

Orientaciones para fortalecer
las competencias
profesionales de los equipos
de supervisión en las Escuelas
de Tiempo Completo



El documento *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo* es una publicación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública.

Autora

Alba Martínez Olivé

Coordinación académica

Alejandra Rodríguez Ocáriz
María Catalina González Pérez

*Coordinación editorial y
Cuidado de la edición*

Marcela Ramírez Jordán
Alejandra Rodríguez Ocáriz
Rocío Rubio Hermsillo

Corrección de estilo

Rubén Fischer

Diseño y formación

Eva Morales Chávez

Ilustración

Sergio Salto

Vinculación y seguimiento

Jorge Humberto Miranda Vázquez

Primera edición 2011

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2011

Argentina 28, Colonia Centro Histórico, C. P. 06029; México, D. F.

ISBN: 978-607-8017-80-5

Distribución gratuita - Prohibida su venta

"Este Programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este Programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este Programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".

Artículos 7 y 12 de la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*.

"Este Programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios".
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

"Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social". Artículo 28 de la *Ley General de Desarrollo Social*.

Presentación	5
La supervisión escolar en México. Una historia formidable. Un futuro en construcción	
La supervisión escolar en México. Una historia formidable	7
La supervisión escolar como garante del derecho a la educación en la zona escolar	8
Las Escuelas de Tiempo Completo: un espacio para el desarrollo de una nueva supervisión escolar	11
La supervisión de las Escuelas de Tiempo Completo	
Misión de la supervisión escolar	15
Propósitos de la supervisión	16
Metas de la supervisión	18
Funciones de la supervisión	18
Algunas herramientas para la supervisión	34
Consideraciones finales	61

Presentación

Estimados jefes de sector, supervisores y personal que realiza funciones de asesoría en las escuelas:

La Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública pone a su disposición este cuaderno para orientar la función de asesoría y acompañamiento que es central en el trabajo pedagógico que se desarrolla en las Escuelas de Tiempo Completo (etc) en nuestro país.

En la experiencia de implementación de la propuesta pedagógica del Programa Escuelas de Tiempo Completo (petc) y sus seis Líneas de Trabajo, la Coordinación Nacional del Programa ha identificado que toda innovación en las prácticas de gestión escolar de los directivos, de enseñanza de los colectivos docentes y de ampliación de oportunidades de aprendizaje de los alumnos para favorecer su formación integral, requiere de la participación decidida, comprometida e informada de los distintos actores que conforman la estructura de los sistemas educativos en las entidades federativas.

Para cumplir con el objetivo central de las etc, que se expresa en la necesidad de *generar ambientes educativos propicios para ampliar las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de los alumnos conforme a los propósitos de la educación pública básica y desde la posibilidad que ofrece la incorporación de Líneas de Trabajo en la ampliación de la jornada escolar*, las escuelas, como unidades educativas básicas, han emprendido un proceso de acercamiento paulatino a la propuesta pedagógica del petc.

Además, se ha requerido de mayor participación de las autoridades educativas, en particular de los equipos técnicos, con funciones de supervisión o análogas, quienes gradualmente han retomado la tarea que define la supervisión: acompañar, orientar y dar asesoría pedagógica a los directivos y colectivos escolares y, sobre todo, ser un garante del ejercicio pleno del derecho a la educación de la niñez y la juventud mexicanas.

En este sentido, el cuaderno *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo* se diseñó para que los jefes de sector, los supervisores y las figuras que aportan asesoría técnico-pedagógica a estas escuelas, cuenten con recomendaciones prácticas para apoyar el ejercicio cotidiano de la función supervisora en los planteles escolares que amplían su jornada escolar, destacando la relevancia que tiene la supervisión escolar para el sistema educativo nacional, como un quehacer profesional con devenir histórico, y un fuerte componente ético, político y pedagógico.

