



PROMOCIÓN A FUNCIONES DIRECTIVAS O DE SUPERVISIÓN EN EDUCACIÓN BÁSICA

CICLO ESCOLAR 2023-2024

El siguiente material fue realizado por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para apoyar a los docentes aspirantes a alguna función directiva o de supervisión. Se tomó como eje rector los dominios de dirección debido a que estos engloban los conceptos necesarios para directores y supervisores, sin embargo, el contenido es dirigido y funcional para ambos.

Objetivo del perfil directivo/supervisión

- El perfil directivo responde a una visión de la función directiva enfocada a que la escuela brinde un servicio educativo basado en los derechos humanos de las niñas, los niños y adolescentes, y centrado en el máximo logro de aprendizaje para su vida presente y futura; así como en la construcción de un espacio escolar donde los alumnos se desarrollen en un ambiente de inclusión, excelencia e interculturalidad.
- Un personal directivo, que tenga claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, además de distinguirse por su saber, experiencia, compromiso, liderazgo y buen trato.

- El perfil de supervisor corresponde a una visión de la función de supervisión escolar (jefe de sector, supervisor y jefe de enseñanza) de los diferentes niveles, modalidades educativas y servicios de la educación básica, enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura.
- Demanda un gran compromiso profesional y ético por favorecer que las escuelas sean espacios donde las niñas, los niños y adolescentes mejoran sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, y se desarrollan de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, interculturalidad y excelencia.

DOMINIO II

UNA DIRECTIVA, UN DIRECTIVO ESCOLAR QUE RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU FUNCIÓN PARA CONSTRUIR DE MANERA COLECTIVA UNA CULTURA DE LA ESCUELA CENTRADA EN LA INCLUSIÓN, EQUIDAD Y EXCELENCIA EDUCATIVA

(Criterios e Indicadores)

- Este dominio plantea que, para lograr la formación integral de las alumnas y los alumnos, una de las prioridades del personal directivo debe ser el trabajo de enseñanza que desarrollan las maestras y los maestros: la selección de los contenidos de aprendizaje, las formas de organización del grupo escolar, las estrategias didácticas, el uso de los materiales, la participación e interacciones de las alumnas y los alumnos. De igual forma, su gestión resulta fundamental para acordar con la comunidad educativa un trabajo sistemático y coherente, que promueva el desarrollo organizado de actividades de aprendizaje que garanticen a la población escolar experimentar variadas oportunidades para aprender, considerando sus intereses, necesidades, talentos y emociones.

Criterio 1

2.1 Conoce la cultura escolar, ideas, valores, prácticas de enseñanza, formas de actuar e interacciones que se dan en el plantel, como base para impulsar el cambio y alcanzar la excelencia educativa.

Indicadores:

- a. Conoce las características propias de la escuela: tradiciones, creencias, prácticas y rutinas, compartidas por la comunidad escolar, y su influencia en el **trabajo educativo**.

- b. Reconoce las características de una **gestión escolar** orientada hacia la mejora educativa, bajo los principios de **inclusión, equidad y excelencia educativa**.
- c. Conoce las características, trayectoria y experiencia de las maestras y los maestros, y la forma en que éstas inciden en sus **prácticas de enseñanza**, como base para impulsar su mejora.
- d. Reconoce las características de las **familias de las alumnas y los alumnos, y la comunidad**, así como su influencia en el **aprendizaje y ambiente escolar**.
- e. Identifica las **formas de relación establecidas entre la escuela, las familias de las alumnas y alumnos, y la comunidad** que contribuyen a la tarea educativa.

Características culturales, étnicas y lingüísticas.

- La cultura es una construcción social e histórica que responde al proyecto particular que cada pueblo se traza como propio.
- La cultura es dinámica en tanto que los valores que se transmiten crean, recrean, permanecen y se combinan en los encuentros y desencuentros entre los distintos pueblos o construcciones culturales.

Características culturales, étnicas y lingüísticas.

- Si la cultura es una construcción humana, a su vez ésta se define por las identidades de cada persona que forma parte de esta cultura.
- La identidad se entiende como la afirmación, el reconocimiento y la vinculación con la realidad de los sujetos que se constituyen y reconstituyen en las distintas culturas.
- La identidad colectiva se construye con la apropiación del conocimiento y el sentido de pertenencia logrados a partir de sus experiencias en distintas instituciones y grupos: la familia, la escuela, la religión, el trabajo, etcétera.
- La identidad colectiva es entendida como etnicidad.

