

**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

OPCIÓN DE TITULACIÓN

ENSAYO

DENOMINADA

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y
ESCOLARES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y DE GESTIÓN
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

PRESENTA

JUAN MOGUEL MARTÍNEZ



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación

SEMSys
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Coatzacoalcos, Ver., 17 de octubre 2024.

C. JUAN MOGUEL MARTINEZ

PRESENTE:

En mi calidad de presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado **PROCESOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y ESCOLARES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y DE GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA**, Opción: **TESINA**, Modalidad: **ENSAYO**, a propuesta de su asesor **DR. JOSE LUIS GONZALEZ SEGURA**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos en materia de titulación, que exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.
PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACIÓN
UNIDAD REGIONAL 305 UPN.



S.E.V.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD REGIONAL
305
COATZACOALCOS, VER.

2024: 320 AÑOS DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE COMO PARTE DE LA FEDERACIÓN 1824-2024

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS, VER.
Clave: 30DUP0006Z
Prolongación Mártires de Chicago s/n. Col. El Tesoro
C:P: 96536 Coatzacoalcos, Ver. Tel: 921 21 88072



200 AÑOS
VERACRUZ
DE IGNACIO DE LA LLAVE
COMO PARTE DE LA FEDERACIÓN

El presente trabajo de ensayo titulado: PROCESOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOPEDAGÓGICOS Y ESCOLARES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y DE GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA, fue realizado en la Ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, durante el año 2024.

Dicho trabajo es el resultado de mi experiencia Técnico, pedagógica y administrativa que, como Supervisor escolar, he llevado a cabo durante los últimos 10 años, he ejercido tal función.

Mismo trabajo tiene como objetivo analizar desde los preceptos, conceptos, marco normativo legal, el ámbito escolar, las funciones, actividades administrativas y pedagógicas de la supervisión escolar.

Así mismo, los principales motivos que justifican este trabajo de investigación bibliográfica y documental se plantearon con el fin de analizar más a profundidad la importancia que hoy en día requiere la funcionalidad de una supervisión escolar, no vista únicamente como un órgano unipersonal, donde recae el mando de manera individual, sino que se requiere tener la visión y perspectiva del desarrollo de la institución educativa y escolar, principalmente a través del colectivo docente, directivo, asociaciones de padres de familia, así como aquellos interesados en la mejora continua de los procesos escolares, para poder lograr en conjunto una educación de calidad.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

CONCEPTO Y MARCO NORMATIVO LEGAL EN LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR	3
---	---

1.1 Preceptos Institucionales del Ámbito Escolar	3
1.2 La Inclusión de Nuevos Conceptos Institucionales del Ámbito Escolar....	5
1.3 Marco Normativo Legal y su Implicación en la Supervisión Escolar.....	9
1.4 La Pregunta Problemática	12

CAPÍTULO II

DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, Y TÉCNICO-PEDAGÓGICAS	13
--	----

2.1 Funciones y Tareas Propias de la Supervisión Escolar	13
2.2 Actividades Administrativas.....	16
2.3 Funciones Técnico-Pedagógicas.....	20

CAPÍTULO III

TIPOS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	30
---	----

3.1 Definición de Gestión	30
3.2 Definición de Gestión Escolar	30
3.3 La Gestión y Planeación Estratégica Escolar.....	31

ALCANCES Y LIMITACIONES	36
-------------------------------	----

CONCLUSIONES	37
--------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
----------------------------	--

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de ensayo titulado: **PROCESOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y ESCOLARES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y DE GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA**, tiene como objetivo analizar desde los preceptos, conceptos, marco normativo legal, el ámbito escolar, las funciones, actividades administrativas y pedagógicas de la supervisión escolar.

Así mismo, los principales motivos que justifican este trabajo de investigación bibliográfica y documental, se plantearon con el fin de analizar más a profundidad la importancia que hoy en día requiere la funcionalidad de una supervisión escolar, no vista únicamente como un órgano unipersonal, donde recaer el mando de manera individual, sino que se requiere tener la visión y perspectiva del desarrollo de la institución educativa y escolar, principalmente a través del colectivo docente, directivo, asociaciones de padres de familia, así como aquellos interesados en la mejora continua de los procesos escolares, para poder lograr en conjunto una educación de calidad.

En el primer capítulo, se abordan los preceptos de gratuidad, obligatoriedad y laicidad en la educación pública. Así mismo se recuperan e incluyen los conceptos de universalidad, Inclusión, calidad, y la educación humanista, misma que parte de una concepción de la persona humana como sujeto-agente dotado de conciencia, libre, sensible y racional, que implica la comprensión, afirmación y transformación del mundo y del propio sujeto.

Cerramos este capítulo con el marco normativo legal y su implicación en la supervisión escolar, mismo que aborda; la accesibilidad al derecho a la educación, desde una educación para todos, donde la Supervisión escolar en la educación básica tiene funciones de carácter técnico-pedagógico y administrativo, que comprenden la asesoría y la evaluación.

El capítulo dos, abarca sobre las funciones, actividades administrativas, y técnico-pedagógicas, donde se asume la responsabilidad y compromiso con la sociedad, cuerpo docente, y alumnos/as, comprometidos con la promoción y desarrollo

del servicio educativo, que ofrecen las escuelas como instituciones garantes de una formación de calidad, el seguimiento escolar, y los mejores logros educativos en los estudiantes, generando las condiciones de equidad e inclusión educativa y social.

Capítulo tres; tipos y procesos de la gestión escolar, se abordan las definiciones de gestión escolar, así como la planeación estratégica escolar. Finalmente se mencionan los alcances, limitaciones y las conclusiones.

CAPÍTULO I

CONCEPTO Y MARCO NORMATIVO LEGAL EN LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

1.1 Preceptos Institucionales del Ámbito Escolar

El sistema Educativo Mexicano (SEM), para administrar y supervisar las instituciones escolares de primaria (estatales, federales e indígenas), parte del marco legal que fundamenta su propia estructura normativa, señalando, que son documentos rectores, y mandatorios (con mandato normativo-legal e incluidos los lineamientos), que rigen la educación a nivel nacional, que toda supervisión escolar debe sujetarse, fundamentar, normar, armonizar (diálogo, comprensión e interpretación en la adecuación de la norma), y aplicarse de manera consciente y coherente con la comunidad educativa en general y específica, a partir de lo siguiente:

a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2024), en su artículo tercero define y da legalidad a la educación mexicana, misma que hoy día incluye los preceptos básicos (así como aquellos nuevos incorporados y revisados más adelante), que analizamos de la siguiente manera:

- *Obligatoriedad*; La obligatoriedad en la educación es la escolaridad que está exigida por ley, es decir, la edad hasta la cual los niños o jóvenes están legalmente obligados a asistir a la escuela. Cuestión que también se debe de ver, desde una situación recíproca, donde el estado es garante de proveer educación pública a la sociedad, y la sociedad a través de la familia y los padres, están obligados y comprometidos a que los hijos e hijas asistan a la escuela.

La educación obligatoria es la escolaridad exigida por ley; la edad hasta la cual lo/as niño/as están legalmente obligados a asistir a la escuela, por ejemplo; a) cursar el jardín de niños a partir de la edad de 3 años cumplidos, egresando antes de cumplir los 6 años, b) ingresar a la educación primaria al cumplir 6 años, y concluirla aproximadamente a los 12 años de edad, c) asistir al nivel secundaria al cumplir los

12, concluyendo hasta 15 años cumplidos, por lo tanto; la edad límite de la escolarización obligatoria la define el tipo y nivel del programa educativo.

- *Laicidad*; La laicidad en la educación se refiere a un modelo educativo que no se basa en preceptos religiosos ni está asociado a sociedad religiosa alguna, sino que se basa en la diversidad del conocimiento y progreso científico, con una perspectiva de los amplios conocimientos de las disciplinas y las ciencias.