Asimismo, se analiza su historia y futuro, su misión, sus propósitos y metas, se examina con detalle el abanico de funciones que implica la supervisión, arribando a la propuesta de algunas herramientas básicas para su desarrollo *in situ*, en las etc en que se sabe posible y considera viable generar el espacio para una supervisión renovada y con nuevos ímpetus, que permita poner en práctica toda su capacidad de actuación con el fin de enfrentar nuevos retos y, sin duda, buscar alternativas de solución a las situaciones complejas que sabemos se presentan día a día en nuestras escuelas públicas. Todo ello pretende avanzar con paso firme hacia la mejora consistente y sostenida de los logros en el aprendizaje de todos los alumnos que concurren a sus aulas.

Los desafíos para alcanzar mejores resultados educativos mediante la ampliación de las oportunidades de aprendizaje para todos los niños y jóvenes de las etc, son un motivo para la búsqueda de estrategias y modos de acción innovadores. Les invitamos a que consulten, discutan y modifiquen las propuestas que compartimos en este documento, siempre con el propósito de fortalecer el ejercicio del quehacer de la supervisión escolar. Esperamos nos compartan hallazgos, resultados y nuevas ideas que nos permitan enriquecer estas orientaciones.

La supervisión escolar en México

Una historia formidable. Un futuro en construcción

La supervisión escolar en México. Una historia formidable

Los supervisores de educación básica son herederos de una gran historia. La supervisión escolar tiene arraigo en nuestro país. Desde las décadas de 1930 y 1940, los pedagogos mexicanos destacaban la importancia de esta función educativa para el cumplimiento de la misión de las escuelas.

Misión que busca que todos los alumnos desarrollen al máximo sus capacidades en condiciones de equidad e inclusión, y que cobra especial relevancia en las Escuelas de Tiempo Completo (etc), porque se cuenta con mejores condiciones para alcanzarla con éxito; en especial, si sus docentes y directivos reciben continua y sistemáticamente el apoyo de la supervisión.

Rafael Ramírez es el fundador de la supervisión en México, y sus ideas tienen una vigencia sorprendente.

Tanto en México como en otros países, los directores superiores del ramo de educación se han visto obligados, por razones de buena administración, a agrupar a las escuelas del campo en sistemas más o menos grandes y homogéneos que han llamado zonas, y al frente de ellas han puesto, para conducir el trabajo de los sistemas así formados, a ciertos funcionarios que suelen llamarse supervisores.

Lo han hecho así porque han entendido, como lo hemos explicado en algún otro lugar, que las escuelas no podrían realizar eficazmente las finalidades para las cuales fueron creadas si no contaban con un buen sistema de supervisión. La cosa es clara: por buenos e inmejorables que puedan ser los edificios escolares, así como sus dependencias y anexos; por completo y acabado que pueda ser el equipo de los planteles; por excelentes que sean sus planes de estudio y sus programas; por superior que sea la preparación cultural y profesional de los maestros; en suma, por bien organizado y conducido que esté el servicio escolar, las instituciones educativas detendrán su marcha, y comenzarán a retroceder si carecen de la inspiración y el estímulo de la supervisión (...) Recuérdese que hablamos de supervisión y no de inspección.

La supervisión de un sistema escolar es algo más que su simple inspección. Inspeccionarlo es cuidar y velar no ya que avance, sino que conserve la eficiencia actual, cualquiera que ella pueda ser; supervisar es no sólo cuidar que conserve su eficiencia sino, además, trabajar por aumentarla, mejorando y perfeccionando constantemente las normas conforme a las cuales ha sido edificada y aquellas con que esté siendo conducido dicho sistema. Inspeccionar es ejercer un papel fiscalizador estático y pasivo, en tanto que supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor.

Mtro. Rafael Ramírez, conferencia dictada en 1938,
Memorias, Universidad Veracruzana.¹

¹ Zorrilla, M. (2002), "Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la educación básica", en *Visión Educativa. Revista Sonorense de Educación*, Año 1 No. 2. México; pp. 3-8.

Supervisar, en el sentido de inspirar y estimular la tarea educativa de los maestros y las escuelas, es una acción necesaria hoy en día y, a la vez, el reto al que se enfrentan el supervisor y los asesores técnico-pedagógicos.

