

DOCUMENTO DE TRABAJO

VERSIÓN PRELIMINAR

JALISCO
GOBIERNO DEL ESTADO



BIENESTAR
MERECE ESTAR BIEN



Secretaría de Educación
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO



Supervisión
para fortalecer
el desarrollo de las
rutas de mejora

14 de noviembre de 2014

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Jorge Aristóteles Sandoval Díaz

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO

Francisco de Jesús Ayón López

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA

Víctor Manuel Sandoval Aranda

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA

Aristeo Anaya Arreola

CRÉDITOS

Diseño

Felipe de Jesús Enríquez Echeverría

Karola Laguna Chávez

José Antonio Rodríguez González

PRESENTACIÓN

Índice

	Pág.
Gestión educativa para la mejora de los aprendizajes.....	4
Prioridades del sistema educativo.....	7
Seguimiento y acompañamiento.....	13
La visita a la escuela.....	18
Anexos.....	24
Anexo 1. Guía de observación de prácticas de enseñanza de lectura.....	25
Anexo 2. Guía de observación de prácticas de enseñanza de escritura.....	27
Anexo 3. Guía de observación de prácticas de enseñanza de razonamiento matemático.....	29
Anexo 4. Lista de cotejo para analizar planeaciones didácticas.....	31
Referencias.....	32

Gestión educativa para la mejora de los aprendizajes

Históricamente la sociedad le ha confiado a la institución escolar la tarea de formar a sus miembros. Para llevar a cabo esta tarea se ha creado toda una estructura tanto física como organizativa y dentro de ella se han delimitado los roles de varios personajes entre los que sobresale el del docente o maestro frente a grupo. Es al maestro a quien, de manera directa, se le confía el aprendizaje de los alumnos como tarea fundamental. Sin embargo, cabría preguntar ¿es sólo al maestro a quien le corresponde cumplir con esta tarea? La respuesta es un no contundente, ya que dentro de la estructura educativa existe una figura de autoridad que garantiza con su hacer que los alumnos verdaderamente aprendan lo que la sociedad considera importante en sus ciudadanos. Esta figura recae primordialmente en la autoridad educativa denominada, según el caso de la escuela, directivo o supervisor escolar

Entre las responsabilidades del docente se encuentra que la enseñanza sea planeada, orientada al logro de los objetivos del grado y nivel de estudios. También se espera que esta enseñanza se evalúe desde distintas perspectivas, ya sea una evaluación formativa que permita al docente adecuar su planeación de acuerdo a las necesidades de sus alumnos, o una evaluación sumativa, que reporte a los padres de familia el avance de sus hijos, e incluso una evaluación de logro académico con parámetros tanto nacionales como internacionales.

Las funciones del docente, descritas anteriormente, son de ida y vuelta: las primeras acciones se realizan para diagnosticar saberes y conocer características, necesidades e intereses específicos de sus alumnos, con el objetivo de diseñar y ejecutar acciones de enseñanza; en seguida el profesor valorará si se cumplió el objetivo a través de los logros de sus alumnos, de acuerdo al resultado obtenido, decidirá continuar, hacer pequeñas modificaciones o definitivamente cambiar el rumbo de la enseñanza. Otro aspecto que requiere atención por parte del docente se refiere a su responsabilidad de realizar *adaptaciones curriculares* para los alumnos que presenten dificultades para aprender. Para lo anterior, se requiere contar con un profundo conocimiento del plan de estudios, los procesos pedagógicos y de aprendizaje.

En el día a día, el maestro atiende también cuestiones de disciplina, convivencia entre los alumnos, hábitos de estudio, tareas, inquietudes de padres de familia, etc. Podríamos decir que el docente tiene una tarea bastante compleja y en ocasiones *solitaria*. Silas describe la organización de la escuela como celular, en donde los maestros trabajan en privado, con sus problemas dentro de su salón de clases: “un maestro no se percibe como alguien que comparte un conjunto viable de orientaciones sino como un profesional que debe estar cumpliendo de manera formal lo que se le solicita y realizando *lo que puede con lo que tiene*” (Silas, 2012:39-40).

Así como en el docente se ha delegado la tarea de dirigir el aprendizaje de los alumnos, en las figuras directivas (director y supervisor) se han facultado dos tareas relacionadas íntimamente con el aprendizaje de los alumnos. La primera de ellas es la inspección del trabajo del docente, es decir, se trata de asegurarse que el docente efectivamente está realizando con una calidad adecuada su trabajo. La segunda de ellas consiste en asesorar al

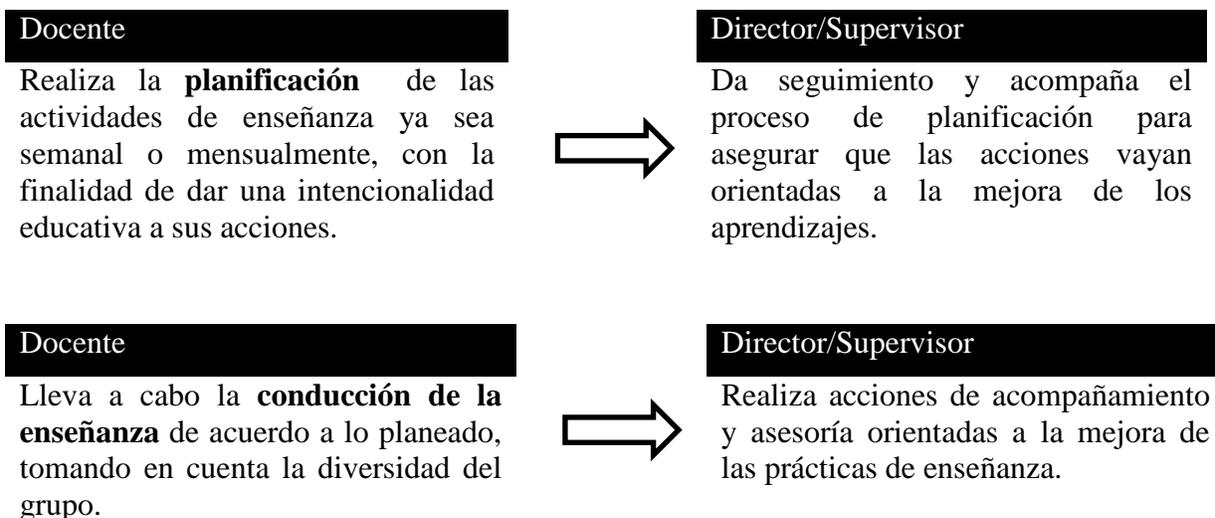
docente en aquellos aspectos que hace falta fortalecer para asegurar que la educación que reciban los alumnos sea de la calidad que requiere la sociedad. En suma, al igual que al docente se le atribuye la ejecución de actividades propias del proceso de enseñanza aprendizaje, a los directores y supervisores se les atribuyen funciones relacionadas a éste proceso, desde una perspectiva más orientada a la asesoría, supervisión, dirección, evaluación, programación, etc.

De la misma forma que se hace con la actividad de enseñar, la actividad de supervisar debe ser planeada, se realiza una programación de las visitas de supervisión, de las actividades de observación y de asesoría. Como parte de esta planeación se deben integrar acciones que permitan verificar que el personal docente utilice los métodos y estrategias pedagógicas adecuadas para la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje, asegurar que este proceso sea planeado y utilizar instrumentos pertinentes para el seguimiento de dicho proceso.

Como resultado de las acciones descritas anteriormente que son propias de la actividad de supervisión, se presenta la necesidad de brindar asesoría en materia técnico-pedagógica a docentes y directores, según sea el caso; es importante considerar que aunque una buena asesoría puede resultar muy útil al docente, el trabajo aislado no siempre tiene buenos resultados, hace falta un acompañamiento constante, en donde se dé seguimiento a los avances que se presenten en el asunto por mejorar.

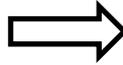
Muy relacionado con la supervisión, está la actividad de evaluación. En cada visita, el supervisor evalúa, ya sea el funcionamiento del centro escolar, el desempeño docente, el aprendizaje de los alumnos, etc. Entre sus responsabilidades está conocer las fortalezas y debilidades tanto del personal de la escuela como de los alumnos, características de la comunidad, etc., para tomarlo como punto de partida para proponer alternativas de mejora.

En este sentido, se puede establecer una correlación entre las tareas docentes y de dirección-supervisión escolar, como puede apreciarse en el esquema siguiente.



Docente

Implementa estrategias y actividades para la **evaluación** del aprendizaje con el propósito de reorientar los aspectos que así lo requieran, para asegurar el aprendizaje de sus alumnos.

