

El nuevo rol del supervisor: una práctica reflexiva en los centros escolares de educación básica

José Luis García Leos

*Taller de capacitación directiva de la zona 10 de secundarias generales,
ciclo escolar 2024-2025*



Fuente: Foto cortesía de José Luis García Leos.

Resumen

Una de las funciones actuales del supervisor escolar es centrar la mirada en atender tareas con enfoque holístico y sistemático en el acompañamiento a los docentes y directivos, mediante un proceso formativo y de desarrollo profesional con autonomía y sentido ético, interviniendo en la resolución y mediación de conflictos en las instituciones escolares. La asesoría hoy en día debe transitar por una práctica inclusiva de desarrollo y seguimiento a las acciones de mejora escolar, mediante la observación, registro y análisis de tareas, generando diálogo sistemático en las situaciones cotidianas presentes en las escuelas. El acompañamiento directivo debe ser visto como una colaboración planificada, que brinda confianza en la respuesta a problemas vinculados con la convivencia, acoso escolar, violencia de género, ausentismo, reprobación, deserción o simplemente en el acompañamiento a estudiantes que enfrentan dificultades para el logro de los aprendizajes. En este contexto, el presente capítulo pretende colocar en la agenda educativa las funciones y actuación del supervisor escolar, quien avanzará adecuadamente en el ejercicio de sus funciones si se desarrollan de forma horizontal e incluyente, generando espacios donde participen todos los actores del hecho educativo. El supervisor solo podrá anticipar un proyecto consolidado de acompañamiento directivo si hay entusiasmo, organización y conocimiento del contexto de cada una de las instituciones que integran la supervisión de zona. La cualidad de este escrito es que se comparten experiencias de éxito compartidas por algunos supervisores del nivel de secundarias generales del estado de Chihuahua.

Palabras clave: CAPACITACIÓN DIRECTIVA, ACTUALIZACIÓN DOCENTE, FORMACIÓN CONTINUA, PRÁCTICA REFLEXIVA.

José Luis García Leos. Es Profesor Normalista de Educación Primaria, Licenciado en Ciencias Naturales por la Escuela Normal Superior de la Laguna, Maestro en Físico Química por la Escuela de Graduados en Monterrey, Maestro en Desarrollo Educativo por el Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado y Doctor en Educación por la Universidad de Durango. Se desempeña como supervisor de secundarias generales y jefe de enseñanza de Ciencias en Secundarias Generales. Cursó el diplomado en Gerencia Educativa en La Habana (Cuba), diplomado en Desarrollo de Centros Escolares en Santiago de Chile, diplomado en Liderazgo Pedagógico de la UNESCO en ciudad de Panamá y diplomado para Directivos Escolares en el ITESM, Campus Chihuahua. Entre sus publicaciones se encuentran el programa de materia optativa de Ciencias del Estado de Chihuahua, coautor del libro *Experiencias docentes*, autor del libro *Literatura química*, y coordinador y autor de la colección Textos de Posgrado. Correo electrónico: j.garcia@ensech.edu.mx

Antecedentes

El propósito general del presente capítulo es abonar al fortalecimiento de la capacidad y atención de los equipos de la supervisión escolar para acompañar a los directivos escolares en los retos y oportunidades que plantea el enfoque de la Nueva Escuela Mexicana –NEM–, con base en la reflexión, comprensión y experiencias que consoliden el trabajo de acompañamiento con un principio de colaboración y empatía hacia la función del directivo escolar. Se busca generar reflexiones que permitan una nueva narrativa en relación al acompañamiento a los directivos escolares, con una mirada diferente y crítica de las situaciones actuales; con conceptualizaciones, interrogantes y nuevas modalidades de trabajo en la supervisión escolar.

La nueva realidad escolar exige contar con directivos y supervisores capaces de emprender acciones integrales que fortalezcan a las escuelas, promuevan un desarrollo más autónomo y que se vinculen con las necesidades de su entorno, permitiéndoles responder con mayor sensibilidad y eficacia a los desafíos que enfrentan cotidianamente. Pozner (2006) define las tareas de los directivos y supervisores escolares de la siguiente manera:

Ser directivo y supervisor es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y es primordialmente, mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos [p. 7].