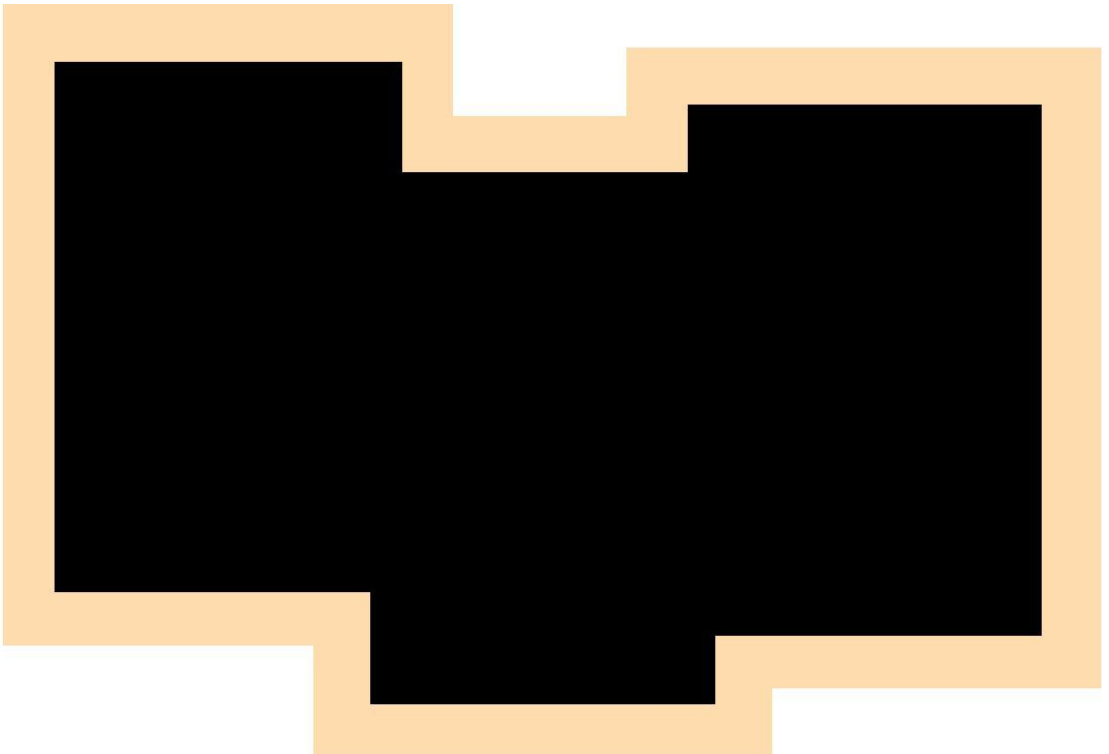
La supervisión escolar como garante del Derecho a la educación en la zona escolar

La supervisión debe enfrentar su reto en condiciones inéditas. Desde finales del siglo pasado se han manifestado, cada vez con mayor intensidad, cambios sociales que afectan a la escuela. Son transformaciones globales que repercuten en aspectos tan concretos como: los centros educativos, las familias de los alumnos y las comunidades donde se enclavan los planteles.

Los cambios que afectan a la escuela

Después de la Segunda Guerra Mundial, la ciencia y la técnica se desarrollaron como nunca antes, cambiando para siempre el papel del conocimiento en la producción y la vida de las personas.

Ante los cambios en el contexto social, la escuela se ve en la necesidad de fortalecer su misión y renovar sus prácticas de gestión y enseñanza para ser eficaz, equitativa e inclusiva.



Cada día se publican más de 3 000 libros en todo el mundo.

La Biblioteca de la Universidad de Harvard tardó 275 años en reunir su primer millón de libros, pero el último millón lo reunió en sólo cinco años.

El periódico *New York Times* ofrece, en una semana, más información de la que pudo haber visto en toda su vida una persona que vivió en el siglo ^{xviii}.

La cantidad de nuevo conocimiento e información que se generó en los últimos 50 años es mayor a lo que la humanidad creó en toda su historia previa.