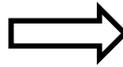


Director/Supervisor

Da seguimiento al resultado de las evaluaciones para valorar las cuestiones que requieren más atención de asesoría y acompañamiento

Docente

Propone **ajustes curriculares** para brindar atención a los niños que se les dificulta aprender.



Director/Supervisor

Busca alternativas para apoyar al maestro en la búsqueda de asegurar una atención educativa de equidad.

Actualmente, los docentes requieren, más que nunca, el respaldo de una figura directiva. Resultados de una investigación realizada por Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) demuestra que el líder juega un papel primordial en el éxito de la enseñanza, ya sea de forma directa o indirecta, al líder se le atribuye una cuarta parte del logro académico. De ahí la importancia de fortalecer el liderazgo de directivos escolares y su participación en el ámbito pedagógico junto con el equipo docente de la escuela.

En los últimos años se han presentado cambios importantes a nivel mundial, nacional y en el Sistema Educativo Mexicano, estos cambios han impactado en las expectativas que la sociedad tiene de la escuela y en la cotidianidad misma de los centros escolares, los educadores, tanto docentes como directivos se ha visto en la necesidad de adecuarse a las exigencias actuales. Es claro que en el contexto actual existen grandes retos para la escuela y quienes en ella colaboran:

Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros refiere a la acción de la supervisión que contribuye a hacer más útiles y eficaces las formas, estilos, métodos y estrategias que los profesores emplean al enseñar. En la visita al aula, el supervisor toma nota de cómo trabaja el maestro y conversa con él para tomar acuerdos que permitan al docente mejorar el resultado de su acción. El supervisor sugiere lecturas, procesos de formación, o promueve una asesoría directa al profesor. (SEP 2013:73)

Las actividades realizadas para lograr escuelas que trabajan en la búsqueda de la excelencia, se realiza a través de la Ruta de mejora que cada escuela diseña de acuerdo a sus necesidades, con la atención puesta en cuatro prioridades: la mejora de los aprendizajes, la convivencia pacífica, detener la deserción escolar y asegurar una normalidad mínima en

los planteles. A continuación se hace una descripción de cada una de estas prioridades que tanto los colectivos escolares como los equipos de supervisión deberán tener presente al diseñar y poner en práctica las actividades relacionadas con la ruta de mejora escolar.

Prioridades del sistema educativo

Normalidad mínima escolar. Se refiere al funcionamiento esperado de un plantel educativo, lo cual representa el ideal y la piedra angular sobre la cual descansa el funcionamiento de la escuela. El término de normalidad lo utilizamos para designar a todas las cosas que se encuentran en su medio natural, o a aquellas cosas que se consideran regulares, ordinarias o frecuentes y que por esta misma condición pueden servir como un parámetro para calificar a otras cosas de su misma naturaleza. La normalidad, entonces, la podemos considerar como la referida al funcionamiento esperado de un plantel educativo. Estos elementos y su funcionamiento se articulan de tal manera que hacen reconocible y diferenciable a la escuela de otros establecimientos similares.

Los rasgos de normalidad mínima propuestos desde los CTE reflejan justamente la idea o el ideal del funcionamiento de una escuela. La reforma realizada en febrero 2013 al Artículo Tercero Constitucional prevé que la educación que se imparta en todos los planteles sea de calidad. Una educación de calidad es aquella que cumple con todos los preceptos establecidos en el Artículo Tercero y en la Ley General de Educación. Por ello, un requisito fundamental para lograr esa educación de calidad para todos, es que nuestras escuelas funcionen debidamente en sus aspectos más elementales.

1. En el primer rasgo, se requiere observar que “la escuela brinde el servicio educativo los días establecido en el calendario escolar”. Esto significa que, para garantizarlo, es necesario no cerrar la escuela aunque algunos maestros se ausenten, se presenten reuniones de diferente índole, entre otros y en el caso de que se presente alguna de estas situaciones el director o supervisor deberá implementar algunas estrategias para que el alumno sea atendido los 200 días establecidos en el calendario escolar.
2. En el segundo rasgo, es necesario observar que “todos los grupos tienen maestros todos los días del ciclo escolar”. Lo que significa que el directivo tiene que implementar las estrategias necesarias para que ningún grupo se quede sin atender en el caso de que se presenten licencias médicas, permisos económicos, entre otros, con el personal docente. En los casos de falta de personal es importante la gestión que realiza el directivo ante las instancias correspondientes para que se cuente con toda la plantilla docente desde el inicio del ciclo escolar.
3. En el tercer rasgo, se requiere observar que “todos los maestros inician puntualmente sus actividades”. Esto significa que todos los maestros comiencen de manera puntual las actividades, que cumplen cabalmente su jornada laboral y respeten regularmente los horarios establecidos para los recesos escolares.
4. En el cuarto rasgo, se puede observar que “todos nuestros alumnos asisten puntualmente a todas las clases”. Lo que significa que se requiere identificar los

casos de aquellos alumnos que frecuentemente llegan tarde o se ausentan de la escuela y, en consecuencia, realizar acciones tanto de motivación pedagógica como emocional para que la asistencia sea regular. También se puede establecer comunicación con padres de familia y/o tutores para juntos buscar alternativas con el fin de que sus hijas/os acudan regular y puntualmente a la escuela.

5. En el quinto rasgo, es necesario observar que “todos los materiales para el estudio están a disposición de cada estudiante y se usan de sistemáticamente”. Esto significa que el docente utiliza y fomenta el uso de libros de texto, biblioteca escolar y de aula, TIC, así como otros materiales educativos, para favorecer el aprendizaje de los alumnos. También significa que los docentes implementan estrategias para conocer y aprovechar los materiales didácticos en el desarrollo de las actividades y realizan gestiones para contar con materiales didácticos diversos, acordes a las características de sus alumnos.
6. En el sexto rasgo, se requiere observar que “todo el tiempo escolar se utilice fundamentalmente en actividades de aprendizaje”. Lo que significa que todas las actividades que realiza el docente estén relacionadas con la mejora del aprendizaje de los alumnos. Además que se cumpla a cabalidad con los horarios establecidos para las actividades de enseñanza, para ellos se vuelve necesario asegurar que los alumnos ingresen directamente a los salones, reduciendo los tiempos para realizar formaciones, ceremonias y festividades. Se requiere, además, que se planifiquen las clases considerando privilegiar el tiempo destinado a las actividades de aprendizaje de los alumnos.
7. En el séptimo rasgo, es importante observar que “las actividades en las aulas logran que todos los alumnos participen activamente en el trabajo de la clase”. Lo que significa que corresponde al docente emplear estrategias que integren actividades interesantes y retadoras para los alumnos, que favorezcan su participación. También implica identificar a los alumnos con menor participación en el grupo, para brindarles una atención puntual que permita integrarlos y lograr que intervengan adecuadamente, de acuerdo a sus ritmos y estilos de aprendizaje.
8. En el octavo rasgo, se requiere observar que “todos los alumnos consolidan su dominio de lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo”. Lo que significa para el docente poner en práctica estrategias que propicien el desarrollo del pensamiento lógico-matemático, así como actividades didácticas que favorezcan en los alumnos el uso de la lectura y la escritura como herramientas para el aprendizaje.

Los aspectos señalados anteriormente no son independientes uno del otro, ni son tampoco un fin en sí mismos. Su razón de ser es que sirvan como medio eficaz para que todos los alumnos aprendan a aprender y aprendan a convivir. Éste también es el sentido amplio y central del conjunto de rasgos que hemos identificado como la normalidad mínima de funcionamiento de una escuela.

Abatir la Deserción escolar. Se entiende por deserción escolar el número total de alumnos que abandonan las actividades escolares antes de concluir algún grado o nivel educativo, comparado contra el porcentaje del total de alumnos inscritos en el ciclo escolar. El

abandono que ocurre durante el ciclo escolar se denomina deserción intracurricular; el abandono que se efectúa al finalizar el ciclo escolar, independientemente de que el alumno haya aprobado o no, se llama deserción intercurricular. Por último, la deserción total es la combinación de ambas deserciones.

La deserción es un indicador que forma parte de la triada de indicadores de eficiencia del sistema educativo (reprobación, deserción y eficiencia terminal), es el más representativo en relación con el éxito o el fracaso escolar. Asimismo con base en este indicador, es posible determinar con exactitud la permanencia del alumnado dentro del sistema educativo (número de años que los alumnos permanecen dentro del sector antes de abandonar sus estudios definitivamente). La deserción puede calcularse para cada uno de los grados que constituyen un nivel educativo para obtener el total de un nivel específico. (SEP, 2005:35)

La educación escolarizada es considerada el motor del desarrollo personal y social, y por lo tanto adquiere gran relevancia como uno de los derechos humanos fundamentales (INEE, 2010a), en este sentido se entiende como clave para el empoderamiento de las personas respecto a todos sus otros derechos (Hevia, R., 2010). De aquí que la deserción escolar es uno de los principales problemas sociales al que se enfrentan los países, porque constituye un fuerte obstáculo para el desarrollo de las sociedades, de manera que su combate representa una tarea primordial.

