



INSUMOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Autoevaluación de la Supervisión Escolar a través de Estándares
de Desempeño:

RESUMEN DEL PROCESO Y RESULTADOS PRINCIPALES

Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua

Dirección de Desarrollo Educativo

Departamento de Investigación

© 2013

Responsable y Coordinador de la Autoevaluación de la Supervisión Escolar
a través de Estándares de Desempeño:


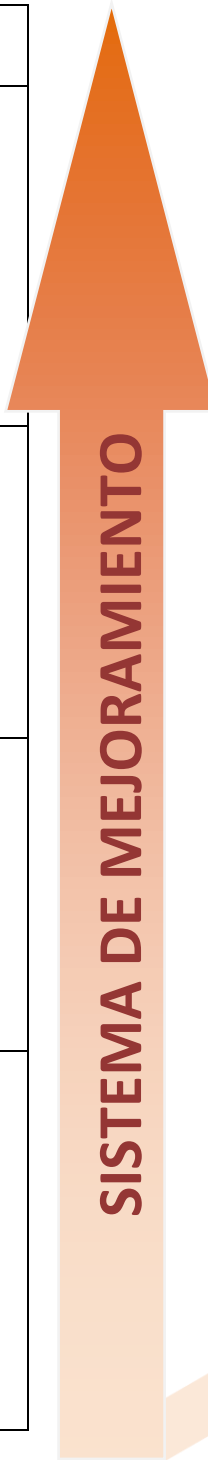



Oscar Cázares

Colaboración
(Departamento de Investigación, 2007)

Rosa María Montoya

Rosa Isela Lozano L.

INSUMOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

NIVELES DE DESEMPEÑO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR	
 Nivel 4 Supervisión o inspección incorporada a la mejora	
 Nivel 3 Supervisión con notables indicios de mejora	
 Nivel 2 Supervisión con algunos indicios de mejora	
 Nivel 1 Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora	

Presentación

Previo a la propuesta presentada por la SEP en el 2013 relacionada con la reorientación de las funciones de la Supervisión Escolar, en el Estado de Chihuahua (hacia 2007), se llevó a cabo un interesante estudio relacionado con el desempeño de la Supervisión Escolar, circunscrito geográficamente a la propia Entidad.

Todo el proceso se llevó a cabo únicamente con la participación de las Supervisiones Escolares de sostenimiento estatal (como se sabe, en Chihuahua el sistema de supervisión se compone de supervisores del sistema federalizado y los dependientes del Estado), en una primera fase del nivel de Primarias, continuando posteriormente en el nivel de Secundaria.

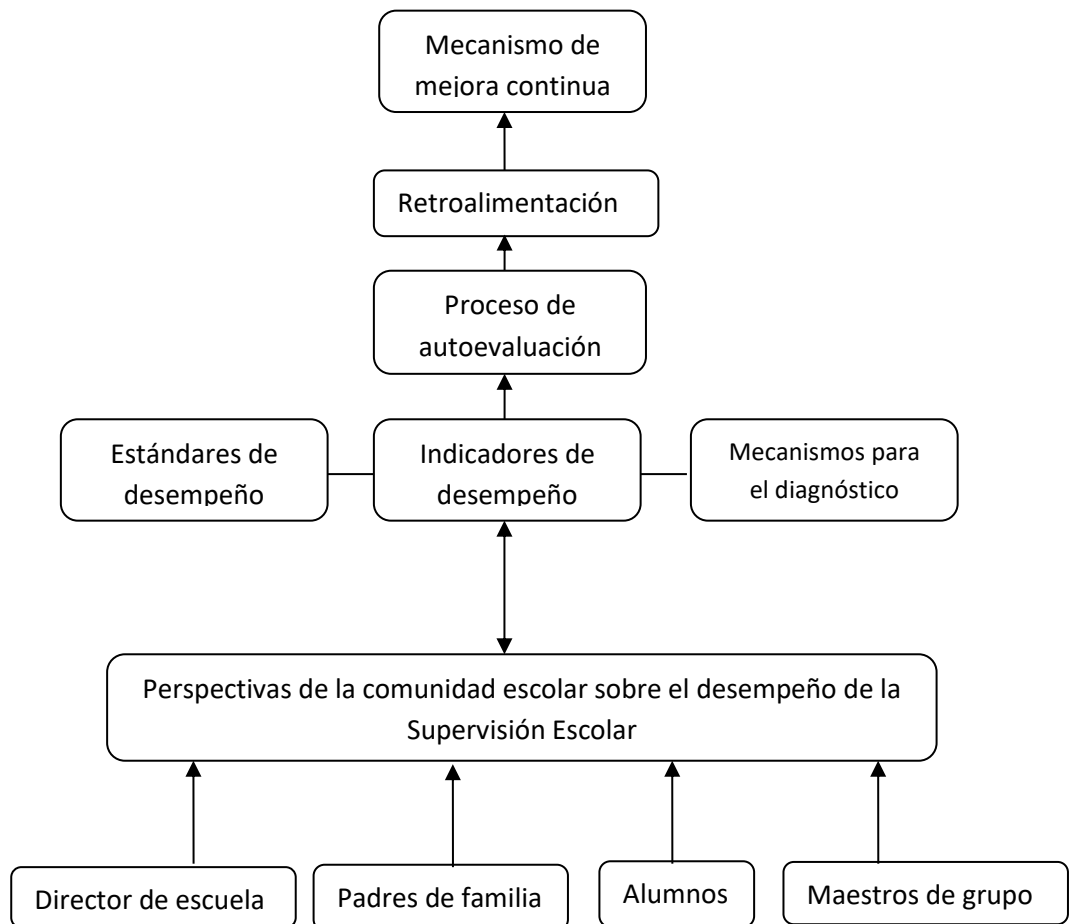
El foco principal del estudio residió en la Supervisión Escolar por la razón de que es una de las instancias claves del Sistema Educativo nacional, aunque siendo al mismo tiempo un organismo cuyas funciones educativas no están completamente definidas, ni totalmente claras. Sin embargo, se consideró a la Supervisión Escolar la unidad de análisis (como el foco principal del estudio) principalmente porque dentro de la estructura educativa es una autoridad que tiene el poder de afectar la proyección y el rumbo de las escuelas.

El estudio tuvo como propósito principal el de producir insumos para el mejoramiento de la función supervisora, a través de la autoevaluación de la Supervisión Escolar. Estos insumos habrían de ser empleados para la propia retroalimentación de los supervisores para con ello tratar de multiplicar los efectos positivos de su desempeño en las escuelas. Parte importante de los propósitos planteados originalmente en la Autoevaluación de la Supervisión, fue la concepción y el establecimiento de un sistema de mejoramiento continuo del desempeño, como una de las de las fases iniciales en el momento de asumir la empresa de mejorar.

Como propuesta, el sistema sentó las bases para que los Supervisores pudieran, ordenada y sistemáticamente, autoevaluarse en su función y nivel de desempeño. Por ello, en el proceso se implementó un mecanismo para obtener de primera mano las perspectivas de los integrantes de la comunidad escolar sobre las prácticas de la Supervisión en las escuelas. Las perspectivas recabadas se suministraron como insumo a las supervisiones para que llevaran a cabo un proceso de autoevaluación organizacional. En algún momento la autoevaluación generó los elementos necesarios para que los Supervisores entraran en un ámbito de reflexión y análisis sobre cómo se lleva a cabo la práctica de su tarea, de acuerdo a determinados estándares de desempeño.

A la postre, la Autoevaluación de la Supervisión Escolar intentó generar, fomentar y motivar reflexiones y diálogos de calidad con base en datos e información sistematizada (En este documento los datos e información obtenidos en aquel momento, tratan de mostrarse de manera clara y sencilla). Pero al final, el propósito más importante que pretendió lograrse con una autoevaluación de este tipo, es que la reflexión, el análisis y la discusión pasaran del ámbito verbal al ámbito de las acciones, y de las estrategias articuladas y organizadas.

El modelo del estudio esquemáticamente se puede interpretar de esta manera:

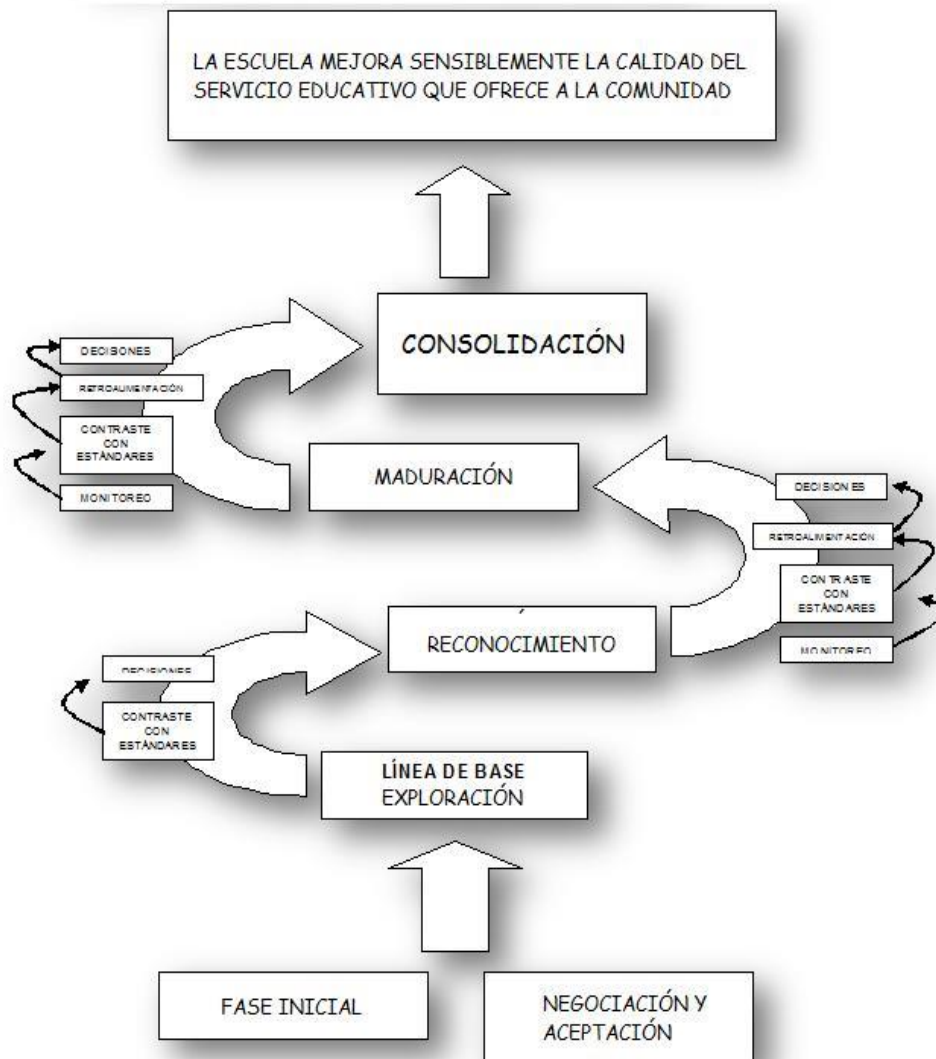


La autoevaluación arroja insumos valiosos que aumentan, entre muchas otras cosas más, la claridad y precisión de la imagen de la Supervisión Escolar que se desea alcanzar en su ideal de mejorar sustancialmente la eficacia de su desempeño. Imagen que requiere estar bien iluminada en el momento en que se elaboran e implementan las acciones y estrategias destinadas a obtenerla.

