



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros

Marco para la excelencia en la enseñanza y
la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el
desarrollo integral de todos los alumnos

Perfil docente, directivo y de supervisión

Octubre 2019

Documento de trabajo



Índice	Pág.
Presentación	5
Características de los perfiles docente, directivo y de supervisión	7
Perfiles docente, directivo y de supervisión	10
I. Perfil docente. La docencia que queremos	10
1. Un maestro que prepara el trabajo en el aula para facilitar el aprendizaje de los alumnos.	12
2. Un maestro que facilita el aprendizaje y la participación de todos sus alumnos.	13
3. Un maestro que evalúa el aprendizaje de los alumnos con fines de mejora.	15
4. Un maestro que atiende a los alumnos en un ambiente de equidad, inclusión, interculturalidad, convivencia armónica, seguro y saludable.	16
5. Un maestro que aprende y colabora en la escuela para propiciar el aprendizaje y desarrollo integral de los alumnos.	19
II. Perfil directivo. El directivo que queremos	21
1. Un directivo que es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa.	23
2. Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa.	26
3. Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo.	28
4. Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela.	30
5. Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos.	33



III. Perfil de supervisión. La función de supervisión que queremos	36
1. Un supervisor que es líder pedagógico al colocar en el centro de la labor educativa a los alumnos.	37
2. Un supervisor que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa.	40
3. Un supervisor que coordina la organización y el funcionamiento de las escuelas para asegurar la prestación regular del servicio educativo.	42
4. Un supervisor que favorece la atención de los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en las escuelas.	44
5. Un supervisor que propicia la vinculación de las escuelas con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos.	47



Presentación

La Secretaría de Educación Pública pone a disposición de las autoridades educativas de las entidades federativas el *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. Perfil docente, directivo y de supervisión*, el cual constituye un documento de trabajo cuyo objetivo es el análisis y la consulta relativa a los **perfiles, dominios, criterios e indicadores** que servirán como un referente en los procesos de admisión, promoción, reconocimiento y formación del personal docente, directivo y de supervisión, conforme a lo establecido en la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

En esta Ley se señala que tales perfiles son el conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrito específicamente, los cuales están compuestos de criterios e indicadores, los que, a su vez, se entienden como las herramientas normativas que establecen lo que deben saber y ser capaces de hacer las maestras y los maestros para favorecer el aprendizaje y bienestar de los educandos. Se organizan en dominios y definen los referentes específicos de carácter cualitativo y cuantitativo para valorar la práctica profesional. Su formulación, uso y desarrollo permite a los maestros compartir significados, guiar su práctica y orientar los procesos de formación (artículo 7, fracciones IV y X). Asimismo, son referentes de la buena práctica y del desempeño docente, directivo y de supervisión eficiente.

Adicionalmente, dicha Ley estipula como atribución de la Secretaría: “Determinar los criterios e indicadores a partir de los cuales se realizarán los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento en el Sistema, para los diferentes tipos de entornos” y “Establecer los perfiles profesionales, el proceso de valoración de las habilidades socioemocionales y los requisitos mínimos que deberán cumplirse para la admisión, promoción, y reconocimiento en el Sistema, según el cargo de que se trate. Para tales efectos, la Secretaría deberá considerar las propuestas que en su caso reciba de las autoridades educativas de las entidades federativas” (artículo 14, fracciones VII y X). Define también que a estas Autoridades les corresponde: “Participar en los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento en el Sistema, así como en la elaboración de los criterios e indicadores, de conformidad con las disposiciones que determine la Secretaría” (artículo 15, fracción V).

Considerando lo anterior, la intención del presente documento es convocar a las autoridades educativas señaladas a la discusión y al análisis de los perfiles, dominios, criterios

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

e indicadores que más adelante se incluyen, de modo que los planteamientos finales de tales herramientas refieran a las cualidades de buenas prácticas de enseñanza y gestión que contribuyan efectivamente a la construcción de la Nueva Escuela Mexicana.

El documento está organizado en los apartados siguientes: a) *Características de los perfiles docente, directivo y de supervisión*, en el que se describe de manera general cuál ha sido el proceso de construcción, los propósitos y el alcance de estas herramientas, junto con las características que guiaron su construcción y se espera se cumplan en la versión que será publicada. Adicionalmente, estas características servirán de referente para los participantes en la discusión y el análisis de los perfiles; b) *Perfiles del docente, directivo y de supervisión*, cada uno presentado de manera independiente y conformado por dos partes; la primera describe qué se espera del desempeño de cada figura, con la intención de mostrar una visión global y general de la intervención cotidiana de este personal, de modo que al revisar los dominios, criterios e indicadores se analicen en contexto y en vinculación con los otros referentes, por tanto, se tenga presente la totalidad de la función, no solo fragmentos. La segunda parte incluye los dominios, criterios e indicadores para cada figura señalada.

Se espera que las autoridades educativas de las entidades federativas analicen, con sus equipos técnicos y personal educativo, los perfiles, dominios, criterios e indicadores incluidos en este documento, de modo que estos representen lo más valioso de las funciones docente, directiva y de supervisión, a la vez que den cuenta de un desempeño posible de llevar a cabo en las escuelas de educación básica en México y de excelencia, dirigido al logro de los propósitos educativos con todos los alumnos, en un marco de equidad, inclusión e interculturalidad.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Características de los perfiles docente, directivo y de supervisión

El artículo tercero constitucional señala que toda persona tiene derecho a la educación y que el Estado impartirá y garantizará la educación básica, la cual, se caracterizará por ser obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica; se basará en el respeto irrestricto a la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva; tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano; fomentará en él el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia, y promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para que esto sea posible, es necesario que los colectivos docentes, guiados por el liderazgo de los directivos y supervisores escolares, se esfuercen y enfoquen su labor en favorecer una educación adecuada a las características de sus alumnos, considerando su contexto social, cultural, lingüístico y familiar. Sin la labor de estas figuras será imposible que las escuelas de educación básica alcancen sus propósitos.

Por esta razón, la Secretaría de Educación Pública ha comenzado el diseño de nuevos perfiles para maestros, directivos y supervisores escolares, con la intención de hacer posible los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, la cual se caracteriza por poner al centro de la acción pública educativa el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes; promover una formación que toma como base a las personas; atender su identidad, sentido de pertenencia y responsabilidad ciudadana; sustentarse en valores como la honestidad; propiciar el desarrollo del pensamiento crítico, y favorecer el respeto y cuidado del medio ambiente.

Los perfiles que se incluyen más adelante toman en cuenta lo anterior y consideran que estos actores educativos cuentan con múltiples experiencias y saberes; ejercen su labor en una variedad de contextos sociales, culturales, lingüísticos y educativos, y los colectivos docentes, los alumnos y sus familias, reflejan la diversidad que caracteriza las diferentes regiones de nuestro país.

Estos perfiles se han denominado: *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. Perfil docente, directivo y de supervisión*, porque incluyen elementos que se consideran sustanciales y comunes a las labores docente, directiva y de supervisión, expresados en conocimientos, habilidades y actitudes que distinguen a prácticas educativas deseables,

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●



pero posibles en las condiciones y la situación actual de las escuelas de educación básica, a fin de impulsar el desarrollo de la Nueva Escuela Mexicana.

Estos perfiles tienen la intención de ser un referente común que contribuya a generar una visión compartida sobre lo que deben saber y ser capaces de hacer los maestros, directivos y supervisores, así como ofrecer un marco que les ayude a analizar y reflexionar sobre su práctica, al tiempo de favorecer la comunicación, vinculación, diálogo y trabajo colaborativo al interior de las escuelas, supervisiones y entre los diferentes niveles educativos, dependencias y quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones orientadas a mejorar las prácticas educativas, al explicitar hacia dónde dirigir el perfeccionamiento de los saberes profesionales de estos actores para lograr los propósitos de la educación básica, en cada uno de los niveles que la componen.

Adicionalmente, estos perfiles pretenden ser un insumo para que la sociedad conozca y comprenda la tarea de los maestros, directivos y supervisores, y para orientar procesos relacionados con su función, como: el trabajo que realizan con la comunidad escolar; la formación inicial y continua; la evaluación diagnóstica y formativa; los procesos de promoción; la tutoría y la asesoría, así como el diseño de materiales y recursos dirigidos a estas figuras educativas, entre otros.