Algunas de las acciones que se pueden implementar para evitar la deserción escolar son:

- Llevar un registro sistemático de los estudiantes que no asistan a clases e indagar las causas.
- Trabajar en colectivo escolar respecto a formas colaborativas para resolver los problemas específicos de los alumnos en riesgo de abandono escolar.
- Atender la demanda del servicio educativo y brindar la inscripción al total de la población que lo solicitó.
- Establecer acciones durante las sesiones del CTE para brindar apoyo integral a los estudiantes en riesgo de abandono escolar.
- Identificar a los alumnos en situación de vulnerabilidad y establecer un apoyo educativo diferenciado, para minimizar las barreras que limitan el aprendizaje.
- Propiciar actividades de interés para el alumnado, como una forma de favorecer la asistencia regular a la escuela.
- Desarrollar un plan de acción emergente para atender casos de estudiantes que dejaron de asistir a la escuela por condiciones de salud.
- Gestionar y asegurar apoyos externos para atender casos de alumnos con problemas de aprendizaje, desnutrición, pobreza extrema o condiciones familiares desfavorables.
- Brindar seguimiento y apoyo a los alumnos que por motivos familiares dejaron de asistir a la escuela.
- Establecer una comunicación con los padres o tutores de los alumnos que estuvieron en riesgo de abandono escolar, para implementar acciones conjuntas.

Estas acciones permiten motivar a los alumnos de tal forma que encuentren sentido a lo que aprenden en la escuela y por consecuencia no falten a clases, para ello se requiere que el docente esté pendiente de lo que pasa con cada alumno.

Mejora de los aprendizajes. El aprendizaje de los alumnos constituye el motivo primordial de todo proceso de enseñanza y, en general, de un sistema educativo. Aprender es un proceso gradual y complejo que depende de muchos factores tanto inherentes al propio alumno como contextuales o colectivos. La combinación de los factores mencionados dan como resultado que no todos los alumnos aprendan de la misma manera ni al mismo ritmo, lo cual dificulta enormemente la labor de enseñar, a la vez que se establece como un desafío para la escuela, sobre todo si se toma en cuenta que los sistemas educativos, en general, tienden a la estandarización de los contenidos, métodos, planeación y organización de enseñanza.

Las características del proceso de aprendizaje posibilitan que todos los alumnos aprendan, pero los logros en su aprendizaje serán variables; no se puede esperar que los resultados en un grupo o en una escuela sean homogéneos. Pese a las implicaciones que representa la afirmación anterior, uno de los indicadores de calidad educativa es precisamente *la mejora de los aprendizajes de los alumnos*, lo cual significa que independientemente del nivel alcanzado por los alumnos, en lo individual, o por los grupos o escuelas, en lo general, es necesario buscar y ensayar estrategias para asegurar que todos los alumnos aprendan de la mejor manera posible y que, por tanto, su nivel de conocimiento alcanzado sea cada vez mayor.

Cuando no se propicia la mejora de los aprendizajes de los alumnos se presentan fenómenos asociados al *fracaso escolar* en las escuelas, tales como el denominado *atraso escolar*, que significa que los alumnos transitan de un grado a otro sin el dominio de los contenidos elementales del grado anterior, esto es, que un alumno puede estar, por ejemplo, en un tercer grado de primaria sin el nivel suficiente de comprensión lectora y, por tanto, de expresión escrita. En un grado mayor, el atraso escolar puede convertirse en *reprobación*, cuando es tan evidente el atraso escolar que el docente determina que el alumno no debe pasar al grado inmediato superior y, por tanto, debe quedarse a repetir el grado actual. En su expresión máxima, el atraso escolar se manifiesta en el *abandono escolar* y, en consecuencia la *deserción*. En este último caso el alumno no le encuentra ningún sentido al asistir a la escuela, pues no comprende lo que se espera que aprenda y termina por tomar la decisión de no acudir a la escuela de manera temporal o permanente.

Un aspecto fundamental que se ha asociado al fracaso escolar es el bajo desempeño que los alumnos demuestran en el pensamiento lógico-matemático, en la comprensión lectora así como en la expresión escrita. Estas habilidades son consideradas como herramientas para el aprendizaje, ya que se usan para adquirir la información necesaria que la escuela provee. Ausubel (1998) afirma que los grandes volúmenes de información que los seres humanos poseemos se adquieren leyendo; con ello pretende resaltar la importancia de la lectura en la formación que la escuela brinda a los estudiantes. La mejora de los aprendizajes tiene como indicadores las escalas de evaluación que se usan en las escuelas, y en el sistema educativo, para medir el desempeño logrado por los alumnos en un determinado periodo de tiempo.

Por otra parte, la UNICEF (s/a) afirma que la calidad de los aprendizajes que logran los estudiantes depende fundamentalmente de cinco elementos clave:

1. **Lo que el estudiante trae consigo.** ¿Qué experiencias aporta el estudiante a la escuela y qué dificultades concretas enfrenta? ¿En su primera infancia y educación preescolar, las experiencias vividas en su familia y su comunidad fueron positivas?
2. **Entorno.** ¿El entorno de aprendizaje es saludable, seguro, protector, estimulante y tiene en cuenta las necesidades de los géneros?
3. **Contenidos educativos.** ¿Son pertinentes los materiales didácticos y los programas de estudios? ¿Imparten destrezas básicas, especialmente en lo que se refiere a la alfabetización y la aritmética elemental?
4. **Procesos.** ¿Los métodos que los profesores emplean se centran en los niños y las niñas? ¿Sus valoraciones facilitan el aprendizaje y reducen las disparidades? ¿Se gestionan debidamente las aulas y las escuelas?
5. **Resultados.** ¿Qué resultados esperamos en materia de educación básica? ¿Cómo se puede documentar el grado de progreso del aprendizaje y valorar la influencia del programa de estudios en su crecimiento futuro?

A primera vista pareciera que los cinco elementos clave que propone la UNICEF están un tanto lejanos, en vista de que pertenecen al pasado o a ámbitos distantes a la escuela; sin embargo, vistos con mayor detenimiento se puede estar seguros que es posible incluirlos en el trabajo de los docentes. En el caso de *lo que los estudiantes traen consigo* se puede traducirlo en las experiencias pasadas, pero incorporándoles las experiencias que vive el alumno día a día, buscando que estas experiencias sean gratas y representen dificultades que con la ayuda del maestro y de sus compañeros puedan ser superadas por el alumno. En el caso del *entorno*, los maestros pueden generar las condiciones que permitan que los alumnos lo perciban como agradable, seguro, protector, justo y democrático, para que se sientan estimulados a aprender. En cuanto a los *contenidos educativos*, los docentes pueden orientar las actividades propuestas para que los niños desarrollen las habilidades de lectura, escritura y razonamiento, con el fin de que se conviertan en herramientas del aprendizaje. Respecto a los *métodos de enseñanza*, los docentes pueden buscar estrategias de enseñanza centradas en las particularidades de sus alumnos, sin olvidar que cada alumno tiene sus propios ritmos y estilo de aprendizaje, de manera que las estrategias que se implementen estén orientadas a las particularidades de cada alumno. Finalmente la escuela debe esperar los mejores *resultados* de sus alumnos, de manera que la educación básica pueda proporcionar a los educandos competencias necesarias para enfrentar con mayores probabilidades de éxito las tareas y problemas que la vida en sociedad les plantea en el momento presente y en el futuro, teniendo siempre presente que una educación de calidad es aquella que permite que los alumnos adquieran más y mejores aprendizajes, pues sólo de esta manera se estará asegurando un mejor futuro para los alumnos, la igualdad entre los géneros y el desarrollo de los pueblos.