En sí, la Autoevaluación de la Supervisión Escolar arroja múltiples consecuencias favorables, como son algunas de las siguientes:

- Una reorientación que ayuda a desprenderse de los lastres que le han impedido ser más eficaz.
- El establecimiento y el fortalecimiento de los vínculos educativos y académicos entre la Supervisión Escolar y las Escuelas.
- El fortalecimiento de las Zonas Escolares de la Supervisión como Redes de Escuelas, entre otras cosas, pero además...
- La instalación de un proceso de mejora continua o de mejoramiento permanente y seguimiento para la Supervisión Escolar basado en la calidad de los resultados y procesos de las escuelas.

SISTEMA DE MEJORAMIENTO PERMANENTE Y SEGUIMIENTO



Este sistema puede verse como una metáfora que marca el sentido del cambio a la mejora organizacional. En la fase inicial el modelo debe ser aceptado por los involucrados directamente en el proceso de mejora. En una fase subsecuente, los involucrados forman parte de una autoevaluación que arroja los insumos necesarios para detectar fortalezas y debilidades. Con los resultados se establecen contrastes entre lo que la imagen ideal de la Supervisión Escolar expresa y lo que se encuentra en la visión de los destinatarios del servicio de la Supervisión. Con la participación de todos ellos, se toman las decisiones pertinentes para mejorar significativamente el servicio de la Supervisión Escolar en cada una de las comunidades escolares. Todas las decisiones se monitorean a lo largo de su implementación. El monitoreo es permanente, siendo parte del sistema en todas sus fases. De esta forma el sistema de mejoramiento continuo inicia desde la fase de negociación y exploración hasta su consolidación dentro de la organización.

Política reciente sobre la supervisión escolar

Como se sabe, a mediados del 2012 comenzaron a revisarse varios aspectos de los lineamientos de la política educativa nacional, de tal forma que para el arranque del ciclo escolar 2013-2014 ya se tenían, aunque algunos de manera todavía muy general, los cambios que habrían de imprimirse en la educación en México. Algunas de estas propuestas de cambio se relacionan particularmente con la reorientación de las funciones de la Supervisión Escolar, tema que es de interés central en el actual texto.

En un documento distribuido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), intitulado *Estrategia nacional de formación de supervisores escolares* (México. Ago. 2013), con el fin de apoyar la formación de Supervisores Escolares, define con brevedad cada una de las funciones más importantes y la orientación que se le dio a la Supervisión Escolar a través de su historia, a escala nacional, desde 1821 hasta el 2006. Según la SEP compete al Supervisor Escolar:

- 1821. *Cuidar el cumplimiento de las leyes y reglamentos; vigilar que las escuelas se aplique el programa, las formas y métodos pedagógicos oficiales; y orientar a los profesores y directores, informar sobre la enseñanza y sugerir modificaciones y reformas, y a su vez, proponer la remoción de profesores y director.*
- 1930. *Vigilar, gestionar, capacitar, cesar, nombrar, ubicar, estimular, motivar, controlar, coordinar y planear...*
- 1940-1978. *Garantizar la normalidad político administrativa, la gestión de recursos, financieros y materiales.*
- 1980. *Controlar el funcionamiento de los servicios educativos, conforme a normas, lineamientos, planes y programas de estudio.*
- 1990. *Organizar y promover el trabajo escolar en todos sus aspectos y vincular los lineamientos de la política educativa nacional con las realizaciones concretas de cada escuela.*
- 2006. *Orientación actual del Papel del Supervisor según la SEP: Definir y adecuar las políticas educativas y gestionar estrategias para la acción. Se constituye en una pieza clave en el apoyo a las escuelas.*

En acuerdo con la postura del 2006, la SEP concretiza un poco más las acciones específicas de la Supervisión Escolar en el ámbito de las escuelas, como las de:

- *Vigilar y fomentar la normalidad mínima escolar.*
- *Organizar y dar seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares.*
- *Acompañar a los colectivos docentes, para promover acciones que permitan mejorar el logro educativo de los alumnos en su zona escolar.*

(Documento: Estrategia nacional de formación de supervisores escolares, México. Ago. 2013).

En particular la SEP resalta el papel del Supervisor Escolar en la organización y seguimiento del Consejo Técnico Escolar de las escuelas de su zona, en los que incluso tiene la posibilidad de presidir –en situaciones especialmente reglamentadas-. Sin embargo, aún cuando no presida el Supervisor, requiere de participar en los temas que se planteen en las sesiones del CTE. En la forma, el CTE es brevemente caracterizado por la SEP:

Un buen CTE es el que logra poner en el centro de la reflexión estos temas –académicos-, se analizan, se comparten experiencias, estrategias, materiales y lecturas para su atención. Con ellas, se va al salón de clases y se regresa al CTE a conversar los resultados. El progreso habrá de valorarse mes tras mes, mediante el diálogo y la reflexión de todos sus integrantes, con esta información podrán identificar si lo que se hace en la escuela y en el salón de clases está dando los frutos esperados o bien conviene rectificar o modificar el camino que la escuela se propuso seguir a través de su Ruta de Mejora. (Documento: Consejos Técnicos Escolares. En nuestra escuela... todos aprendemos. Primera sesión ordinaria. Educación Básica. Secretaría de Educación Pública 2013).

Se puede destacar el énfasis puesto por la SEP en ciertos aspectos de la función supervisora, como el hecho de que la Supervisión participe e intervenga en el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares y que además esté pendiente de que las escuelas guarden la normalidad suficiente para un buen funcionamiento escolar, así como el de mejorar el acompañamiento a los colectivos docentes. Esto implica de algún modo que los Supervisores Escolares tienen otro tipo de posibilidades con las cuales pueden imprimir cambios y mejoras en las escuelas, dado este mayor nivel de acercamiento a estas.

En la Autoevaluación de la Supervisión a través de estándares de desempeño, llevada a cabo en Chihuahua, estos aspectos fueron cubiertos como formando parte de una complejidad organizacional, tal como lo es la Supervisión Escolar. Estos aspectos sugeridos por la SEP y que ahora inclinan la función supervisora hacia actividades muy concretas dentro de las escuelas, fueron también valorados en su momento por la Autoevaluación llevada a cabo en aquél tiempo. La exploración que se hizo sobre esos aspectos en particular, arrojó una perspectiva más cercana a la realidad, sobre la manera en que la Supervisión estaba llevando a la práctica lo que ahora son indicaciones precisas del Sistema Educativo. En el presente documento podrán apreciarse los resultados relacionados en estos y otros ámbitos del quehacer de la Supervisión Escolar.

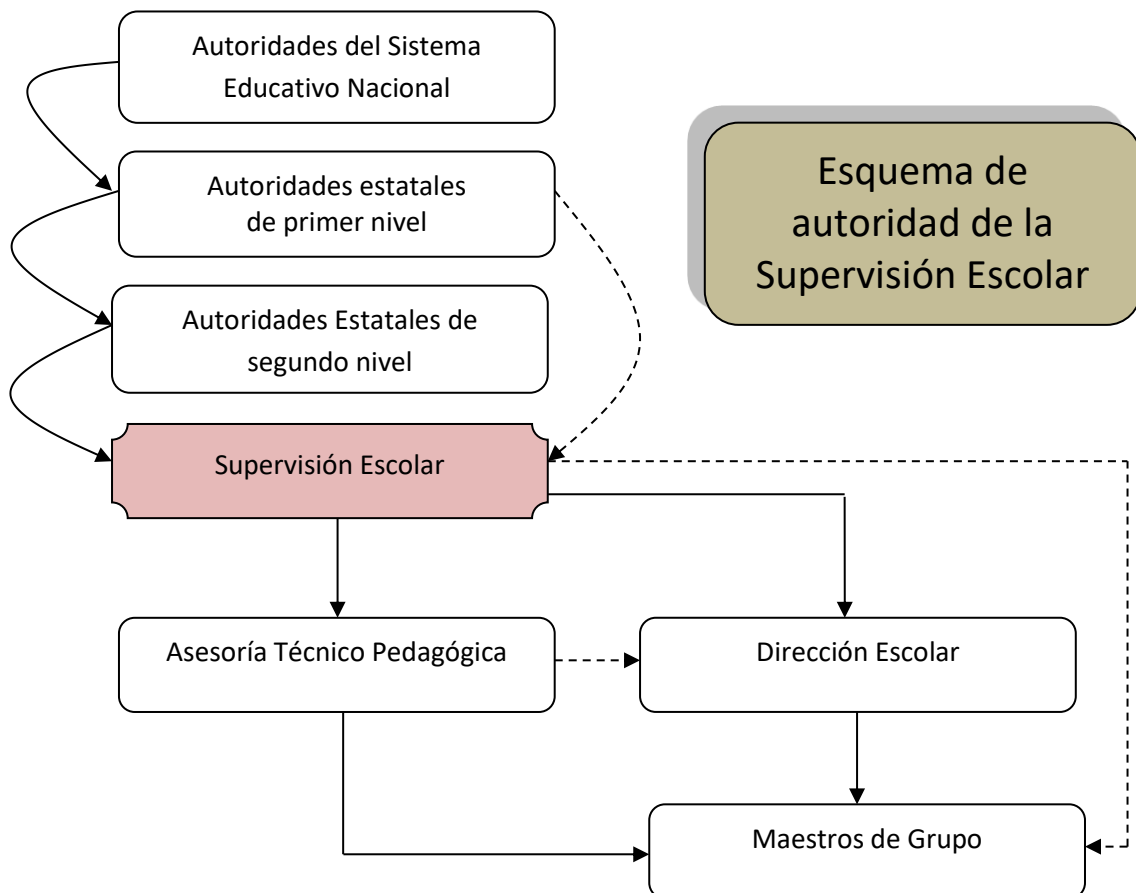
Propósitos del folleto

De acuerdo con estos lineamientos, se elaboró el actual texto con el fin de compartir los resultados y las conclusiones que se obtuvieron de este proceso llevado a cabo con la colaboración del Departamento de Investigación de la Dirección de Desarrollo Educativo de la Secretaría de Educación, Cultura y Deportes del Estado de Chihuahua. Aunado a otros, este es uno de los medios que tienen el propósito de diseminar, tanto la caracterización del esquema del proceso completo como los hallazgos encontrados a raíz de la autoevaluación, a la vez que también son planteadas algunas de las conclusiones más relevantes para el ámbito educativo.