Para el diseño de esta propuesta se analizaron los perfiles del personal docente, directivo y de supervisión previos y se tomaron como elementos guía los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, resultados de investigación y referentes que, en materia normativa, orientan la educación básica de nuestro país. A partir de este análisis se consideró central guiar el diseño de los perfiles por los criterios siguientes:

- 1. Considerar los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana y las modificaciones en materia de política educativa dirigidas a la mejora escolar**, esto refiere a incluir en los perfiles estos elementos, orientados a apoyar el trabajo que se realiza con los alumnos, de modo que cada perfil contribuya al cambio y al perfeccionamiento de las prácticas educativas. Esto implica además partir del supuesto de que todos los maestros, directivos y supervisores del país cuentan con saberes que deben ser valorados, reconocidos y potenciados.
- 2. Referir al núcleo o aspectos centrales de la función**, es decir, considerar dentro del perfil *solo* aquellos elementos que son substanciales al ejercicio docente, directivo o de supervisión, que describen aspectos fundamentales y nucleares de estos, de manera que se evite confundir, sobrecargar o redundar en contenido.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



- 3. Conformar un marco conceptual, pedagógico y organizativo congruente y articulado,** esto es, que cada perfil en su conjunto dé cuenta de una idea congruente de la función a la que refiere, con vínculos entre sí y sin repeticiones ni diferentes niveles de profundidad, que muestren los planteamientos educativos que se desean fomentar. Al igual que se evite el uso de expresiones, nociones o ideas sin una claridad conceptual suficiente.
- 4. Ser medible y posible de lograrse.** Cada perfil debe facilitar el reconocimiento del nivel en que un maestro, directivo o supervisor ha logrado cierto rasgo e identificar fortalezas y aspectos a desarrollar, lo cual supone que los dominios, criterios e indicadores sean posibles de lograr en las escuelas y aulas mexicanas, por tanto, no referir a un “deber ser” que puede ser ajeno a nuestros contextos, idiosincrasias, condiciones educativas o culturas escolares, sin que esto reduzca la posibilidad de mejora y de avanzar hacia una visión deseable y posible de nuestra realidad educativa.
- 5. Ser preciso, claro y de fácil comprensión.** A fin de evitar que los dominios, criterios e indicadores requieran ser esclarecidos de manera pormenorizada, es necesario que se utilice una redacción precisa, sin ambigüedad y que no requiera demasiadas explicaciones para comprenderse, de modo que cada perfil pueda ser utilizado en diversos procesos y por diferentes actores, además de contribuir a la creación de un lenguaje común sobre la función a la que refiere.
- 6. Ser útil para la acción, la formación propia y el trabajo colaborativo.** Cada perfil debe describir conocimientos, habilidades, actitudes y valores específicos alcanzables por los maestros, directivos o supervisores, que orienten hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora, tanto de manera personal como colectiva y, de este modo, contribuyan a la toma de decisiones acerca de la propia formación, aprendizaje y desarrollo profesional en cada escuela, zona escolar y nivel educativo.
- 7. Ser congruente con el trabajo que se realiza en la escuela, como colectivo y comunidad escolar, y en la zona escolar.** En conjunto, los dominios, criterios e indicadores de técnicos docentes, maestros, directivos, tutores, asesores técnicos y supervisores, deben dar cuenta del trabajo que se pretende realizar en la Nueva Escuela Mexicana para lograr el aprendizaje y favorecer el desarrollo integral de los alumnos en un marco de excelencia, inclusión e interculturalidad, por lo que debe evitarse diseñar los perfiles de los diferentes actores sin tomar en cuenta las demás figuras educativas que participan en la atención de los alumnos.

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●



Perfiles docente, directivo y de supervisión

Enseguida se incluyen los perfiles correspondientes a los maestros, directivos –directores, subdirectores y coordinadores de actividades–, y supervisores o figuras equivalentes.

I. PERFIL DOCENTE. LA DOCENCIA QUE QUEREMOS

Una parte sustancial del perfil docente es que este muestra –por medio de los dominios, criterios e indicadores– rasgos característicos que se espera fomentar en el trabajo cotidiano de los maestros, considerando las condiciones en que se encuentran nuestras escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa. Por ello, se ha propuesto que el perfil responda a la tradición educativa mexicana y a los elementos que los maestros consideran sustanciales y más relevantes de su labor, en lugar de aspectos extraídos de referentes que pueden resultar significativos, pero ajenos a la cultura magisterial mexicana y a los contextos y necesidades de la población infantil y adolescente en nuestro país.

En este sentido, el perfil corresponde a una docencia enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que la enseñanza supone un gran compromiso moral por favorecer que las niñas, los niños y los adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el maestro que queremos en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores maestros y maestras del país, quienes han demostrado que es posible contar con un profesional comprometido en lograr que todos los alumnos aprendan, quien confía en que todos ellos pueden y saben, y los coloca en el centro de sus acciones en el aula y en la escuela. Es un maestro que tiene una comprensión profunda del contenido, de las capacidades a desarrollar en los alumnos y del currículo, sabe cómo adaptar su enseñanza a las características individuales, culturales, lingüísticas y sociales de los alumnos para lograr que aprendan, cuenta con un amplio repertorio pedagógico para alcanzar este propósito y es capaz de revisar su propia práctica para mejorarla. Asimismo es un maestro que utiliza en su hacer cotidiano herramientas básicas, como la planeación y la

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

evaluación, en tanto medios que le permiten concretar sus intencionalidades pedagógicas, y quien con sus actitudes y acciones contribuye a generar un ambiente propicio para el aprendizaje.

El maestro que queremos para nuestras escuelas es alguien comprometido con el desarrollo integral de los alumnos. En este sentido propone experiencias de aprendizaje que fortalezcan sus capacidades cognitivas, físicas y de relación social y afectiva. Un maestro que es sensible y atento a las características individuales, familiares, lingüísticas, culturales y sociales de sus alumnos y es capaz de adaptar su enseñanza a estas. Además de que manifiesta disposición y compromiso para trabajar con sus colegas y con las familias de los alumnos, pues concibe a la mejora de los aprendizajes y las prácticas docentes como una tarea colectiva.

En ese sentido, la Secretaría busca que el perfil muestre lo más valioso de la labor de los maestros mexicanos, al ver a la docencia más allá de un punto de vista técnico, para apreciarla en su función de transformación social –sin adjudicarle responsabilidades que corresponden a otros ámbitos y actores sociales– y amplio sentido moral. Finalmente, en la visión del maestro que queremos se considera que el trabajo de este no se realiza de forma aislada, sino en colaboración con otros adultos dentro del plantel y en la supervisión escolar, donde la labor de las autoridades educativas federales y de las entidades federativas, además del Sistema Educativo en su conjunto, resulta sustancial, por lo que en el perfil se considera la importancia del trabajo colaborativo, el aprendizaje profesional en el terreno de la práctica, la toma conjunta de decisiones fundamentadas en evidencias acerca del aprendizaje de los alumnos y la importancia del fomento de la convivencia armónica en estos, además de la necesaria comunicación y colaboración con las familias de los alumnos.

▼ DOMINIOS DE LA DOCENCIA QUE QUEREMOS

En el marco de los elementos señalados se establecen los dominios siguientes, los cuales permiten organizar los atributos, presentados en criterios e indicadores, que son deseables en el ejercicio de la docencia y que en su conjunto pretenden contribuir a una educación de excelencia.

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●



1. Un maestro que prepara el trabajo en el aula para facilitar el aprendizaje de los alumnos

Este dominio refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los maestros ponen en práctica al preparar la intervención didáctica con la finalidad de favorecer el aprendizaje de los alumnos y lograr que todos participen en actividades motivadoras, retadoras y con sentido para ellos.

Como base para esta preparación se incluye un conjunto de saberes indispensables para llevar a cabo un trabajo pedagógico que considere las necesidades de aprendizaje de los alumnos, como son la comprensión del currículo –plan y programas de estudio–, el conocimiento de los materiales educativos, el repertorio didáctico propio (la diversidad y cantidad de estrategias y actividades didácticas que utilizan en relación con un campo formativo o asignatura), así como la comprensión y aprovechamiento del contexto social, cultural, lingüístico y familiar de los alumnos.

Por tanto, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

1.1 Domina los aspectos centrales del currículo vigente.

- 1.1.1 Comprende el sentido pedagógico y los elementos centrales del currículo en su nivel educativo o asignatura(s).
- 1.1.2 Domina los contenidos de la(s) asignatura(s) que imparte, o bien, las capacidades fundamentales a propiciar en los alumnos según los campos formativos, conforme al nivel educativo en que labora.
- 1.1.3 Identifica las características de las actividades y estrategias didácticas propuestas en el programa de estudios de la asignatura, grado o nivel educativo que atiende.

1.2 Conoce a los alumnos y comprende sus necesidades educativas.

- 1.2.1 Identifica los principales rasgos del desarrollo infantil o adolescente (físico, cognitivo, social y afectivo) que es la base de una intervención docente centrada en las posibilidades de aprendizaje de sus alumnos.
- 1.2.2 Reconoce el papel del contexto familiar, social y cultural en el desarrollo y aprendizaje de los alumnos.
- 1.2.3 Conoce las capacidades y necesidades de aprendizaje de sus alumnos que son punto de partida para diseñar el trabajo pedagógico.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



1.3 Selecciona estrategias y actividades didácticas y de evaluación.

- 1.3.1 Diseña estrategias y actividades didácticas considerando las características de sus alumnos y su contexto cultural y lingüístico, así como las orientaciones del currículo vigente.
- 1.3.2 Organiza los recursos, espacios, tiempo y materiales disponibles para el aprendizaje de los alumnos.
- 1.3.3 Selecciona estrategias de evaluación acordes con los aprendizajes esperados y con las particularidades de sus alumnos.

2. Un maestro que facilita el aprendizaje y la participación de todos sus alumnos

Este dominio abarca el conjunto de saberes didácticos que los maestros ponen en juego en el trabajo con los alumnos, a fin de favorecer su participación, colaboración, inclusión y aprendizaje, considerando lo planificado.

Asimismo, refiere a los saberes que los maestros ponen en práctica al implementar estrategias didácticas en las que se organiza al grupo de diversas formas y se utilizan los recursos disponibles en la comunidad, durante las cuales es substancial que el maestro atienda las intervenciones, comentarios y dudas de los alumnos, de modo que adapte su intervención a las necesidades, características y demandas de estos.