La autora plantea la idea de implementar una comunicación dialógica de escucha continua sobre las distintas problemáticas que sucede en los centros escolares, para dar respuestas asertivas de manera inmediata y proactiva a las voces de los distintos actores que confluyen en los centros

Cómo citar:

García Leos, J. L. (2026). El nuevo rol del supervisor: una práctica reflexiva en los centros escolares de educación básica. En J. A. Trujillo Holguín, J. L. García Leos y B. I. Sánchez Luján (coords.), *Desarrollo profesional docente: Procesos de actualización y profesionalización magisterial en la Nueva Escuela Mexicana* [col. Textos del Posgrado n. 10] (pp. 253-267). Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R.

escolares: docentes, personal de apoyo, padres de familias y, en especial, escuchar y atender a los estudiantes, todo ello con la finalidad de implementar los protocolos escolares que sean necesarios en la resolución y acompañamiento de las prácticas en las escuelas.

En este orden de ideas, la función del supervisor escolar de antaño estaba muy enfocada a las labores administrativas, utilizaba la función como una forma de control, asumía las tareas de conducto entre las autoridades superiores y los directores de la zona y actuaba como un órgano unipersonal vigilante de que se diera el servicio educativo. Por supuesto que también alentaba a la comunidad para que acudieran a la escuela, actuaba para mejorar la preparación de los maestros y para optimizar las condiciones de las comunidades. Estos estilos de supervisión eran los que demandaba el sistema escolar, así se procedía por cultura, pero en el contexto actual debemos transitar de una gestión burocrática a una de autonomía y de acompañamiento compartido, como afirma Bolívar (2010):

En lugar de una gestión meramente burocrática, como sucede igualmente en otras organizaciones no educativas, se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Por eso [...] las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio [p. 21].

Por tal motivo, se requieren supervisores escolares flexibles, congruentes, conocedores de la nueva realidad educativa, que busquen una forma de supervisión más autocítica en los procesos que suceden al interior de las escuelas, ser acompañantes del directivo escolar en la toma informada de decisiones y resolución de conflictos. Es decir, conjugar el hacer con el decir en las distintas tareas de la supervisión escolar. Se debe transitar a una comunicación realista, en la cual fluyan el apoyo y el acompañamiento genuino hacia la figura del directivo escolar.

Podemos visualizar la figura del actual supervisor con planteamientos modernos, interesados en el orden. Sí administrativo, pero con una mirada técnico-pedagógica para ser capaz de realizar planes de acompañamiento y profesionalización a los directivos de las escuelas, utilizando su función en los temas que generen confianza y empatía, con elementos de colaboración y de gestión entre sus escuelas; es decir, poner al centro

la tarea pedagógica, sin descuidar las otras áreas sustantivas que dan continuidad a los procesos escolares. Los efectos positivos que este tipo de supervisión puede generar de manera colateral están sustentados por distintas propuestas teóricas como las de Bolívar (2010).

Las revisiones de la investigación producida en las últimas décadas [...] señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Además, la propia calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito [p. 16].

La NEM le apuesta a una agenda de autonomía profesional sustentada en prácticas de supervisión que generen una cultura escolar robusta, con una participación que implique a todos los agentes educativos en procesos y metas comunes, que lleven a otra realidad los procesos de mejora continua.

En la conceptualización de elementos claves de la práctica de supervisión escolar encontramos algunas ideas que han estado presentes a lo largo del tiempo. Un supervisor escolar, según el Sistema de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en la Educación Básica –SISAAE–, tiene las responsabilidades siguientes:

- I. Establecer comunicación con las escuelas y visitarlas para organizar los servicios de apoyo, asesoría y acompañamiento técnico pedagógico en el marco del SISAAE, así como para realizar las actividades inherentes a su función.
 - II. Llevar a cabo acciones de liderazgo para gestionar el SISAAE y promover el logro de sus objetivos, atendiendo las necesidades técnico pedagógicas de las escuelas.
- [...]
- VII. Planificar, coordinar, desarrollar, dar seguimiento y llevar un registro interno de las acciones relativas al SISAAE en el ámbito de su competencia, conforme a los presentes lineamientos [SEP, 2019, pp. 19-20].