La supervisión escolar como autoridad del Sistema Educativo

Como se ha dicho previamente, la Supervisión Escolar es una instancia que ejerce autoridad en un ámbito intermedio de la estructura educativa y su esfera de acción y/o el objeto de su trabajo, reside en las escuelas que integran su correspondiente zona escolar.

Como autoridad, la Supervisión Escolar tiene la posibilidad de intervención en la vida de las escuelas y puede influir en el sentido particular que cada escuela ha trazado para su desenvolvimiento. Algunas veces su intervención es directa, otras emplea figuras intermedias para hacer llegar a las escuelas determinados lineamientos de política educativa o suministro de materiales.

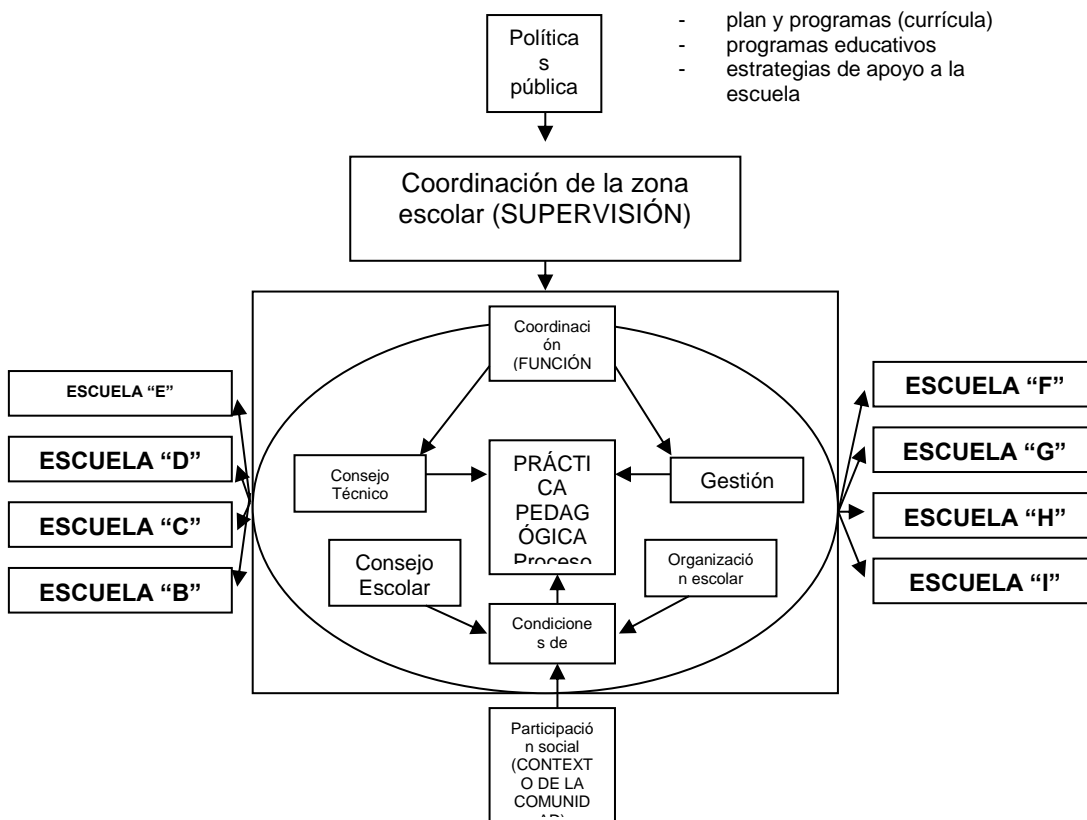


El esquema anterior representa de forma sencilla la complejidad que representa la autoridad de la Supervisión Escolar.

Durante el 2012 la Subsecretaría de Educación Básica estuvo analizando concienzudamente los elementos más importantes que pudieran caracterizar la función del supervisor, la definición de sus perfiles y los estándares de desempeño que habrían de guiar la función supervisora en la empresa de volverla más eficaz. Hasta este momento, los resultados de ese análisis oficialmente no han salido a la luz pública (posiblemente debido a que el esquema haya cambiado). Sin embargo conviene mencionar que la realización de ese trabajo daba la posibilidad de definir más claramente cuáles son las funciones de la Supervisión Escolar en el país. Dentro de ese esquema, los supervisores escolares y los (hasta ese momento) llamados Asesores Técnico Pedagógicos se constituían como un equipo en conjunto con otras figuras educativas como los jefes de sector, etc.

Es coincidencia sin embargo que se señale a la Supervisión Escolar como uno de los principales conductos que tiene el Sistema Educativo de hacer llegar hasta las escuelas, las políticas públicas delineadas. Por ello una de las características centrales de la Supervisión Escolar es que se constituye como una de las figuras claves para llevar a cabo las políticas educativas en las escuelas. Por estas mismas razones la Supervisión Escolar tiene la gran responsabilidad de comprender y asimilar adecuadamente las políticas destinadas por el Sistema para su implementación en las escuelas.

En el esquema siguiente puede apreciarse la complejidad de la función supervisora en la función de llevar a las escuelas las políticas educativas públicas.



Autoevaluación de la supervisión escolar

En la valoración del desempeño de la supervisión escolar, la autoevaluación comienza cuando las comunidades escolares participan aportando sus puntos de vista, sus intereses y visiones sobre lo que significa la acción de la supervisión en el mejoramiento de la educación que se imparte en cada uno de los centros educativos que componen cada zona escolar.

En la autoevaluación escolar el primer grupo de interés sobre este proceso son los propios protagonistas, en este caso las instancias de cada Supervisión Escolar. Con la autoevaluación los supervisores pueden contar con insumos para iniciar un proceso de auto-análisis con el que pueda impulsar mejoras organizacionales. De esta manera, cuando la autoevaluación se lleva a cabo en forma sistemática, es posible:

- a. Identificar prácticas valiosas, ausencias, omisiones, ámbitos de mejora, etc. en la función supervisora.
- b. Clarificar la visión de su organización a partir de las perspectivas de los actores de la comunidad escolar.
- c. Construir un “espejo” con el que se puede valorar el desempeño de la supervisión escolar.
- d. Transformar a la supervisión escolar en un “andamio” que sostenga el valioso proceso del aprendizaje en las escuelas.
- e. Generar información de utilidad en la planificación y en la toma de decisiones (Sistema de información en cada unidad de la supervisión).
- f. Crear una red de información entre las unidades de supervisión de cada zona escolar (Sistema de enlace o Colegiado de Supervisores).
- g. Documentar la autoevaluación siendo en sí mismo un proceso muy valioso como representación de un camino alternativo para emprender el mejoramiento de la organización de la supervisión.

Desempeño de la función supervisora (Estudio de caso)¹

Durante la concepción del estudio, se tomó la decisión de valorar el desempeño de la Supervisión Escolar, considerando los parámetros determinados por los estándares de desempeño específicamente para la función supervisora. Los estándares de desempeño en su conjunto, representan la VISIÓN de la Supervisión Escolar. Es la reunión ideal de las condiciones en que se quisiera que se desempeñara la Supervisión Escolar de manera excelente. En este proyecto, los estándares de desempeño no representan promedios o situaciones generalizadas, sino aquello que es deseable de alcanzar.

Para saber cuándo la Supervisión Escolar se acerca a tener un desempeño excelente en uno o varios aspectos, se recurre a la formulación de indicadores, los cuales se conforman como las pistas que dan la pauta a la observación sobre las condiciones,

¹ El proyecto *Autoevaluación de la función supervisora a través de estándares de desempeño* se llevó a cabo a petición del Departamento de Investigación de la Dirección de Desarrollo Educativo de la Secretaría de Educación y Cultura (SECD) del Estado de Chihuahua. Posteriormente se sumaron al proyecto otras instancias educativas como el Departamento Académico de Primaria de la Dirección de Educación Básica de la SECD que apoyó decididamente para que el trabajo con el Colegiado de Supervisores pudiera llegar a buen término.

actividades o sucesos dentro de la comunidad escolar y de la propia Supervisión que pueden revelar indicios sobre la calidad del desempeño de la Supervisión. En otras palabras, los indicadores se formulan para orientar la mirada hacia el modo y el grado en que los sucesos que interesan al estudio se presentan. Los indicadores se desprenden de los estándares de desempeño y de su medición puede surgir un tipo de valoración sobre el nivel de eficacia de la Supervisión. Para los fines del estudio se concibieron inicialmente 13 estándares insertos en 5 dominios del perfil supervisor.