Convivencia pacífica. El término *convivencia* se define como vivir con... vivir con otros o en compañía de otros. Es importante destacar que este vivir con otros puede referirse a una convivencia armónica o a una convivencia difícil o, incluso, belicosa. Por tal motivo al término *convivencia* se le agrega *pacífica*, para que no quede duda que se refiere a un vivir

con otros de manera armónica, cooperativa, democrática, etcétera. Otro aspecto importante de la convivencia es su diferencia con el *orden público*. Ambos, convivencia pacífica y orden público, se refieren a las normas que regulan la vida del grupo humano. El orden público se reserva para lo que se podría denominar un contexto macro, refiere a normas o leyes dictadas desde el Estado (en sus tres órdenes de gobierno) que regulan la vida en sociedad y que todos los ciudadanos debemos respetar. La convivencia pacífica también se refiere a unas normas o leyes informales, emanadas de la experiencia, que regulan la vida de los pequeños grupos que conforman a la sociedad en general. Es necesario aclarar que las normas de la convivencia pacífica son inherentes a la vida de todos los hombres, pues son las que regulan las conductas de los ciudadanos en la vida diaria y son emanadas de la necesidad de asociación, de cooperación, de los objetivos comunes, en síntesis se trata de normas que nos permiten vivir mejor en el día a día del grupo social.

Berger y Luckman (1998) afirman que durante la socialización primaria el niño aprende a comportarse de acuerdo a lo que las normas de la familia le permiten. Así, habrá algunos comportamientos que las reglas prohíben y otros comportamientos que alientan. En uno u otro caso el niño también aprende que su comportamiento tiene una consecuencia. La consecuencia es de agrado o de repudio de los demás, es aquí donde mayormente se liga el respeto de las normas con el afecto, de tal suerte que el niño aprende que el respeto es una mezcla de temor y de afecto. Es durante el proceso de socialización secundaria (en la escuela), donde el niño deberá aprender nuevos roles, se trata de actuación derivadas de la estructura social del grupo al que pertenece. Durante este proceso (la socialización secundaria) se genera una moral política, en la que el niño debe respetar las figuras de autoridad que se le presentan: a su maestro, porque su presencia representa a la institución y a sus reglas, so pena de sufrir las consecuencias de una sanción. El niño también puede aprender a convivir con sus pares bajo los principios de racionalidad y empatía: puede comportarse amable con sus compañeros, porque espera que ellos también se comporten amables con él; puede respetar las normas porque considero que permitirán vivir mejor y en paz a todos los integrantes de la comunidad.

En este proceso de socialización secundaria el papel de la escuela resulta de un valor incalculable, porque además de posibilitar que el niño aprenda a convivir con los demás, también posibilita un ambiente propicio para aprender, ya que como dice Eric Debarbieux (SEP, 2014), "... el rendimiento es mejor si el clima escolar es de implicación, de buen estado de ánimo de los alumnos, de justicia y de disciplina."

Casanova (2005) propone al supervisor, como el profesionalista idóneo para garantizar que en las escuelas se den las condiciones pertinentes para impulsar y dar seguimiento a la mejora de los aprendizajes, a frenar la deserción escolar y a mejorar la convivencia escolar. Algunas de las razones que fundamentan esta afirmación son:

- Conoce la normatividad vigente.
- Conoce la realidad del centro escolar.
- Domina los diferentes ámbitos de gestión técnico-pedagógico.
- Controla el cumplimiento legal de las normas.
- Hace el seguimiento de los proyectos escolares, desarrollo curricular, organización del centro.

- Favorece la optimización de los recursos humanos, funcionales y materiales.
- Asesora a directivos y profesorado.
- Informa a la comunidad escolar.
- Media entre la administración y la escuela.
- Evalúa formativamente el funcionamiento de la escuela.

El acompañamiento y seguimiento de las actividades de las escuelas, es contemplada como la función principal de la supervisión escolar, porque implica el apoyo a la mejora educativa y la gestión escolar.

Seguimiento y acompañamiento

Seguimiento. La supervisión escolar es una actividad central del sistema educativo, ya que representa la posibilidad de lograr una mejora en la calidad del servicio que prestan las escuelas a la comunidad. Esta centralidad de la supervisión está fundamentada en el desarrollo de tres ejes de acción y de decisión. El primero de ellos está relacionado con el seguimiento y evaluación de las acciones que se desarrollan en las escuelas por los colectivos docentes y los directivos con motivo la puesta en práctica de las Rutas de mejora de los CTE; el segundo se relaciona con el acompañamiento técnico-pedagógico que la supervisión realiza al CTE y los docentes; y el tercero es el relacionado con la función estratégica de la supervisión como enlace entre las escuelas y las autoridades educativas.

Sin obviar la importancia de todas las funciones que se integran en los tres ejes ya mencionados, en este apartado se profundizará en dos de ellas, ya que resultan centrales en el trabajo de los equipos de supervisión en el apoyo que brindan a los CTE en la puesta en práctica de la Ruta de mejora escolar, el seguimiento y el acompañamiento. En un primero momento se analiza el proceso de seguimiento con el propósito de responder dos preguntas centrales: ¿qué es?, y ¿cómo se realiza?

A diferencia de la evaluación que emite juicios y toma decisiones con base en datos de acciones ya consumadas, el seguimiento se puede definir como una evaluación “en tiempo real”, es decir, en el momento en que están sucediendo las acciones. Lo anterior brinda la posibilidad de modificar el curso de las acciones para orientarlas en el sentido que se pretende con los objetivos propuestos. Otra de las ventajas que asegura el seguimiento es la verificación de que en verdad se están realizando las acciones propuestas en los objetivos, que no se hayan “olvidado” o relegado hasta un “mejor momento”. El seguimiento es la supervisión de las acciones, prácticamente en el momento que están sucediendo y que marcan el sentido hacia los objetivos y la reorientación de aquellas acciones que se apartan del rumbo.

Para ilustrar mejor la diferencia entre el proceso de evaluación y el seguimiento se presenta el siguiente ejemplo. En la reunión del CTE se diseñaron las siguientes acciones: 1) integrar en la planificación de cada docente al menos una actividad de expresión escrita de los alumnos por semana; 2) que el maestro de guardia lleve un cuaderno de bitácora en el que

registre todos los incidentes de comportamiento agresivo de los alumnos en tres momentos (a la entrada de la escuela, en la hora del recreo y a la salida); y 3) cada maestro deberá llevar un registro puntual de los alumnos que llegan tarde y/o faltan a clases.

En la primera acción, durante el seguimiento, el director deberá verificar semana a semana que el acuerdo se esté cumpliendo y realizar los señalamientos correspondientes a cada docente; no deberá esperar hasta la sesión del CTE para hacer el señalamiento individual o colectivo. En la segunda acción, el director podrá pedir al maestro de guardia la bitácora en algún día de la semana para constatar que la acción se esté realizando y, en caso contrario recordar al maestro de guardia su responsabilidad en el acuerdo; también al inicio de la siguiente semana (cuando cambia de maestro la responsabilidad de la guardia), entre pares se puede constatar que la acción se está realizando y se puede recordar al maestro que toma la guardia de la responsabilidad de llevar la bitácora. Finalmente, en la tercera acción, el director o el maestro de guardia pueden estar recordando a los docentes la responsabilidad del acuerdo; también el director puede solicitar a cada docente, junto con la planificación semanal la lista de asistencia y verificar la puntualidad del registro.

Si se procede de la manera antes descrita se tendrán las evidencias necesarias para que, en la sesión del CTE a fin de mes, se pueda juzgar si las acciones o estrategias planeadas en la sesión anterior efectivamente están dando los resultados esperados, o si en cambio no arrojaron los resultados esperados y deberán ser cambiadas o modificadas. Se trata en suma de juzgar la efectividad de una acción o estrategia y no descalificarla porque no se llevó a cabo por descuido, olvido o, simplemente apatía del personal.

Ahora bien, es necesario mencionar que el seguimiento puede ser realizado en dos tipos específicos de acciones. El primer tipo de acciones está relacionado con la problemática específica que enfrenta cada escuela, pues los CTE enfrentan una gran variedad de problemáticas a las que deben dar solución, o al menos, intentar paliar o disminuir. Por otro lado se encuentran las acciones encaminadas a mejorar la calidad educativa que presta cada escuela, en lo individual, o una zona escolar en lo colectivo. La calidad se refiere a lo que en el discurso oficial se denomina el Sistema Básico de Mejora que se integra con base en cuatro prioridades educativas: la normalidad mínima de operación escolar, la mejora de los aprendizajes, la disminución de la deserción escolar y la convivencia pacífica.

Independientemente del tipo específico de problemática o de la prioridad de que se trate, se requiere de indicadores que hagan evidente los resultados que se derivan como consecuencia de las acciones diseñadas en la Ruta de mejora. Los indicadores permiten constatar algo que a simple vista, o si se prefiere, con los sentidos no puede ser verificado directamente. Se presentan algunos ejemplos: cuando un doctor percibe que la temperatura de un paciente se eleva por encima del promedio sospecha que el paciente presenta un cuadro de infección, porque la fiebre es un signo o indicador de la infección; cuando a lo lejos se observa que se eleva una columna de humo, inmediatamente se sospecha que en ese lugar hay fuego, ya que el humo es un indicador del fuego que por la distancia no se puede ver. Otro ejemplo más, al conducir un automóvil por la carretera se cuenta con una gran cantidad de indicadores que nos dan aviso del funcionamiento del vehículo, por ejemplo si se enciende una luz en el tablero ésta indica que el motor se está sobrecalentado; el movimiento de una aguja indica el nivel del combustible, etcétera.