Por tanto, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

- 2.1. **Propone a los alumnos actividades didácticas que les permiten obtener aprendizajes valiosos.**
 - 2.1.1 Involucra a los alumnos en actividades didácticas que son cercanas a la realidad e implican indagación, creatividad, pensamiento crítico, y en las que participan con entusiasmo y sin temor a equivocarse.
 - 2.1.2 Utiliza estrategias y actividades didácticas diversificadas y flexibles, considerando diferentes alternativas de tratamiento de los contenidos o desarrollo de las capacidades de los alumnos, conforme al nivel educativo en que labora.
 - 2.1.3 Aplica estrategias para generar curiosidad e interés, así como motivar y formular preguntas significativas, considerando las características de los alumnos, el contenido y el ambiente social, cultural y lingüístico en que se desenvuelven.

● **DOCUMENTO DE TRABAJO** ●



Perfil docente, directivo y de supervisión

2.1.4 Emplea estrategias orientadas al aprendizaje colaborativo al implicar a los alumnos en la resolución de problemas de forma conjunta aportando sus saberes, experiencias, habilidades y talentos.

2.2 Adapta su intervención didáctica de acuerdo con las características y necesidades de aprendizaje de los alumnos.

2.2.1 Emplea estrategias para conocer a los alumnos durante el desarrollo de las actividades didácticas comprendiendo su diversidad y los apoyos pedagógicos que esto supone.

2.2.2 Retoma las explicaciones, concepciones y argumentaciones de los alumnos durante su intervención didáctica orientada a construir nuevos aprendizajes.

2.2.3 Apoya a sus alumnos en el desarrollo de la confianza en sí mismos y el reconocimiento de sus motivaciones, de modo que puedan ser responsables de su aprendizaje y disfruten aprender.

2.2.4 Brinda apoyo a los alumnos durante el desarrollo de las actividades didácticas, en especial a quienes más lo necesitan, conforme a sus necesidades.

2.2.5 Adecua el espacio escolar, tiempo, formas de organizar al grupo, los materiales disponibles y actividades didácticas, de modo que se favorezca el aprendizaje, la participación, la satisfacción y el bienestar de todos los alumnos.

2.3 Propicia la participación de los alumnos en el desarrollo de las actividades didácticas.

2.3.1 Establece una comunicación constante, abierta y flexible con sus alumnos que facilita y estimula el logro de los aprendizajes.

2.3.2 Genera interacciones con y entre los alumnos basadas en el respeto mutuo, la confianza y el aprecio por la diversidad.

2.3.3 Gestiona que los alumnos trabajen juntos centrados en el desarrollo de la tarea y el logro del propósito.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



3. Un maestro que evalúa el aprendizaje de los alumnos con fines de mejora

Este dominio refiere al conjunto de saberes docentes vinculados con la obtención y valoración de información acerca del aprendizaje de los alumnos para apoyar la toma de decisiones que favorezca que todos alcancen los propósitos educativos.

En particular, apunta hacia una evaluación permanente de los aprendizajes que permita tener evidencias para que el alumno conozca lo que está logrando y lo que no, se involucre y reflexione sobre sus actuaciones y construya, junto con el docente, estrategias de mejora, así como tomar decisiones sobre los cambios que requiere la intervención docente. Asimismo, apunta hacia la evaluación de los saberes relacionada con la obtención de información al inicio de un grado escolar o periodo para conocer mejor a los alumnos y sus capacidades acerca de un aprendizaje a lograr.

También refiere a las habilidades docentes en la evaluación del aprendizaje y valorar el desempeño de los alumnos durante el desarrollo de las actividades didácticas, en particular, el monitoreo y la retroalimentación.

Por tanto, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

- 3.1 **Evalúa de forma permanente para el aprendizaje, al aprovechar la información en la mejora de los logros educativos.**
 - 3.1.1 Utiliza la evaluación diagnóstica como un recurso para identificar los saberes con que cuentan los alumnos, en relación con uno o varios aprendizajes y tomar decisiones sobre el proceso de enseñanza.
 - 3.1.2 Genera oportunidades para la coevaluación y autoevaluación como medios para que los alumnos asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje.
 - 3.1.3 Diseña instrumentos de evaluación que son coherentes con los aprendizajes a lograr, los contenidos, las actividades didácticas y las características de los alumnos.
 - 3.1.4 Monitorea el desempeño de los alumnos para atender los principales retos que enfrentan durante el desarrollo de las actividades didácticas.
 - 3.1.5 Valora los logros de los alumnos al término de cada proceso de aprendizaje, de modo que pueda tomar medidas en la construcción de los aprendizajes siguientes.



3.2 Utiliza la información recopilada en la evaluación como insumo para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- 3.2.1 Interpreta información acerca del aprendizaje de los alumnos y sus características a partir de la recopilación, organización, análisis y valoración de esta.
- 3.2.2 Retroalimenta a sus alumnos de manera oportuna y asertiva con base en su evaluación y monitoreo, de modo que los apoye en la toma de decisiones sobre cómo avanzar en su aprendizaje.
- 3.2.3 Reflexiona sobre su práctica docente para mejorarla con base en las evidencias de los aprendizajes alcanzados por sus alumnos.
- 3.2.4 Comunica de manera oportuna a las familias de los alumnos sobre los logros de aprendizaje de sus hijos a fin de que apoyen en su mejora.

4. Un maestro que atiende a los alumnos en un ambiente de equidad, inclusión, interculturalidad, convivencia armónica, seguro y saludable

Este dominio refiere al conjunto de saberes, habilidades y valores que los maestros despliegan en el trabajo con los alumnos en los diferentes espacios escolares a fin de construir formas de interacción enmarcadas en un trato adecuado, incluyente y respetuoso con todos.

En la actualidad, resulta imprescindible que los maestros cuenten con herramientas para cumplir con la finalidad de que sus alumnos aprendan a convivir con otros de manera armónica, empática y respetuosa, de modo que existan mejores condiciones para que todos alcancen los aprendizajes y se desarrollen de manera integral como sujetos o ciudadanos que se respetan y respetan los derechos de los otros.

Además, este dominio incluye la importancia de que el maestro comprenda y aprecie la riqueza que significa la heterogeneidad del grupo, y lo que ello supone para responder pedagógicamente a las necesidades educativas individuales y específicas de los alumnos como consecuencia de su origen social y cultural y sus características personales en cuanto a capacidades, motivaciones e intereses.

Asimismo, el dominio da especial atención a la labor del maestro para responder con propuestas concretas de apoyo y acompañamiento a los alumnos que se encuentran en situación de vulnerabilidad por condiciones de carácter étnico, de género, socioe-

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



conómicas, contextuales (violencia, migración, conflictos territoriales) o por tratarse de personas con discapacidad.

Construir entornos seguros y saludables es una labor en la que la escuela y los maestros deben ser convocados a participar, pues crear desde los primeros años de escolaridad estilos de vida saludables y ambientes donde se proteja la integridad de los niños, las niñas y los jóvenes puede ayudar a mejorar no solo los aprendizajes, sino la calidad de vida y el ejercicio pleno de los derechos humanos.

En este sentido, abarca aquellas habilidades y actitudes de los maestros dirigidas a propiciar que en el aula y la escuela impere el aprecio a la diversidad, la atención con equidad, inclusión y el fomento de un ambiente adecuado para que los alumnos incrementen y fortalezcan sus aprendizajes a la vez que se sientan apreciados y felices.

Por tanto, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

4.1 Fomenta la sana convivencia, la seguridad y salud en el aula y en la escuela, en un marco de respeto a los derechos humanos y a los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes.

- 4.1.1 Construye junto con sus alumnos normas para una convivencia armónica, de modo que cada uno se responsabilice de su cumplimiento y comprenda las consecuencias de no cumplirlas.
- 4.1.2 Demuestra un trato respetuoso, empático y cordial hacia todos los alumnos, que los invita a sentirse apreciados y que los anima a involucrarse en su aprendizaje.
- 4.1.3 Construye relaciones interpersonales positivas que evitan y previenen conflictos, apoyado en la escucha atenta, el diálogo, el respeto mutuo, la confianza y las normas de convivencia establecidas.
- 4.1.4 Atiende de manera oportuna, justa y asertiva situaciones en el aula o la escuela que implican conductas de los alumnos que los ponen en riesgo o a sus compañeros de la escuela.
- 4.1.5 Aplica medidas, con la comunidad escolar, para evitar enfermedades, accidentes o situaciones de riesgo en el aula y en la escuela.
- 4.1.6 Desarrolla acciones específicas orientadas a impulsar ambientes seguros y saludables, así como promover el cuidado personal y del entorno.

● **DOCUMENTO DE TRABAJO** ●



Perfil docente, directivo y de supervisión

4.1.7 Identifica procedimientos, propios del contexto escolar y social, para atender casos de emergencia, individuales o colectivos, que afecten la integridad y seguridad de los alumnos.

4.2 Manifiesta compromiso para asegurar que todos sus alumnos tengan igualdad de oportunidades de aprendizaje, con independencia de su género, origen étnico o condiciones sociales y culturales.