Características culturales, étnicas y lingüísticas.

- La **lengua** es un elemento fundamental para transmitir y comunicar la cultura, porque es una herramienta del pensamiento, un medio de comunicación y expresión, al tiempo que constituye la memoria histórica de cada una.
- Con la adquisición de la **lengua** en el seno de una cultura, no sólo se aprende una forma específica de comunicarse con los demás y con la realidad, sino que se hereda una manera de pensar y significar el mundo: los valores, los usos y la visión sobre éste.

Interculturalidad.

- La interculturalidad es una postura filosófica y una actitud cotidiana ante la vida, ya que se reconoce al otro como diverso, sin borrarlo sino comprendiéndolo y respetándolo, lo que implica un proceso de conocimiento, reconocimiento, valoración y aprecio de la diversidad cultural, social, lingüística y del desarrollo, de cada las niñas y los niños en un aula, escuela y comunidad.
- Una escuela intercultural es aquella que brinda una educación de calidad con equidad, donde se cuenta con un proceso de inclusión educativa, ya que se generan los recursos, la organización, la metodología, los maestros, la planeación educativa, la evaluación, la organización, la autonomía de la gestión, el trayecto formativo y el Programa Escolar de Mejora Continua se centran en reconocer los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, además de que todos los alumnos aprenden; y que para alcanzar los aprendizajes esperados se deben identificar para eliminar o minimizar las barreras de aprendizaje y participación a las que se enfrentan las niñas y los niños en un salón de clases.

Criterios de una escuela intercultural.

- Relevancia y pertinencia. Los objetivos educativos responden a las necesidades de las niñas y los niños, de sus familias y de la comunidad, que los aprendizajes sirvan para la vida.
- Lograr objetivos relevantes y contextualizados a la cultura de cada niña y niño.
- Reconocer y atender la diversidad de los alumnos en la escuela y propiciar las condiciones adecuadas para que cada uno alcance los objetivos educativos.
- Seleccionar las mejores estrategias y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. Uso óptimo de los recursos del aula, la escuela y la comunidad.

La equidad en la escuela.

- La educación equitativa, como se ha establecido en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (UNESCO, 1990), es aquella en donde la totalidad de la población puede satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje. Supone dotar a la población de herramientas esenciales como lectura, escritura y cálculo, así como el desarrollo de conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes indispensables para que puedan vivir y trabajar con dignidad, participar en el desarrollo social, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.
- La equidad en educación hace referencia a la capacidad de considerar la situación desigual de los alumnos y sus familias, de las comunidades y de las escuelas, así como de ofrecer apoyos especiales a quienes lo requieran, de tal forma que los objetivos educativos se alcancen por el mayor número de estudiantes.
- Uno de los principales impulsores de la equidad educativa son los docentes, por lo que es fundamental fortalecer la formación que les permita comprender la diversidad de alumnos y, llegado el caso, también a sus familias.

Artículo 3° constitucional y la Ley General de Educación.

- En México, el artículo tercero constitucional menciona que toda persona tiene derecho a recibir educación; estableciendo como educación básica obligatoria los niveles de preescolar, primaria y secundaria. A su vez, la responsabilidad del Estado de proporcionar esta educación, queda recogido en la Ley General de Educación, estableciéndose que **la equidad es un objetivo fundamental del sistema de enseñanza**. Concretamente, el capítulo III, artículo 32 de esta Ley, indica que **las autoridades educativas tomarán medidas tendientes a crear condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad de oportunidades de acceso y permanencia a los sistemas educativos** (Diario Oficial de la Federación, 2018).

Criterio 2

2.2 Conoce las prácticas de enseñanza y gestión escolar que favorecen el aprendizaje de todas las niñas, los niños o adolescentes.

Indicadores:

- a. Comprende las **capacidades fundamentales** a desarrollar en las alumnas y los alumnos, **los contenidos de aprendizaje y su enfoque de enseñanza**, de acuerdo con el nivel educativo en que labora.
- b. Identifica, a través de diferentes fuentes (**diálogo con la comunidad escolar, observación en el aula, opiniones de las alumnas y los alumnos, y planeaciones didácticas**), rasgos de las prácticas educativas que favorecen o limitan el progreso en los aprendizajes, como base para el apoyo u orientaciones con fines de mejora.