Se concibe también, como educación laica, aquella que se mantiene por completo ajena a cualquier doctrina religiosa, y que se basa en los resultados del desarrollo tecnológico, lucha contra la ignorancia y sus efectos como las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

- *Gratuidad*; La gratuidad en la educación básica se refiere a la obligación del Estado, garante de la educación, en dar una educación gratuita (sin ningún costo, ni cuotas escolares) a todos los niños, niñas y jóvenes de los niveles preescolar, primaria, secundaria y preparatoria.

Lo anterior, consiste en; proporcionar y hacer llegar a sus manos en tiempo y forma a todos los estudiantes, el total de los materiales (libros de texto, guías de apoyo didáctico, material audiovisual -audiolibros-revistas digitales-películas educativas-, entre algunos) a implementar según el grado escolar correspondiente, todos ellos, necesarios para su aprendizaje y conocimiento gradual, durante el desarrollo y proceso de formación en su educación básica general.

Bajo este tenor, la gratuidad de la educación primaria es fundamental en todo sistema educativo, con el fin de garantizar el libre y total acceso a la educación de todos los niños, niñas, y jóvenes, futuros ciudadanos/as.

1.2 La Inclusión de Nuevos Conceptos Institucionales del Ámbito Escolar

- *universalidad*; La universalidad en la educación se refiere a la aplicación generalizada a toda la población (según el tipo y nivel escolar) que demanda la educación, sin excepción, ni exclusión de grupo étnico social, o nivel socioeconómico y cultural, expresando completamente la cobertura a la equidad, la diversidad, inclusión, calidad, y el acceso universal, que implica cualquier nivel del Sistema Educativo Mexicano (SEM).

Bajo esta mirada, la universalidad de la educación es un proceso que busca romper, y claudicar el estigma social de la predestinación como la pobreza (en sus múltiples expresiones) originada desde el nacimiento, un ejemplo concreto de muchos más; combatir la postura de que la posición económica social de una persona está heredada, y determinada por su origen biológico, racial, familiar, cultural y de clase social.

Se reitera entonces, que la educación es un derecho humano universal, por lo que todas las personas sin objeción, limitación, condición, o distinción alguna, deben tener acceso a ella.

Esto significa, que la población en edad escolar tiene derecho a acceder totalmente a la escuela, pero también a que esta institución educativa, ofrezca las condiciones elementales, para que puedan aprender los conocimientos y habilidades básicas de saber leer, escribir, y contar, así como la apropiación de los conocimientos de las ciencias de manera inter y multidisciplinar (tal como lo plantea la NEM), para dialogar y comunicarse de manera efectiva y sobre todo entendida, respetuosa y responsable, para finalmente comprender e intervenir ante fenómenos, o situaciones de cualquier tipo índole de conflictos para su pronta resolución.

Otros saberes importantes, son los conocimientos propios de los campos formativos, incluidos los conocimientos disciplinares y transversales para saber investigar, comprender e intervenir en las problemáticas propias de su realidad, y saber convivir socioemocionalmente, practicando una cultura de respeto y paz, con una toma

de conciencia del cuidado y defensa del medio ambiente, con el fin de ponderar y emancipar una cultura de la intervención, en defensa de la vida de todos, así como de la vida de nuestro planeta tierra.

Para garantizar el acceso universal a la educación, es necesario contar con una variedad de métodos novedosos para promover el conocimiento y el aprendizaje, implementando un sistema de evaluación (que incluya criterios cualitativos con evidencias observables), no punitiva, si no sumativa de todo aprendizaje significativo.

Referimos a una evaluación, que apunta constantemente a la buena formación del desarrollo del conocimiento y habilidades múltiples (relacionando como un todo entre la teoría y la práctica), cuestión que implica, considerar las características personales de cada alumno/a, un sistema dialogante y comunicativo efectivo entre alumnos/as, los y las docentes, padres de familia y directivos.

Así también, una escuela que apropie un currículum escolar, planificado, organizado, gestionado, adaptado y mejorado a las necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos/as, así como los tiempos de atención y concentración en las distintas actividades escolares, y que sobre todo impliquen temáticas importantes y emergentes de estudio e investigación entre escuela y comunidad.

- *Inclusión*; La inclusión en la educación es un principio que busca garantizar que todos los estudiantes tengan acceso y cobertura a una educación plena e integral, y, sobre todo, con perspectiva humana (humanizante, sensible a todo lo que ocurre a su alrededor), de buen trato, y de calidad en sus conocimientos, independientemente de sus condiciones personales, económicas, sociales o culturales.

Otra faceta de este ámbito es la inclusión educativa, ubicada como una perspectiva social orientada a garantizar el derecho a una educación de calidad para todos, niños y niñas, los y las jóvenes estudiantes, donde la consideración elemental es la dignidad humana, en total igualdad de condiciones, atendiendo de

manera especial, a sujetos, grupos o población, que están en situación de mayor exclusión y vulnerabilidad de cualquier tipo, ámbito, o situación.

Otra mirada de inclusión educativa y social es la de A. Puiggros (2001, p.2), quien dice; “Los jóvenes, los que han sufrido, los que quedaron marginados, requieren que los educadores nos hagamos cargo de los signos del futuro que ha comenzado, que les demos una mano para que lleguen a la superficie de esta cultura avasallante, para que recuperen los instrumentos para dominarla, para que dispongan de sus derechos ciudadanos. No quedarnos al margen de la civilización implica que lleguen todos, que no se excluya, que se integre a los excluidos”.

- *Calidad*; La calidad educativa se refiere a la capacidad de un sistema educativo para desarrollar en los estudiantes las competencias que les permitan actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad.

La calidad educativa se refiere a las características positivas y beneficiosas de la enseñanza y el aprendizaje significativo, que permiten instruir y formar a un alumno/a para su bienestar socioemocional, intelectual, cognitivo y práctico, tanto en saberes escolares como los aplicados e integrados a la vida cotidiana.

Este concepto de calidad (apartándolo del criterio gerencial-administrativo), incluidos otros, se enfocan en el proceso educativo donde se adquieren conocimientos, desarrollo de habilidades, competencias formativas y necesarias para una vida personal y futura (profesional) exitosa, mismas que a la vez, incluimos y analizamos:

- *Humanismo*; El humanismo en la educación es una modalidad pedagógica que se centra en el ser humano, su pensamiento, historia y relación con el mundo natural. En este contexto, la educación humanista tiene las siguientes características:

a) *El alumno es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje*; en él, se busca que sepa saber y conocer, a partir de lo que el contexto y la cultura le ofrecen como fuentes del conocimiento diverso, donde lo importante es que desarrolle (individual y colectivamente); habilidades

socioemocionales, actitudinales, con contenido de valores éticos, cognitivas de un pensamiento creativo, imaginativo, pensante y analítico-reflexivo, para comprender e investigar problemáticas y fenómenos de su propia realidad.

- b) *Se promueve el aprendizaje autodirigido y la autoevaluación para ser crítico y reflexivo;* la consideración y propuesta de plantear la formación del estudiante desde un aprendizaje que responda a lo que él desea aprender investigando, requiere recuperar la propia automotivación, gusto e interés por indagar, saber-conocer.

Aquí debemos abrir la intencionalidad pedagógica y la incentivación-preocupación (individual), de cómo y cuándo el alumno/a requiere aprender a aprender, es decir, ayudar a su desarrollo potencia, para que pueda analizar, comprender y entender los fenómenos, hechos y circunstancias de la vida y la realidad cotidiana, habrá entonces; un ejercicio integral de su formación escolar, significativa, consciente y crítica.

El conocimiento de las implicaciones de fenómenos y hechos de la realidad, le permitirán evaluarse así mismo en sus saberes, creará oportunidades para reorientarlos y considerar que los errores, son errores del y para el aprendizaje potencialmente formativo, donde crítica e innovadoramente, recreará nuevas formas y escenarios constructivos de mejores cauces, en los distintos ámbitos de sus conocimientos vistos en los Ejes Articuladores, los Ejes Transversales (compromiso con la responsabilidad social, equidad social y de género, inclusión, excelencia, vanguardia, innovación social, interculturalidad), los Campos Formativos, y los Proyectos del aula-escuela-comunidad.