4.2.1 Identifica la diversidad presente en el grupo o grupos de alumnos que atiende, asociada a diferencias individuales, de género, familiares, lingüísticas, culturales y sociales, como oportunidad de ampliar y enriquecer las posibilidades de aprendizaje.

4.2.2 Ofrece apoyos específicos a los alumnos que lo requieran por las características de los contextos familiares, sociales y culturales de los que provienen.

4.2.3 Utiliza las expresiones culturales y lingüísticas de los pueblos originarios de las que provienen sus alumnos con un sentido pedagógico.

4.2.4 Identifica a los alumnos en situación de riesgo de deserción o reprobación escolar y establece, con la comunidad educativa, estrategias específicas para su atención y mejoramiento en el aprendizaje.

4.2.5 Muestra altas expectativas acerca de las diferentes capacidades y posibilidades de aprendizaje que posee cada uno de sus alumnos.

4.3 Apoya y acompaña a los alumnos según sus necesidades específicas, en particular de aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad o enfrentan barreras para su aprendizaje y participación.

4.3.1 Diseña estrategias de apoyo y acompañamiento pertinentes a las necesidades, capacidades, habilidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos en situación de vulnerabilidad.

4.3.2 Desarrolla estrategias para eliminar o disminuir, de forma conjunta con la familia y la escuela, las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de los alumnos.

4.3.3 Acoge en el aula a los alumnos con discapacidad en un marco de respeto e interés por su inclusión, permanencia y logro de aprendizajes.

4.3.4 Identifica, con el colectivo docente, mecanismos de apoyo y asistencia para alumnos con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes de modo que se potencien sus capacidades y oportunidades educativas.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



5. Un maestro que aprende y colabora en la escuela para propiciar el aprendizaje y desarrollo integral de los alumnos

Este dominio apunta a la participación, colaboración y trabajo del maestro en la escuela, encaminados a prestar un servicio educativo de excelencia para todos los alumnos, lo cual le demanda comprometerse con una cultura de aprendizaje, en la que la mejora de los resultados educativos sea una aspiración común del colectivo docente.

Incluye el papel de los maestros en la gestión escolar para alinear sus diferentes procesos hacia un servicio educativo regular con el que se garantiza que los alumnos tengan oportunidades sistemáticas de aprendizaje durante toda la jornada escolar en todos los días del año lectivo, así como los conocimientos y habilidades que ha de poner en práctica para la toma de decisiones relacionadas con los procesos de mejora de la escuela y actuar de manera congruente con tales decisiones.

Refiere también a la necesaria vinculación de la escuela con las familias de los alumnos, en la cual el maestro ha de implementar un conjunto de herramientas para establecer alianzas que favorezcan los aprendizajes y el desarrollo integral de los alumnos.

Además, contiene aspectos concernientes al aprendizaje profesional entre pares, la reflexión sobre la práctica con fines de mejora, así como el compromiso con su desarrollo profesional que tiene como punto de partida la identificación tanto de sus necesidades de formación como de las necesidades educativas de sus alumnos, en el sentido de que la preparación y desarrollo profesional del maestro están al servicio del aprendizaje de todos los alumnos.

Por tanto, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

5.1 Colabora con la comunidad escolar para que la escuela se organice y funcione de manera regular al tiempo que mejore su servicio educativo de manera continua.

- 5.1.1 Colabora con el colectivo docente en el desarrollo de estrategias de atención a las necesidades educativas de los alumnos y a las problemáticas que estos enfrentan en el contexto escolar.
- 5.1.2 Se involucra en el desarrollo del programa de mejora de la escuela, al ser un medio que permite organizar las acciones para el logro de mejores resultados educativos.
- 5.1.3 Ejerce su rol y responsabilidades que contribuyen al servicio regular de la escuela con base en la normativa vigente.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 5.1.4 Participa en el Consejo Técnico Escolar en la toma de decisiones orientadas a lograr que todos alumnos del plantel educativo aprendan y alcancen un desarrollo integral.
- 5.1.5 Valora su participación en el trabajo de la escuela, considerando que los aprendizajes de los alumnos se potencian cuando la escuela en su conjunto favorece un desarrollo integral y una visión de futuro positiva y alentadora.
- 5.2 Implica a las familias de sus alumnos en la tarea educativa de la escuela y en el fomento del desarrollo integral de estos.**
 - 5.2.1 Valora el diálogo con las familias como una oportunidad para obtener información acerca de las características y necesidades de sus hijos.
 - 5.2.2 Fomenta la participación de las familias en la tarea educativa de la escuela, con base en el respeto, la confianza, equidad, inclusión y convicción de que ellas aportan a los logros educativos de los alumnos.
 - 5.2.3 Orienta de manera específica a las familias acerca de las maneras en que pueden apoyar el aprendizaje de sus hijos.
 - 5.2.4 Genera espacios y formas de encuentro con las familias en beneficio de los aprendizajes y bienestar de sus alumnos.
 - 5.2.5 Se comunica con las familias de los alumnos de modo que crean vínculos de colaboración que enriquecen el proceso educativo y apoyan la solución de conflictos.
 - 5.2.6 Utiliza formas de comunicación con las familias de sus alumnos atendiendo las características de sus contextos culturales, lingüísticos y sociales.
- 5.3 Participa en acciones orientadas a la mejora de su práctica y a su desarrollo profesional.**
 - 5.3.1 Establece un diálogo profesional con sus colegas al compartir conocimientos y experiencias cotidianas que contribuyen a la mejora del trabajo pedagógico y al aprendizaje profesional.
 - 5.3.2 Participa en actividades de aprendizaje colectivo en su escuela y zona escolar, con base en la reflexión sobre la práctica, las evidencias y los resultados de aprendizaje de los alumnos.
 - 5.3.3 Se involucra en acciones de desarrollo profesional con base en sus necesidades de aprendizaje profesional y en las necesidades educativas de sus alumnos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



- 5.3.4 Demuestra capacidad para valorar la efectividad de los cambios que realiza en su práctica docente.
- 5.3.5 Demuestra disposición para analizar y mejorar su práctica docente mediante el apoyo y acompañamiento de colegas externos a la escuela.
- 5.3.6 Participa en acciones de desarrollo profesional externas a la escuela, en atención a sus necesidades de formación y a los retos en los aprendizajes y desarrollo integral de sus alumnos.

II. PERFIL DIRECTIVO. EL DIRECTIVO QUE QUEREMOS

Una parte sustancial del perfil directivo es que muestra –por medio de dominios, criterios e indicadores– la labor que se espera fomentar en el trabajo cotidiano de directores, subdirectores y coordinadores de actividades, considerando las condiciones en que se encuentran nuestras escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa. Por ello, se ha propuesto que el perfil responda a la tradición educativa mexicana y a los elementos que los directivos consideran sustanciales y más relevantes de su labor, en lugar de aspectos extraídos de referentes que pueden resultar significativos, pero ajenos a la cultura magisterial mexicana y al contexto y necesidades de la población infantil y adolescente en nuestro país.

En este sentido, el perfil corresponde a una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral por favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el directivo que queremos en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores directores, subdirectores y coordinadores de actividades, quienes han demostrado que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realiza para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basan en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •

**Perfil docente, directivo y de supervisión**

Es un directivo cercano a esta comunidad, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza, de modo que la visión de futuro que construye con ellas es pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que un reto para animar esfuerzos y posibilitar logros. Es un directivo que cuenta con un liderazgo pedagógico porque tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su trato, ejemplo y cualidades humanas.

Es un directivo entusiasmado, que motiva a su comunidad escolar en torno a la labor educativa, el cual reconoce que, a pesar de las dificultades que el contexto social y cultural presentan, la educación es un valor que puede ayudar significativamente a que niñas, niños y adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en su presente como en el futuro. En ese sentido, es un directivo que sabe qué aspectos son centrales y prioritarios a desarrollar en su escuela, por lo que coloca en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo.

Igualmente, este directivo sabe que para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y con la comunidad escolar, de modo que se construyan objetivos comunes, las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa y cómo favorecer el aprendizaje de sus hijas e hijos. Asimismo, sabe que al trabajar con personas se pueden presentar incidentes de diverso tipo y situaciones imprevistas o problemáticas para los cuales está preparado en su atención, al tiempo que orienta a la comunidad en ello.

En este marco, es un directivo que organiza a la escuela y crea condiciones para que esta proporcione un servicio educativo de calidad de manera regular y conforme a la normatividad vigente, en lo que a su ámbito de competencia corresponde, y es capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se lleve a cabo, en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



▼ DOMINIOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA QUE QUEREMOS

La consideración de los elementos anteriores y los criterios señalados ha dado por resultado los dominios, criterios e indicadores siguientes, los cuales en su conjunto pretenden propiciar una educación de excelencia:

1. Un directivo que es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa

Este dominio refiere a la capacidad de los directivos de establecer, con la participación de los integrantes de la comunidad escolar, una visión de futuro, posible y deseable de su escuela, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa. Esto demanda a los directivos poseer una claridad conceptual y pedagógica acerca de cuáles son los aspectos substanciales del currículo en su nivel educativo, esto es, los aprendizajes que todos los alumnos requieren desarrollar de manera ineludible para progresar en su vida académica y personal, y cuáles son las prácticas docentes que pueden facilitar tales aprendizajes.