El volumen de nuevos conocimientos y nueva información que se producirá este año, será equivalente al que se produjo en los últimos 5000 años.

...uno de los factores fundamentales asociado al aumento de la desigualdad es la transformación en la organización del trabajo (Tedesco, 1999).

...la recomposición del empleo en función de la evolución tecnológica aumenta la desigualdad (Tedesco, 1999).

...la familia se hacía cargo de la socialización primaria de los chicos, y la escuela de la socialización secundaria, pero eso ya no funciona como un tándem y está muy quebrado (laies, 2011).

Todo ello trajo modificaciones diversas:

- El conocimiento se ha vuelto la base de la producción.
- El avance de la técnica acerca la información a las personas mediante las tecnologías de la información y la comunicación (tic).
- Muchas personas se ven excluidas de empleos formales y se ganan la vida en ocupaciones precarias o informales.
- Hay mayor desigualdad social.
- La sociedad ha cambiado. Conceptos antes apreciados, como el de autoridad –necesario para educar–, ahora se mira con recelo.
- Muchas familias no pueden, o no saben, realizar la socialización inicial de los niños, ni contener y encauzar a los adolescentes. Muchos crecen prácticamente solos, confinados a la televisión, a los juegos de video, o a sus pares.

Las exigencias de hoy

Desde su creación, a finales del siglo ^{xix}, y durante las tres primeras partes del ^{xx}, la tarea de la escuela pública fue enseñar a leer, escribir, sumar, restar, multiplicar, dividir. Dar a conocer hechos históricos, algunas leyes, la ubicación geográfica del país y poco más. La extensión de la escolaridad a la mayoría de la población constituyó un gran progreso social. La escuela respondió bien a las necesidades de la sociedad en ese tiempo.

En las nuevas condiciones, el logro de esos aprendizajes en los que la escuela es experta, resulta insuficiente. Incorporarse a una sociedad compleja y cambiante que tiene como su bien más preciado al conocimiento, demanda de las personas competencias para la vida bien desarrolladas. Esto es lo que la escuela debe cultivar en todos y cada uno de sus alumnos.

La escuela y los maestros necesitan cambiar su forma tradicional de enseñanza, basada en la memoria y la repetición, porque no da buenos resultados cuando lo que se requiere es que los alumnos alcancen el desarrollo pleno de sus competencias para la vida.

Estas competencias son una combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado.



El derecho a la educación

Es necesario tener presente que la educación es un derecho humano fundamental y un bien público, y reconocer a la escuela como espacio social que puede ofrecer experiencias formativas esenciales para el desarrollo de cada persona en los ámbitos individual y social.

Alcanzar a desarrollar de manera plena las competencias para la vida es ejercer el derecho a la educación, el más importante de los derechos humanos, porque hace posible el ejercicio cabal de todos los demás. El personal directivo y docente de las escuelas, supervisores y asesores, cada quien en su ámbito de competencia, son garantes del derecho a la educación, conforme al precepto del artículo tercero de la Constitución y a la Ley General de Educación.

La supervisión tiene como responsabilidad observar el cumplimiento de este derecho en todas las escuelas a su cargo, y velar porque cada estudiante aprenda y se forme integralmente.

Las Escuelas de Tiempo Completo: un espacio para el desarrollo de una nueva supervisión escolar

Poner en marcha las Escuelas de Tiempo Completo (etc), ampliar la jornada de las escuelas públicas, responde a la necesidad de garantizar mejores condiciones para concretar el derecho a la educación de los alumnos de escuelas ubicadas en zonas urbanas, urbano-marginales, indígenas o migrantes,² es una apuesta por la equidad: dar más y mejor a quien más lo necesita.