- c) *Se respeta la diversidad de cada alumno;* la importancia de promover y respetar el conocimiento y perspectiva de la diversidad, es reconocer las variadas diferencias individuales en términos de una igualdad humana y recíproca a través del respeto, la familia, la cultura, los hábitos, las costumbres, la identidad, lo que no deja de lado, discutir y analizar los temas

y aspectos propios de la diversidad, con el fin de reconocer y enriquecer las distintas miradas, y comprenderse desde la identidad; como individuo, grupo, y sociedad.

d) *se busca el desarrollo integral del alumno*; en este ámbito es importante incorporar al plan de estudios, la aplicación de diagnósticos que nos permitan identificar los estilos de aprendizajes de los estudiantes, sus saberes y experiencias, sus intereses, sus limitaciones y fortalezas (en los distintos ámbitos de las artes, las disciplinas y los campos científicos, con el fin de formarlos en una perspectiva integral y a la vez integradora de los vastos campos del conocimiento, y sepan cuidar y estén alertas sobre temas ecológicos, tecnológicos, de la vida, del trabajo, y sobre todo del cuidado de la vida humana y planetaria.

e) *se promueve la libertad de opinión*; la participación, diálogo, e intervención comunicativa, implica que libremente expresen, sepan disentir, digan lo que sienten y piensan, y planeen formas de intervenir para mejorar y construir un mundo social mejor.

Así mismo, el humanismo considera al ser humano como pleno e íntegro, y se busca que se forme en la autonomía y la libertad de manera responsable.

En este sentido, la educación humanista parte de una concepción de la persona humana como sujeto–agente dotado de conciencia, libre, sensible y racional, y considera que la educación es un proceso intencional que implica la comprensión, afirmación y transformación del mundo y del propio sujeto.

1.3 Marco Normativo Legal y su Implicación en la Supervisión Escolar

De acuerdo con Soberanes Díez, José María. (2018), añadimos otras formas conceptuales que se incluyen del ámbito social, al derecho educativo, entre ellas;

- La accesibilidad al derecho a la educación, Todos los derechos sociales tienen un contenido prestacional. En el ámbito internacional se ha

considerado que éste se define por unas características fundamentales, que son “asequibilidad (o disponibilidad), accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad”. (ONU, 2004, p. 10)

Este esquema se inició con los derechos a la vivienda y a la alimentación, y posteriormente pasó al ámbito de la educación y, en general, a todos los derechos sociales.

En este sentido, recuperamos que hace más de cuarenta años, las naciones de la tierra afirmaron en la Declaración Universal de Derechos Humanos, Artículo 26, (1948, p.8), que "toda persona tiene derecho a la educación...La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos”.

Para nuestro caso, es importante reiterar que el Artículo Tercero Constitucional emanado en la Constitución de 1957, aún hoy día, reafirma que el estado nacional es garante de la educación pública, de tener el compromiso de obligatoriedad como ente rector de la educación, y hacerla llegar a todos los rincones y escuelas del país, con el fin de que niños y niñas reciban el proceso de la alfabetización escolar, así como una educación humana y de calidad en los procesos de aprendizaje de acuerdo a los distintos campos formativos planteados en el plan de estudios de la Nueva Escuela Mexicana (NEM).

Recuperamos también, los importantes esfuerzos realizados por los países de todo el mundo para asegurar el derecho a la educación para todos emitida en la; **DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN PARA TODOS "SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE"** Jomtien; Tailandia, 5 - 9 de marzo de (1990), misma que a la letra dice:

Desde la perspectiva económica mundial, se consideró y planteó desde el dominio

de las potencias económicas y financieras mundiales, es decir, nos referimos al; “G7, o Grupo de los Siete, es un foro de cooperación económica y discusión que reúne a los jefes de Estado y de Gobierno de siete de los países más industrializados del mundo. Los países que lo integran son: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido, Estados Unidos”. (<https://www.google.com.mx/05/09/2024>)

El G7, como países altamente desarrollados, plantearon que, a partir de la entrada del siglo XXI, e inicios del tercer milenio, se iniciaba la era del conocimiento y la globalización de la información (así como la económica), es decir; con la entrada de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Social (TIC´S), se dio pie a la inclusión de la modalidad educativa de la enseñanza en línea, donde los y las docentes entran en un proceso de alfabetización de la era digital, a través del dominio de las herramientas tecnológicas, así como saber aplicarlas procedimentalmente en las actividades propias y multivariadas de la práctica docente.

- b) El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, 1992 (ANMEB).
- c) La Ley General de Educación promulgada en 1993, que reglamenta el servicio educativo a nivel nacional, en este sentido, recuperamos el análisis de Calvo, P., Beatriz, et, al (2002), quien al respecto refiere; la supervisión escolar debe resaltar la importancia del trabajo pedagógico por encima del administrativo, del de vigilancia y de “verificación de la aplicación de las normas”, que la costumbre ha privilegiado:

Ley General de Educación (1993) -abrogada- (artículo 22): En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. (p.35)

De acuerdo con el Modelo Educativo (SEP, 2017), plantea el siguiente concepto de Supervisión escolar; “En la educación básica cumple funciones de carácter técnico-pedagógico y administrativo, que comprenden la asesoría y la evaluación. Es

considerada como una autoridad educativa y su función privilegia los apoyos técnicos y didácticos sobre los administrativos. (p. 198)

1.4 La Pregunta Problemática

En recuperación de lo anterior, podemos considerar la importancia de tener claros los preceptos normativos fundamentados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y sustentados en el Artículo Tercero Constitucional, tales como; obligatoriedad, laicidad, gratuidad, así como lo actual, cuyos conceptos son universalidad, inclusión, calidad, y humanismo, caracterizado este último en que el alumno es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se promueve el aprendizaje autodirigido y la autoevaluación para ser crítico y reflexivo.

Caracteriza también; que el niño/a respete la diversidad de cada compañero/a, se promueva el desarrollo integral del alumno, se genere la libertad de opinión, así como su disentir con lo que no le parece, o no está de acuerdo.

Bajo estas consideraciones normativas, legales, y de preceptos, se plantea la siguiente pregunta problemática:

A partir del marco normativo legal; ¿Por qué se considera importante analizar y replantear las funciones, actividades administrativas y técnico-pedagógicas, orientadas desde los procesos básicos de la gestión escolar?

CAPÍTULO II

DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, Y TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

2.1 Funciones y Tareas Propias de la Supervisión Escolar

El supervisor de zona escolar, entre sus principales funciones asume la responsabilidad y compromiso con la sociedad, el cuerpo docente, y alumnos/as, comprometidos con la promoción y desarrollo del servicio educativo, que ofrecen las escuelas como instituciones, garantes de una formación de calidad a través de los mejores logros educativos en los estudiantes, así como generar las condiciones de equidad e inclusión educativa y social.

Otra función importante, es que el supervisor/a, tiene que asumir un liderazgo compartido (desterrando el modo de supervisión unipersonal), comprometido con la tarea de realizar un trabajo en equipo con el cuerpo de asesores técnico-pedagógico (ATP), directores/as, subdirectores/as, los y las docentes de todas las escuelas.

El liderazgo compartido conlleva a reconocer e incorporar otros nuevos liderazgos, donde la participación y aportación, permiten el entendimiento de las limitaciones, dificultades, necesidades, fortalezas, y escenarios donde se asumen retos para sacar adelante los objetivos, actividades, metas institucionales y escolares.

En este sentido, de acuerdo con lo indicado por la SEP, (2009), el supervisor/a escolar; “requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional” (p.58).

La misma SEP, (2009), señala más adelante que: “Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función

supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.” (p.59).

Se ha definido al liderazgo directivo efectivo; como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

También se puede entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos.