DIMENSIONES Y CATEGORÍAS FUNCIÓN SUPERVISORA		N4	N3	N2	N1
D-I	MISIÓN DE LA SUPERVISIÓN	Supervisión incorporada a la mejora continua	Supervisión con notables indicios de mejora	Supervisión con algunos indicios de mejora	Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora
	Metas de la supervisión escolar				
	Tareas centrales				
	Cultura escolar				
	Organización				
	Información y toma de decisiones				
	Políticas y procedimientos				
	Participación de la comunidad escolar				
D-II	ACOMPañAMIENTO	Supervisión incorporada a la mejora continua	Supervisión con notables indicios de mejora	Supervisión con algunos indicios de mejora	Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora
	Visita a la escuela				
	Visita a las aulas				
	Visita al Consejo Técnico Escolar				
	Visita al Consejo Escolar de Participación Social				
D-III	RENDICIÓN ACADÉMICA DE CUENTAS	Supervisión incorporada a la mejora continua	Supervisión con notables indicios de mejora	Supervisión con algunos indicios de mejora	Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora
D-IV	REDES ESCOLARES				
D-V	RETROALIMENTACIÓN				


Cada una de las grandes categorías o dominios contiene sus propios estándares, los cuales se expresan a través de una breve narrativa como la descripción que se hace de un desempeño excepcionalmente eficaz. En este sentido cada estándar se identifica con el más alto nivel de desempeño (nivel 4).

Las narrativas que le siguen de los niveles 3,2 y 1 describen las condiciones en que se encuentra ése estándar en menores grados de eficacia en el desempeño. Por lo que el estándar descrito en el nivel 4 (para todas las categorías de desempeño referidas en este trabajo) representa un parámetro deseable dentro del nivel de eficacia de la supervisión. Las narrativas de los grados menores no son estándares en sí, pero se consideran como un estado de cosas de la supervisión en la que aún existen procesos por mejorar.

Se consideró la existencia de 4 niveles de desempeño para facilitar la apreciación del grado de desempeño de la supervisión. Los niveles se conforman a partir de las perspectivas de los participantes en el proceso de autoevaluación. De ahí que los 4 niveles agrupan las perspectivas de los participantes en grados que indican el nivel de eficacia, que desde su punto de vista, tiene la Supervisión.

Como la muestra tomada de la cantidad de personas de las comunidades escolares consultadas fue poco menos de 5000, cada cuarta parte agrupa alrededor de 1250

informantes, que en general opinaron sobre cada una de las categorías y dimensiones propuestas (ciertamente, hubo personas que se abstuvieron de dar a conocer sus opiniones, por diferentes razones, en uno o varios indicadores).

NIVELES DE DESEMPEÑO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR				
	4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Bajo
Nivel				
Cantidad de Zonas Escolares	Supervisión incorporada a la mejora continua	Supervisión con notables indicios de mejora	Supervisión con algunos indicios de mejora	Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora

Existe una dimensión cinco que se refiere a la retroalimentación como parte del sistema de autoevaluación. Esta es un producto de la implementación de las cuatro dimensiones previas. Se orienta a la toma de decisiones a partir de la información que se obtiene de cada una de las categorías. Esta información se introdujo en una base de datos con el fin de organizarla y facilitar su análisis. De este proceso es posible reconocer algunos resultados relevantes para el mejoramiento de la propia supervisión.

Una vez que se logra elaborar un reporte a partir de lo que se haya observado como más relevante, se regresa con los involucrados a través de nuevas sesiones de entrevistas o bien de reuniones en las que se presenta esta información. En este proceso participan, como lo hicieron en su momento, los directivos de las escuelas y posteriormente ya en las escuelas, es en donde se reflexiona sobre este proceso y sus resultados con los profesores de grupo y la posible pero deseable participación de los padres de familia y los alumnos.

Resultados relevantes

Como fruto de la implementación del estudio sobre la Supervisión Escolar, se obtuvieron varios resultados relevantes que atraen la atención sobre la particularidad en el trabajo actual de la Supervisión. Enseguida se dan a conocer considerando el orden en que se presentaron los estándares de desempeño. Como podrá verse, la exposición de estos resultados se presenta en esquemas cuyo contenido describe en primer lugar las características más importantes del estándar y el modo en que se expresa como la imagen ideal que se coloca como parámetro de lo deseable.

En segundo lugar, aparece la descripción de una especie de contra-estándar cuyo contenido se refiere a las carencias y distorsiones encontradas en la función supervisora.

En cada esquema aparecen como referencia los 4 niveles de desempeño y el símbolo de la dirección hacia donde se debe encaminar la función supervisora. En la parte media del esquema se podrán observar la cantidad de Supervisiones Escolares que se ubican en alguno de los 4 niveles de desempeño. Finalmente en la parte inferior se presentan los promedios de las perspectivas totales de los participantes en la autoevaluación. Se trata de promedios simples y generales. Estos promedios se enmarcan en una escala de 0 a 100, siendo 100 la mayor o mejor valoración.

Con el fin de presentar didácticamente los resultados, se emplean 4 colores que identifican a cada uno de los niveles. Es casi como un semáforo que se usa para alertar, detener, precaver o dar continuidad. El color negro se emplea como representación de la excelencia en el desempeño. Hacia el final de cada esquema se puede encontrar el promedio que obtuvieron en su conjunto la totalidad de las Supervisiones que participaron.

Al término de todos estos esquemas, hacia el final del documento se pueden observar los datos relacionados con cantidad, porcentaje y promedio de Supervisiones Escolares por Estándar, en cada nivel de desempeño.

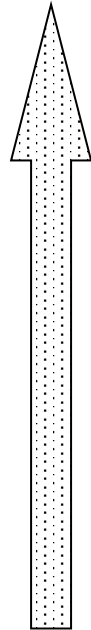
La forma en que una Supervisión se ubica en determinado nivel en cada estándar, se determina, como se ha dicho, en 4 rangos de 0 a 100, en donde cada rango tiene sus puntos de corte o límites de la manera en que se observa en el siguiente cuadro. Esta valoración corresponde a la forma en que se evalúa a los alumnos según el esquema de calificación delineado por el Sistema Educativo.

Nivel	Rangos	Valoración
1	De 0 a 59.99	Bajo
2	De 60 a 74.99	Regular
3	De 75 a 89.99	Bueno
4	De 90 a 100	Excelente

Como respeto a los involucrados en las Supervisiones Escolares evaluadas, se dejan de identificar por nombre oficial. Estos fueron sustituidos por letras distribuidas al azar para cada Supervisión. Sin embargo, cada supervisión conserva la letra que se le asigna aquí desde el principio.





ESTÁNDAR 1. METAS

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



La supervisión escolar se ha fijado metas que tienen una relación cercana con la mejora de la organización de la escuela y del aprendizaje de los alumnos. El supervisor difunde con claridad a todas las comunidades escolares de su zona, las metas que ha establecido para la escuela. Las metas de la supervisión se han elaborado considerando de las metas que cada escuela se ha fijado para sí misma. La supervisión escolar revisa con frecuencia el logro de las metas, tanto de las escuelas como de las suyas propias. Al revisarlas, evalúa su logro y a partir de ello, se retroalimenta a sí mismo y a las escuelas. La supervisión escolar ha establecido este mecanismo como un método de mejoramiento permanente de la supervisión y de las escuelas de su zona.

La supervisión no ha puesto en claro cuáles son las metas para sí, ni ha promovido que en las escuelas se establezcan metas de manera clara y factible. En vista de esta situación, la supervisión está imposibilitada para hacer revisiones y evaluaciones apegadas a las aspiraciones de su organización y de cada una de las escuelas de su zona escolar. Como consecuencia, la supervisión carece de mecanismos para establecer métodos de mejoramiento permanente para las escuelas y para su propia organización.

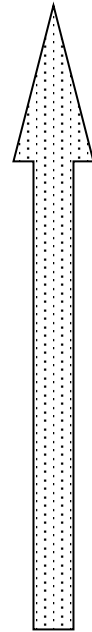
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	4	23	19

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	57	M	46	Z	64	LL	77
B	51	N	54	AA	61	MM	65
C	43	O	70	BB	59	NN	54
D	54	P	61	CC	76	OO	61
E	57	Q	61	DD	47	PP	63
F	60	R	58	EE	51	QQ	60
G	65	S	64	FF	46	RR	63
H	65	T	65	GG	71	SS	65
I	77	U	62	HH	54	TT	82
J	64	V	55	II	38	UU	55
K	63	X	66	JJ	57	Promedio	61
L	65	Y	69	KK	72		





ESTÁNDAR 2. AUTOGESTIÓN

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



La supervisión escolar recaba permanentemente los proyectos o planes de cada una de sus escuelas, los analiza y los toma en cuenta para elaborar su proyecto de zona. Después analiza, a la luz de los resultados de las evaluaciones, los planes, proyectos y actividades de cada una de las escuelas. La supervisión escolar tiene presencia en cada una de las escuelas de la zona escolar para conocer sus necesidades, inspirando confianza y propiciando la colaboración. Orienta a cada escuela desde su posición, conociendo y respetando las decisiones de cada una de ellas, estimula a sus integrantes y consigue fortalecerlas a través de su gestión. El supervisor toma en cuenta cada una de las iniciativas de los directores de las escuelas y de los profesores que las integran.