Por tal motivo, se requiere un supervisor con visión de largo alcance, que tenga liderazgo pedagógico y administrativo, que conozca y dé cuenta real de los sucesos que ocurren en las instituciones que supervisa, que acompañe para fortalecer la función de los directivos de la zona que atiende.

¿Cuál será el nuevo rol del supervisor escolar en lo que plantea la Nueva Escuela Mexicana?

El supervisor escolar de educación básica en la NEM asume una condición más de acompañamiento, asesoría y apoyo a los directivos de zona, en lugar de ser un inspector como tal. Se enfoca en la mejora de los procesos administrativos y técnico-pedagógicos, busca soluciones a los problemas educativos cotidianos, creando ambientes de intervención y mediación escolar en los entornos educativos.

La característica que distingue al supervisor actual es ser acompañante y asesor, apoyar en todo momento a los directivos y docentes en una reflexión compartida sobre sus prácticas, brindar materiales y estrategias para mejorar los procesos y promover la escucha y el dialogo con los distintos actores que integran los ambientes escolares. Debe ser promotor en la colaboración y el trabajo compartido. El supervisor de hoy facilita la comunicación asertiva y el trabajo en equipo entre los docentes, directivos y otros actores de la comunidad educativa, creando un ambiente de colaboración en la solución e intervención de las problemáticas.

El supervisor actual deberá transitar de un paradigma de índole administrativa y de control a ser parte medular en la construcción de alternativas de solución que día a día se presentan en el entorno cotidiano del centro escolar. El supervisor será empático con el enfoque de la NEM, asegurando que las prácticas pedagógicas se orienten a garantizar el máximo logro de los contenidos y procesos de aprendizaje de los estudiantes; así como promover la equidad e inclusión para, en conjunto con los directivos, desarrollar estrategias exitosas de acompañamiento para la mejora educativa.

El supervisor hace equipo con la comunidad, está abierto a la interacción social y escucha las problemáticas que suceden en el ámbito comunitario, dando espacio a la colectividad para que sean parte de la solución de las problemáticas sociales y comunitarias. Considera a diversos agentes en los proyectos escolares que se generen desde el aula, desde la escuela y desde la comunidad. La NEM espera una supervisión integral, humanista, crítica y con voz comunitaria, para que consoliden prácticas autónomas. La SEP (2018) subraya que “la participación de los padres de familia y de los actores comunitarios permiten alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la

escuela con la comunidad” (p. 16), por ello el supervisor deberá alentar la comunicación con la comunidad, fortaleciendo vínculos y creando sentido de pertenencia. En resumen, el supervisor se convierte en un facilitador y guía del proceso educativo, promoviendo la mejora continua de las prácticas pedagógicas y el bienestar de los estudiantes.

Experiencias, retos y oportunidades del supervisor escolar en secundarias generales

Como parte de este ejercicio académico, en las siguientes líneas se presentan experiencias exitosas y las miradas de algunos supervisores de secundaria generales del estado de Chihuahua, quienes generosamente comparten algunas vivencias en la supervisión escolar, mismas que los sitúan como verdaderos líderes en sus equipos de trabajo en cada una de las zonas donde laboran.

Maestro Mario Anchondo

Es supervisor de la Zona Escolar 14, que comprende la región serrana, y cuenta con una trayectoria de 44 años en la docencia y 11 en la supervisión escolar. Su formación profesional abarca la carrera de profesor normalista, licenciado en Educación Superior y una maestría en Desarrollo Profesional Docente; además de múltiples diplomados y certificaciones. Su experiencia en diversos ámbitos educativos, administrativos y sindicales lo ha convertido en un referente en la supervisión escolar.

A lo largo de su trayectoria identifica múltiples problemas que enfrentan los directivos en las instituciones educativas, especialmente en el contexto actual, en el que la vida escolar ha cambiado significativamente. Destaca el impacto de las dinámicas familiares y la indisciplina de los estudiantes en la generación de conflictos dentro de las escuelas, lo que ha llevado a los directivos a sentirse abrumados ante la falta de conocimiento y actualización en protocolos de contención, mediación y resolución de conflictos.