Los ámbitos de la intervención propios de la supervisión escolar, los constituyen por naturaleza:

- Asesoría y acompañamiento de las escuelas; en este aspecto, la finalidad es que todos los esfuerzos pedagógicos y didácticos (teóricos y prácticos), estén encaminados a la mejora de los aprendizajes de los alumnos/as, así como en el desarrollo de sus potencialidades individuales.

Esta estrategia conductora, se convierte en el proceso formativo y articulado, que desarrolla la supervisión escolar, junto con otros agentes educativos, donde la intención constante es contribuir a la mejora de las prácticas educativas de los docentes, así como las directivas.

Así mismo, implica aprender de la experiencia del diagnóstico pedagógico, mediante la identificación de dificultades, la observación, el registro y análisis de las prácticas, el diálogo sistemático, así como la formulación, desarrollo y seguimiento de propuestas de mejora.

En complementación, el acompañamiento es la colaboración continua, asistida, planificada, organizada, gestora, y sistemática que brinda la supervisión de zona durante un periodo escolar.

- Las prácticas de enseñanza de los maestros; deben contribuir a hacer más útiles y eficaces, el desarrollo profesional de los colectivos docentes, las relaciones y los ambientes de las escuelas, y la vinculación con la comunidad.

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

- Control, Administración y Enlace; a esta función le corresponden tareas orientadas a generar condiciones para que todos los alumnos tengan la oportunidad de aprender y contar con lo indispensable para conseguirlo.

Contempla la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros; el uso del tiempo escolar y la seguridad en los planteles que conforman la zona escolar. Además, está atenta a la información y el control de la plantilla docente, el registro y los resultados de los alumnos, el cumplimiento de la normatividad, y el enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa, sin pasar por alto la relación con las autoridades educativas locales.

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

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

- Equidad, porque es para todos. La escuela debe ser incluyente, recibir sin exclusiones a quien solicite ingresar a ella y favorecer su integración plena a la actividad escolar.
- Calidad, porque todos los alumnos deberán tener la oportunidad de aprender lo que se espera que aprendan en la escuela y contar con lo necesario para lograrlo.

- Normalidad mínima, porque los rasgos siguientes son la norma y no la excepción que se debe cumplir, es decir:
 - a) Todas las escuelas brindan servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, b) Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar, c) Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades, d) Todos los alumnos deben asistir puntualmente a todas las clases, e) Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje.
- Requisitos de la formación; Título de profesor(a) de educación primaria, Licenciado en Educación, en su caso, Maestría y/o Doctorado afín al cargo a desempeñar.
- Requisitos de la actualización; referidos a cursos y talleres sobre habilidades para y en la docencia, socioemocionales, dirección, liderazgo, organización, planeación y gestión escolar y/o de instituciones educativas, empatía, conocimiento y dominio de TIC'S, entre algunos.
- Requisitos de la experiencia; haber sido profesor(a) comisionado o efectivo en cargos de subdirección y dirección de escuela, con una antigüedad mínima de 5 años en el cargo.
- Presentar el examen de promoción vertical propuesto por la entidad directiva (USICAMM).

2.2 Actividades Administrativas

La supervisión escolar, recae en el mando unipersonal del supervisor/a, quien tiene el compromiso y responsabilidad de ser un enlace educativo, que abarca dos ámbitos sustantivos a explicar:

a) Carácter administrativo; que consiste en el llenado de información a través de plataformas donde se envía información sobre:

- Criterios y orientaciones para el desarrollo del Consejo Técnico Escolar (mismo que identificaremos más adelante como CTE); de acuerdo con el plan de mejora y de la norma ética pedagógica de una educación de calidad, implica la aplicación y resultados de los exámenes de diagnóstico inicial, y exámenes trimestrales (sumativos al proceso), y referidos a la evaluación pedagógica escolar, otra acción consiste en el llenado de cuestionarios que dan cuenta del número de alumnos (incluidos tutores, y datos generales de los mismos), plantilla -cantidad de docentes-, número de directivos, responsable coordinador del taller CTE, acompañamiento y orientaciones a los CTE, y al final se sistematiza la información técnico-pedagógica y administrativa.

b) Técnico-pedagógico; se elabora el plan de mejora continua, en este sentido la Nueva Escuela Mexicana (NEM) tiene dos tipos de programas: el Programa Sintético y el Programa Analítico (SEP, 2023, p.6):

- El primero trata de una propuesta pedagógica que busca simplificar el proceso educativo, enfocándose en los contenidos esenciales y las habilidades clave que los estudiantes deben adquirir.
- El segundo, es una estrategia para la contextualización que los maestros llevan a cabo, a partir de los programas sintéticos, de acuerdo con las condiciones de sus ámbitos y situaciones de vida comunitaria, educativa, condensados en las expresiones de su grupo escolar, visto también como lo micro social y educativo.

En su ámbito particular, la construcción del programa analítico, al tomar como base el programa general -sintético-, debe diagnosticar situacionalmente las expresiones de la diversidad del contexto; en lo social, cultural, económico, político, ecológico, entre algunos.

Otro aspecto preponderante del programa analítico es empoderar, facilitar, y dar libertad y autonomía profesional a los docentes, dándoles el meritorio espacio de ser un profesional imaginativo, inventivo, creativo, e interventor de la educación a través de la pedagogía y la didáctica, donde el fin es, acompañar a los alumnos/as en la construcción de estrategias pedagógicas y didácticas para la indagación e intervención entre el aula-escuela-contexto-sujetos educativos (alumnos-docentes-directivos-padres de familia).

La preocupación y el acuerdo de problemas y conflictos de los distintos ámbitos sociales, conlleva a la identificación de las problemáticas del contexto situacional (lugar de los hechos y fenómenos, así como las coyunturas de expresión de los conflictos), en tanto, como un todo, se maneja en el ámbito del aula escolar y comunidad.

A partir de ahí, se construyen los Proyectos de desarrollo de Aprendizaje (PDA), articulándolos en concordancia con los libros de texto, los fenómenos y hechos sociales del contexto comunitario.

De todo lo anterior, los docentes elaboran su planeación de didáctica tanto de manera individual como colegiada, una muestra concreta, puede ser, la contextualización de los diferentes ámbitos sociales, por ejemplo:

- a) Las problemáticas socioemocionales expresadas dentro del aula (tristeza, estrés, depresión, enojos, malestares, indisciplinas, entre algunas, mismas situaciones que dan pie a diseñarse como un Proyecto-Producto de Aprendizaje (PDA), donde él o la docente, tiene que captar, investigar, y ubicar las expresiones emocionales de cada niño y niña, donde el fin es reconocer y caracterizar el origen y niveles de sus expresiones.
- ✓ En este sentido, debe haber la libertad de dialogar con plena confianza entre alumnos/as y docente (y viceversa), tanto de manera abierta o grupal, como privada (respetando los criterios de privacidad y confidencialidad), donde la puesta en común, sea la manifestación y caracterización de la problemática, e identificar sus orígenes, hechos, sucesos y circunstancias, analizar con

búsqueda del análisis y comprensión, acordando proponer estrategias y acciones de solución, para conseguir ponerlas en práctica, y finalmente dar cuenta de logros y no logros, así como de sus propios alcances y limitaciones.

- b) Otro ámbito da cuenta de las marcadas -ocultas y abiertas- discriminatorias y diferencias económico-sociales entre los alumnos/as, entre algunas; la comparación de clases sociales o niveles socioeconómicos -riqueza y pobreza u ocupación laboral de los padres y madres-, vistas en tipo y marca de ropa, zapatos, relojes, o bien, lo que cada niño/a consume de alimento a la hora del recreo, cuánto dinero les da los papás para su gasto escolar diario, si llegan en autos o camionetas de marca y lujo, en combi, o bien a pie.
- c) Si llevan o no celular, si es de buena o regular marca, por ejemplo; Samsung, Motorola, o iPhone, si en los mismos teléfonos utilizan las herramientas de las TIC'S, mismas que dan cuenta de la existencia o no, en la adicción a las redes sociales (Facebook, TikTok, WhatsApp, entre algunos), y se añade también, los tipos de contenidos que observan, si hacen participaciones y realizan comentarios u opiniones, el hecho de compartir dicho contenido, el número de seguidores, o las personas que vieron, saludaron, o si con algún tipo de emoticón festejaron lo realizado.
- d) Otra cuestión importante es indagar, si ocurre algún tipo(s) de violencia(s) manifestada(s) en la socialización y relación intrafamiliar, donde cada docente, al exponer ante sus alumnos/as la importancia de saber, conocer, e investigar la cultura intrafamiliar, expresa o denota distintas problemáticas sociales, reflejadas en el tipo y formas de trato la relación de cada uno de los miembros de la familia.