También las prioridades del sistema educativo, que en sí son conceptos un tanto abstractos, así como el de calidad educativa, requieren de indicadores que permitan saber si una escuela está avanzando en su ruta de mejora, si está prácticamente detenido su avance, o si por el contrario está retrocediendo. Los indicadores deben ser elegidos bajo criterios que garanticen la idoneidad de los mismos. En este caso, para las cuatro prioridades integradas en el Sistema Básico de Mejora, se proponen los siguientes: 1) que sirvan como indicadores que orienten la función de seguimiento del equipo de supervisión; 2) que se orienten a evidenciar la mejora en la calidad del servicio educativo (las cuatro prioridades del sistema educativo) que ofrecen las escuelas; que, en la medida de lo posible; arrojen datos “duros” que permitan el contraste entre los resultados obtenidos de una a otra sesión del CTE; y, que permitan que los colectivos escolares se comparen contra sus propios resultados.

Al respecto, es necesario que los equipos de supervisión realicen un seguimiento de todos los objetivos y acciones que se integren en la planeación de la Ruta de mejora, con interés primordial en los indicadores que evidencian las cuatro prioridades educativas. ¿Por qué se vuelve necesario que los equipos de supervisión hagan esto? Pues debido a que las cuatro prioridades educativas son el mínimo a mejorar en una escuela. Por tanto, si en una escuela además de los indicadores de las cuatro prioridades educativas se integran otros objetivos e indicadores, esto será una ganancia, pues estos otros indicadores serán adicionales a los indicadores de las cuatro prioridades y no en lugar de ellos.

Respecto a la prioridad denominada *normalidad mínima de operación de las escuelas*, se toman tres rasgos para diseñar los indicadores correspondientes:

1. Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar, con la siguiente fórmula:

$$\frac{NDL \times 100}{NDP} = \text{Porcentaje de prestación del servicio}$$

Donde:

- NDL son los días laborados del mes.
- NDP es el número de días del periodo, en este caso un mes.

2. Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar, con el indicador expresado en la siguiente fórmula:

$$\text{Atención escolar} = \frac{(N_{DG} \times D_{LP}) - N_{IDT}}{N_G \times D_{LP}} \times 100$$

Donde:

- N_{DG} . Es el número de docentes que atienden grupo.
- D_{LP} . Es el número total de días lectivos del periodo.
- N_{IDT} . Número de inasistencias docentes totales.
- N_G . Número de grupos.

8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.
- Al seno del CTE se revisan las planificaciones de cada maestro para verificar si se incluyen actividades que involucren actividades de lectura, escritura, pensamiento lógico-matemático y trabajo colaborativo.
 - En el transcurso de los días escolares, el director o el equipo de supervisión escolar puede: analizar las planeaciones didácticas de los docentes, observar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y dialogar con los docentes para: conocer sus opiniones e ideas acerca de sus prácticas y, con base en el análisis de las planeaciones y la observación de clases, ofrecer una perspectiva de las fortalezas y debilidades identificadas, así como sugerencias y recomendaciones que sustenten una mejora en la calidad en los procesos de lectura, escritura y de pensamiento lógico-matemático de los alumnos.

Para la prioridad denominada *abatir la deserción escolar*, se diseñó el siguiente indicador:

$$\frac{NFT \times 100}{NTA \times NDP} = \text{Porcentaje de asistencia}$$

Donde:

- NFT es el número de faltas totales del grupo
- NTA es el número total de alumnos
- NDP es el número de días del periodo.

Para la prioridad denominada *mejora de los aprendizajes*, en los que se integran los aprendizajes de todas las asignaturas del currículo de educación básica, se decidió tomar el cuadro referido al *Nivel de desempeño de los alumnos*, mismo que se transcribe a continuación:

Total de alumnos del grupo	Número de alumnos con promedio de calificaciones entre 5 y 6	Número de alumnos con promedio de calificaciones entre 7 y 8	Número de alumnos con promedio de calificaciones entre 9 y 10

Finalmente para la prioridad denominada *Convivencia pacífica* se pensó en dos elementos que podrían cumplir con la mayoría de los criterios, estos son: *la percepción de los padres de familia sobre la convivencia que se propicia en la escuela*, cuyo indicador sería el número de quejas que presentan por este motivo ante la dirección o con el docente. Este indicador se complementaría con las *incidencias relacionadas con las conductas agresivas de los alumnos* consignadas en la bitácora del maestro de guardia.

Como colofón de este apartado se podría afirmar que si bien los indicadores descritos en los párrafos anteriores no son exhaustivos, sí son representativos de la mejora de la calidad de la educación que se brinda en una escuela y este factor puede ser aprovechado por los equipos de supervisión para realizar el seguimiento a los objetivos planteados en la Ruta de mejora de los CTE en su zona de influencia.

Acompañamiento. El acompañamiento técnico-pedagógico que los equipos de supervisión realizan como apoyo a los CTE y a los docentes puede ser comprendido tanto en su parte conceptual como en el proceso que representa, a fin de que pueda convertirse en una herramienta para mejorar la calidad educativa que se brinda en las escuelas.

Con este propósito en mente, se inicia analizando la definición del término *supervisar*. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (DRAE) significa “Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.” Si se limita la definición exclusivamente a lo que se afirma en tal, podríamos pensar que se trata exclusivamente de una tarea de fiscalización en la que se emite un juicio sobre si está bien hecho o no el trabajo pedagógico, y en consecuencia se emita una aprobación o una sanción. Si tal fuera la actuación de los equipos de supervisión, no podrían convertirse en una herramienta o factor de cambio, pues lo único que lograrían sería que los docentes percibieran su labor como amenazante. Actuando de esta manera no se podría afirmar que la supervisión es garante del aprendizaje de los alumnos ya que se reduciría a, simplemente, emitir fallos en uno u otro sentido.

Por otra parte, el término *acompañar* que, siguiendo nuevamente la definición de la Real Academia Española, tiene dos acepciones particularmente significativas, la primera define el término como “estar o ir en compañía de otra u otras personas” y la segunda como “participar en los sentimientos de alguien”. Estas definiciones dan la idea de la profesionalización de los CTE y de los docentes en un trayecto hacia la mejora de su función y de los equipos de supervisión como los acompañantes en ese trayecto, de tal manera que, para que efectivamente la supervisión pueda ser garante del aprendizaje de los alumnos, se requiere que, además de juzgar si el docente está o no haciendo bien su trabajo de enseñanza, orienten la labor pedagógica de acuerdo con los enfoques del plan de estudios y de las prioridades enmarcadas en el Sistema Básico de Mejora. Con base en las ideas hasta aquí expuestas es posible afirmar que el acompañamiento es un proceso mediante el cual los equipos de supervisión inspeccionan las formas de proceder del CTE y de los docentes para verificar si su actuar se realiza conforme a los enfoques de los programas de estudio de la educación básica y las prioridades del sistema educativo, en caso de que esto no suceda se requiere tomar medidas tendientes a reorientar estas formas de actuación.

En el acompañamiento al CTE el equipo de supervisión necesita estar enterado de los pormenores de la ruta de mejora del colectivo escolar mediante su participación en las reuniones del CTE, el análisis de la planeación y de los indicadores del seguimiento. La información obtenida permitirá que el equipo de supervisión participe de los problemas de la escuela como un miembro más de la comunidad escolar en la búsqueda de soluciones a los mismos. Su participación no deberá ser como un elemento ajeno a la comunidad o como una autoridad que visita y sanciona sino como un elemento que presenta un punto de vista alternativo pero informado. Lo anterior puede sentar las bases de un diálogo entre pares que posibilitará el enriquecimiento del sistema escolar con recursos técnico-pedagógicos provenientes del exterior, que permitan abrir el abanico de estrategias de solución ensayadas por el colectivo escolar ante los problemas que se le presenten.

En el momento de acompañamiento al docente, el equipo de supervisión deberá fundamentar su función en las visitas al grupo que realice durante su estancia en la escuela.

En dichas visitas podrá en un primer momento solicitar el documento de planificación del docente. En el análisis de este documento estará centrado en buscar evidencias de cuatro elementos indispensables:

1. Si el docente tiene claridad del propósito de la clase (contenido, aprendizaje esperado, objetivo, etcétera).
2. Si la secuencia de actividades de aprendizaje propuestas al alumno es coherente con el propósito señalado.
3. Si la secuencia de actividades integra explícitamente actividades de lectura, escritura y/o pensamiento lógico-matemático.
4. Si aparece explícitamente o se puede deducir el mensaje que deberá quedar en la mente de los alumnos como resultado de las actividades realizadas.