- c. Conoce las características del trabajo educativo en las aulas (**formas de organización del grupo, actividades didácticas, uso de materiales y recursos, participación de las alumnas y los alumnos en el aprendizaje e interacciones en el aula**), con el fin de apoyar su enriquecimiento.
- d. Reconoce que la mejora de **la gestión escolar** requiere del **análisis y reflexión conjunta** de la comunidad escolar e **intercambio de experiencias** con personal directivo de otras escuelas.
- e. Distingue las características de la **organización y el funcionamiento de la escuela** que facilitan la **convivencia armónica, el bienestar individual y comunitario**, así como el aprendizaje de todas las alumnas y los alumnos.

Gestión y calidad educativa.

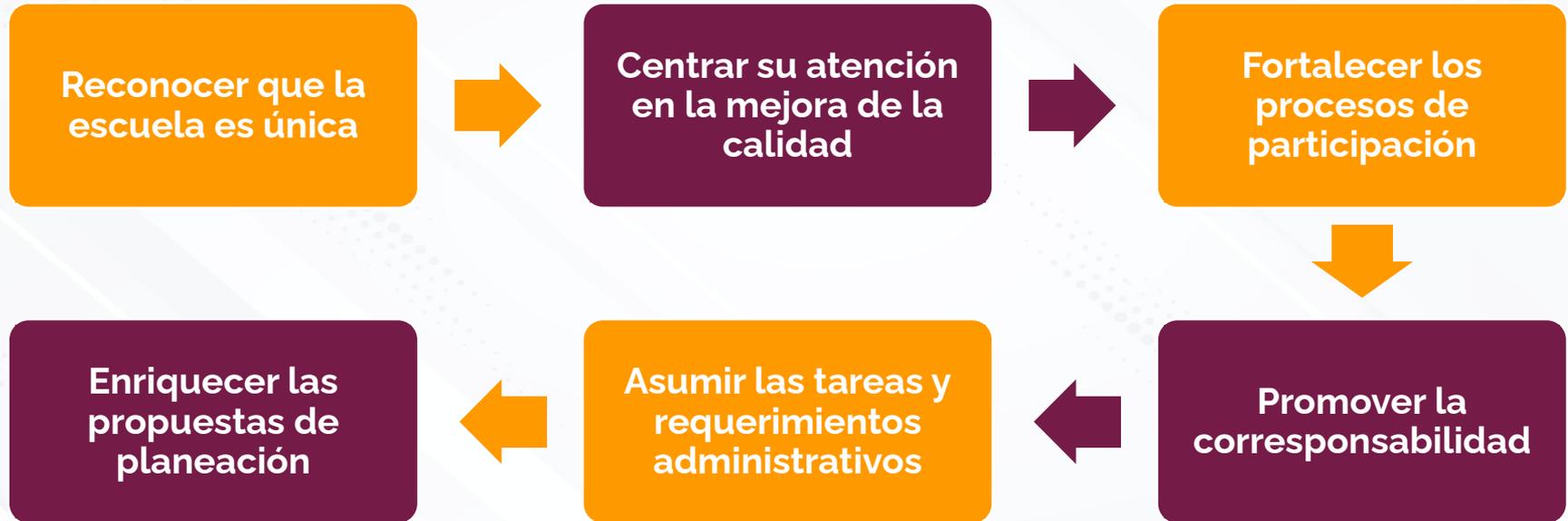
- La calidad educativa se entiende como aquella que implica las dimensiones de pertinencia y relevancia, eficacia interna y externa, impacto, eficiencia y equidad.
- Un sistema educativo se considera de buena calidad, si cumple con los siguientes criterios.
 - a. Establece un currículo adecuado a las circunstancias de la vida de los alumnos (pertinencia) y a las necesidades de la sociedad (relevancia).
 - b. Logra que la más alta proporción de destinatarios acceda a la escuela, permanezca y egresen en el tiempo previsto.