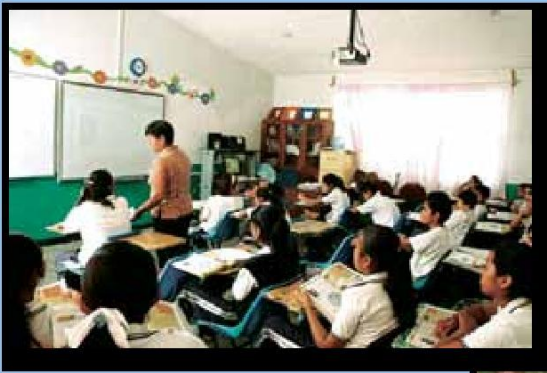
Al estar establecido en la legislación, el derecho a la educación es universal, es para todos los individuos, pero sin duda hay niños y jóvenes que tienen más dificultades para ejercerlo por causas diversas: porque sus familias tienen bajo nivel de escolaridad; hablan lenguas distintas al español; pasan solos mucho tiempo y no hay quien los apoye para estudiar; viven en contextos de violencia; crecen en zonas de pobreza y marginación, porque son niñas, entre otras. Las etc ofrecen a sus estudiantes alrededor de 50% más de tiempo para desarrollar actividades pedagógicas y también, en su mayoría y con la colaboración de los padres de familia y de instituciones públicas y privadas, la oportunidad de recibir sus alimentos en el plantel. Si se aprovechan inteligentemente, estos dos hechos generan mejores condiciones educativas y promueven la equidad.

El objetivo del Programa Escuelas de Tiempo Completo (petc) es mejorar las oportunidades de aprendizaje y la formación integral de los alumnos, así como coadyuvar al logro del perfil de egreso de la educación básica. Para alcanzar este propósito, hay un reto fundamental del colectivo docente: los maestros deben renovar sus prácticas de enseñanza, y el director debe organizar la escuela y realizar las gestiones necesarias para atender centralmente la tarea de educar.

² sep (2010), "Acuerdo 556. Reglas de operación 2011 del petc", en *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre, México.

Por lo anterior es que los colectivos docentes de las etc requieren de la participación y pre-sencia activa de la supervisión, de una supervisión renovada, que se entiende a sí misma como inspiradora y estimuladora de una tarea educativa distinta, de una acción docente que tiene como interés central el logro de los aprendizajes esperados, el desarrollo de competencias y la formación integral de cada alumna y alumno.

Los supervisores que atienden las etc pueden aprovechar las ventajas y los apoyos que ofrece el Programa para transformar su quehacer y dejar de centrar la atención en actividades que se circunscriben a ordenar o vigilar superficialmente la operación de los planteles, y tramitar la “car-ga administrativa”.



Este tipo de supervisión es improductivo para el servicio educativo –no permite a los alumnos alcanzar los resultados de aprendizaje esperados– y sin duda debe ser profesionalmente insatisfactorio para quienes la ejercen.

La construcción de un futuro de éxito para la tarea central que debe cumplir la supervisión es un compromiso compartido entre las autoridades educativas y los propios supervisores. El empeño profesional de estos actores será fundamental para cambiar los resultados académicos de los alumnos y mejorar sus condiciones para elevar el logro educativo.

Las tres tareas capitales que se asignan a un supervisor son:

- 1° Mejorar día tras día las escuelas que tenga a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la de la labor social que realiza.
- 2° Mejorar también constantemente la preparación cultural profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de la zona.
- 3° Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa.

En consecuencia, todo lo que el supervisor haga, todas las actividades en que se empeñe, y todo lo que planee y ejecute, debe tender a esos propósitos y a realizarlos en alguna medida. Nos interesa insistir en estos tres aspectos mencionados, porque quisiéramos que los supervisores que nos escuchan llegaran a desempeñar conscientemente el papel que la Secretaría de Educación les ha encomendado; no desearíamos verlos actuar de forma mecánica, ignorando la finalidad envuelta en su actuación.

Mtro. Rafael Ramírez, *op. cit.*

La supervisión de las escuelas de tiempo completo

Misión de la supervisión escolar

Hablar de misión es definir el sentido profundo de la supervisión, es exponer el para qué de la función; describir el encargo sustantivo asignado a los responsables de la supervisión educativa, que es:

Asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en las escuelas.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (rae), misión es:

Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

Tomado de: www.rae.es

Los supervisores han recibido de la sep, el poder de incidir en la manera en que las escuelas y sus colectivos docentes cumplen con su misión, que es la del servicio educativo: desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes en condiciones de equidad e inclusión; es decir, que todos logren los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios para incorporarse al mundo adulto como ciudadanos autónomos y responsables.