El maestro Anchondo señala también la falta de gobernanza en el ámbito docente y del personal de apoyo, lo que dificulta la aplicación de normativas que han quedado obsoletas frente a la agenda educativa moderna. Critica la autonomía mal entendida de algunos docentes, quienes mantienen paradigmas tradicionales sin adaptarse a las nuevas necesidades de la educación y la evaluación formativa.

Desde su rol como supervisor, ha adoptado una postura de acompañamiento, permitiendo que los directivos asuman un papel protagónico en los procesos escolares. Esta metodología ha facilitado la implementación de estrategias de manera más efectiva.

El maestro Mario Anchondo enfatiza la necesidad de actualizar reglamentos, lineamientos y acuerdos secretariales para que se ajusten a la realidad de las diferentes regiones escolares. Considera crucial que los directivos tengan mayor autonomía en la toma de decisiones para intervenir y mediar en los problemas que surgen en los centros escolares. Asimismo hace un llamado a las autoridades federales y estatales para que reconozcan y promuevan las experiencias y buenas prácticas de los equipos de supervisión, además de fomentar espacios de socialización y colaboración entre supervisores a nivel regional, estatal y nacional. Su perfil como supervisor escolar refleja su compromiso con la mejora de la función y la necesidad de adaptar el sistema educativo a los retos actuales (M. Anchondo, comunicación personal, 13 de mayo, 2025).

Maestra Marivel Jáquez Jaramillo

La maestra Marivel Jáquez ha sido una figura ejemplar en la supervisión escolar, con una trayectoria marcada por la perseverancia, el compromiso y la innovación educativa. Su formación comenzó en el Centro de Educación Artística –CEDART–, donde exploró la enseñanza desde una perspectiva artística, lo que le permitió combinar sensibilidad y pedagogía. Aunque inicialmente aspiraba a ser maestra normalista, encontró en las artes un vehículo para su vocación docente.

Con el paso del tiempo consolidó su labor como docente de Artes Integrales en secundarias generales de Chihuahua, promoviendo la creatividad en el aula. Posteriormente amplió su formación académica con estudios en Contaduría Pública en la Universidad Autónoma de Chihuahua –UACH– y una maestría en Ciencias de la Educación, lo que enriqueció su perfil profesional.

Su carrera en la gestión educativa inició con cargos como subdirectora y jefa de artes en comisión, supervisando diversas regiones del estado. En 1997, tras obtener un puntaje destacado en el proceso de

promoción escalafonaria, asumió el rol de supervisora escolar, función que ha desempeñado con dedicación y visión estratégica.

A lo largo de su trayectoria la maestra Jáquez ha participado en el diseño de materiales educativos de artes visuales, música y artes escénicas. Ha impartido talleres en programas nacionales de actualización docente sobre creatividad, evaluación formativa y planeación didáctica, además de coordinar eventos culturales y deportivos en secundarias generales. Su trabajo ha sido reconocido a nivel nacional, incluyendo su participación en la elaboración de reactivos en el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior –Ceneval–.

Desde la supervisión escolar ha enfrentado desafíos como la implementación del enfoque de la NEM, el impacto de las ausencias docentes en la continuidad escolar y la necesidad de intervención ante situaciones de violencia estudiantil. Para abordar estas problemáticas ha promovido el acompañamiento pedagógico mediante talleres y sesiones de asesoría con equipos directivos, docentes y personal de apoyo. Además ha trabajado en colaboración con instituciones como el Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes, la Fiscalía del Estado y la Comisión Estatal de Derechos Humanos para fortalecer la convivencia escolar en zonas vulnerables.

Una de sus estrategias más efectivas ha sido la comunicación asertiva y el acompañamiento puntual a directivos y docentes en las reuniones de Consejo Técnico Escolar –CTE–. Considera que escuchar a la comunidad educativa es fundamental para la prevención y resolución de conflictos, promoviendo una práctica supervisora basada en la ética y el profesionalismo.

En la entrevista destaca la importancia de una mediación eficiente en situaciones recurrentes que involucran a docentes y directivos, evitando prolongaciones innecesarias en los procesos administrativos que afectan la atención escolar. Su visión apuesta por una gestión educativa moderna, participativa y adaptada a las necesidades actuales.