- c. Consigue que los aprendizajes sean asimilados en forma duradera y tengan sustento en valores individuales y sociales para una mejor convivencia.
 - d. Cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y los administra de manera eficiente.
 - e. Tiene en cuenta la desigual situación de alumnos y familias, de las comunidades y escuelas, y ofrece apoyos especiales a quienes lo requieren para el logro de los objetivos educativos del mayor número de alumnos.
- El binomio calidad – gestión educativa es casi indisoluble; su estrecha relación consiste en reconocer que una educación de calidad es multidimensional: va más allá del aprendizaje de los alumnos.
 - Una educación de calidad es relevante en la medida en que logra generar aprendizajes significativos y se relaciona con los más altos fines de la educación.

Una nueva gestión educativa.

- La gestión educativa promueve una educación de calidad para todos; el cambio en la dinámica escolar e institucional para la mejora del rendimiento académico del alumnado.
- Una nueva gestión escolar exige que en los centros educativos se desarrollen ambientes de trabajo donde todos puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de sus procesos.

El director en conjunto con la supervisión escolar, debe considerar:



Gestión centrada en la escuela.

- La escuela es una organización social, de carácter cultural, donde los sujetos desarrollan, construyen y movilizan saberes.
- Para que esta mejora sea una realidad es necesario involucrar a todos los actores que intervienen en los procesos educativos, de manera equitativa y responsable.
- Transformar la gestión en la escuela implica desarrollar nuevos estilos para gobernar y administrarla de manera democrática.
- La gestión centrada en la escuela implica orientar su transformación, a partir de conocer su problemática, necesidades y potencialidades.

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA (MGEE)

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA



Criterio 3

2.3 Basa su práctica directiva en la idea de lograr una cultura escolar de colaboración orientada al aprendizaje y mejora continua.

Indicadores:

- a. Reconoce que la **participación y el compromiso** de todos los integrantes de la comunidad escolar son condiciones para lograr la **mejora continua** de la tarea educativa del plantel.
- b. Identifica al **diálogo profesional, intercambio de experiencias y apoyo mutuo** entre el colectivo docente, como medios para fortalecer **las prácticas de enseñanza y la gestión escolar**.
- c. Reconoce que los **lazos entre escuela y comunidad**, basados en la comprensión de las características de esta, favorecen la **colaboración mutua**.
- d. Reconoce su **papel como directivo** para que la escuela sea un espacio donde la comunidad escolar **aprende y comparte la visión de alcanzar el bienestar común y buen trato**.

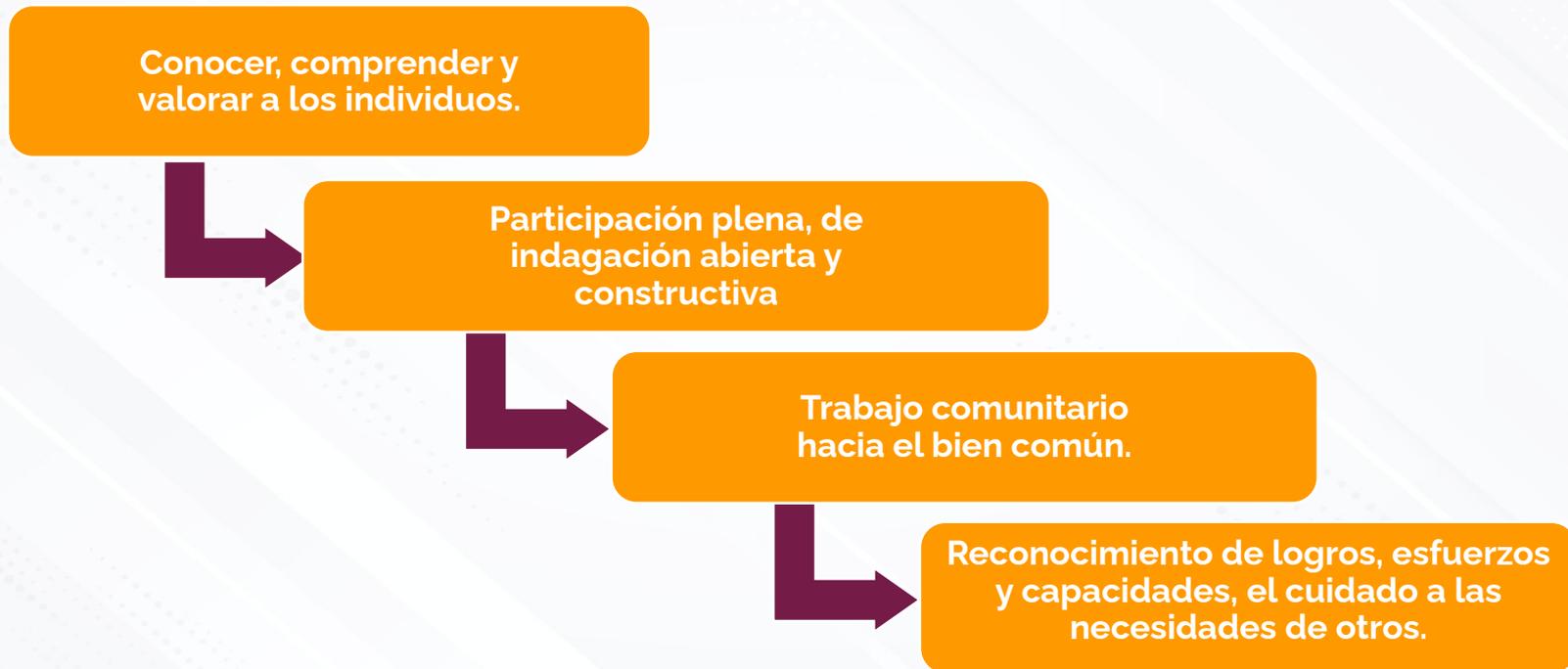
Convivencia escolar.