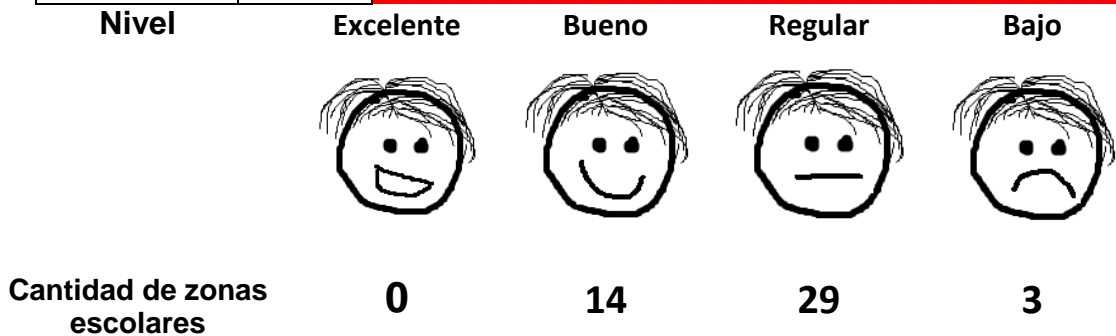
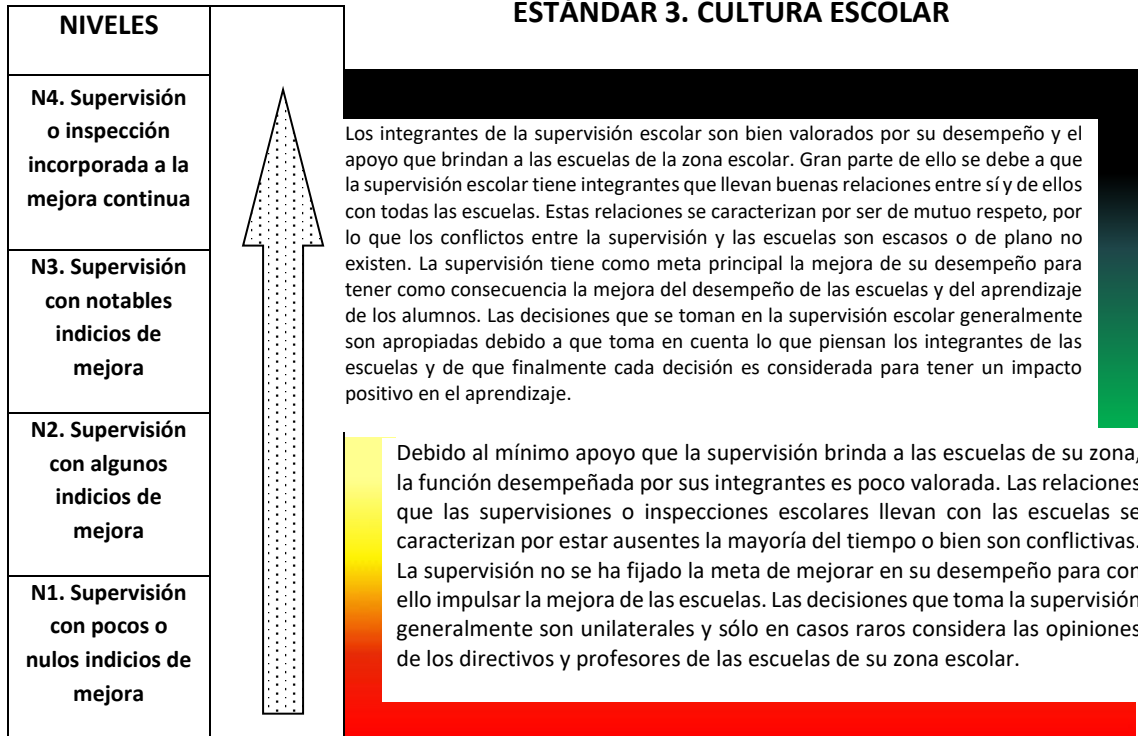
La supervisión tiene poca o nula presencia, prácticamente en todas las escuelas de la zona escolar, por lo que el supervisor tiene pocas posibilidades de propiciar colaboración y menos de inspirar confianza entre las escuelas y sus maestros. Consecuentemente no puede impulsar a los integrantes de las escuelas para mejorar su trabajo. Las iniciativas de los directores no son conocidas por los supervisores por lo que no pueden promoverlas o discutirlos.

Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	6	19	21

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	57	M	45	Z	61	LL	76
B	49	N	53	AA	59	MM	63
C	46	O	72	BB	65	NN	54
D	53	P	61	CC	79	OO	61
E	53	Q	67	DD	44	PP	57
F	62	R	54	EE	50	QQ	56
G	73	S	64	FF	46	RR	63
H	66	T	65	GG	69	SS	62
I	82	U	61	HH	51	TT	83
J	82	V	58	II	40	UU	53
K	67	X	60	JJ	53	Promedio	60
L	65	Y	76	KK	73		

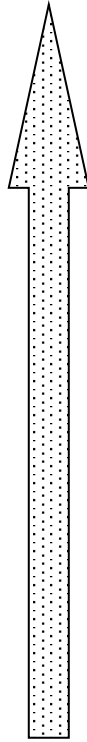
ESTÁNDAR 3. CULTURA ESCOLAR



NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR							
A	70	M	57	Z	73	LL	86
B	66	N	62	AA	75	MM	70
C	60	O	81	BB	72	NN	72
D	67	P	72	CC	82	OO	72
E	69	Q	72	DD	55	PP	69
F	74	R	66	EE	63	QQ	71
G	84	S	74	FF	63	RR	74
H	81	T	73	GG	83	SS	76
I	87	U	72	HH	71	TT	87
J	75	V	73	II	58	UU	71
K	77	X	78	JJ	64	Promedio	72
L	77	Y	80	KK	79		





ESTÁNDAR 4. ORGANIZACIÓN

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



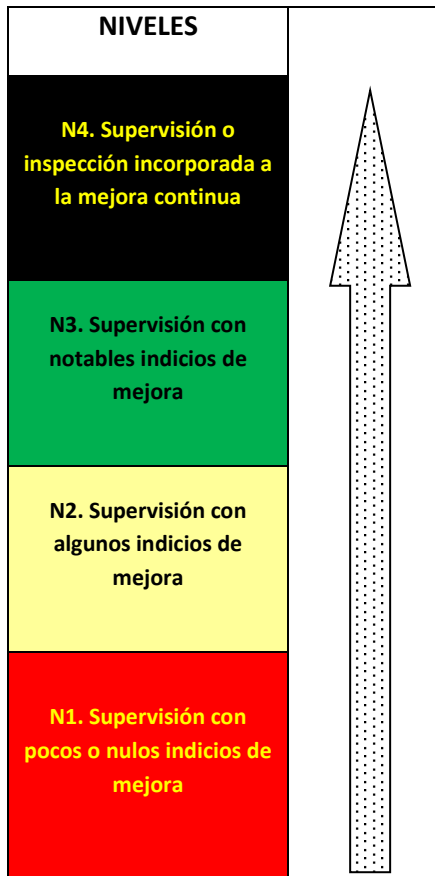
Debido a que la supervisión escolar se ha organizado adecuadamente, el trabajo cotidiano en la zona escolar se ha facilitado de forma importante. Esta forma de organizarse permite que la comunicación entre los integrantes de la supervisión y cada una de las escuelas sea más ágil y efectiva. La colaboración de todos los que integran la supervisión escolar colaboran teniendo siempre como meta principal el mejoramiento de la función supervisora. Además esta forma de organizarse permite que la información que se requiere por parte de las escuelas a la supervisión o viceversa fluya con rapidez y efectividad.

Las acciones emprendidas por la supervisión obedecen más a situaciones de reacción que de organización y planeación. Debido a esto la supervisión es poco proactiva y por lo tanto se organiza sin tener como objetivo mejorar su desempeño. De ello se deriva la poca comunicación que existe entre las escuelas y la supervisión, además de que se generan pocos deseos de colaboración. Al carecer de una organización con rumbo, la información y la comunicación entre supervisión y las escuelas ocurre a la deriva y es presa de las circunstancias.

Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	9	29	8

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	64	M	58	Z	73	LL	82
B	57	N	58	AA	72	MM	71
C	57	O	78	BB	74	NN	64
D	59	P	73	CC	81	OO	70
E	64	Q	69	DD	62	PP	68
F	68	R	64	EE	57	QQ	63
G	81	S	73	FF	60	RR	72
H	77	T	72	GG	76	SS	69
I	82	U	62	HH	65	TT	83
J	81	V	69	II	50	UU	65
K	72	X	73	JJ	63	Promedio	68
L	75	Y	74	KK	71		







ESTÁNDAR 5. INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

El tema de la información es de relevancia en la supervisión escolar. Información sobre los avances y las diversas caracterizaciones necesarias para tener conocimiento de los alumnos. La supervisión escolar concentra los datos no para guardarlos y archivarlos, sino para analizarlos y hacer uso de estos cuando se requieran para tomar alguna decisión importante. Además la supervisión tiene datos de los alumnos en cuanto a su condición socioeconómica pensando en que existen situaciones particulares que afectan negativamente a unos alumnos más que a otros.

La información con la que cuenta la supervisión es tan rica que incluye datos sobre los alumnos que tienen necesidades especiales. Además la supervisión ha estructurado un mecanismo para que los profesores consulten y tengan acceso a este tipo de información que se encuentra bien organizada y disponible.

La supervisión tiene mecanismos poco propicios para contar con información completa y reciente sobre el funcionamiento de cada una de las escuelas y del desempeño de los alumnos. La información con la que se cuenta es archivada y no se emplea para fines de retroalimentación. Generalmente queda guardada hasta ser eliminada posteriormente cumpliendo solamente con el requisito de recabarla.

A pesar de contar con algunos datos que caracterizan a los alumnos de cada una de las escuelas, no se emplean como insumo para decidir cuáles alumnos requieren más apoyo y porqué. Al mismo tiempo los profesores no disponen de mecanismos ágiles que les permitan tener este tipo de información y por lo tanto difícilmente pueden hacerse de datos para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

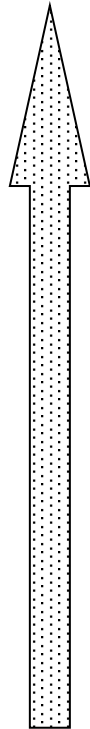
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	12	30	4

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	72	M	56	Z	74	LL	82
B	61	N	63	AA	68	MM	67
C	57	O	76	BB	75	NN	66
D	61	P	68	CC	83	OO	76
E	68	Q	69	DD	55	PP	68
F	69	R	66	EE	61	QQ	67
G	74	S	68	FF	60	RR	77
H	77	T	72	GG	81	SS	74
I	83	U	67	HH	63	TT	86
J	80	V	70	II	56	UU	67
K	73	X	75	JJ	64	Promedio	70
L	71	Y	80	KK	73		

ESTÁNDAR 6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS





NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



La supervisión escolar da a conocer reglas y procedimientos claros para la operación efectiva de cada una de las escuelas. Las escuelas reciben con suficiente tiempo y oportunidad las políticas a seguir desde la supervisión escolar. Las políticas y procedimientos de la supervisión facilitan el logro de las metas de aprendizaje de los alumnos y éstas son compatibles con los programas que llegan a cada una de las escuelas y en todo caso da las facilidades necesarias para que se dé capacitación y asesoría a los profesores.

La supervisión pone a disposición de los profesores materiales y métodos para un mejor repertorio de enseñanza. Por otro lado, la planeación de las escuelas se ve reflejada en la planeación de la supervisión y finalmente prepara a la escuela para autoevaluarse.

Las escuelas de la zona escolar inician cada ciclo escolar sin saber la mayoría de las veces sobre las políticas y programas que han de trabajar durante el año escolar. Por lo cual las políticas y programas para las escuelas se reciben sin planeación previa o bien son incompatibles con programas que ya existen en las escuelas. Por esta razón a la supervisión se le dificulta más operar la capacitación y formación de profesores. En pocos casos la supervisión dispone para los profesores de materiales y métodos para mejorar su repertorio de enseñanza que facilitaría su tarea con los alumnos.