La supervisión está facultada para asegurar que el servicio educativo de cada plantel se pres-te con eficacia que, según el mismo diccionario de la rae es:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Tomado de: www.rae.es

Los efectos deseados en nuestras escuelas son alumnos formándose y alcanzando los apren-dizajes esperados; maestros desarrollándose profesionalmente; escuelas transformándose en ambientes educativos formativos, acogedores y alegres; familias comprometidas con el aprendi-zaje, y comunidades escolares apoyando a su escuela.

Los supervisores de las etc ejercen su misión tanto en los planteles que amplían su jornada escolar como en los que tienen un horario regular, porque el sentido de su quehacer es el mismo en unos y otros. Pueden, sin embargo, variar los propósitos específicos y las metas concretas de su ejercicio.

Los propósitos de la supervisión

Si la misión describe el sentido de la supervisión, los propósitos muestran su objeto, indican la materia de su quehacer.

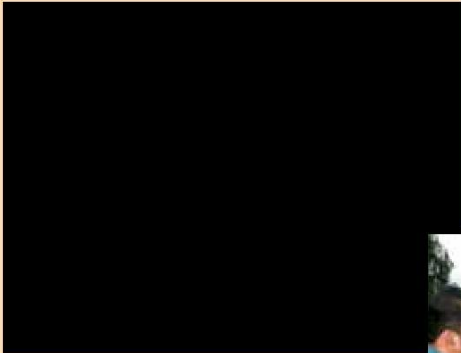
Propósito:

- a) Ánimo o intención de hacer o no hacer algo.
- b) Objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.
- c) Asunto, materia de que se trata.

Tomado de: www.rae.es

La materia del quehacer de la supervisión se sintetiza en tres propósitos generales y uno específico de las etc:

- Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros.
- Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes.
- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas, y propiciar su vinculación con la comunidad.
- Asegurar el uso del tiempo con sentido educativo en las escuelas que participan en el Programa y amplían su jornada.



Perfil de egreso del estudiante de educación básica

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en inglés.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.
- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

La acción de la supervisión es fundamental para que todos los estudiantes logren este perfil al concluir su educación básica.

La misión y los propósitos de la supervisión se hacen realidad cuando los alumnos cumplen con el perfil.

Con ese fin, la supervisión intervendrá en la mejora de los procesos que se realizan en estos ámbitos y con estos actores:

- El aula.
- La escuela.
- Los alumnos.
- El colectivo docente.
- La comunidad educativa.

Metas de la supervisión

El supervisor y los asesores técnico-pedagógicos que atienden etc deben cuidar, específicamente, que en estos planteles se cumplan las metas del Programa.

Meta: Fin al que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

Tomado de: www.rae.es

Las metas son:³

- Mayores oportunidades de aprendizaje para niños y jóvenes mediante la ampliación del tiempo escolar.
- Uso efectivo del tiempo a partir de la implementación de la propuesta pedagógica del petc y sus seis Líneas de Trabajo (Arte y cultura, Fortalecimiento de los aprendizajes, Recreación y desarrollo físico, Desarrollo de habilidades digitales, Aprendizaje de inglés y Vida saludable),⁴ para fortalecer y diversificar las actividades formativas con los alumnos y aprovechar eficazmente la extensión del horario escolar.
- Formación de actores estratégicos para la mejor gestión del aula y de la escuela.
- Apoyo a las familias de los educandos para fortalecer su participación corresponsable en la tarea educativa de las escuelas.
- Acompañamiento y seguimiento del petc en los planteles.
- Transparencia y rendición de cuentas.

Funciones de la supervisión

Función:

1. Capacidad de actuar propia de los seres vivos y de sus órganos, y de las máquinas o instrumentos.
2. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Tomado de: www.rae.es

³ Adaptado de sep (2010), "Acuerdo 556. Reglas de operación 2011 del petc", en *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre, México.