En el momento de observación de la práctica del docente se podrá prestar atención a los siguientes aspectos:

1. La organización del salón de clase.
2. El control del grupo y las normas de conducta.
3. Si hay una secuencia lógica en la presentación de las actividades.
4. Si se prestan apoyos extras a los alumnos con dificultades.
5. Las relaciones de poder y el trato hacia los alumnos.
6. Si se logran productos como resultado de la secuencia de actividades propuesta.

Después de la observación de la práctica puede entrevistarse al docente. En un primer momento hacerle partícipe de algunos de los detalles de la clase con relación a los aspectos antes señalados, posteriormente se pide al docente que explique las razones por las cuales actúa de forma específica en aspectos determinados.

Finalmente se realizan algunas observaciones y sugerencias que lo ayuden a mejorar algunos de los aspectos observados. Si se hace necesario el equipo de supervisión podría ofrecerle apoyo para conducir, en una visita posterior, algunas actividades con el grupo para modelar la forma en que podrían trabajarse algunas de estas sugerencias.

Al final de la visita del equipo de supervisión se debe programar una breve reunión con el colectivo escolar, con la finalidad de retroalimentar con base en las observaciones realizadas y comentar las sugerencias tanto al desempeño del CTE como al de los docentes en particular. Es aconsejable que esta reunión se realice de manera formal, pero procurando generar un clima de confianza que permita un diálogo armónico y respetuoso.

A manera de conclusión se puede afirmar que el propósito fundamental del acompañamiento es la supervisión, en el sentido de conocer el trabajo de los docentes y del CTE, pero también es que el equipo de supervisión ofrezca una perspectiva externa crítica, informada y propositiva, que sugiera estrategias y recursos técnico-pedagógicos, y de otro tipo, que permitan alcanzar los objetivos propuestos en la ruta de mejora escolar.

La visita a la escuela

Las visitas que realizan los supervisores a los centros escolares son una tarea fundamental, que implican atender de manera diferenciada a cada una de las escuelas, con la detección de sus necesidades y enfocándose al aprendizaje de los alumnos. Se requiere que las acciones del apoyo académico que se brindan a la escuela partan de la ruta de mejora construida por el Consejo Técnico.

En la planeación que realiza el equipo de supervisión se pueden incluir la cantidad de visitas que se realizarán a las escuelas, conforme a las necesidades detectadas y el propósito de la visita, que se puede definir a partir de las siguientes preguntas: ¿para qué?, ¿con base en qué?, y ¿cuándo? Por otra parte, es importante considerar la razón de ser de las visitas extraordinarias, asegurar que éstas tengan un motivo específico para atender situaciones especiales o de emergencia.

A continuación se presenta un esquema que muestra las distintas acciones que conlleva el acompañamiento, éste ha sido adaptado de la propuesta elaborada para los supervisores del Programa Escuelas de Tiempo Completo (SEP, 2011:36).

Promover y verificar	Con base en	Mediante	Durante
El adecuado uso del tiempo en el plantel	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución • Seguimiento • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la escuela • Visita al aula • Observación • Entrevistas • Trabajo colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> Consejo técnico escolar Consejo técnico de zona Consejo escolar de participación social Jornada de visita a la escuela
El adecuado empleo del tiempo en las aulas			
La planeación de la jornada escolar			
El trabajo orientado a las cuatro prioridades			
La generación de ambientes de convivencia que alienten el aprendizaje			

Con el fin de sistematizar la visita de supervisión, se pueden utilizar instrumentos: guías de observación, guías de entrevista, listas de cotejo, ente otros. Cada equipo de supervisión puede diseñar sus instrumentos, de acuerdo con lo que requiera verificar, observar e intervenir. El análisis vendrá después, en la conversación con el colectivo de la supervisión o con el equipo docente, este momento puede contribuir a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

A continuación se presentan algunas técnicas que puede utilizar para la supervisión.

La observación. En la visita al aula como herramienta para el acompañamiento orientado a la mejora de los aprendizajes el directivo puede dar cuenta del tipo de asesoría que el profesor requiere, si se trata de recomendaciones de estrategias para la enseñanza, cuestiones propiamente didácticas o incluso un modelaje.

Lo primero y más importante una vez que se toma la decisión de observar un grupo, es determinar el propósito que se le dará a la observación, este puede ser establecido a partir de distintas necesidades:

- Una programación de visitas a todas las escuelas de la zona.
- A petición de un director.
- Un proyecto de seguimiento a un determinado grado, por ejemplo: alfabetización en primer grado.
- Como parte de un proceso de acompañamiento a una escuela en especial.

Quien observa debe considerar que su percepción es el primer *instrumento* que se utiliza, por lo que será inevitable verse influido por los antecedentes que tenga del grupo, del docente o de la escuela en relación con expectativas y conocimientos previos. En este sentido, el supervisor es el profesional idóneo para realizar la observación, ya que de acuerdo con Casanova (2005) es quien conoce ampliamente la normativa, el contexto social en que la escuela se encuentra inmersa así como las condiciones de la escuela misma. Además cuenta con una trayectoria académica importante y tiene la autoridad conferida para ser un mediador entre la administración y el centro escolar. Su visión permite reforzar los puntos fuertes y superar la situación existente en las áreas de mejora.

En este caso, que se trata de observar procesos de enseñanza de lectura, escritura y razonamiento lógico matemático, se requiere enfocar el lente del supervisor en cuestiones específicas, mediante una observación sistemática. A continuación se propone una guía basada en la división de los sistemas de observación de Rodríguez, Gil y Flores (1999), se utilizará un sistema de observación cerrado, con base en categorías con un espacio para agregar una descripción detallada que permita explicar procesos específicos, una combinación de un sistema categorial y narrativo.

Se concibe a la *guía de observación* como “un instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones o preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del aula señalando los aspectos que son relevantes al observar” (SEP, 2012:21).

Se trata de una propuesta de guía de observación orientada a la enseñanza de lectura, con la finalidad de brindar una base para que cada equipo de supervisión elabore la propia, adecuada a las necesidades particulares de la(s) escuela(s) a observar. (Véase Anexo 1)

Entre las cuestiones que esta guía considera están, la secuencia lógica con la que el docente conduce su clase, los apoyos que el maestro brinda a los alumnos con dificultades, las actividades a través de las cuáles el profesor intenciona la enseñanza de la lectura y el ambiente generado en el aula. Es una guía genérica para los seis grados de primaria, por lo que algunos de los indicadores no corresponden a los alumnos del primer ciclo, que aún

están en proceso de alfabetización. Así mismo, se propone una guía para observar procesos de enseñanza de escritura y razonamiento lógico-matemático. (Véase Anexos 2 y 3).

En el momento de la visita, se recomienda al supervisor solicitar al docente la planificación, para buscar evidencias de elementos indispensables, como el propósito de la clase, el contenido a enseñar y aprender, la secuencia de actividades diseñada, los recursos a utilizar, entre otros. Resulta central, en la propuesta que sustenta la *Estrategia para fortalecer la supervisión de las rutas de mejora escolar*, analizar la secuencia de actividades diseñadas para propiciar la lectura, la escritura y/o el desarrollo del pensamiento lógico-matemático.

En el presente documento se incluye una propuesta de una *lista de cotejo para analizar las planeaciones didácticas* (Véase anexo 4) en torno a lectura, escritura y razonamiento, en tanto herramientas transversales para el aprendizaje transversales, que pueden desarrollarse deliberadamente al propiciar el estudio de las distintas asignaturas, y no “encajonadas” en las asignaturas de español y matemáticas.

El análisis de resultados de la observación. Después de llevar a cabo la observación de la clase y la revisión de la planificación, es necesario realizar un análisis de la información obtenida, este análisis permite identificar las fortalezas y áreas de mejora del docente. Así mismo, permite al supervisor contar con un registro de los resultados de cada grupo observado, para dar seguimiento tanto a la ruta de mejora de la escuela, como al proyecto de la zona escolar. A continuación se propone un *formato para facilitar el análisis*.