Un ejemplo concreto es; si alguno, o los dos padres de familia trabajan, si tienen casa propia, o rentan; si el salario que, en su caso, perciben padre y madre alcanza para cubrir lo básico de las necesidades propias de cada hijo/a; si en el tipo y formas de trato hay violencia física, simbólica, psicológica, emocional, sexual, económica, social, acoso escolar, etc.

En este sentido, docente y alumnos/as tienen que organizar proyectos de diagnóstico familiar, con el fin de estudiar sus diversos ámbitos contenidos en problemáticas y conflictos intrafamiliares, para proponer estrategias de mejora dentro del entorno familiar.

Todo lo anterior, está enfocado en el acompañamiento del plan y mejora continua, considerado como plan rector, porque permite y da cuenta de la elaboración del diagnóstico, objetivo, acciones, periodo, seguimiento, evaluación, alcances, limitaciones, fortalezas y debilidades, cerrando así, con un informe final.

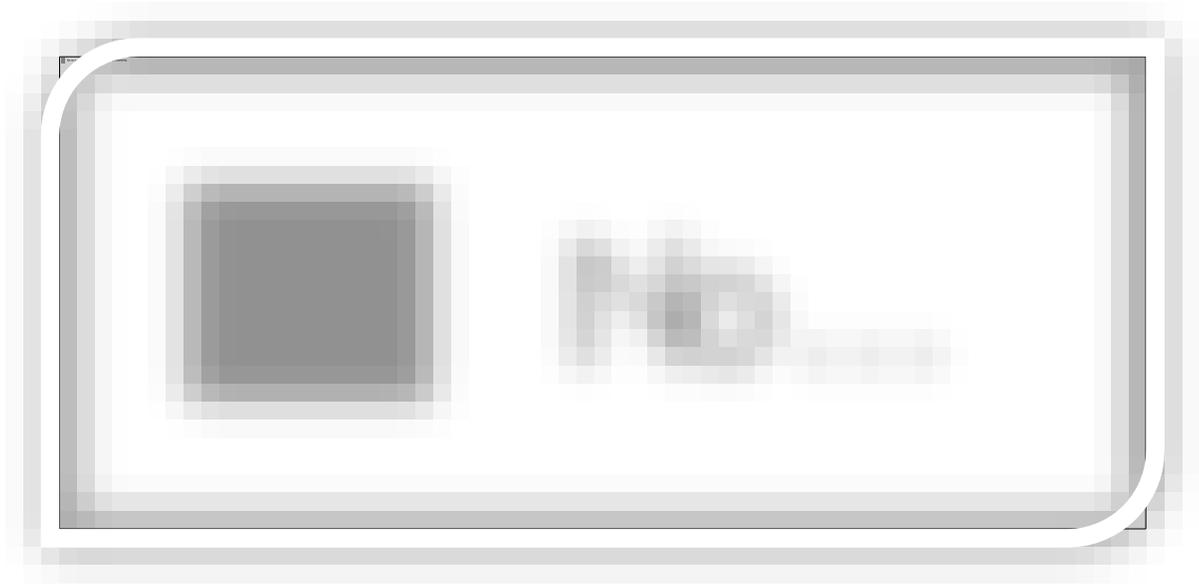
2.3 Funciones Técnico-Pedagógicas

Iniciaremos con las funciones pedagógicas, mismas que son diversas para la planeación y ejecución de actividades propias de una supervisión escolar, entre sus implicaciones, conlleva el seguimiento y logro de metas, a través de tareas y actividades prácticas a realizar, con el fin de plantear y desarrollar una serie de procesos, estrategias y dinámicas para fortalecer lo propuesto en el proyecto educativo escolar tanto de manera general como específica o particular.

Como se dijo anteriormente, son diversas las funciones y elementos a considerar, entre los principales señalamos los propuestos en la Caja de herramientas y Fichero para la Supervisión Escolar (SEP, s.f., p. 1):

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

En su concepto general, la misión de una escuela como institución educativa, nos lleva a replantear los fines pedagógicos y sociales hoy día ante la sociedad, y aún más con la propuesta educativa de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), es decir; a partir de la estructura curricular del plan de estudios, poner en práctica los ámbitos de organización, gestión y planeación con directivos y docentes, lo que pone en consideración el siguiente esquema:



Fuente: SEP, La Nueva Escuela Mexicana, Plan, Programas, Libros. 2023.

Donde la tarea es, identificar y recoger las necesidades de saber y conocimiento escolar y social, articuladas curricularmente (de forma pedagógica y didáctica) con los distintos tipos de saberes previos de niños y niñas (recogidos y/o experimentados desde la propia vida cotidiana), y vinculadas con los conocimientos de los campos formativos.

De acuerdo con SEP-NEM, 2023; LA NUEVA FAMILIA DE LIBROS DE TEXTO;

- Da voz a los maestros de la República Mexicana.
- Externa las contradicciones sociales y las ponen en manos de niñas, niños y adolescentes para que desde la escuela impulsen la transformación de sus realidades.
- Es la herramienta de interacción entre el Plan de Estudio, y: el y la Estudiante, la Comunidad como eje articulador de los procesos educativos, los Maestros y el Aprendizaje. (Recuperado de: <https://www.conaliteg.sep.gob.mx/>).

De esa manera, los saberes previos y campos formativos se enlazan integradamente, con los distintos campos científicos disciplinares, donde niños y niñas (investigadores natos), a través de proyectos escolares considerados como campos temáticos de investigación, se dan a la búsqueda de identificar las distintas problemáticas (de cualquier ámbito de la vida social -económica, política, educativa, histórica, ética, socioemocional, entre algunas).

Un ejemplo concreto es el siguiente (Proyectos escolares, Tercer grado, p. 10):

- Lenguajes, Pensamiento crítico Vida saludable Apropiación de las culturas a través de la lectura y la escritura.
- En esta aventura de aprendizaje, reconocerás las características de la descripción, la comparación y el contraste de la información. También, identificarás un problema, sus soluciones, causas y consecuencias. Finalmente, elaborarás una revista científica con textos expositivos...*
- De manera individual, sin olvidar que eres parte de una comunidad, dibuja en tu cuaderno...* (<https://www.conaliteg.sep.gob.mx/>)

Así mismo; sustenten con información, desde la búsqueda de referencias bibliográficas que expliquen conceptos, tesis, ideas básicas o complementarias, y a partir de ellas realicen sus propios análisis, y presenten sus resultados como hallazgos que descubran a través de su propia investigación.

Otro de tantos ejemplos de investigación puede ser; ¿cuál es el origen y evolución de que hoy día, se incluyan y estructuren socialmente nuevos tipos de familia como las homoparentales?

En respuesta, Valdivia, S., Carmen (2008), menciona que; Hogar monoparental es aquel en el que sólo está presente el padre o la madre. El concepto aparece en los años 70, imponiéndose al de “familia rota, incompleta o disfuncional”.

En sentido estricto, sólo sería la encabezada por un viudo o viuda. En los casos de separación, divorcio o madre soltera, el padre existe, por lo que sería preferible conceptualizarla como “hogar monoparental” (p.19).

Así mismo, en extensión, incluimos las familias del mismo género, conocidas igualmente como parentales, aunque éstas son conformadas por personas del mismo género, es decir, dos papás, o bien, dos mamás, donde algunas de sus características es que pueden tener hijos (de la familia anterior), propios (e incluida la inseminación o reproducción asistida) o en adopción.