⁴ Para mayor referencia consultar en: <http://basica.sep.gob.mx/tiempo-completo>.

La función es tanto la capacidad de actuar como la tarea que le corresponde realizar a la supervisión escolar. De hecho, en la actualidad son varias las funciones que corresponden a esta institución educativa, las cuales derivan de su misión, sus propósitos y sus metas.

Es importante mencionar que en el trabajo cotidiano de la supervisión, las 18 funciones que se describen a continuación no se desarrollan por separado, ni se realizan de forma independiente unas de otras, ya que están plenamente enlazadas. Una lleva a la otra y cada una alimenta a otras más.

La acción supervisora es integral y se ejerce de forma global. Además, el acento siempre debe estar puesto en lo educativo, aunque la función que se realice tenga un carácter adminis-trativo. La buena administración tiende a fortalecer lo técnico-pedagógico, si no pierde de vista el sentido profundo del quehacer supervisor.

Un andariego observó que algunos hombres se afanaban. Se acercó a uno de ellos y le preguntó:

—¿Qué haces buen hombre?

—Me deslomo para traer estas piedras y colocarlas una encima de otra. Es tan difícil... estoy cansado y harto...

Se acercó a un segundo hombre y volvió a formular la cuestión:

—¿Qué haces buen hombre?

—Traigo estas piedras y hago un muro.

Un tercer hombre, con aire sonriente y satisfecho, estaba allí. El andariego se le aproximó para indagar:

—¿Qué haces buen hombre?

—¡Construyo una catedral!

Un andariego observó que algunos profesores se afanaban. Se acercó a uno de ellos y le preguntó:

—¿Qué haces buen maestro?

—Me deslomo para traer estos oficios. Es tan difícil... estoy cansado y harto...

Se acercó a un segundo profesor y volvió a formular la cuestión:

—¿Qué haces buen maestro?

—Vengo a apoyar esta escuela.

Un tercer docente, con aire sonriente y satisfecho, estaba allí. El andariego se le aproximó para indagar:

—¿Qué haces buen maestro?

—¡Construyo el futuro de mi país!

Según Carron y De Grauwe (2002), las funciones genéricas de la supervisión son:

Funciones genéricas de la supervisión		Ámbitos	
1.	Control y monitoreo	Administrativo	Pedagógico
2.	Enlace		
3.	Apoyo, asesoría y orientación		

Dichas funciones genéricas se detallan de la siguiente manera:

Funciones específicas de la supervisión escolar	
1.	Verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad, calidad y normalidad.
2.	Informa a la escuela las normas e indicaciones provenientes de las autoridades educativas.
3.	Plantea a las autoridades educativas las necesidades y demandas de las escuelas.
4.	Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: el aprendizaje de calidad en condiciones de equidad.
5.	Asegura la construcción y el mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros.
6.	Promueve el trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar.
7.	Estimula la comunicación entre los directores, los propios maestros, así como entre el director y su colectivo docente, además de que promueve el aprendizaje colaborativo como forma básica del desarrollo institucional.
8.	Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y en la zona.
9.	Asesora a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnico-profesionales en los que requieran apoyo.
10.	Gestiona apoyos técnico-profesionales externos para los colectivos docentes.
11.	Establece metas institucionales de logro con las escuelas y promueve la construcción con los colectivos docentes de los planes para alcanzarlas, así como también verifica con ellos su cumplimiento.
12.	Establece planes individuales de mejora con los docentes, impulsa su logro y les allega recursos técnico-profesionales.
13.	Estimula el uso adecuado del tiempo en la escuela y el aula en actividades relevantes para el aprendizaje.
14.	Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan ofrecerle la asistencia y asesoría que requieran.
15.	Promueve y modela el uso adecuado de los materiales y las herramientas educativas

disponibles, además de que acerca a los colectivos docentes nuevos materiales que enriquezcan su función.

16. Asesora en la atención diferenciada a los alumnos de acuerdo con sus necesidades educativas.
17. Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia.
18. Contribuye al establecimiento de relaciones de mutua colaboración entre las escuelas y la comunidad.