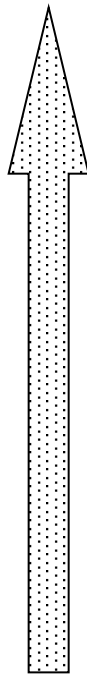
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	6	25	15

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	56	M	55	Z	68	LL	79
B	50	N	57	AA	63	MM	61
C	49	O	74	BB	69	NN	63
D	56	P	65	CC	81	OO	66
E	60	Q	65	DD	49	PP	65
F	65	R	59	EE	57	QQ	60
G	73	S	65	FF	59	RR	62
H	74	T	66	GG	73	SS	69
I	83	U	61	HH	59	TT	84
J	78	V	63	II	45	UU	55
K	66	X	61	JJ	57	Promedio	64
L	67	Y	80	KK	70		

ESTÁNDAR 7. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR





NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



Existe buen entendimiento entre las comunidades escolares y la propia supervisión. Las comunidades escolares están enteradas de las actividades de la supervisión. La supervisión escolar ha establecido buenas relaciones con cada uno de los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) de las escuelas de la zona escolar, por otra parte el CEPS de cada escuela mantiene contacto permanente con la supervisión escolar. Además la supervisión escolar ofrece a la comunidad escolar acceso completo al plan de trabajo de la zona escolar. Los padres de familia encuentran en la supervisión escolar un lugar abierto y con libertad para hablar sobre el aprovechamiento de sus hijos. De esta manera la supervisión escolar brinda la atención necesaria a las familias de los alumnos que acuden a ella.

Las relaciones de la supervisión y la comunidad escolar son precarias, de tal forma que éstas apenas están enteradas de las actividades de aquélla. Es casi inexistente la conexión entre el CEPS de cada escuela y la Supervisión.

Se ha privado a la comunidad escolar del estado de cosas de la supervisión escolar y de las acciones que realiza en cada una de las escuelas. El poco contacto de la supervisión con los padres de familia impide tener acceso con libertad a la supervisión escolar. De esta manera la supervisión es una instancia ajena y lejana de la participación de los padres de familia.

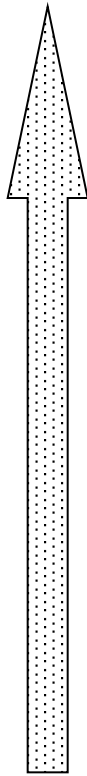
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	3	16	27

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	57	M	49	Z	61	LL	67
B	46	N	51	AA	53	MM	58
C	43	O	71	BB	58	NN	55
D	45	P	59	CC	73	OO	54
E	55	Q	63	DD	47	PP	50
F	63	R	54	EE	51	QQ	52
G	64	S	59	FF	48	RR	62
H	69	T	59	GG	61	SS	63
I	77	U	51	HH	65	TT	82
J	75	V	57	II	37	UU	53
K	65	X	57	JJ	47	Promedio	57
L	63	Y	66	KK	67		

ESTÁNDAR 8. VISITA A LA ESCUELA

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora







El supervisor es conocido en cada escuela, debido a que las visita de manera regular. Cuando el supervisor visita la escuela conversa con los profesores en los pasillos o salones de clase mientras que los profesores esperan con gusto la visita de éste para platicar con él sus inquietudes. En sus visitas a la escuela el supervisor habla con padres de familia, reúne a los alumnos para platicar con ellos. Además el supervisor asiste a la escuela para presenciar y apoyar diversas actividades.

Por otro lado, el supervisor presenta los nuevos programas educativos y sus propósitos a cada escuela de la zona escolar. También asesora en el uso de equipos de multimedia e informáticos y brinda asesoría en modelos de evaluación del aprendizaje de los alumnos. El supervisor corrobora con el director la existencia de suficiente material didáctico en cada escuela, la existencia de libros del alumno y del maestro en cada escuela y la existencia de plan y programas en cada escuela.

El supervisor fomenta los procesos de evaluación institucional de la escuela y se reúne con el director al final de la visita a cada escuela para establecer compromisos futuros. El supervisor aplica instrumentos para medir varias cosas de importancia, como el desempeño de los alumnos, la participación de los padres de familia y el desempeño del personal directivo.

En la mayoría de las escuelas de la zona escolar es escasa la presencia del supervisor. Debido a esta condición, el supervisor se priva de las conversaciones con los profesores de grupo, con los padres de familia y con los propios alumnos. Por lo que su conocimiento sobre los sucesos y avances de las escuelas es mínimo.

Al visitar poco a las escuelas, también tiene menos oportunidades de apoyar en las actividades que se llevan a cabo en éstas. También se ve limitado para colaborar con las necesidades educativas de cada escuela como la implementación de mecanismos de apoyo al aprendizaje. Se entera de manera parcial de que la escuela dispone de los materiales y las condiciones necesarias suficientes para desempeñar el trabajo pedagógico adecuado.

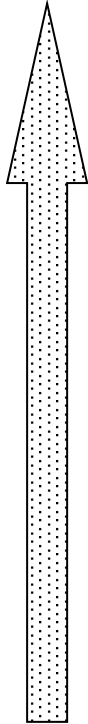
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	3	15	28

NIVELES DE DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	56	M	44	Z	63	LL	51
B	47	N	45	AA	63	MM	57
C	41	O	73	BB	68	NN	49
D	45	P	55	CC	75	OO	64
E	49	Q	68	DD	50	PP	54
F	59	R	57	EE	46	QQ	57
G	71	S	63	FF	48	RR	58
H	69	T	56	GG	65	SS	62
I	76	U	54	HH	61	TT	81
J	79	V	53	II	36	UU	47
K	58	X	58	JJ	52	Promedio	57
L	59	Y	73	KK	73		

ESTÁNDAR 9. VISITA AL AULA

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora







Cuando el supervisor acude a las escuelas, también realiza visitas a las aulas de los alumnos. En algunos casos se sienta a escuchar la clase del profesor. Estando en las aulas pide hablar con los alumnos sobre temas de la clase y pone diversos ejercicios y actividades a los alumnos como que lean individualmente o bien plantea un problema de matemáticas para saber cómo lo resuelven los alumnos.

Al visitar las aulas, el supervisor les pregunta a los alumnos si están entendiendo lo que el profesor les enseña, revisa los cuadernos de algunos de los alumnos, la planeación del profesor, la lista de asistencia de los alumnos, los recursos didácticos que están en el salón y además observa y registra en algunos casos el proceso de la clase.

La supervisión fortalece a los maestros asesorando sobre estrategias para atender los estilos de aprendizaje de los alumnos y revisa con los profesores la congruencia de las adecuaciones curriculares que realiza el maestro para la atención especial de los alumnos. El supervisor corrobora la congruencia entre lo descrito en el plan de clase y la práctica del docente y genera espacios de diálogo y análisis con los resultados de las visitas al aula con los maestros de la escuela.

La periodicidad mínima con la que visita a las escuelas implica para el supervisor una reducida visita a los salones de clases cuando ocurre el trabajo de enseñanza y aprendizaje. En ese caso se ve impedido a conocer la forma en que se desempeñan los profesores y las experiencias de aprendizaje que tienen los alumnos.

En estas condiciones el supervisor poco puede hacer para asesorar y fortalecer la enseñanza de los profesores y para apoyarles en las actualizaciones curriculares y trabajar con la congruencia necesaria para que los alumnos encuentren lógica y continuidad en su aprendizaje. Tampoco genera espacios de diálogo en los cuales pudiera reflexionar junto con los profesores sobre sus observaciones en el aula.

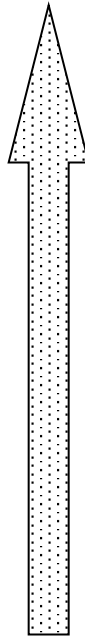
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	1	10	35

DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	38	M	32	Z	49	LL	33
B	35	N	34	AA	51	MM	60
C	26	O	70	BB	62	NN	41
D	37	P	49	CC	69	OO	45
E	48	Q	65	DD	52	PP	50
F	55	R	34	EE	24	QQ	36
G	55	S	59	FF	31	RR	37
H	59	T	49	GG	61	SS	42
I	75	U	42	HH	53	TT	74
J	66	V	47	II	29	UU	25
K	49	X	40	JJ	38	Promedio	45
L	44	Y	72	KK	70		

ESTÁNDAR 10. VISITA AL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora







El supervisor acude con la frecuencia necesaria a las reuniones del Consejo Técnico Escolar (CTE). En éstas el supervisor aborda los conflictos que se dan en la escuela, establece un diálogo sobre las formas de enseñanza de los profesores, analiza los avances de los alumnos y propicia la reflexión de todos con relación a temas pedagógicos.

El supervisor, en las reuniones del CTE, fortalece el liderazgo del director y hace propuestas para el mejoramiento de la escuela, también toma en cuenta lo que se le dice para elaborar su plan de zona escolar. En estas reuniones, el supervisor reconoce públicamente la actividad de los profesores frente a grupo y los estimula mediante diversos incentivos.

El supervisor se reúne con el CTE para evaluar el cumplimiento de propósitos y la agenda desarrollada en cada visita. El supervisor recaba una copia de los registros de las reuniones del CTE de la escuela y luego dialoga y analiza estos registros en estas reuniones.

El seno del CTE es empleado por la supervisión solamente para comunicar avisos y acuerdos administrativos. Es poco aprovechado para ayudar a resolver conflictos o bien reflexionar sobre los temas pedagógicos que más importan a la escuela. El espacio del CTE de cada escuela es desaprovechado por la supervisión en múltiples cosas como conversar conjuntamente con los profesores, hablar sobre la planeación participativa, reconocimientos y estímulos a los profesores o brindar apoyo para resolver problemas escolares.