Ámbitos sociales del tipo de familia, que obligadamente tiene que entrar en análisis y discusión (no con el fin de rechazar, sino comprender) desde el conocimiento escolar y social, en tanto pueden ser; situaciones de la propia vida cotidiana de los niños y niñas, donde muchas veces los padres o madres de familia, no hacen consideraciones sobre qué tipo de ámbitos, aspectos o situaciones de la vida familiar, o desde su interacción e interrelación social (que puede ser la misma familia, amigos, club de tareas, equipo deportivo, vecinos, etc.), les afecten emocional y existencialmente.

Es decir; al entrar en una nueva forma y dinámica de vida familiar, los hijos/as forzosamente tienen que adaptarse a nuevos procesos de vida cotidiana, donde tienen que “aceptar y convivir” con un nuevo miembro que se incorpora e incluye dentro del seno familiar, es decir; incluido de manera impuesta, forzada u obligada, las más de las veces, por el propio padre, donde el machismo como imperativo, siempre lleva las de ganar, sin objeción alguna.

En este sentido, poco se piensa y analiza, este trastocamiento educativo y cultural de la propia estructura familiar, tanto en su convivencia armónica que incluyen reglas y formas de realizar esa vida cotidiana del nicho familiar, cuestión difícil, que puede provocar circunstancias y situaciones inesperadas expresadas sin consenso, y sin modo de adecuación cultural, ante esta nueva forma o reestructura de concebir a la familia, con sus “nuevos” miembros, y en la funcionalidad satisfactoria de la estructura, organización, conducción y diálogo dentro del hogar.

Y con respecto a la pregunta antes planteada, se puede responder, que; a través del cuerpo docente conformar un equipo de investigación de la práctica educativa, elaborando un plan que permita:

- a) Diseñar instrumentos (entrevistas, encuestas, cuestionarios, entre algunos), para la recogida de información, y hacer un ejercicio de diagnóstico socioeducativo.
- b) Identificar las distintas y diversas situaciones que presentan dificultades y/o problemáticas que viven niños y niñas en sus diferentes entornos, principalmente la buena y efectiva relación intrafamiliar, padres separados, divorciados, falta de tiempo en la realización de tareas, falta de atención para jugar en tiempos libres, entre algunas.
- c) Las necesidades de apoyo socioemocional, como la falta de afectos, atenciones, comprensiones a sus inquietudes, dudas personales, conflictos, entre algunos.
- d) La falta de atención en tiempo y apoyo para estar con ellos y ellas durante la elaboración de sus tareas escolares, despejamiento de dudas, explicaciones de los temas a mayor profundidad de comprensión, etc.

Lo anterior, permitirá llegar a la identificación de distintas barreras, problemáticas, y dificultades que no permiten la buena realización de logros educativos, todo esto, con la intención de llegar a una toma de decisión entre supervisor, director, y colectivo escolar, e incluyendo tutores o padres de familia, con el fin de intervenir con estrategias de colaboración para lograr los estándares básicos y niveles de mejora en la calidad educativa y escolar.

- Propósitos de la supervisión escolar (SEP, s.f.); los ámbitos y los propósitos donde la supervisión escolar debe centrar sus esfuerzos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos son:

- ✓ Las prácticas de enseñanza de los maestros deben contribuir a hacer más útiles y eficaces los estilos de aprendizaje de cada niño/a, así como; los métodos y estrategias que los docentes emplean en sus formas de enseñanza, mediante acciones planeadas y sistematizadas. Ciertamente que ellos no son los responsables directos del proceso de enseñanza; sin embargo, corresponde a la supervisión brindar la asistencia necesaria para que los alumnos de su zona alcancen el nivel de logro esperado (p. 1).

Son los docentes en quienes recae el compromiso institucional de la enseñanza, son los mediadores del plan de estudios a través de los contenidos pedagógicos y las estrategias didácticas, luego entonces, la tarea de la supervisión escolar es apoyarlos y orientarlos, a que replanteen (dentro de sus consejos técnicos escolares) sus prácticas educativas.

Donde es importante cuestionarse curricularmente; qué y cómo se enseña, lo que implica la revisión de sus formas, métodos y estrategias de enseñanza (aunque aquí no está en tela de juicio si son buenos o malos maestros/as), sino, de lo que se trata, es aprender a reconocer los errores pedagógicos propios, así como del cuerpo colegiado y directivo, y darle un giro de atención a cómo facilitar y favorecer las limitaciones del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es decir, dar apertura a qué y cómo desean aprender los niños y las niñas, saber escucharlos e interpretarlos, dándoles libertad y autonomía de los temas planteados en los proyectos (según cada campo formativo), donde la orientación y guía docente, les promueva a la investigación (recordemos que los niños/as por naturaleza son investigadores natos), así como la captación de información para su análisis, la apropiación de saberes de los campos formativo-científicos, y entender aún más el porqué de los problemas, así como de los distintos tipos de fenómenos que suceden en la realidad que ellos y ellas cotidianamente viven.

- ✓ Desarrollo profesional de los colectivos docentes (SEP, s.f.), implica orientar a las escuelas en el buen uso y optimización de los tiempos destinados al trabajo colaborativo, para tratar temas relevantes referidos a cómo lograr

mejores aprendizajes para todos; a indagar y estudiar la manera de enseñar mejor; a tomar decisiones y establecer acuerdos de grado o de escuela para el desarrollo de metas comunes y acciones conjuntas, y a reflexionar de forma crítica sobre su práctica y formas de organización mediante la autoevaluación (p. 1).

Al propósito; *Desarrollo profesional de colectivos docentes*, es importante hacer algunos planteamientos, a) ¿a través de qué estrategias didácticas de innovación pueden mejorar su práctica docente?, ¿cómo estructurar estrategias de investigación dentro de su propia práctica educativa?, ¿desde qué estrategias garantizar que los y las docentes fortalezcan su conocimiento y experiencia profesional?

Aquí es importante referir que debe existir un acuerdo colegiado, con el objetivo de realizar inicialmente (al inicio del ciclo escolar) un diagnóstico psico-pedagógico, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que cuentan los niños/as al momento del inicio del ciclo escolar, lo importante, es identificar las áreas de oportunidades para ayudarles a crecer en el conocimiento, es decir; apoyándose, tanto en sus experiencias y saberes previos, así como; la identificación-potencialización de sus distintos estilos para realizar y apropiarse de nuevos aprendizajes y conocimientos.

- ✓ Las relaciones y los ambientes de las escuelas (SEP, s.f.). Orientar a las escuelas en la construcción de vínculos, donde toda la comunidad educativa desarrolle habilidades sociales y emocionales que les permitan establecer relaciones armónicas, pacíficas e inclusivas, dado que la convivencia escolar positiva es una condición constitutiva de la calidad de la educación y una base fundamental para el aprendizaje (p. 1).

La intencionalidad de fomentar ambientes que desarrollen las buenas relaciones, e interacciones sociales entre alumnos/as como pares escolares, permite romper las barreras fomentadas a través de los prejuicios sociales transmitidas por los adultos, donde los ejemplos concretos son; cuando se es hijo/a de un político, comerciante, funcionario, trabajador de gobierno.

Es decir; padres o madres con percepciones salariales que les hacen sentir de clase media alta e incluso alta, a diferencia de aquellos hijos de madres y padres asalariados, sin empleo fijo, entre algunos, ubicados en la desigualdad y discriminación social, como clase baja, o por el hecho de ser de origen de una familia pobre.

Luego entonces, los prejuicios sociales de los adultos se deben evitar con el fin de no interrumpir la sana y auténtica convivencia, fuera de prejuicios, discriminaciones, desigualdades, e incluso actitudes racistas.

A diferencia; que niños y niñas a partir de su propia naturaleza individual y social, vivan su infancia con plena libertad y autonomía, con solidaridad y respeto ante sus compañeros y compañeras, y puedan socializar y establecer los vínculos que generen cooperación y ayuda mutua en los diversos aprendizajes vertidos en sus tareas escolares, lo que permitirá una mejora en la calidad educativa de grupo.