Aspecto: La conducción que el docente realiza de la clase		
	Fortalezas	Debilidades
Presentación e introducción del tema		
La secuencia didáctica		
La evaluación del aprendizaje		
Aspecto: Las acciones para la enseñanza de la lectura		
	Fortalezas	Debilidades
Congruencia de las actividades con el propósito		
Pertinencia de las actividades al nivel y grado(s) de los alumnos		
Aspecto: La mediación que realiza el docente para el uso que el alumno hace de la información obtenida a través de la lectura		
	Fortalezas	Debilidades
Aporte del trabajo al aprendizaje de la asignatura		
Relevancia del producto obtenido del trabajo		

Aspecto: Atención que brinda el docente a la diversidad del grupo.		
	Fortalezas	Debilidades
Atención a la diversidad de grados y/o niveles		
Colaboración para el aprendizaje		
Ambiente del aula		

Una vez que el supervisor o director ha concluido el análisis de la práctica con respecto a la enseñanza de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico-matemático, puede continuar con su función de líder pedagógico, regresando al docente las fortalezas de su práctica. Así mismo, desde una perspectiva orientada a la mejora, abrir un espacio de reflexión ante las debilidades, para convertirlas en áreas de oportunidad, a través de la asesoría y el acompañamiento. Esta labor puede resultar complicada, ya que implica reflejar al docente cuestiones de su práctica que no están resultando del todo bien, por lo que el espacio que se dé a este momento puede dar pie al éxito o fracaso de la retroalimentación.

A continuación se presentan algunas reflexiones que aportan ideas en torno a la entrevista que el supervisor o director sostendrá con el docente.

La entrevista. En el espacio en el que el director o supervisor hace partícipe al docente de aspectos importantes a retomar de la clase, sea para felicitarlo y/o para hacer recomendaciones. En este espacio se realizan observaciones y sugerencias que lo ayuden a mejorar. A este espacio se le denomina entrevista, definida por Rodríguez, Gil y García (1999) como “una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal”.

La interacción verbal puede permitir al docente contextualizar al supervisor, así como manifestar sus inquietudes. El supervisor podrá conocer más sobre las características del grupo, base para brindar una asesoría más puntual al docente.

Monge (2010) retoma la propuesta de Martorell, sobre las doce consideraciones necesarias ante una entrevista de acompañamiento:

1. Debe ser puntual.
2. Ha de prepararla con antelación y tener a mano el material que pudiera necesitarse en función del contenido a tratar.
3. Hay que recibir al entrevistado con cordialidad, aunque sin demasiada familiaridad.
4. Se debe procurar que el docente se sienta cómodo.
5. Hay que eliminar toda posible fuente de distracción (apagar teléfonos móviles, avisar al profesorado o demás miembros del centro de que no interrumpen).

6. La entrevista no debe dar la impresión de ser un interrogatorio. Hay que establecer un buen clima, y siempre el supervisor debe mantener el control, no debatir con el docente ni provocar su enfado. Conviene utilizar un tono de voz y volumen adecuados, mantener el contacto ocular, y respetar los silencios que a veces se producen.
7. Se deben hacer preguntas claras y concretas, cuidando el tipo de cuestiones con las que se va a empezar y sabiendo dirigir al entrevistado de modo que vaya encontrando por sí mismo las respuestas.
8. El supervisor debe asegurarse de que el entrevistado dispone de la información que se le pide.
9. No se le debe dar falsas expectativas ni tampoco desanimarle con respecto a las situaciones que le rodean.
10. Durante la entrevista hay que realizar preguntas de contrastación. Por ejemplo, si el entrevistado dice que se preocupa mucho por el aprendizaje de sus alumnos, podemos preguntarle qué logros y dificultades enfrentan, cómo les ayuda en el estudio o cuántas veces proporciona atención diferenciada. Es aconsejable tomar notas, sin perder el contacto ocular ni romper el clima creado.
11. La entrevista debe durar el tiempo necesario, ni excesivamente corto, ni demasiado largo, si bien siempre estará en función del objetivo a tratar.
12. Por último, el supervisor no debe realizar muchas entrevistas seguidas. Es conveniente realizar breves descansos entre ellas.

Con base en lo anterior, puede concluirse que la entrevista debe ser un espacio muy planeado, en un clima de respeto al trabajo docente. Al mismo tiempo que el supervisor muestra dominio del tema, hace uso de sus conocimientos y amplia experiencia en el campo.

Establecimiento de acuerdos. Para dar continuidad a los acuerdos tomados durante la visita a la escuela, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2006), propone el siguiente formato, en donde el supervisor toma nota de los aspectos que la escuela se compromete a mejorar y las acciones que realizarán para tal fin. Lo anterior como parte de la Ruta de mejora del centro. Ya sea que ha sido incorporada desde el inicio del ciclo escolar, o para ser incluida al momento que se realizan los reajustes de la ruta durante el CTE.

Aspectos a mejorar	Acciones realizadas por el director	Fecha	Acciones realizadas por el supervisor	Fecha

Nombre de la escuela: _____ Fecha de elaboración: _____

A manera de conclusión, puede decirse que entre las funciones que el supervisor lleva a cabo para asegurar la mejora de los aprendizajes, la disminución de la deserción, la convivencia pacífica y la normalidad de operación mínima en las escuelas, se encuentra el seguimiento que éste realiza para asegurar que los procesos se están suscitando como institucionalmente se espera, en caso de no ser así, su tarea será asesorar al equipo pedagógico que integra la escuela, para orientar las acciones programadas en la Ruta de mejora hacia tal fin. Este proceso de seguimiento y acompañamiento requiere planeación, para ser sistemático e intencionado. Como estrategia primordial, al realizar visitas a las escuelas, el supervisor analiza, observa y evalúa el trabajo, desde una perspectiva pedagógica, centrada en la enseñanza de las herramientas básicas para el aprendizaje: la lectura, la escritura y el razonamiento lógico-matemático. Durante la visita el supervisor puede darse cuenta de los resultados educativos y las alternativas que puede proponer para mejorarlos, al retroalimentar a los docentes. Como resultado del proceso antes descrito, el supervisor puede establecer acuerdos con el colectivo docente para integrar las actividades sugeridas a la Ruta de mejora, y dar seguimiento a estas actividades durante el CTE.

ANEXOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA DE LECTURA

Anexo 1

Lugar y fecha _____

Nombre de la escuela:		Turno:		Clave:			
Nombre del docente:		Nombre del observador:					
Modalidad:		Grado(s) que atiende:		Zona Escolar:			
Propósito: Identificar fortalezas y debilidades en la práctica docente para la enseñanza de lectura.							
				Total	Parcial	Escaso	Nulo
Indicadores de la conducción que el docente realiza de la clase							
Presenta al grupo el propósito de la actividad							
Realiza la actividad de lectura desvinculándola de la asignatura de Español y abordando otras asignaturas.							
Se asegura que los alumnos tengan clara la actividad a realizar, a través de preguntas, modelaje, etc.							
Obtiene evidencias del aprendizaje de los alumnos y los retroalimenta							
Indicadores de las acciones para la enseñanza de la lectura							
Guía a los alumnos para que de acuerdo a su nivel realicen acciones relacionadas con la comprensión lectora, tales como:							
Inferir el contenido de un texto a partir de índices, títulos, imágenes, etc.							
Identificar el tema, trama del texto y en su caso los personajes involucrados							
Recuperar información no escrita en el texto a través de la inferencia							
Establecer relaciones de causa-efecto							
Brinda al alumno estrategias que le permitan desarrollar su autonomía lectora, tales como:							
Identificar el tipo de texto que lee (narrativo, informativo, argumentativo)							
Identificar palabras desconocidas para investigarlas y comprender mejor el texto							
Releer un párrafo cuando no lo comprendió antes de continuar leyendo							
Obtener ideas principales de cada párrafo							
Otras (especifique):							

Realiza actividades para ejercitar la fluidez				
Indicadores de la mediación que realiza el docente para el uso que el alumno hace de la información obtenida a través de la lectura:				
Orienta al alumno para que previo a la lectura identifique la tarea a realizar con el texto.				
Guía al alumno para realizar una síntesis de la información que presenta el texto.				
Propone al alumno problemas o situaciones concretas para resolver a través de la lectura de un texto.				
Favorece la fundamentación de ideas por parte del alumno, con base en un texto.				
Guía al alumno para que realice una comparación entre las ideas propuestas por dos o más textos.				
Indicadores de la atención que brinda el docente a la diversidad del grupo:				
La selección de textos es acorde con el nivel de los alumnos.				
En el caso de multigrado, está de acuerdo con la diversidad de grados.				
Propicia la tutoría entre compañeros.				
Escucha y toma en cuenta las respuestas e inquietudes de los alumnos.				
Abre espacios para que el alumno comparta lo leído o los aprendizajes con sus compañeros.				