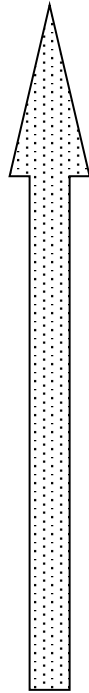
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	2	5	38

DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	46	M	29	Z	55	LL	37
B	34	N	33	AA	47	MM	59
C	29	O	65	BB	65	NN	40
D	42	P	45	CC	76	OO	49
E	30	Q	55	DD	47	PP	45
F	53	R	49	EE	31	QQ	48
G	55	S	48	FF	28	RR	40
H	59	T	31	GG	49	SS	47
I	75	U	41	HH	49	TT	76
J		V	32	II	22	UU	30
K	47	X	46	JJ	39	Promedio	45
L	45	Y	75	KK	74		

ESTÁNDAR 11. VISITA AL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora







El supervisor escolar asiste con la frecuencia necesaria a las reuniones del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS). En estas reuniones propone planes de mejora para la escuela, analiza la participación de los padres y trata de promoverla, analiza los conflictos entre padres y profesores y se convierte en escucha de las opiniones de los demás.

En las reuniones del CEPS el supervisor presenta los planes que tiene para las todas las escuelas de la zona escolar con la finalidad de presentar un panorama general de su propio desempeño. También promueve la colaboración de los padres para la mejora de la escuela, analiza los resultados de los alumnos para compartir reflexiones sobre los mismos e invita a los asistentes a proponer iniciativas de mejora del aprendizaje.

En las reuniones del CEPS el supervisor maneja los resultados de evaluaciones externas a la escuela.

La supervisión escolar apenas tiene conocimiento sobre la forma en que se desempeña el CEPS de cada escuela de la zona. Prácticamente no asiste a ninguna de las reuniones a las que se convoca. Al no asistir, reduce sus posibilidades de participar con propuestas para mejorar la escuela y se ve impedido de dar a conocer las experiencias de decisión sobre el empleo de recursos y la orientación de esto a la mejora del aprendizaje.

De esta manera le resulta difícil elaborar planes de mejora con el apoyo del CEPS y de los padres de familia y tampoco puede reflexionar con ellos sobre los resultados de las evaluaciones de los alumnos y de las estrategias para mejorarlos.

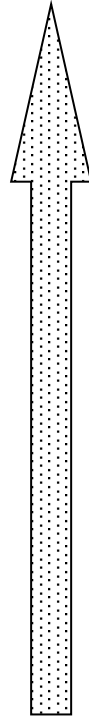
Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	2	5	38

DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	50	M	31	Z	52	LL	38
B	35	N	35	AA	50	MM	55
C	27	O	66	BB	49	NN	38
D	40	P	46	CC	72	OO	54
E	30	Q	60	DD	45	PP	46
F	53	R	47	EE	28	QQ	49
G	57	S	43	FF	30	RR	47
H	55	T	34	GG	45	SS	52
I	76	U	39	HH	39	TT	76
J		V	38	II	19	UU	21
K	58	X	47	JJ	39	Promedio	45
L	42	Y	73	KK	65		

ESTÁNDAR 12. RENDICIÓN ACADÉMICA DE CUENTAS

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora







La supervisión escolar auxilia y asesora en las reuniones de maestros cuando se presentan los resultados de los alumnos. La supervisión escolar está presente cuando la escuela analiza los resultados de sus alumnos y procura analizarlos junto con los padres de familia. La supervisión escolar mantiene un registro del progreso de las escuelas.

La supervisión escolar tiene la posibilidad de comparar el desenvolvimiento de cada una de las escuelas a través del tiempo, además tiene claro cuáles son las responsabilidades de cada quien, en los resultados educativos de sus escuelas. Los padres de familia, los directivos y profesores de grupo están satisfechos con la información de las actividades que les da la supervisión escolar porque rinde cuentas a cada una de las escuelas y de las comunidades escolares, sobre su propio desempeño como instancia supervisora y sobre los avances académicos relacionados con los logros en el aprendizaje.

La desconexión evidente entre la supervisión y las escuelas de la zona, ocasiona que la información fluya incompleta en ambos sentidos. En buena parte a eso se debe que la supervisión informe sólo de manera parcial sobre sus acciones y resultados en el desempeño de su función.

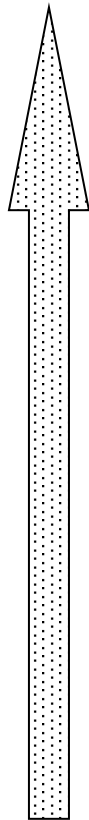
La supervisión carece de los elementos suficientes para ofrecer a las escuelas y a las comunidades escolares datos sobre los avances de los alumnos y de su desenvolvimiento a través de los ciclos escolares. Evade su responsabilidad al indicar que la escuela y sus integrantes son los únicos responsables de los resultados de los alumnos y generalmente los padres de familia tienen información vaga de las actividades que lleva a cabo la supervisión escolar en cada una de las escuelas de la zona.

Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	1	8	36

DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	47	M	40	Z	55	LL	51
B	39	N	41	AA	49	MM	53
C	31	O	68	BB	58	NN	42
D	40	P	48	CC	72	OO	54
E	42	Q	62	DD	43	PP	43
F	48	R	44	EE	41	QQ	46
G	65	S	52	FF	34	RR	47
H	61	T	49	GG	53	SS	51
I	75	U	42	HH	47	TT	75
J		V	39	II	30	UU	39
K	44	X	53	JJ	36	Promedio	48
L	54	Y	69	KK	70		

NIVELES
N4. Supervisión o inspección incorporada a la mejora continua
N3. Supervisión con notables indicios de mejora
N2. Supervisión con algunos indicios de mejora
N1. Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora



ESTÁNDAR 13. REDES ESCOLARES





Como producto de la gestión de la supervisión escolar, cada escuela de la zona conoce los resultados educativos de las demás (de la misma zona escolar). La supervisión escolar comunica a cada escuela de la zona las condiciones de desempeño de las demás y propicia que el personal de las escuelas de la zona, platicuen entre sí para ver la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza. De esta forma la supervisión ha logrado construir una red de escuelas de la zona que le permite trabajar como un equipo con todas ellas.

Se ha analizado alguna escuela que sea representativa de la zona como caso de éxito. Cada escuela lleva un trabajo de equipo con las demás escuelas de la zona escolar.

Cuando las escuelas carecen de algún recurso didáctico necesario para la enseñanza, lo solicita a otra escuela que lo tenga disponible, de la misma zona escolar. Cada escuela conoce las experiencias de las demás escuelas de la zona en torno a los avances pedagógicos. Las escuelas de la zona usan medios tecnológicos para estar informadas de las funciones de la supervisión en toda la zona escolar. Algunos profesores, director o subdirector de las escuelas de la zona han fungido como asesores o capacitadores de otras dentro de la misma zona escolar. Otro tipo de personal de esta escuela ha fungido como asesor o capacitador en algún aspecto de mejora a las demás escuelas de la zona escolar.

Las escuelas de la zona se mantienen aisladas unas de otras y difícilmente comparten experiencias en procedimientos de enseñanza o en estrategias de aprendizaje. La supervisión no ha podido constituir una red en la que las escuelas de su zona se comuniquen entre sí para compartir y colaborar para satisfacer necesidades pedagógicas o de recursos.

Tampoco se promueve la cooperación entre profesores con experiencia y conocimientos que permitan incorporarse a los nuevos integrantes de la docencia de una manera más eficaz. No se ha capitalizado la experiencia y conocimientos de profesores que se han destacado en su ámbito de enseñanza. Se ha desaprovechado también la experiencia de las escuelas que han obtenido buenos resultados.





Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
				
Cantidad de zonas escolares	0	0	4	41

DESEMPEÑO POR ZONA ESCOLAR

A	43	M	35	Z	50	LL	44
B	35	N	37	AA	35	MM	42
C	35	O	62	BB	52	NN	40
D	39	P	40	CC	64	OO	47
E	39	Q	52	DD	49	PP	38
F	43	R	31	EE	35	QQ	42
G	49	S	48	FF	36	RR	48
H	51	T	35	GG	50	SS	48
I	65	U	44	HH	46	TT	72
J		V	36	II	32	UU	34
K	47	X	49	JJ	42	Promedio	44
L	39	Y	56	KK	59		

Promedios generales sobre el desempeño de la Supervisión Escolar con relación a los estándares.

Cantidad, porcentaje y promedio de Supervisiones Escolares por Estándar, en cada nivel de desempeño.

Estándar	Nivel	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
					
1	Metas	0	4	23	19
2	Autogestión	0	6	19	21
3	Cultura escolar	0	14	29	3
4	Organización	0	9	29	8
5	Información y toma de decisiones	0	12	30	4
6	Políticas y procedimientos	0	6	25	15
7	Participación de la comunidad escolar	0	3	16	27
8	Visita a la escuela	0	3	15	28
9	Visita al aula	0	1	10	35
10	Visita al CTE	0	2	5	38
11	Visita al CEPS	0	2	5	38
12	Rendición académica de cuentas	0	1	8	36
13	Redes escolares	0	0	4	41
Porcentaje*			11%	37%	53%
Promedio			4.8	16.8	24.1

* Los porcentajes están redondeados

Puede observarse en el cuadro anterior que la mayor parte del porcentaje de las Supervisiones Escolares se ubican en el nivel de desempeño 1 o bajo (53%), mientras que el resto se sitúa entre los niveles de desempeño 2 o regular (37%) y 3 o bueno (11%). Ninguna Supervisión Escolar está colocada dentro del nivel de desempeño 4 o excelente. Debe aclararse que se trata de los promedios globales por Supervisión Escolar. Por lo que, en determinados aspectos de su función, algunas Supervisiones pueden ubicarse en el rango de excelencia.

Comentarios al estudio.