- La convivencia escolar la entendemos como “todas aquellas acciones que permiten que los individuos puedan vivir juntos a través del diálogo, el respeto mutuo, la reciprocidad y la puesta en práctica de valores democráticos y una cultura de paz”
- La convivencia, vista desde un enfoque analítico y como elemento constitutivo de la calidad educativa puede ser abordada a través de tres dimensiones generales interrelacionadas entre sí: **la inclusiva, la democrática y la pacífica.**

Convivencia inclusiva.

- La convivencia inclusiva reconoce el derecho a la dignidad de las personas por el simple hecho de serlo, no importando su religión, etnia o nacionalidad, condición social, edad, género, preferencia sexual, discapacidad, condiciones de salud, opiniones o cualquier otra característica personal (Ainscow, 2007).
- Por otra parte, la UNESCO señala que **“la educación inclusiva es un proceso que involucra la transformación de las prácticas educativas de las escuelas y otros centros de aprendizaje que es provista a todos los niños –incluyendo niños y niñas, estudiantes de las minorías étnicas y lingüísticas, poblaciones vulnerables, a aquellos contagiados por enfermedades, y a aquellos con discapacidades y dificultades del aprendizaje- y para proveer oportunidades de aprendizaje para todos los jóvenes y adultos”** (UNESCO, 2009, p. 1).

- Desde la convivencia inclusiva se favorecen los siguientes procesos (Fierro, Carbajal y Martínez-Parente, 2010):



Convivencia democrática.

- La convivencia democrática implica la participación y la corresponsabilidad en la construcción y seguimiento de los acuerdos que regulan la vida colectiva.
- Refiere al desarrollo de capacidades reflexivas y de herramientas para trabajar con otros, para resolver los conflictos de manera pacífica y establecer y respetar los acuerdos y normas que regulen la vida en común, así como sentar las bases de la ciudadanía y una cultura de la legalidad.
- En muchas ocasiones el punto de atención se centra en cuestiones que tienen que ver con el arreglo personal del alumnado, el uniforme escolar, formarse en la fila, realizar los honores a la bandera.

Convivencia pacífica.

- Se construye en gran medida en función de las anteriores, refiere a la capacidad de establecer interacciones humanas basadas en el aprecio, el respeto y la tolerancia, la prevención y atención de conductas de riesgo, el cuidado de los espacios y bienes colectivos, la reparación del daño y la reinserción comunitaria.



Hay tres líneas de acción que la escuela puede poner en práctica para solucionar los conflictos en el sistema escolar:

Organización de la comunidad escolar desde la prevención.

Ésta hace referencia a la creación de condiciones que permitan el encuentro de las personas, la exposición de sus opiniones, la participación y la resolución de conflictos.

Formación de habilidades para la resolución positiva de conflictos.