Propósito explícito de la clase:	
Ambiente en el aula:	
Comentarios:	

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA DE ESCRITURA

Anexo 2

Lugar y fecha _____

Nombre de la escuela:		Turno:		Clave:					
Nombre del docente:		Nombre del observador:							
Modalidad:		Grado(s) que atiende:		Zona Escolar:					
Propósito: Identificar fortalezas y debilidades en la enseñanza de la escritura.									
				Total	Parcial	Escaso	Nulo		
Indicadores de la conducción que el docente realiza de la clase									
Presenta al grupo el propósito de la actividad									
Realiza la actividad de escritura desvinculándola de la asignatura de Español y abordando otras asignaturas.									
Se asegura que los alumnos tengan clara la actividad a realizar, a través de preguntas, modelaje, etc.									
Obtiene evidencias del aprendizaje de los alumnos y los retroalimenta									
Indicadores de las acciones para la enseñanza de la escritura									
Guía a los alumnos para que de acuerdo con su nivel realicen acciones relacionadas con la elaboración de textos escritos, tales como:									
Emplear la escritura para comunicar ideas									
Ordenar las oraciones de un texto de manera coherente									
Hacer uso convencional del sistema de escritura									
Realizar la narración o explicación de uno o varios eventos									
Recuperar información de diferentes fuentes y emplearlas para redactar un texto									
Emplear diversos estilos lingüísticos, en relación al tipo de texto que elabore									
Brinda al alumno estrategias que le permitan desarrollar su autonomía escritora tales como:									
Revisar y corregir textos									
Completar formularios o realizar escritos con base en instrucciones o solicitudes de información determinada.									
Otras (especifique):									

Indicadores de la mediación que realiza el docente para el uso que el alumno hace de los textos que escribe:				
Orienta al alumno para que previo a la escritura defina el propósito del texto a realizar				
Guía al alumno para redactar el texto				
Genera situaciones comunicativas concretas para que el alumno elabore un texto				
Favorece la fundamentación de ideas por parte del alumno				
Indicadores de la atención que brinda el docente a la diversidad del grupo:				
El propósito de los textos que el alumno debe redactar va acorde al nivel de los alumnos, en el caso de multigrado de acuerdo a la diversidad de grados.				
Propicia la tutoría entre compañeros				
Escucha y toma en cuenta las respuestas e inquietudes de los alumnos				
Abre espacios para que el alumno comparta sus escritos con sus compañeros				

Propósito explícito de la clase:	
Ambiente en el aula:	
Comentarios:	

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA DE RAZONAMIENTO LOGICO -MATEMÁTICO

Anexo 3

Lugar y fecha _____

Nombre de la escuela:		Turno:		Clave:			
Nombre del docente:		Nombre del observador:					
Modalidad:		Grado(s) que atiende:		Zona Escolar:			
Propósito: Identificar fortalezas y debilidades en la enseñanza del razonamiento matemático.							
				Total	Parcial	Escaso	Nulo
Indicadores de la conducción que el docente realiza de la clase							
Presenta al grupo el propósito de la actividad							
Realiza la actividad de razonamiento desvinculándola de la asignatura de matemáticas y abordando otras asignaturas.							
Se asegura que los alumnos tengan clara la actividad a realizar, a través de preguntas, modelaje, etc.							
Obtiene evidencias del aprendizaje de los alumnos y los retroalimenta							
Indicadores de las acciones para la enseñanza del razonamiento lógico-matemático							
Guía a los alumnos para que de acuerdo a su nivel resuelvan problemas relacionadas con el pensamiento lógico-matemático tales como:							
Uso del cálculo mental							
Uso de la estimación							
Uso del cálculo escrito							
Uso de algoritmos convencionales							
Brinda al alumno estrategias que le permitan desarrollar su pensamiento lógico tales como:							
Forma espacio y medida							
Sentido numérico							
Manejo de información							
Indicadores de la mediación docente en la resolución de problemas y/o desafíos							
Cuestiona al alumno para la búsqueda de soluciones a los problemas o desafíos presentados							
Guía al alumno para la resolución de problemas							
Genera situaciones de desafío o problemáticas, basadas en la realidad inmediata del alumno							
Favorece la fundamentación de ideas por parte del alumno para solucionar problemas							

Indicadores de la atención que brinda el docente a la diversidad del grupo:				
Los problemas o desafíos trabajados son acordes con el nivel del o los grupos que el docente atiende				
Propicia la tutoría entre compañeros.				
Escucha y toma en cuenta las respuestas e inquietudes de los alumnos.				
Abre espacios para que el intercambio de procedimientos y respuestas entre los compañeros del grupo.				

Propósito explícito de la clase:	
Ambiente en el aula:	
Comentarios:	

Lista de cotejo para analizar planeaciones didácticas

	Indicadores de presencia	Sí	No
1	Enuncia aprendizajes esperados para las actividades planeadas		
2	Especifica contenido (s) a estudiar con las actividades diseñadas		
3	Establece una secuencia de actividades, con momentos de:		
	a) Inicio, con el fin de recuperar experiencias y expectativas de los alumnos		
	b) Desarrollo, para propiciar la interacción de los alumno con los contenidos		
	c) Cierre, enfocadas en la evaluación de los procesos y/o productos de aprendizaje		
4	Indica los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades		
5	Especifica el espacio adecuado para efectuar las actividades de enseñanza y aprendizaje		
6	Estima el tiempo necesario para la ejecución de las actividades previstas		
Indicadores de congruencia interna (entre los elementos de la propia planeación)			
7	Existe congruencia entre actividades y aprendizajes esperados		
8	Las actividades se pueden desarrollar en el tiempo establecido		
Indicadores de congruencia normativa (con los referentes pedagógicos curriculares); el conjunto de actividades planeadas puede:			
9	Generar ambientes de aprendizaje, donde se desarrollen la comunicación e interacción para el aprendizaje		
10	Propiciar el trabajo colaborativo, orientado al descubrimiento o a la solución de problemas		
El conjunto de actividades anticipa:			
11	a) Obtener evidencias de aprendizaje para la evaluación		
	b) Comunicar criterios de evaluación predeterminados		
	c) Retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes		
	d) Facilitar tutoría, atención individualizada a los alumnos que la necesiten para lograr los aprendizajes esperados		
	e) Utilizar instrumentos y/o técnicas específicas		
12	Incorporar temas de relevancia social para la formación de sujetos críticos, responsables y participativos		
Considera:			
13	Guiar la identificación y contrastación de las estrategias utilizadas para la resolución de problemas y/o desafíos		
15	Acciones que ayudan a mejorar la comprensión lectora		
16	Actividades que guíen la producción de textos		
17	Actividades que ayuden a ejercitar el razonamiento lógico- matemático		

Fuente. Elaboración a partir de Yáñez, F. (2013). “Módulo 3. Bloque I. Pedagogía”, en: Programa para la Formación de Directivos por Competencias. SEJ: Guadalajara.

Referencias

- Berger, P. y T. Luckman, T. (1998). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores: Buenos Aires, Argentina.
- COEPO (2010a). *Desarrollo humano y demografía de grupos vulnerables en Jalisco*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco.
- Gobierno de Jalisco, (2011). “Manual de organización nivel de Educación Primaria”, en *Periódico Oficial El estado de Jalisco*. Guadalajara.
- Hevia, R. (2010). “El Derecho a la Educación y la Educación en Derechos Humanos en el contexto internacional”, en: *Revista Latinoamérica de Educación Inclusiva*, 4 (2), 25-39.
- INEE (2006). *Manual de procedimientos de la dirección de escuelas*. Disponible en: <http://www.inee.edu.mx>. Consultado el 29 de octubre de 2014.
- Leithwood, K.A., K.S. Louis, S. Anderson y K. Wahlstrom (2004). How leadership influences student learning. Reporte de investigación. New York, NY: The Wallace Foundation. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/>. Consultado el 29 de octubre de 2014.
- Monge, C. (2010). *Tutoría y orientación educativa. Nuevas competencias*. España: Wolters Kluwer.
- Rodríguez, G., J. Gil y E. García (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- SEJ (2013). *Atando cabos*. Guadalajara.
- _____ (2013). “Módulo III. Bloque I. Pedagogía”, en: *Programa para la Formación de Directivos en Competencias. Guía*. Guadalajara.
- SEP (2005). *Lineamientos para la formulación de indicadores educativos*. México D.F.
- _____ (2013). *Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos*. México.
- _____ (2014). *Hacia una convivencia escolar sana y pacífica*. Presentación en diapositivas. México.
- Silas, J. (2012). “Trabajo docente innovador”, en: Gómez, L. (coord.) *Enseñar a leer textos escolares en Secundaria*. México: ITESO.
- UNICEF. *Mejora en los aprendizajes*. Disponible en: <http://www.unicef.org/> Consultado el 29 de octubre de 2014.