competencias básicas, aprendizajes significativos y desarrollen una conciencia crítica. De la misma manera, transformarlas prácticas docentes en el aula.

El SINAЕ también plantea los siguientes objetivos: a) La mejora constante de la calidad de la educación, entendida como satisfacción de las necesidades educativas de cada comunidad, de acuerdo con sus características socio-culturales e intereses de desarrollo, expresada por logros de aprendizaje de indicadores de eficiencia interna y externa; b) El fortalecimiento institucional de los centros educativos públicos como entidades que promueven la formación integral de los estudiantes; y c) la ejecución contextualizada de las políticas educativas nacionales, en particular, de las disposiciones curriculares básicas correspondientes a cada nivel educativo.

Las áreas de acompañamiento están orientadas a la asesoría pedagógica, la asesoría de gestión y a la coordinación de distrito.

La asesoría pedagógica es la acción técnica de acompañamiento a las prácticas educativas en los centros educativos públicos, cuya finalidad es la transformación y mejora de las mismas. De la misma manera, la asesoría de gestión es la acción técnica de fortalecimiento de los centros educativos públicos como instituciones para la formación humana y tiene como finalidad la transformación de las prácticas de gestión escolar. Adicionalmente, la coordinación de distrito es un conjunto de acciones para mejorar la administración del sistema escolar en el ámbito local y su

finalidad es acompañar la implementación de las políticas educativas y asegurar las buenas prácticas del acompañamiento escolar.

Se estima implementar el acompañamiento en cuatro fases, atendiendo a la cobertura de promoción de profesores graduados a través del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente. La primera fase tendrá cobertura en 42 municipios, 6,910 escuelas y aproximadamente 621 mil estudiantes; la segunda fase, en 51 municipios adicionales, 7,598 escuelas y aproximadamente 698 mil estudiantes; la tercera fase se ampliará en 50 municipios, 5,852 escuelas y aproximadamente 596 mil estudiantes.

Finalmente, se espera acompañar a los 189 municipios restantes, 25,868 escuelas con cobertura a 2.3 millones de estudiantes.

Esto es muy positivo, por lo que se requieren nuevos espacios bien coordinados y contextualizados para que desde el principio, el profesorado y los profesionales de apoyo trabajen en forma colaborativa para diseñar proyectos encaminados a lograr cambios sustanciales en las prácticas educativas.

- b) Diseñar un modelo de asesoramiento centrado en los procesos. Los asesores han de ser facilitadores de procesos de animación y desarrollo de cambio educativo, más que técnicos especialistas en contenidos o innovaciones específicas. La idea es facilitar la diversidad en la respuesta y adaptación de los centros a las exigencias externas o a las iniciativas internas de mejora.

Como se ha dicho, los estilos y estrategias de asesoramiento se ubican entre dos polos:

- **El polo de la intervención**, donde los asesores trabajan en los centros para diagnosticar y definir problemas y establecer desde fuera lo relevante y significativo, para ofrecer soluciones específicas y puntuales a problemas concretos. Aquí se insiste en el valor e influencia del conocimiento científico en la dinámica de cambio de prescripciones.

- **El polo de la colaboración**, donde los asesores trabajan con los centros para que sean ellos quienes analicen y comprendan sus problemas o necesidades, así como para que busquen y seleccionen soluciones apropiada a los mismos. Este estilo se asocia a profesionales que desempeñan el papel de facilitadores de procesos, cuya prestación de apoyo suele ser bidireccional y no directiva.

ESTRATEGIA DE ASESORAMIENTO CENTRADA EN EL EXPERTO / PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE ASESORAMIENTO CENTRADA EN LA FACILITACIÓN DE PROCESOS / HETEROGENEIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos y objetivos del apoyo externo elaborados fuera de las escuelas y sin los profesores 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos y objetivos del apoyo externo elaborados siguiendo los principios del trabajo conjunto y colaborativo
<p>Motivo de la asesoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferir teorías y métodos. • Aplicar procedimientos y programas. 	<p>Motivo de la asesoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de procesos internos en los destinatarios para capacitarlos en la resolución de sus problemas y necesidades. • Satisfacer criterios sociales e ideológicos relacionados con la promoción de la solidaridad, autonomía, interdependencia, comunicación y progreso en las relaciones socioeducativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Supone más capacidad en el asesor al decidir qué oferta, cómo y para qué... 	<ul style="list-style-type: none"> • Supone que los docentes pueden, junto con el asesor, decidir qué oferta, cómo y para qué. Y ambos la llevan a cabo.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de relación con los sujetos destinatarios: diferenciada y jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de relación con los sujetos destinatarios: una combinación diferenciada de tareas y funciones complementarias.
ESTRATEGIA DE ASESORAMIENTO CENTRADA EN EL EXPERTO / PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE ASESORAMIENTO CENTRADA EN LA FACILITACIÓN DE PROCESOS / HETEROGENEIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de asesoría: intervenir sobre las escuelas y los profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de asesoría: trabajar con las escuelas y los profesores.
<ul style="list-style-type: none"> • Es más importante la teoría que la práctica, al fundamentar los planes y programas de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación dialéctica entre teoría y práctica es la plataforma más adecuada para fundamentar planes y programas de acción.