La maestra Marivel Jáquez representa un liderazgo inspirador en la supervisión escolar, con un enfoque centrado en la mejora educativa y el bienestar de la comunidad escolar (M. Jáquez Jaramillo, comunicación personal, 14 de mayo, 2025).

Maestro Raúl Ricardo Muñoz Trevizo

El maestro Ricardo Muñoz igualmente cuenta con una sólida formación académica como profesor normalista en educación básica, con estudios en la Normal Superior de México y la Normal Superior Profr. José E. Medrano R. Ha completado dos maestrías, una en la Escuela de Graduados Profr. Moisés Sáenz Garza, en Monterrey, y otra en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Su preparación incluye múltiples diplomados en supervisión efectiva y liderazgo estratégico, además de diversos cursos y talleres que han enriquecido su experiencia profesional.

Inició su labor docente en educación primaria en 1963, y en 1970 se integró como profesor de química en el nivel de secundaria. Posteriormente asumió roles directivos y llegó a ser jefe de enseñanza. Desde 1991 ha desempeñado la función de supervisor escolar, consolidándose como un referente en el ámbito educativo. Ha sido coordinador de supervisores, presidente de eventos culturales y deportivos, asesor en la Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R., y jefe de departamento en los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua –SEECH–.

En su entrevista el maestro Muñoz destacó las problemáticas recurrentes en las instituciones educativas, como las agresiones y difamaciones anónimas hacia directivos y docentes, las cuales distraen de la labor supervisora y dificultan el acompañamiento educativo. Para contrarrestarlo ha promovido la integración colectiva y el fortalecimiento de la identidad profesional mediante reuniones y talleres con los equipos docentes, buscando mayor autonomía administrativa, pedagógica y de gestión.

Considera esencial mantener una comunicación dialógica constante con los directivos para identificar oportunidades de mejora en los centros escolares. Su enfoque se basa en una supervisión estratégica, cada pieza del sistema educativo debe ser colocada adecuadamente para garantizar un liderazgo sólido por parte de los directivos.

Subraya la necesidad de una visión común entre jefes de enseñanza, supervisores y autoridades superiores, estableciendo un plan estratégico compartido. Señala que si cada actor educativo trabaja de manera aislada será difícil lograr los propósitos del artículo tercero constitucional. Propone que la supervisión escolar promueva un acompañamiento coordinado en la implementación de los enfoques de la NEM, evitando la desarticulación de agendas. Solicita la creación de un catálogo de

cursos presenciales que respondan a las necesidades de los directivos y docentes, además de una evaluación continua y seguimiento de la práctica docente. Propone una profesionalización clara y congruente con los mandatos de la NEM.

Finalmente, hace un llamado a regular el desempeño de los directivos, jefes de enseñanza y supervisores que no cumplen adecuadamente sus funciones, asegurando procesos normativos más eficientes dentro de los centros escolares. El maestro Muñoz Trevizo representa un liderazgo comprometido con la mejora de la supervisión escolar, basado en la colaboración, la entrega y la ética profesional (R. R. Muñoz Trevizo, 16 de mayo, 2025).

Doctor Efraín Araiza Sánchez

El doctor Efraín Araiza es un referente en el ámbito educativo, con 58 años de servicio y 25 en la supervisión escolar. Su formación incluye estudios como profesor normalista en educación básica, una licenciatura en la Escuela Normal Superior de México, una maestría en Administración de Recursos Humanos por la UACH, una maestría en Pedagogía en la Escuela de Graduados Guillermo Prieto, de Monterrey, y un doctorado en Ciencias de la Educación con enfoque en administración en la Universidad de España en Durango. Ha complementado su preparación con numerosos diplomados en investigación epigráfica, educación social aplicada, método científico y liderazgo estratégico.

A lo largo de su trayectoria ha participado en el diseño de planes estatales de desarrollo educativo, la implementación del Sistema Institucional de Evaluación –SIE– y distintas reformas educativas, además de coordinar el pilotaje de la reforma de secundaria de la década de 1990. Ha ocupado cargos clave como jefe de departamento en SEECH, catedrático en varias Normales superiores y coordinador de propuestas en educación indígena. Su impacto ha trascendido los ámbitos estatal y nacional, siendo condecorado como profesor emérito de Ciencias Naturales y reconocido en eventos internacionales sobre estilos de aprendizaje.