Con tal base, los directivos podrán convocar a los maestros a un diálogo pedagógico que tenga como centro la manera en que se puede concretar el currículo con los alumnos en la escuela y las aulas, analizar en conjunto de qué forma llevarán a cabo esto cada año lectivo y definir qué prácticas de enseñanza propiciarán y cómo participará la comunidad escolar en torno a tales propósitos.

Se plantea que los directivos conozcan las características y necesidades de sus alumnos, tanto desde un punto de vista general, como particular, y que en este conocimiento tomen en cuenta la incidencia de la cultura, la lengua y el contexto familiar en que estos se desenvuelven, de modo que puedan, en colaboración con otros, centrar y adecuar las actividades de la escuela a las necesidades y características de los alumnos.

Estos dos elementos permitirán que los directivos motiven, den sentido y congruencia a las labores que se realizan en la escuela, lo que a su vez ayudará a orientar y apoyar el aprendizaje profesional de los maestros.

En este contexto, es importante mencionar que el liderazgo pedagógico –dominio con el que abre el perfil de los directivos– también se presenta en cierta forma en el resto de los dominios, y que, en esta ocasión, se le dio un espacio determinado dentro del perfil para resaltar su relevancia. Los criterios e indicadores de este dominio son:

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●



Perfil docente, directivo y de supervisión

1.1. Favorece la implementación del currículo vigente conforme a las necesidades de los alumnos y el contexto escolar.

- 1.1.1 Identifica cuáles son los propósitos y aspectos centrales del currículo vigente que se requieren lograr con todos los alumnos en su nivel educativo, y las prácticas de enseñanza y de gestión necesarias para alcanzarlos.
- 1.1.2 Apoya a los maestros para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.
- 1.1.3 Determina, junto con el colectivo docente, la manera en que se implementará el currículo vigente en la escuela, de acuerdo con las características de los alumnos y sus necesidades.
- 1.1.4 Define, con apoyo del colectivo docente, estrategias de trabajo conjunto y colaboración entre la comunidad escolar para el logro de los propósitos del currículo vigente con todos los alumnos.

1.2. Propicia que el trabajo escolar responda a las características y necesidades de los alumnos, conforme a sus condiciones de desarrollo, cultura, lengua, contexto social y familiar.

- 1.2.1 Comprende aspectos fundamentales del desarrollo infantil o adolescente, en correspondencia con su nivel educativo.
- 1.2.2 Reconoce la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.
- 1.2.3 Indaga constantemente acerca de las características y necesidades de los alumnos de su escuela, considerando diferentes ámbitos del desarrollo y aprendizaje, así como de su vida social y familiar.
- 1.2.4 Favorece que el colectivo docente conozca y mantenga un diálogo pedagógico frecuente acerca de las características del desarrollo, aprendizaje, y vida social y familiar de sus alumnos.
- 1.2.5 Adecua, con la participación del colectivo docente, las actividades de la escuela a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los alumnos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



1.3. Dirige la construcción colectiva de una visión de futuro de la escuela, de acuerdo con el entorno educativo, social y cultural de esta.

- 1.3.1 Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.
- 1.3.2 Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de la escuela, considerando los preceptos del artículo tercero constitucional.
- 1.3.3 Articula las acciones de la escuela, con la participación del colectivo docente, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden de esta.
- 1.3.4 Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de la escuela.

1.4. Propicia el desarrollo profesional individual y colectivo de los maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia.

- 1.4.1 Fomenta altas expectativas acerca del aprendizaje de los maestros en la escuela al comprender cómo se puede propiciar este.
- 1.4.2 Favorece el diálogo profesional entre maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia –interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes.
- 1.4.3 Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los maestros en la mejora de sus prácticas educativas.
- 1.4.4 Contribuye a la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas, con base en la comprensión de su incidencia en la incorporación de los maestros de nuevo ingreso y la mejora de las prácticas docentes y directivas.



2. Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa

Este dominio abarca el conjunto de saberes de los directivos acerca de la mejora escolar, lo cual, como se advertirá más adelante, está relacionado con el papel que tienen en tanto líderes pedagógicos, por lo que este y el dominio previo están estrechamente vinculados.

Los saberes de los directivos sobre la mejora escolar refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que tienen el objetivo común de centrar la actuación de la escuela en el aprendizaje y bienestar de los alumnos, particularmente, por medio de diversas herramientas y estrategias como: el trabajo colaborativo entre maestros, el Programa Escolar de Mejora Continua y la comunicación constante con las autoridades educativas. Cabe señalar que en este contexto también es muy importante la participación de las familias de los alumnos, pero al contar con un dominio específico para ello, no se incluye en este.

El primer criterio que compone este dominio se enfoca a que los directivos comprendan en qué consisten los procesos de mejora escolar, de manera que puedan coordinarlos con la certeza de que se enfocan a aspectos prioritarios y que realmente impactan en el aprendizaje de los alumnos y su bienestar.

Posteriormente, se acentúa la importancia de la colaboración entre maestros para lograr los propósitos educativos y la relevancia de esta en el desarrollo del Consejo Técnico Escolar, que es el espacio privilegiado para el diálogo y la construcción de propuestas conjuntas dirigidas a la mejora escolar.

Enseguida, se encuentra un criterio orientado al desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua, en donde se expresan las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y avanzar en la construcción de la Nueva Escuela Mexicana. Los criterios e indicadores que componen este dominio son:

2.1. Comprende en qué consisten los procesos de mejora escolar y la relevancia de su participación en ellos.

- 2.1.1 Identifica el sentido pedagógico, los propósitos, las características y estrategias de la mejora escolar propiciada con la participación de la comunidad educativa.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



- 2.1.2 Identifica la actuación que deben seguir los directivos en los procesos de mejora escolar.
 - 2.1.3 Reconoce el modo en que los contextos social, cultural y educativo inciden en los procesos de mejora escolar.
 - 2.1.4 Identifica la manera en que se pueden utilizar los procesos de reforma educativa para contribuir a la mejora de la escuela.
- 2.2. Fomenta el trabajo colaborativo entre maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje.**
- 2.2.1 Favorece el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida por el logro de los propósitos educativos con todos los alumnos en la escuela.
 - 2.2.2 Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.
 - 2.2.3 Reconoce los propósitos, las características y estrategias para fomentar el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros dirigidos a la mejora escolar.
 - 2.2.4 Coordina el desarrollo del Consejo Técnico Escolar como un espacio de trabajo colaborativo entre maestros.
- 2.3. Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua**
- 2.3.1 Identifica la manera en que el Programa Escolar de Mejora Continua favorece la mejora educativa y el logro de la Nueva Escuela Mexicana.
 - 2.3.2 Organiza de manera participativa el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua.
 - 2.3.3 Coordina la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua con el apoyo y la participación de la comunidad escolar.
 - 2.3.4 Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo del colectivo docente el Programa Escolar de Mejora Continua.



3. Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo

Este dominio refiere al conjunto de saberes de los directivos dirigidos a favorecer que la escuela esté organizada y funcione de manera adecuada para garantizar que el servicio educativo se preste de manera regular conforme la normatividad vigente. En este marco, conviene aclarar que esto no depende únicamente de los directivos, sino de la conjunción de varios factores y de la participación de muchas personas, por lo que en este dominio solo se incluyen aquellos aspectos vinculados con la función de este personal educativo.

Considerando lo anterior, este dominio incluye tres criterios. El primero se enfoca al funcionamiento regular de la escuela con base en la normatividad y la política educativa vigentes; se sostiene en la importancia de que los directivos reconozcan que la excelencia educativa puede lograrse en tanto se asegure que la escuela funcione todos los días establecidos en el calendario escolar y en las mejores condiciones posibles.

El siguiente criterio toma como centro la organización de la escuela y refiere principalmente a la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades hacia el logro de los propósitos educativos, que la toma de decisiones en la escuela sea con base en el interés superior de niñas, niños y adolescentes, y el uso de la información de control escolar sirva para mejorar la organización del plantel. El último criterio de este ámbito atiende la necesaria relación entre la escuela y las autoridades educativas, y el papel que pueden tener los directivos para que esta sea asertiva y en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos. Los criterios e indicadores de este dominio son:

- 3.1. Asegura, conforme a su ámbito de responsabilidad, que el funcionamiento de la escuela se realice de acuerdo con la normatividad escolar y la política educativa vigentes.**
 - 3.1.1 Reconoce la incidencia que tiene el funcionamiento regular del servicio educativo en el logro de la excelencia educativa.
 - 3.1.2 Propicia que el servicio educativo se preste de manera regular, conforme a los planteamientos del artículo tercero y de la Nueva Escuela Mexicana.
 - 3.1.3 Favorece la utilización adecuada e incluyente del tiempo, recursos y materiales escolares tomando como criterios centrales el interés superior de niñas, niños y adolescentes y el logro de los propósitos educativos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 3.1.4 Rinde cuentas acerca del funcionamiento y uso de recursos en la escuela, en el marco de una responsabilidad recíproca –recibe apoyo y acompañamiento para lograr lo que se le pide.
- 3.2. Organiza la escuela, con apoyo del colectivo escolar, en dirección al logro de los propósitos educativos con prevalencia del interés superior de las niñas, niños y adolescentes.
 - 3.2.1 Identifica la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades de la escuela en coherencia con los propósitos educativos.
 - 3.2.2 Toma decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.
 - 3.2.3 Toma decisiones basadas en datos al coordinar la organización y el funcionamiento adecuados del control escolar.
 - 3.2.4 Atiende problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, dentro de su ámbito de responsabilidad.
- 3.3. Colabora con la supervisión de zona escolar, las autoridades educativas y otras instancias para asegurar la prestación regular del servicio educativo.
 - 3.3.1 Reconoce la necesidad de colaboración y comunicación asertiva con las autoridades educativas para favorecer procesos de mejora y asegurar la prestación adecuada de los servicios educativos.
 - 3.3.2 Proporciona la información que solicitan las autoridades educativas en relación con los procesos de mejora y el funcionamiento de la escuela.
 - 3.3.3 Dialoga con las autoridades educativas para establecer prioridades de la escuela y determinar necesidades formativas de los maestros, relacionadas con proporcionar una educación de excelencia con inclusión, interculturalidad y equidad.
 - 3.3.4 Solicita la intervención de las autoridades educativas en la atención de problemas de la escuela, situaciones imprevistas o de emergencia que lo requieran.