Generar una conciencia de sí mismo que permita la autorregulación, fomentar la empatía, es decir, la conciencia del otro y una comunicación efectiva.

Educar en métodos de resolución de conflictos.

Consiste en enseñar directamente métodos de solución pacífica de conflictos como la negociación colaborativa y la mediación de una tercera persona neutral ante el conflicto.

Reflexiona y contesta las siguientes preguntas

- ¿Por qué es importante trabajar en la calidad en el campo de la educación?
- ¿Qué promueve la gestión educativa?
- ¿Cuáles son los principios de la calidad y gestión educativa?
- ¿Cómo debe ser la supervisión en el ámbito educativo?
- ¿Cómo entendemos la convivencia escolar?
- ¿Qué reconoce la convivencia inclusiva?

Referencias bibliográficas sugeridas

- La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas.
http://cetis22.edu.mx/assets/pdf_pedagogicas_nem.pdf
- Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true
- Ley General de Educación.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Ley General de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes.
https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2021-01/Ley_GDNNA.pdf

- Estrategia Nacional de Educación Inclusiva:
<https://drive.google.com/file/d/1G83N833F5nyrjhC6RhO3dgSMTiVUYRSj/view>
- SEP (2008), El enfoque intercultural en educación. Orientaciones para maestros de primaria. México, SEP.
http://plataformaeducativa.se.jalisco.gob.mx/elpunto/sites/default/files/el_enfoque_intercultural_en_educacion.pdf
- SEP(2016) Manual para el docente. Educación Primaria del programa Nacional de Convivencia Escolar.
http://convivenciaescolar.seph.gob.mx/material_didactico/PRIMARIA/MANUAL_PARA_EL_DOCENTE_PRIMARIA_PNCE.pdf

- LATAPÍ Sarre, Pablo (2003), ¿Cómo aprenden los maestros? México: SEP/SEByN.
https://drive.google.com/file/d/1o8l5veAOgsWx_zvTSjoJTCw0LEbmZgMY/view?usp=sharing
- SEP (2010) Modulo V. Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar.
<http://www.telesec-sonora.gob.mx/telesec-sonora/archivos/MATERIALES%20TELESECUNDARIA/Modulo%20PEC/M%C3%B3dulo%20V%20Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Supervisi%C3%B3n%20Escolar.pdf>
- SEP (2015). Marco de referencia sobre la gestión de la convivencia escolar desde la escuela pública.
<https://sector2federal.files.wordpress.com/2012/08/marco-de-referencia-sobre-la-gestion-de-la-convivencia-escolar-desde-la-escuela-publica.pdf>

- SEP (2019) Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua.
<http://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPL5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4784713&fecha=07/12/1982
- SEP (2019). Organización de los consejos técnicos escolares.
http://www2.usebeq.edu.mx/siise/procap/ktml2/files/uploads/DOCS/LineamientosCTE_ver18jul2013.pdf
- HIRMAS R. Carolina y BLANCO G. Rosa (2009), "Relación escuela comunidad", "Gestión institucional y cultura escolar pluralista", "Educar en la diversidad cultural: lecciones aprendidas desde la experiencia en América Latina. Revista Docencia N°. 37, mayo 2009
<http://www.sigeyucatan.gob.mx/materiales/1/d5/p3/3.%20Educar%20en%20la%20diversidad.pdf>

- Silvana Funes Laponi (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. Universidad Salamanca.
https://www.researchgate.net/publication/28053286_Resolucion_de_conflictos_en_la_escuela_una_herramienta_para_la_cultura_de_paz_y_la_convivencia#:~:text=El%20cambio%20de%20actitud%20ante,la%20paz%20y%20la%20convivencia.
- Higor Rodríguez Vite. Importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas. México. UAEH.
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n9/e2.html>
- Secretaría de Educación de Guanajuato. Interculturalidad en y desde la escuela.
<http://genero.seq.guanajuato.gob.mx/2016/07/30/interculturalidad-en-y-desde-la-escuela/#:~:text=Una%20escuela%20intercultural%20es%20aquella.planeaci%C3%B3n%20educativa%2C%20la%20evaluaci%C3%B3n%2C%20la>
- Loza Jiménez, Gaeta González. Significados y prácticas docentes en torno a la equidad en aulas normalistas.
<https://revistas.up.edu.mx/RPP/article/view/2120>