Su visión como supervisor escolar enfatiza la importancia de la comunicación asertiva en la gestión directiva, señalando que la falta de diálogo adecuado entre directivos y docentes ha generado conflictos internos que se prolongan por la falta de intervención oportuna de las

autoridades. Asimismo advierte sobre el deterioro del clima organizacional en las escuelas debido a la falta de actualización normativa, lo que afecta la estabilidad laboral y el desarrollo educativo.

Para fortalecer la función supervisora, propone la capacitación continua y el regreso de cursos y talleres presenciales adaptados a los nuevos desafíos de la NEM. Destaca la necesidad de reuniones colectivas entre supervisores para compartir experiencias exitosas y generar estrategias conjuntas que permitan abordar problemáticas regionales de manera efectiva. Argumenta que la supervisión escolar no debe ser una entidad aislada, sino que requiere apoyo institucional mediante la creación de equipos de acompañamiento –SAEES– en las zonas escolares.

Finalmente, subraya la importancia de una comunicación más empática entre la supervisión y las autoridades federales y estatales, con el fin de generar expectativas realistas y planes institucionales colectivos que respondan a las necesidades del contexto educativo actual.

El doctor Araiza Sánchez proyecta una supervisión escolar basada en la colaboración, la actualización profesional y la construcción de estrategias colectivas para fortalecer la gestión educativa (E. Araiza Sánchez, comunicación personal, 19 de mayo, 2025).

Conclusiones

Revisando y analizando las expresiones y vivencias institucionales de los supervisores escolares entrevistados, podemos inferir que la nueva agenda educativa exige modificar prácticas y estilos de planeación, organización, gestión y liderazgo pedagógico, que posibiliten retomar una comunicación franca y equitativa en la gestión institucional, para renunciar a viejos esquemas de administración y con ello dar mejores alternativas y certidumbre a la función directiva y supervisora. Se requiere crear ambientes más genuinos que acompañen los procesos escolares, de acuerdo con lo expresado en voz de los supervisores escolares. Los problemas se pueden resolver con una mediación e intervención objetiva, en la que exista voluntad para transformar áreas de oportunidad en acciones de mejora en la vida institucional de los centros educativos.

Estos nuevos escenarios, como los que describe el maestro Mario Anchondo, supervisor de la zona 14, resaltan de manera puntual que en la agenda del supervisor moderno debe quedar fuera el protagonismo

para que sean los directivos de las escuelas quienes, de manera asertiva, den respuesta a los desafíos que se presentan en las escuelas.

Los nuevos retos en el ámbito educativo, de acuerdo con lo que comenta la maestra Marivel Jáquez, son los que impulsan a que la función de la supervisión sea congruente en el decir con el actuar, para realizar un acompañamiento sistemático y de colaboración hacia las tareas que se desarrollan en los centros escolares, mismas que repercuten en el liderazgo efectivo de los directivos en las escuelas.

En los comentarios del maestro Raúl Ricardo Muñoz se destaca el trabajo de colaboración y coordinación con las figuras educativas para hacer del acompañamiento a directivos un espacio de diálogo y reflexión, asumiendo un rol de trabajo de asesoría y de escucha entre pares, de manera empática entre la figura del supervisor y su equipo de directivos.

El doctor Efraín Araiza Sánchez le apuesta a la buena marcha de la supervisión moderna mediante una reestructuración en el ámbito de la gestión y de los climas organizacionales, para de esa forma avanzar en los procesos educativos actuales.

Como podemos observar, los nuevos retos profesionales en la función de la supervisión demandan establecer canales de comunicación y de acompañamiento para transformar y reestructurar la organización de la vida institucional en los centros escolares, mediante un liderazgo compartido y de colaboración entre todos los equipos que inciden en la supervisión escolar. El reto no es menor, pero con una actuación y mediación cercana a los equipos directivos se pueden minimizar muchas de las situaciones problemáticas que se generan en los centros escolares.