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●



4. Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela

Este dominio toma en cuenta criterios señalados en el artículo tercero constitucional y en la Ley General de Educación, y considera que estos deben reflejarse en la vida cotidiana escolar. En tal sentido, este dominio se orienta por cuatro grandes temas, los cuales se plasman en criterios específicos: equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia.

En relación con el primer tema, se incluye un criterio referido al reconocimiento de que la escuela puede contribuir al logro de la equidad o, por el contrario, puede favorecer la perpetuación de las desigualdades sociales y educativas por medio de prácticas de enseñanza y de gestión que se desarrollan en el plantel. Se trata de que los directivos escolares tengan claro que el logro de la equidad requiere conocimiento y estrategias específicas y concertadas al interior de cada escuela que guíen el trabajo del colectivo escolar.

En segundo término, se presenta un criterio relacionado con la inclusión educativa, la cual se entiende a grandes rasgos como un conjunto de procesos y de acciones orientados a eliminar o minimizar las barreras que dificultan el aprendizaje y la participación. En este rubro es importante que los directivos escolares contribuyan a generar un ambiente de inclusión y colaboración, a fin de que los alumnos con discapacidad encuentren en la escuela un lugar adecuado para su aprendizaje y desarrollo personal y social.

Posteriormente, se presenta un criterio vinculado con la interculturalidad, pues se considera que uno de los principales retos que enfrenta la escuela actualmente es atender la diversidad cultural y lingüística presente en nuestra sociedad. En ese sentido, es importante que todos los directivos de las escuelas de educación básica cuenten con elementos, nacidos de la experiencia y la formación, que les permitan propiciar actitudes y acciones de respeto y aprecio de la diversidad en sus múltiples expresiones, con lo que se evite la discriminación, el racismo y la exclusión en la comunidad escolar.

Para completar este dominio, se encuentra un criterio referido a la sana convivencia escolar, el cual acentúa la importancia de que los directivos escolares fomenten en la escuela el aprendizaje y la vivencia de valores como el respeto, el diálogo, la tolerancia y la solidaridad; en esta se experimente un sistema de reglas justo y equitativo; se resuelvan de manera pacífica los conflictos y se desarrollen habilidades socioemocionales. Asimismo, en este criterio se incluye un indicador relacionado con la necesidad de que la escuela cuente con protocolos de prevención y actuación frente a situaciones críticas, como el acoso escolar o los desastres naturales. Los criterios e indicadores de este dominio son los siguientes:

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



4.1. Propicia una cultura escolar basada en principios de equidad y perspectiva de género.

- 4.1.1 Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en la escuela.
- 4.1.2 Reconoce el papel del colectivo docente para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior de la escuela.
- 4.1.3 Identifica las maneras en que la escuela puede ayudar a evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.
- 4.1.4 Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, acciones para propiciar la equidad en la escuela, incluyendo la de género.

4.2. Asegura la implementación de estrategias de inclusión educativa para atender a los alumnos que enfrentan barreras para su aprendizaje y participación en la escuela.

- 4.2.1 Reconoce a la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para propiciar la inclusión en la escuela.
- 4.2.2 Propicia que la comunidad escolar base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.
- 4.2.3 Identifica, con apoyo del colectivo docente, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en la escuela.
- 4.2.4 Desarrolla, con apoyo de la comunidad escolar, estrategias y acciones que permiten crear ambientes inclusivos en el aula y la escuela, eliminar barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.

4.3. Promueve el diálogo e intercambio intercultural sobre la base de equidad, respeto mutuo y participación plena.

- 4.3.1 Reconoce que todos los alumnos, independientemente de su origen étnico, cultura, lengua, registro lingüístico o situación migratoria, cuentan con los derechos de preservar su identidad y pertenencia cultural, así como de inclusión y participación plena en la escuela.

● **DOCUMENTO DE TRABAJO** ●



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 4.3.2 Identifica, junto con los docentes, las características culturales, étnicas y lingüísticas de los alumnos, y los valora como elementos que enriquecen la diversidad en la escuela y las prácticas educativas.
- 4.3.3 Lleva a cabo estrategias, en el marco del proyecto escolar, que mejoren la comunicación y convivencia intercultural al fomentar la inclusión y al evitar exclusiones, prejuicios, estereotipos, discriminación, segregación o racismo.
- 4.4. Propicia que toda la comunidad educativa establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas basadas en valores y el respeto a los derechos humanos.**
 - 4.4.1 Promueve el desarrollo de una cultura escolar basada en la convivencia armónica, la inclusión y el aprecio a la diversidad en sus diferentes expresiones.
 - 4.4.2 Establece estrategias, como parte del proyecto escolar, dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares.
 - 4.4.3 Fomenta que la comunidad escolar cuente con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera.
 - 4.4.4 Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en la escuela, basado en valores y respeto a los derechos humanos.
 - 4.4.5 Lleva a cabo estrategias, con apoyo de la Autoridad Educativa, para que la comunidad escolar cuente con herramientas y protocolos de prevención y actuación en casos de violencia, abuso sexual infantil, acoso y maltrato escolares, emergencia y desastres naturales.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

5. Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos

Este dominio es uno de los principales retos de la escuela y refiere a la vinculación de esta con las familias y la comunidad para fomentar el aprendizaje y bienestar de los alumnos. En este dominio se concibe que tanto el espacio escolar como el familiar son contextos de aprendizaje, los cuales requieren establecer mecanismos adecuados de información, diálogo y colaboración de modo que haya coherencia entre sus planteamientos formativos.

Lo anterior supone asumir que ambos espacios comparten la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones y que ninguno, de forma aislada, es suficiente para afrontar los retos que estas enfrentan. No obstante, es necesario reconocer que esta colaboración y corresponsabilidad es una tarea compleja, pues en muchos casos el contexto social y familiar llega a ser inadecuado para el desarrollo infantil y adolescente, o la escuela encuentra dificultades para lograr el compromiso y la participación de las familias, particularmente en entornos sociales y económicos desfavorecidos y con tejidos sociales desarticulados, o bien, donde los intereses de la escuela y las familias pueden ser opuestos.

En este marco, la labor de los directivos resulta substancial para lograr que el colectivo docente indague y comprenda de mejor manera las situaciones familiares y los retos que enfrentan los niños, niñas y adolescentes en su desarrollo, a fin de favorecer que la escuela sea un espacio adecuado, amable y respetuoso al diálogo y la participación con las familias.

Así, el presente dominio reconoce que la implicación y colaboración de las familias –guiada por los directivos– es una parte substancial de la labor educativa para lograr mejores aprendizajes, hábitos de estudio, mayor seguridad y autoestima en los alumnos, y es un elemento invaluable que incide favorablemente en el logro de una mejor disciplina y clima escolar, contribuye a reducir el fracaso y el abandono escolares, además de aumentar la satisfacción profesional de maestros y directivos.

En tal sentido, este dominio explicita la necesidad de que los directivos cuenten con actitudes, habilidades y conocimientos que les permitan promover la implicación de las familias, al reconocer la importancia de su colaboración en la tarea educativa, al colocar en el centro del diálogo las necesidades de los alumnos, y al propiciar formas de participación acordes con el contexto y las características de las familias, que sean posibles, culturalmente pertinentes, interesantes y creativas para estas. Los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

5.1. Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela.

5.1.1 Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de la escuela.

5.1.2 Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.

5.1.3 Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.

5.1.4 Establece una comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.

5.2. Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de la escuela.

5.2.1 Comunica, con apoyo del colectivo docente y personal escolar, los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de la escuela y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.

5.2.2 Obtiene, con base en el diálogo, información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos, a fin de adecuar las estrategias de la escuela a sus circunstancias concretas.

5.2.3 Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.

5.2.4 Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar el Programa Escolar de Mejora Continua, en atención al desarrollo integral y aprendizaje de los alumnos.

5.3. Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.

5.3.1 Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



- 5.3.2 Propicia la participación de la escuela, de acuerdo con su contexto y posibilidades, en proyectos formativos y sociales de la comunidad que beneficien a los alumnos.
- 5.3.3 Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.
- 5.3.4 Propicia que la escuela participe en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme las posibilidades y el proyecto educativo de la escuela.