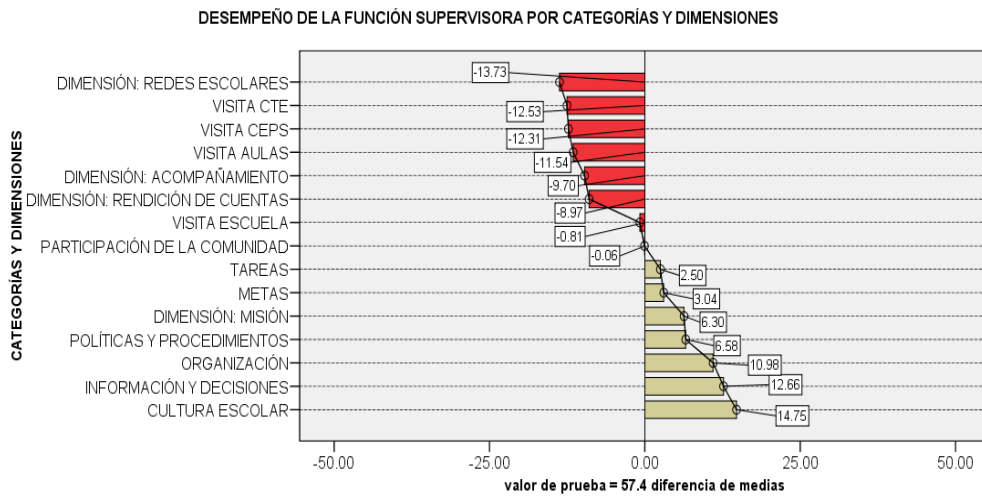
A raíz de este estudio es posible reflexionar sobre algunos puntos de interés sobre la función supervisora contextualizada en el año de 2007 proyectada hacia 2013. A pesar de que no se ha hecho otro estudio de este tipo que permitiera establecer contrastes con el estudio original, se puede pensar que muchas de las situaciones que fueron captadas de la función supervisora en ese año, perduran hasta la fecha, si se toman en cuenta textos o libros que hablan, total o parcialmente, de la Supervisión Escolar en la actualidad o bien nuevas propuestas de política educativa (validada por la administración federal en el 2013) que se describió brevemente en las primeras páginas de este documento.

Considerando las dificultades que se presentaron a lo largo de la implementación del proceso de autoevaluación, sobre todo de viabilidad política y técnica, los comentarios que se vierten aquí, no pueden ser drásticamente concluyentes. Sin embargo, es necesario que se expresen para proponerlos como “palanca” de arranque que motive la discusión y la reflexión sobre estos temas cruciales para mejorar el desempeño de la Supervisión Escolar.

Por lo que enseguida se describen algunos indicios que permiten observar de manera más o menos profunda la condición y el nivel de desempeño de la Supervisión Escolar:

- La concentración final de las Supervisiones Escolares en el nivel bajo y regular (80% entre ambas) habla del posible alejamiento de la Supervisión a las escuelas, dado que las perspectivas que permiten ubicar los niveles de desempeño, pertenecen a los integrantes de las comunidades escolares, incluyendo alumnos y sus familias.
- En términos generales los miembros de la supervisión (excepto el supervisor) y los directivos de las escuelas vierten mejores opiniones con relación a los demás grupos de informantes. Los coordinadores regionales por ser pocos los que respondieron a la encuesta no se puede concluir gran cosa de su perspectiva.
- Existen diferencias importantes entre las zonas escolares. Algunas de ellas tienen un desempeño muy activo acercándose al nivel 4, mientras que otras zonas muestran un bajo desempeño dentro del nivel 1. sin embargo la mayoría de las zonas escolares se ubican entre los rangos 1 y 2 de desempeño.
- Las mejores percepciones que se recogen de las comunidades escolares consultadas, se inclinan por los rasgos menos prácticos de la propuesta de estándares. En otras palabras, los estándares de cultura escolar, toma de decisiones, organización y políticas, se marcan en un relativo buen nivel de desempeño, mientras que los estándares relacionados con el mantenimiento del contacto o la cercanía con las escuelas es determinadamente menor. Estándares como redes escolares, visitas a las escuelas y a los órganos oficiales de apoyo a la escuela, así como el acompañamiento, asesoría y rendición de cuentas, se califica de forma inferior por las comunidades escolares. La dimensión que se refiere a la Misión de la Supervisión se valora por encima de la media 57.4, junto

con la mayoría de los indicadores que la integran. Esta dimensión es la única con estas características ya que las demás se encuentran por debajo, con un valor asignado menor a los 49 puntos.



- Uno de los datos más interesantes que surgieron como resultado del estudio está relacionado con el nivel de conocimiento que tienen los diversos integrantes de las comunidades escolares con relación al desempeño del Supervisor en las escuelas. Según se pudo observar los padres de familia o en general los familiares de los alumnos conforman el grupo de personas que dicen conocer en menor grado los acontecimientos o actividades de la escuela que se dan en función del trabajo de la Supervisión en ese lugar. Esto que puede parecer lógico, porque maestros y directivos conocen más que ellos lo que pasa en la escuela, podría no ser tanto debido a que se demostró que en ocasiones algunos maestros y el propio directivo desconocen situaciones que se dan en su escuela. Si el conocimiento o el desconocimiento son indicios de participación o por lo menos de acercamiento a la vida escolar, los casos de maestros o directivos que expresan desconocimiento deberían orientar la mirada hacia lo que está pasando en las escuelas en donde eso ocurre.
- El desempeño medido a través de parámetros como son los estándares, permitieron acotar y delinear los principios de una función supervisora más precisa y clara.
- Los resultados ayudaron a los supervisores a clarificar el rumbo de su trabajo. En algunos casos los Supervisores retomaron los resultados de este estudio como base para desarrollar proyectos de zona.

Implicaciones de política

El Sistema Educativo como parte del Proyecto de Nación del Estado Mexicano tiene la necesidad de mejorar significativamente los procesos educativos que deriven en mejores resultados de aprendizaje. Por lo que corresponde a este estudio, se puede concebir a la Supervisión como una instancia clave en el logro de este fin. En razón de su complejidad, la Supervisión hasta el momento no tiene la claridad necesaria como para que su trabajo pueda ser impulsado e incentivado con mejores resultados derivados de su función dentro de las escuelas. Por lo que una de las implicaciones centrales de este, como pudieran ser los de otros muchos estudios y textos, está relacionada con la urgente necesidad de convocar a los actores educativos involucrados en el tema de la Supervisión Escolar para que se converse sobre la delimitación y la clarificación de las funciones del Supervisor como instancia que apoya directamente el trabajo de las escuelas.

Una manera de clarificar y acotar la función de la Supervisión con el fin de volverla más eficaz y profunda en el accionar dentro de las escuelas, son los Estándares de Desempeño de la Supervisión Escolar, que se presentan como parámetros que delimitan la imagen ideal y/o la VISIÓN de la Supervisión Escolar. Estos parámetros son el ancla del trabajo de la Supervisión con el desempeño de las escuelas, de modo que la eficacia de la Supervisión se determina en función de los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje llevados a cabo y obtenidos por las escuelas.

El uso de Estándares de Desempeño para la Supervisión Escolar facilita la rendición de cuentas ante la sociedad, la comunidad escolar y al propio sistema educativo.

Es una forma también que puede ser empelada por la propia Supervisión Escolar para reconocer sus avances y limitaciones en el ejercicio de su trabajo en las escuelas. Puede pasar de una simple forma de observarse a sí mismo en el caso de cada Supervisor, al establecimiento de un procedimiento sistemático de autoevaluación en donde el propio Supervisor establece los contrastes entre su desempeño y los que finalmente se desea del desempeño de su función.

Los estándares llevan a la Supervisión Escolar a las escuelas que son el foco de su atención y por las cuales tiene una alta responsabilidad de “sacaras adelante”. Por el contenido general de los Estándares para la Supervisión, la mayoría están enfocados al trabajo desarrollado en el interior de las escuelas.

En este sentido, sería parte del trabajo a desarrollar de parte del Sistema Educativo proporcionar a los Supervisores el entrenamiento adecuado para llevar a cabo al menos dos procesos evaluativos importantes: la auto-evaluación de la Supervisión y la evaluación de las escuelas -como tales- desde la instancia Supervisor. Ambas serían importantes para instalar gradualmente la cultura de la evaluación y de la rendición de cuentas.

Los criterios para ambas evaluaciones pueden ser determinados a partir de los estándares para la Supervisión Escolar y de los estándares de la Gestión Escolar que se elaboraron específicamente para las escuelas desde el Programa Escuelas de Calidad.

Necesidades de investigación

Existe la necesidad de conocer mejor los efectos directamente causados por la acción supervisora en las escuelas, por lo que es necesario dar un paso adelante a partir del presente estudio. Recuérdese que para el estudio de caso explicado aquí, se elaboró considerando las perspectivas de los diversos integrantes de las comunidades escolares consultadas.

En estudios de este tipo que llegaren a llevarse a cabo, sería necesario encaminarlos un poco más allá de la mera perspectiva comunitaria escolar, tratando en su caso de establecer contacto directo con las escuelas para conocer de primera mano cómo la acción supervisora está influyendo en el cumplimiento de las metas propuestas mediante la búsqueda de aquellos indicios que consignent esta clase de cambios.

Sería necesario que se ampliara la observación y la exploración sobre cómo la función supervisora apoya el desarrollo pedagógico de las escuelas a través de promover cambios en el liderazgo directivo y en el trabajo en el aula.

Como parte importante de las funciones de la Supervisión lo es el hecho de que sea un vehículo importante en la transmisión de la política pública educativa, en buena medida sería vital para el sistema educativo que las promueve, conocer cómo se impulsan e implementan en las escuelas a partir de la responsabilidad que corresponde a la Supervisión.

Por otro lado, si la Supervisión tuviera la posibilidad de llevar a cabo autoevaluaciones periódicas sobre su propio desempeño y también la eventualidad de implementar evaluaciones habituales a los centros escolares desde su propia organización, las necesidades de investigación aumentarían en función de estas nuevas actividades de la Supervisión Escolar. Estas investigaciones se orientarían fundamentalmente a precisar cómo es que una cultura de evaluación establecida o en proceso de adopción, reditúa en beneficios para ambas organizaciones educativas.

En estas investigaciones se abriría la posibilidad de explorar cómo los procesos de rendición académica de cuentas se convierten en un impulsor del mejoramiento educativo en las escuelas.

INSUMOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Autoevaluación de la Supervisión Escolar a través de Estándares de Desempeño: resumen del proceso y resultados

© 2013

Secretaría de Educación del Estado de Chihuahua

Dirección de Desarrollo Educativo

Departamento de Investigación

Responsable y Coordinador de la Autoevaluación de la Supervisión Escolar a través de Estándares de desempeño:

Oscar Cázares

Departamento de Investigación (Estado de Chihuahua)

/ Colaboración 2007

(Dpto. de Investigación)

Rosa María Montoya

Rosa Isela Lozano Levario



Nivel 4

Supervisión o inspección incorporada a la mejora



Nivel 3

Supervisión con notables indicios de mejora



Nivel 2

Supervisión con algunos indicios de mejora



Nivel 1

Supervisión con pocos o nulos indicios de mejora