Las acciones de asesoramiento han de encaminarse cada vez más hacia modelos cercanos al polo colaborativo no al directivo, con el fin de alcanzar ciertas metas:

- a. Expandir la capacidad de los docentes para diagnosticar y abordar sus problemas de autoevaluación.
- b. Posibilitar el cambio planificado centrándose en las actitudes, valores y procesos grupales participativos.

- c. Potenciar la productividad organizativa (*escuela que aprende*).
- d. Desarrollar habilidades y actitudes de comunicación y de liderazgo compartido.
- e. Promover habilidades de resolución de problemas con un enfoque estratégico.
- f. Apoyarse en situaciones de simulación o reales relacionadas con problemas de desarrollo profesional, para aprender a resolverlas *in situ*.
- g. Facilitar procesos de trabajo grupal conjunto. Trabajo colaborativo.
- h. Propiciar relaciones de colaboración con actores externos a la organización. Vinculación escuela-familia,
- i. Establecer relaciones de paridad entre expertos y profesores de cara a la resolución de problemas. Red de soporte.

La idea es insistir más en la vinculación de la asesoría externa con las escuelas y en su implicación en procesos que faciliten su desarrollo interno, e integrar en sus funciones tanto conocimientos y habilidades de formación de profesores, como adquisición de capacidades para facilitar esos procesos de cambio. Por ello, la labor de asesoramiento no puede considerarse al margen de una política de diseño e implementación del currículo, de formación del profesorado, y de desarrollo y mejora de los centros y de sus condiciones de trabajo pedagógico.

Competencias del supervisor al servicio de la escuela

En su dimensión administrativa y organizativa el supervisor ha de:⁵

- 1. Reconocer que la escuela es única y atenderá su heterogeneidad.
- 2. Centrar su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros.
- 3. Fortalecer los procesos de participación y promover nuevas formas de organización de docentes y directivos.
- 4. Ser promotor de la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de las escuelas de la zona y de sus resultados educativos.
- 5. Procurar que las tareas y los requerimientos administrativos se lleven a cabo de la manera más eficiente, para que no obstaculicen las tareas de orden pedagógico.
- 6. Enriquecer las propuestas de planeación de las escuelas y aprovechar los proyectos y programas existentes para promover propuestas de innovación en el aula.

⁵ Cfr. SEP, *Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar*, págs. 8-31.

7. Ayudar a las escuelas a mejorar los servicios que ofrecen.
8. Brindar o gestionar los apoyos técnicos para que se alcancen las expectativas de mejora académica que los docentes y directivos se han propuesto.
9. Organiza la Institución Educativa, horarios y servicios
10. Organiza el calendario escolar
11. Adquiere los materiales que se utilizan

En la dimensión pedagógico-curricular el supervisor ha de:

1. Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales, que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de educación primaria.
2. Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de directivos y docentes, a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.
3. Favorecer acciones para que directivos y docentes:
 - a. comprendan y se apropien críticamente de los planes y programas de estudio,
 - b. dominen el enfoque intercultural y los enfoques de enseñanza y aprendizaje,
 - c. manejen adecuadamente los enfoques teóricos y metodológicos de los materiales de apoyo a la enseñanza.
4. Facilitar entre directivos y docentes la comprensión del contexto social en que se ubica la escuela y el respeto por la filiación cultural de los alumnos y sus comunidades.
5. Apoyarlos en el diseño de estrategias diferenciadas para atender la diversidad.
6. Ayudar a directivos y docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.
7. Impulsar y orientar la coordinación del trabajo colegiado en las escuelas de educación básica para evaluar la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, el intercambio de experiencias educativas y el establecimiento de alianzas con los padres de familia y otros miembros de la comunidad en favor de la educación de los alumnos.
8. Orientar a los directivos y colectivos escolares en la administración y el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y funcionales (formación, tiempo) de los que dispone.

En la dimensión de participación social el supervisor ha de:

1. Promover que el director y los maestros no sólo den a conocer a la comunidad educativa la planeación de la escuela e instalen el Consejo Educativo, sino que mantengan una comunicación cercana con ellos y propicien su participación activa en la educación de sus hijos.
2. Favorecer que los maestros apoyen a los padres o tutores para que comprendan los propósitos educativos del año escolar que cursan sus hijos. Que los maestros expliquen de manera sencilla, los enfoques y métodos de enseñanza para que los padres puedan apoyar a sus hijos en las actividades que realizan fuera de la escuela.
3. Ejercer un liderazgo que favorezca la construcción y realización de un proyecto educativo compartido.
4. Tener la habilidad de propiciar relaciones interpersonales y grupales respetuosas y cordiales, y la iniciativa para impulsar propuestas de mejoramiento institucional.

Todas las competencias anteriores deberán darse en un ambiente de respeto y confianza entre la comunidad educativa, incluyendo a los supervisores. Para ello se requiere una serie de conocimientos, actitudes y habilidades, pero, sobre todo, una profunda vocación de servicio y de amor a nuestra tarea.