III. PERFIL DE SUPERVISIÓN. LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN QUE QUEREMOS

Una parte sustancial del perfil de supervisor escolar es que este muestra –por medio de los dominios, criterios e indicadores– la labor que se espera fomentar en el trabajo cotidiano de este personal, considerando las condiciones en que se encuentran nuestras escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa. Por ello, se ha propuesto que el perfil responda a la tradición educativa mexicana y a los elementos que quienes están a cargo de la supervisión escolar consideran sustanciales y más relevantes de su labor, en lugar de aspectos extraídos de referentes que pueden resultar significativos, pero ajenos a la cultura magisterial mexicana y al contexto y necesidades de la población infantil y adolescente en nuestro país.

En este sentido, el perfil corresponde a una visión de la función de supervisión escolar enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral por favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el personal de supervisión escolar que queremos en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores jefes de sector, supervisores de zona y jefes de enseñanza del país, quienes han demostrado que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realice para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basen en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas.

Es un supervisor cercano a esta comunidad, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza, de modo que la visión de futuro que construya con ellas sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que un reto para animar esfuerzos y posibilitar logros. Es un supervisor que cuenta con un liderazgo pedagógico porque tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su trato y cualidades humanas.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

Es un supervisor entusiasmado y que motiva a la comunidad de su sector o zona escolar en torno a la labor educativa; reconoce que a pesar de las dificultades que el contexto social y cultural presentan, la educación es un valor que puede ayudar significativamente a que niñas, niños y adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en su presente como en el futuro. En ese sentido, es un supervisor que sabe cuáles son los aspectos centrales y prioritarios a desarrollar en su sector o zona escolar, por lo que coloca en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo.

Igualmente, este personal sabe que para lograr los propósitos del nivel educativo en las escuelas a su cargo, es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida con los directivos escolares, los colectivos docentes y con las comunidades escolares, de modo que se construyan objetivos comunes, las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa y cómo favorecer el aprendizaje de sus hijas e hijos. Asimismo, sabe que al trabajar con personas se pueden presentar incidentes de diversos tipos y situaciones imprevistas para los cuales está preparado en su atención, al tiempo que orienta al respecto a la comunidad de su sector o zona escolar.

En este marco, es un supervisor que organiza a las escuelas a su cargo y crea condiciones para que estas proporcionen un servicio educativo de calidad de manera regular y conforme a la normatividad vigente, en lo que a su ámbito de competencia corresponde, y es capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se dé en pro del bienestar de las escuelas y de los alumnos.

▼ DOMINIOS DE LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN QUE QUEREMOS

La consideración de los elementos anteriores y los criterios señalados derivó en los dominios, criterios e indicadores siguientes, los cuales en su conjunto pretenden dar por resultado una educación de excelencia:

1. Un supervisor que es líder pedagógico al colocar en el centro de la labor educativa a los alumnos

Este dominio refiere a la capacidad de los supervisores de establecer, con la participación de los integrantes de cada comunidad escolar, una visión de futuro, posible y deseable

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●

**Perfil docente, directivo y de supervisión**

de las escuelas bajo su responsabilidad, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa. Esto demanda a los supervisores poseer una claridad conceptual y pedagógica acerca de cuáles son los aspectos substanciales del currículo, esto es, los aprendizajes que todos los alumnos requieren desarrollar de manera ineludible para progresar en su vida académica y personal, y cuáles son las prácticas escolares que pueden facilitar tales aprendizajes.

Con tal base, los supervisores podrán convocar a los directivos y colectivos docentes a un diálogo pedagógico que tenga como centro la manera en que se puede concretar el currículo con los alumnos en la escuela y las aulas, analizar en conjunto de qué forma llevarán a cabo esto cada año lectivo y definir qué prácticas de enseñanza propiciarán y cómo participará la comunidad escolar en torno a tales propósitos.

Se plantea que los supervisores conozcan las características y necesidades de los alumnos tanto desde un punto de vista general de las escuelas a su cargo como de alguna en particular, y que en este conocimiento tomen en cuenta la incidencia de la cultura, la lengua y el contexto familiar en que estos se desenvuelven, de modo que puedan, en colaboración con otros, centrar y adecuar las actividades de la escuela a las necesidades y características de los alumnos.

Estos dos elementos permitirán que los supervisores –en diálogo permanente con la comunidad escolar y con su participación– construyan una visión de futuro de la escuela, que sea adecuada, deseable y posible, que motive, dé dirección y congruencia a las labores que se realizan en esta, lo que a su vez ayudará a orientar y apoyar el aprendizaje profesional de los maestros.

En este contexto, es importante mencionar que el liderazgo pedagógico –dominio con el que abre el perfil de los supervisores– también se presenta en cierta forma en el resto de los dominios, y que, en esta ocasión, se le dio un espacio determinado dentro del perfil para resaltar su relevancia. Los criterios e indicadores de este dominio son:

1.1. Favorece la implementación del currículo vigente conforme a las necesidades de los alumnos y el contexto escolar.

- 1.1.1 Identifica los propósitos y aspectos centrales del currículo vigente que se requieren lograr con todos los alumnos de las escuelas a su cargo, y las prácticas de enseñanza y de gestión necesarias para alcanzarlos.
- 1.1.2 Apoya a la comunidad escolar de los planteles a su cargo para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 1.1.3 Determina, junto con los directivos y los colectivos docentes, la forma en que se implementará el currículo vigente en las escuelas a su cargo, de acuerdo con las características de los alumnos y sus necesidades.
- 1.1.4 Define, con apoyo de los directivos de los planteles a su cargo, estrategias de trabajo conjunto y colaboración entre la comunidad escolar para el logro de los propósitos del currículo vigente con todos los alumnos.
- 1.2. **Propicia que el trabajo escolar responda a las características y necesidades de los alumnos, conforme a sus características de desarrollo, cultura, lengua, contexto social y familiar.**
 - 1.2.1 Comprende aspectos fundamentales del desarrollo infantil o adolescente, en correspondencia con su nivel educativo.
 - 1.2.2 Reconoce la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.
 - 1.2.3 Indaga constantemente acerca de las características y necesidades de los alumnos de las escuelas bajo su responsabilidad, considerando diferentes ámbitos del desarrollo y aprendizaje, así como de su vida social y familiar.
 - 1.2.4 Favorece que las comunidades escolares de los planteles a su cargo conozcan y mantengan un diálogo pedagógico frecuente acerca de las características del desarrollo, aprendizaje, vida social y familiar de sus alumnos.
 - 1.2.5 Asesora a los directivos y colectivos docentes en la adecuación de las actividades a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los alumnos.
- 1.3. **Dirige la construcción colectiva de una visión de futuro de la escuela, de acuerdo con el entorno educativo, social y cultural de esta.**
 - 1.3.1 Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.
 - 1.3.2 Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de las escuelas, considerando los preceptos del artículo tercero constitucional.
 - 1.3.3 Articula las acciones de las escuelas bajo su responsabilidad, con la participación de los directivos y colectivos docentes, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden de esta.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



1.3.4 Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de las escuelas.

1.4 Propicia el desarrollo profesional individual y colectivo de los directivos y maestros en torno al núcleo pedagógico de estas funciones.

1.4.1 Fomenta altas expectativas acerca del aprendizaje de los directivos y maestros en cada escuela al comprender cómo se puede propiciar este.

1.4.2 Favorece el diálogo profesional entre directivos y maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia –interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes.

1.4.3 Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los directivos y colectivos docentes en la mejora de sus prácticas educativas.

1.4.4 Orienta la operación de los Servicios de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas, con base en la comprensión de su incidencia en la incorporación de los maestros de nuevo ingreso a los planteles y la mejora de las prácticas docentes y directivas.

2. Un supervisor que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa

Este dominio abarca el conjunto de saberes de los supervisores acerca de la mejora escolar, lo cual, como se advertirá más adelante, está relacionado con el papel que tienen en tanto líderes pedagógicos, por lo que este y el dominio previo están estrechamente vinculados.

Los saberes de los supervisores sobre la mejora escolar refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que tienen el objetivo común de centrar la actuación de la escuela en el aprendizaje y bienestar de los alumnos, particularmente, por medio de diversas herramientas y estrategias como: el trabajo colaborativo entre los directivos y maestros, el Programa Escolar de Mejora Continua y la comunicación constante con las autoridades educativas. Cabe señalar que en este contexto también es muy importante la participación de las familias de los alumnos, sin embargo ya se cuenta con un dominio específico en este sentido, por lo que este aspecto no se incluye aquí.

El primer criterio que compone este dominio se enfoca a que los supervisores comprendan en qué consisten los procesos de mejora escolar, de manera que puedan coordinar-

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



los en los planteles bajo su responsabilidad con la certeza de que se enfocan a aspectos prioritarios y que realmente impactan en el aprendizaje de los alumnos y su bienestar. Posteriormente, se acentúa la importancia de la colaboración entre los supervisores, los directivos y los maestros para lograr los propósitos educativos y la relevancia de esta en el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares, en tanto espacios privilegiados para el diálogo y la construcción de propuestas conjuntas dirigidas a la mejora escolar.

Enseguida, se encuentra un criterio orientado al desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua en tanto expresión de las voluntades de los colectivos docentes y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y avanzar en la construcción de la Nueva Escuela Mexicana.