La tarea en la supervisión es compleja e incierta, pero podemos elaborar algunas rutas de acompañamiento que al final del camino generen respuestas colectivas que den certidumbre y claridad a los procesos que se viven en los centros educativos. Para ello los equipos de supervisión deberán generar un abanico de estrategias administrativas, pedagógicas y de gestión escolar con acciones y una serie de actividades que den respuesta a las necesidades de los centros escolares.

El camino de intervención y acompañamiento al directivo de escuela no es una cosa menor, se deberá tener tacto y conocimiento claro del contexto en cada uno de los centros escolares y de los perfiles directivos con los que se cuenta en la zona escolar. Los supervisores y los aseso-

res técnico pedagógicos forman parte de la estructura del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas –SAAE–, cuyo objetivo es “coadyuvar a la mejora del funcionamiento de la escuela y de las prácticas profesionales docentes y directivas, por medio de la asesoría y el acompañamiento especializados” (SEP, 2021, p. 13). Ello nos lleva a un segundo momento en el acompañamiento, que es lo referente a los requerimientos y solicitudes de las figuras directivas y docentes. Aquí es muy variado lo que los directivos expresan como detonantes en las necesidades de capacitación, entre los más recurrentes mencionan actualización de la normativa laboral vigente, acuerdos y protocolos de actuación, conflictos que afectan el clima organizacional y licencias médicas menores a 30 días que no se cubren con personal interino.

Finalmente podemos hacer algunas consideraciones para fortalecer la función de la supervisión escolar con los planteamientos de la NEM:

1. Realizar diagnósticos contextualizados de cada una de las realidades que viven las instituciones escolares.
2. Considerar la voz y las áreas de oportunidad que manifiestan los directivos y docentes en el ámbito del acompañamiento para su desempeño en las problemáticas o situaciones particulares que se presentan en la cotidianidad del aula y de la escuela.
3. La selección, elaboración o adaptación del acompañamiento y profesionalización de recursos para el aprendizaje, de acuerdo con las características del directivo y de los docentes en su propio contexto.
4. El desarrollo o fortalecimiento de la identidad profesional y ética del directivo de nuevo ingreso, así como del directivo experimentado, para que consolide su vocación de servicio.
5. Coordinar actividades entre todas las figuras de acompañamiento en el ámbito administrativo y técnico pedagógico.
6. Elaborar, de manera conjunta con todos los actores que intervienen en el proceso educativo, una ruta de revisión de los planes de desarrollo institucional o planes escolares de mejora escolar.
7. Generar reuniones de revisión, actualización de los marcos normativos y protocolos de actuación vigentes que le dan vida a las instituciones escolares.

8. Organizar redes de apoyo entre las zonas escolares de la entidad para compartir entre pares las prácticas exitosas de supervisoras y supervisores escolares.
9. Realizar encuentros, foros y paneles de gestión, actualización y profesionalización entre las figuras directivas y de supervisión escolar.
10. Contar cada inicio de ciclo escolar con un folleto de las tareas elementales que debe de asumir el supervisor y directivos con sus centros escolares.

La supervisión oportuna y con metas claras dará como resultado un acompañamiento desde el contexto, con voz compartida de los integrantes de la comunidad escolar, con un hilo conductor de ideas y propósitos comunes en beneficio de las y los directivos de las escuelas secundarias. El camino no es sencillo, pero con la escucha y la intervención acertada se estará dando rumbo al trabajo, con la colaboración de todas y todos los actores del hecho educativo.

Referencias

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Pozner, P. (2006). *La supervisión de educación básica para impulsar la mejora continua*. Secretaría de Educación Pública.
- SEP (2018). *Servicio de asesoría técnica de la escuela en educación básica (SATE) ciclo escolar 2018-2019*.
- SEP (2019, may. 14). *Lineamientos generales del Sistema de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en la Educación Básica*. https://cefdocente.edugem.gob.mx/doctos/sate_lineamientos_generales.pdf
- SEP (2021, mar. 12). *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica*. https://cespd.edomex.gob.mx/sites/cespd.edomex.gob.mx/files/files/FDocenteDoc/Lineamiento_Generales_SAAE_EB_2021.pdf