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

Es claro, que la escuela en tiempos actuales se ha desvinculado constantemente de la comunidad, tanto de modo parcial, como cerrarse también, a través de muros, paredes o cercas de tela alambre, estableciendo fronteras que lejos de unir, alejan y desvinculan en la pertinencia de lo contextual y local entre escuela comunidad, comunidad y escuela.

Es pertinente aclarar, que la función de la supervisión escolar en estrecha colaboración con la escuela, es que debe generar mayor vinculación con padres y madres de familia, fomentando el diálogo que permita escuchar las necesidades y participaciones colaborativas de padres y madres de familia, incluyendo también, la Asociación de Padres de Familia (APF), generando actividades que fortalezcan la

mejora de cualquier tipo de necesidad en infraestructura material, así como el apoyo que promueva el desarrollo de aprendizajes de calidad en alumnos y alumnas.

En este sentido, al inicio del ciclo escolar; el colectivo docente tiene que darse a la tarea de realizar el Diagnóstico integral de la escuela, tal como lo conceptualiza Mejoredu (2022):

El diagnóstico es el punto de partida para conocer la situación de la escuela en relación con los diferentes ámbitos de gestión escolar y es la base para elaborar los objetivos, las metas y acciones del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), que contribuyan a atender las problemáticas identificadas como prioritarias por su impacto en el logro de los aprendizajes de niñas, niños y adolescentes (NNA). (p. 2)

En este sentido, es importante que la escuela cuente con información diagnóstica de primera mano, con la intención de elaborar un plan de trabajo que identifique necesidades (sociales, emocionales, y pedagógicas), donde profesionalmente se de atención, a las distintas situaciones problemáticas que niños y niñas traen principalmente desde sus casas, así como de otros contextos sociales donde interactúan.

Dentro de la aplicación diagnóstica, la escuela debe captar y contar con información acerca de los siguientes ámbitos de acuerdo con Mejoredu, 2022:

Ámbitos de diagnóstico:	Análisis:
a) Las dificultades encontradas en los diversos ámbitos de la gestión escolar.	El punto de partida es la forma de plantear un diagnóstico, entre directivos y personal docente, mismos que deben proponer y acordar, las fases y momentos de realización del diagnóstico, así como el informe que permita detectar las distintas problemáticas escolares, así como la toma de decisiones para atender y resolver los diversos ámbitos con el fin de plantear hacia la mejora y calidad educativa.
b) Las formas de comunicación y asistencia del alumnado.	Es importante tener registro de las asistencias e inasistencias de niños y niñas, con el fin de identificar posibles casos de algún tipo de abandono escolar, donde se requiere diálogo

	constante con su tutor(a), y dar formas de seguimiento para que no abandone sus estudios.
c) Los resultados de la valoración diagnóstica de los aprendizajes, necesarios para el Plan de atención.	Después de aplicar los instrumentos diagnósticos como entrevistas, aplicación de exámenes, entre algunos, da pie a ubicar el tipo de situación problemática, clarificar la estrategia de aplicación, así como realizar la evaluación y seguimiento de actividades con fines de metas y logros alcanzados.
d) Los resultados de la autoevaluación sobre participación, equidad e inclusión realizada en la Fase Intensiva.	Esta fase implica la importancia de reconocer la apertura que se tiene sobre el valor de la equidad e inclusión, es decir; todo niño y niña debe ser reconocido en su completa integridad como ser humano, mismo que tiene derecho a ser tomado en cuenta e incluido en toda actividad para bien de su mejora continua en el aprendizaje.
e) El estado socioemocional de estudiantes y docentes.	Un niño/a que emocionalmente está bien, es capaz de motivarse, tener actitud, deseo, y motivación para aprender el conocimiento. Así mismo, es importante atender al niño que más necesita atención socioemocional con el fin de escucharlo, comprenderlo y orientarlo, para que sea capaz de enfrentar sus propios miedos, vencerlos y salir adelante en lo importante de su persona y de su estudio escolar.
f) Los resultados de la consulta a estudiantes y sus familias sobre las problemáticas de la escuela, entre otros (p.2).	Es importante que al identificar distintas problemáticas entre niños y niñas como; buylling (físico o verbal con sus distintas intensidades), rechazos, discriminaciones, entre algunas, se den a conocer y se discutan y analicen con el fin de concientizar e intervenir para eliminar dichas conductas y actos de violencia, donde se busque practicar constantemente una cultura de paz y para la sana convivencia armónica entre la comunidad estudiantil.

CAPÍTULO III

TIPOS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

3.1 Definición de Gestión

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 09/09/2024), la definición de gestión la presenta de dos maneras concretas:

1. f. Acción dirigida a conseguir o resolver algo. p.e.; *Ha ido a renovar el pasaporte y a hacer otras gestiones.*
2. f. Hecho de administrar u organizar algo. p.e.; *La oposición, critica la gestión de la televisión pública.*

(Recuperado de: <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/gesti%C3%B3n>)

En una visión general de gestión, se puede decir; que es todo aquello que la persona organiza, administra e implementa a través de la acción para conseguir un fin, o bien, cuando se pretende o tiene la intención de conseguir algo, lo que implica también, es que la gestión se implementa y organiza, con imaginación y creatividad entre la planeación, organización y ejecución de la acción, para lograr lo propuesto.

3.2 Definición de Gestión Escolar

Recuperamos también el concepto en De la O, Castillas José Alberto, (2014), quien señala; Gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo (p. 1).

Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

En este sentido, la gestión escolar, involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo

de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

3.3 La Gestión y Planeación Estratégica Escolar

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, SEP, (2009); La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.

Al incorporarse la planeación estratégica en las escuelas que pretenden cumplir los estándares de la calidad educativa, se considera importante que, al realizar la planeación del proyecto educativo escolar, el equipo docente integrado oficialmente por: supervisor escolar, director/a, y cuerpo docente, tanto educativa y pedagógicamente; deben discutir, y acordar de manera consensuada, diseñando y aplicando como punto de partida, el momento de la autoevaluación institucional de la escuela, según los ámbitos, indicadores y criterios que consideren autoevaluar.

En este sentido, la autoevaluación al inicio del ciclo escolar, es considerada auto diagnóstica tomando en cuenta los siguientes ámbitos; saberes y experiencias previas del alumno/a, las condiciones pedagógicas y didácticas de organización y planeación del plan de estudios (tanto para su adaptación, flexibilidad, e integración e inclusión de temáticas transversales), identificación de arenas y escenarios, análisis de debilidades y fortalezas, así como dificultades, limitaciones, barreras, retos, y posibilidades de mejora, donde la formación y trascendencia escolar de los alumnos/as, gestione hacia espacios y contextos comunitarios en vista de cualquier tipo de mejora articulada a lo formativo, educativo y social.

Se añade también, que una planeación estratégica es participativa, cuando el proyecto escolar a través de la escuela involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director, apoyos externos, al supervisor, jefe de sector y/o de enseñanza.

Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos, y muestra las propuestas y deseos de mejora, así como las formas que, desde su punto de vista colectivo, son las más idóneas para obtenerla, dando respuesta a la capacidad de decisión justificada, basada en el conocimiento y comprensión de su contexto.

Bajo esta dinámica educativa, hoy día a las instituciones escolares se les deja la importante tarea de; Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares —directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo—, y conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. (SEP, 2010, p. 11)

Es decir; si se planea organiza y gestiona un proyecto escolar con metas y objetivos alcanzables, así como actividades que dan seguimiento a procesos de gestión que coadyuvan al logro consecutivo de acciones, y que dan muestra de la propuesta de calidad y mejora, entonces se estará hablando de un trabajo en equipo cooperativo y colaborativo para el bien de la comunidad e institución escolar.

Lo anterior, debe considerar, los criterios de mejora desde; la eficacia educativa, considerada como la capacidad de un sistema educativo para lograr los objetivos de aprendizaje esperados, haciendo uso de los recursos disponibles de manera óptima. También se puede definir como la relación entre los aprendizajes logrados y los objetivos educativos esperados.

Es decir; una escuela eficaz es aquella que logra un desarrollo integral de sus alumnos, más allá de lo que se esperaría considerando su rendimiento previo y la situación socioeconómica de sus familias.

Algunos indicadores que pueden ayudar a medir la eficacia educativa son:

- Acceso a la escuela

- Cobertura
- Permanencia y deserción
- Logro de los aprendizajes
- Reprobación, repitencia, promedio de escolaridad y analfabetismo.

Para mejorar la calidad de la educación, se pueden tomar medidas como:

- Evaluar periódicamente los niveles de aprendizaje,
- Priorizar la enseñanza de las competencias clave,
- Intensificar la eficacia de la enseñanza.

La eficiencia educativa es la capacidad de lograr los objetivos educativos esperados con los recursos disponibles, de forma óptima. En el contexto educativo, se refiere a la relación entre los objetivos y los aprendizajes logrados.

Algunos indicadores de eficiencia educativa son: logro de objetivos académicos, desarrollo socioemocional del alumno/a, mediación de la labor educativa en el estudiante y el plan de estudios, eficiencia escolar, cobertura.

Para mejorar la calidad de la educación, se pueden aplicar medidas como:

- Evaluar periódicamente los niveles de aprendizaje,
- Priorizar la enseñanza de competencias clave,
- Intensificar la eficacia de la enseñanza,
- Llegar a todos los niños y mantenerlos en la escuela.

La equidad educativa es un concepto que se refiere a la idea de que todos los alumnos, sin importar su origen social o cultural, deben tener la oportunidad de alcanzar aprendizajes similares y desarrollar sus potenciales talentos. Para ello, es necesario tomar en cuenta las necesidades de cada estudiante y ofrecerles los

recursos, programas y estrategias educativas que requieran para avanzar en su potencial creativo e innovador de lo que hacen e investigan.

La equidad educativa se debe plantear, en que no es suficiente otorgar igualdad de bienes a todos los individuos, ya que sus circunstancias particulares son diferentes. Por lo tanto, es importante considerar las diferencias que puedan existir entre los estudiantes y ofrecer apoyos especiales a quienes lo necesiten. La equidad educativa busca reducir las desigualdades que puedan existir en función de la pobreza, el sexo, la lengua, la pertenencia étnica o el lugar de residencia.

La pertinencia educativa se refiere a la adecuación de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, y a la congruencia de la educación con las necesidades sociales y de los educandos.

La pertinencia educativa se considera en función de:

- Las necesidades importantes de la sociedad,
- Las normas importantes y flexibles de convivencia social,
- Las diferencias de los educandos,
- Las tradiciones e instituciones locales,
- Las prácticas culturales buenas para el desarrollo de la vida,
- La diversidad y tipos de sistemas de creencias,
- La planificación de un currículum nacional,
- La diversidad cultural.

La pertinencia educativa es una dimensión de la calidad de la enseñanza, del sistema educativo, siendo el resultado de la integración de la pertinencia, la relevancia, la eficacia interna, la eficacia externa, el impacto, la suficiencia, la eficiencia y la equidad.

La relevancia educativa es un criterio de calidad, que se refiere a la capacidad de los estudiantes de aprender conocimientos que les permitan ubicarse en un contexto más amplio que el local.

La relevancia, la eficacia, la equidad y la eficiencia son elementos que caracterizan la calidad de la educación en el aula, la escuela y la institución. La educación es un derecho humano que puede ayudar a reducir la pobreza, mejorar la salud, y lograr la igualdad de género, la paz y la estabilidad.

ALCANCES Y LIMITACIONES

En el recorrido vivido de esta experiencia de ensayo, a través de la investigación y revisión analítica de documentos, se pudo reconocer, la importancia de recuperar y reactualizar preceptos, términos, y definiciones referidas al marco jurídico de la educación básica, así como, las implicaciones en sus tareas y funciones, tanto legales, como normativas y prácticas de la supervisión escolar.

La falta de investigación educativa en este campo, tanto de la función y práctica de una supervisión escolar, hace que esta función solo se aborde desde un plano administrativo, dejando muchas veces de lado la riqueza pedagógica del proyecto escolar, articulado desde la escuela y la comunidad, para que se gestionen nuevas alternativas prácticas de su función, y se convierta en un hacer estratégico más apegado y consciente a la tarea escolar que realizan directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

CONCLUSIONES

Al dar cuenta de la importancia de los preceptos legales e institucionales que dieron origen a la educación pública, y que se convirtieron en bases principales de una educación obligatoria, libre, laica, y gratuita, se reconoce que no son letra muerta, sino letra viva, dinámica, y en perspectiva, porque con su vigencia y trascendencia, hoy día, dieron pie a una educación universal, para todos, inclusiva e incluyente.

La función de un supervisor escolar no reside, en ser un puesto o lugar centrado totalmente en un control normativo y administrativo, sino que abandona la forma anterior, y debe de convertirse en un administrador, planeador, organizador y gestor educativo dentro de la estructura institucional y la escuela, haciendo equipo de trabajo pedagógico para que se cumpla con las propuestas de mejora en la educación y proceso formativo escolar de niños y niñas.

Por lo anterior; la vigencia actual de los preceptos educativos y nuevos conceptos que amplían su propio y mejor horizonte, así como la mediación de una cultura de la supervisión escolar a través de la organización y la gestión, con directivos y docentes y alumnos/as, han despertado la consciencia de desarrollar una educación más humana, integral, con valores éticos y morales, que llevan a una convivencia más sana y armónica con el plano socioemocional. En este sentido, no se deja de lado la importancia de trabajar con los proyectos comunitarios y escolares, como lo promueve el plan de estudios de la NEM, con el fin de analizar desde los ejes articuladores y los campos formativos, para mirar una constante mejora de una educación de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, Secretaría General y Secretaría de Servicios Parlamentarios. (2024). *Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos*. Última Reforma DOF 22-03-2024. Obtenida de <https://miniomas.funcionpublica.gob.mx/uprhportal/documents/temario/1.%20Tema%20I%20Subtemas%201%20y%205;%20Tema%20IV%20Subtema%201.pdf?ref=uprh.apps.funcionpublica.gob.mx>

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, Secretaría General y Secretaría de Servicios Parlamentarios. (1993). *Ley General De Educación*. DOF. 13 de julio de 1993. México: DOF.

De la O Castillas, J. A. (2014). *La gestión escolar*. SEP. Obtenido de <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>

Jomtien. (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos. "La satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje"*. Obtenido de <https://www.humanium.org/es/wp-content/uploads/2013/09/1990-DeclaracionMundialEducacion.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2004). *Los derechos económicos, sociales y culturales*. Naciones Unidas Nueva York y Ginebra. Obtenido de <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/training12sp.pdf>

Paulo, F. (2001). *La agenda de la educación latinoamericana en el siglo XXI*. Buenos Aires: Lugar CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Puigros, A. (2001). *Educación y poder: los desafíos del próximo siglo*. Buenos Aires: Lugar CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Secretaria de Educación Pública. (2017). *Modelo Educativo*, México, D.F.

Secretaria de Educación Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. México, D.F.: SEP.

Secretaria de Educación Pública. (2012). Solicitud de registro. Consulta regional y nacional para la revisión del modelo educativo. Obtenido de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/initModeloEducativoSearch.do>

Secretaria de Educación Pública. (2023). *La Nueva Escuela Mexicana*. Plan, Programas y Libros. Subsecretaría de educación Básica. México, D.F.: SEP.

Soberanes Díez, J. M. (2018). La gratuidad de la educación pública en la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. *Cuestiones constitucionales*, (39), 323-343. Epub. 08 de enero de 2021. Obtenido de <https://doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2018.39.12658>

Valdivia Sánchez, C. (2008). La familia: concepto, cambios y nuevos modelos. *La Revue du REDIF*, Universidad de Deusto. Bilbao. Vol. 1, pp. 15-22.