Los criterios e indicadores que componen este dominio son:

2.1. Comprende en qué consisten los procesos de mejora escolar y la relevancia de su participación en ellos.

- 2.1.1 Identifica el sentido pedagógico, los propósitos, las características y estrategias de la mejora escolar propiciada con la participación de la comunidad educativa.
- 2.1.2 Distingue la actuación que deben seguir los supervisores en los procesos de mejora escolar.
- 2.1.3 Reconoce el modo en que los contextos social, cultural y educativo inciden en los procesos de mejora escolar.
- 2.1.4 Identifica la manera en que se pueden utilizar los procesos de reforma educativa para contribuir a la mejora de las escuelas.

2.2. Fomenta el trabajo colaborativo entre directivos y maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje.

- 2.2.1 Favorece el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida por el logro de los propósitos educativos con todos los alumnos en las escuelas bajo su responsabilidad.
- 2.2.2 Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre directivos y maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.
- 2.2.3 Reconoce los propósitos, las características y estrategias para fomentar el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre directivos y maestros dirigidos a la mejora escolar.

● **DOCUMENTO DE TRABAJO** ●



2.2.4 Coordina el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares de los planteles a su cargo como espacios de trabajo colaborativo entre directivos y maestros.

2.3. Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua.

2.3.1 Identifica la manera en que el Programa Escolar de Mejora Continua favorece la mejora educativa y el logro de la Nueva Escuela Mexicana.

2.3.2 Orienta a los directivos en el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua en los planteles a su cargo.

2.3.3 Colabora en la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua con el apoyo y participación de la comunidad escolar en los planteles bajo su responsabilidad.

2.3.4 Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo de los directivos y colectivos docentes el Programa Escolar de Mejora Continua en los planteles a su cargo.

3. Un supervisor que coordina la organización y el funcionamiento de las escuelas para asegurar la prestación regular del servicio educativo

Este dominio refiere al conjunto de saberes de los supervisores dirigidos a favorecer que las escuelas estén organizadas y funcionen de manera adecuada para garantizar que el servicio educativo se preste de manera regular conforme a la normatividad vigente. En este marco, conviene aclarar que esto no depende únicamente de los supervisores, sino de la conjunción de varios factores y de la participación de muchas personas, por lo que en este dominio solo se incluyen aquellos aspectos vinculados con la función de este personal educativo.

Considerando lo anterior, este dominio incluye tres criterios. El primero se enfoca al funcionamiento regular de la escuela con base en la normatividad y la política educativa vigentes; se sostiene en la importancia de que los supervisores reconozcan que la excelencia educativa puede lograrse en tanto se asegure que las escuelas funcionen todos los días establecidos en el calendario escolar y en las mejores condiciones posibles.

El siguiente criterio toma como centro la organización de las escuelas y refiere principalmente a la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades hacia el logro de los propósitos educativos, considera que la toma de decisiones en las escuelas sea con base

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



en el interés superior de niñas, niños y adolescentes, y el uso de la información de control escolar sirva para mejorar la organización de los planteles. El último criterio de este ámbito atiende la necesaria relación entre las escuelas y las autoridades educativas, y el papel que pueden tener los supervisores para que esta sea asertiva y en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos. Los criterios e indicadores de este dominio son:

3.1. Asegura, conforme a su ámbito de responsabilidad, que el funcionamiento de las escuelas se realice de acuerdo con la normatividad escolar y la política educativa vigentes.

- 3.3.1 Reconoce la incidencia que tiene el funcionamiento regular del servicio educativo en el logro de la excelencia educativa.
- 3.3.2 Orienta la prestación regular del servicio educativo conforme a los planteamientos del artículo tercero y de la Nueva Escuela Mexicana.
- 3.3.3 Promueve la utilización adecuada e incluyente del tiempo, recursos y materiales escolares tomando como criterios centrales el interés superior de niñas, niños y adolescentes y el logro de los propósitos educativos.
- 3.3.4 Promueve la rendición de cuentas acerca del funcionamiento y uso de recursos en las escuelas, en el marco de una responsabilidad recíproca, para lo cual brinda apoyo y acompañamiento a los directores.

3.2. Orienta a los directivos en la organización de las escuelas hacia el logro de los propósitos educativos con prevalencia del interés superior de la infancia y la adolescencia.

- 3.2.1 Asesora a los directivos en la alineación de objetivos, recursos y actividades de las escuelas en coherencia con los propósitos educativos.
- 3.2.2 Guía a los directivos en la toma de decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.
- 3.2.3 Asesora a los directores en la organización y el funcionamiento adecuados del control escolar, como una fuente de información para la toma de decisiones.
- 3.2.4 Atiende, en colaboración con los directores, problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de las escuelas a su cargo, dentro de su ámbito de responsabilidad.

● **DOCUMENTO DE TRABAJO** ●



Perfil docente, directivo y de supervisión

3.3. Colabora con las autoridades educativas y otras instancias para asegurar la prestación regular del servicio educativo.

- 3.3.1 Reconoce la necesidad de colaboración y comunicación asertiva con las autoridades educativas para favorecer procesos de mejora y asegurar la prestación adecuada de los servicios educativos.
- 3.3.2 Proporciona la información que solicitan las autoridades educativas en relación con los procesos de mejora y el funcionamiento de las escuelas.
- 3.3.3 Dialoga con las autoridades educativas para establecer prioridades de las escuelas a su cargo y determinar necesidades formativas de los directivos y maestros relacionadas con proporcionar una educación de excelencia con inclusión, interculturalidad y equidad.
- 3.3.4 Solicita la intervención de las autoridades educativas en la atención de problemas de las escuelas a su cargo, situaciones imprevistas o de emergencia que lo requieran.

4. Un supervisor que favorece la atención de los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en las escuelas

Este dominio toma en cuenta criterios señalados en el artículo tercero constitucional y en la Ley General de Educación, y considera que estos deben reflejarse en la vida cotidiana escolar. En tal sentido, este dominio se orienta por cuatro grandes temas, los cuales se plasman en criterios específicos: equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia.

En relación con el primer tema, se incluye un criterio referido al reconocimiento de que la escuela puede contribuir al logro de la equidad o, por el contrario, puede favorecer la perpetuación de las desigualdades sociales y educativas por medio de prácticas de enseñanza y de gestión que se den en los planteles. Se trata de que los supervisores escolares tengan claro que el logro de la equidad requiere conocimiento y estrategias específicas y concertadas al interior de cada escuela que guíen el trabajo del colectivo escolar.

En segundo término, se presenta un criterio relacionado con la inclusión educativa, la cual se entiende a grandes rasgos como un conjunto de procesos y de acciones orientados a eliminar o minimizar las barreras que dificultan el aprendizaje y la participación. En este rubro es importante que los supervisores contribuyan a generar en las escuelas un ambiente de inclusión y colaboración, a fin de que los alumnos con discapacidad encuentren en ellas un lugar adecuado para su aprendizaje y desarrollo personal y social.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Posteriormente, se presenta un criterio vinculado con la interculturalidad, pues se considera que uno de los principales retos que enfrenta la escuela actualmente es atender la diversidad cultural y lingüística presente en nuestra sociedad. En ese sentido, es importante que todos los supervisores de educación básica cuenten con elementos, emanados de la experiencia y la formación, que les permitan propiciar actitudes y acciones de respeto y aprecio de la diversidad en sus múltiples expresiones, con lo que se evite la discriminación, el racismo y la exclusión en la comunidad escolar.

Para completar este dominio, se encuentra un criterio referido a la sana convivencia escolar, el cual acentúa la importancia de que los supervisores fomenten en las escuelas a su cargo el aprendizaje y la vivencia de valores como respeto, diálogo, tolerancia, solidaridad; en estas se experimente un sistema de reglas justo y equitativo; se resuelvan de manera pacífica los conflictos y se desarrollen habilidades socioemocionales. Asimismo, en este criterio se incluye un indicador relacionado con la necesidad de que las escuelas cuenten con protocolos de prevención y actuación frente a situaciones críticas, como el acoso escolar o los desastres naturales. Los dominios e indicadores de este dominio son:

- 4.1. Propicia una cultura escolar basada en principios de equidad y perspectiva de género.
 - 4.1.1 Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en las escuelas.
 - 4.1.2 Reconoce el papel de los directivos y los colectivos docentes para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior de las escuelas.
 - 4.1.3 Identifica las maneras en que la escuela puede ayudar a evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.
 - 4.1.4 Lleva a cabo, con apoyo de los directivos y colectivos docentes, acciones para propiciar la equidad en las escuelas a su cargo, incluyendo la de género.
- 4.2. Asegura la implementación de estrategias de inclusión educativa para atender a los alumnos que enfrentan barreras para su aprendizaje y participación en la escuela.
 - 4.2.1 Reconoce a la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para propiciar la inclusión en las escuelas.
 - 4.2.2 Propicia que la comunidad escolar base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 4.2.3 Identifica, con apoyo de los directivos y los colectivos docentes, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en las escuelas.
- 4.2.4 Desarrolla, con apoyo de las comunidades escolares, estrategias y acciones que permiten crear ambientes inclusivos en las aulas y las escuelas, eliminar barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.
- 4.3. Promueve el diálogo e intercambio intercultural sobre la base de equidad, respeto mutuo y participación plena.**
 - 4.3.1 Reconoce que todos los alumnos, independientemente de su origen étnico, cultural, lengua, registro lingüístico o situación migratoria, cuentan con los derechos de preservar su identidad y pertenencia cultural, así como de inclusión y participación plena en la escuela.
 - 4.3.2 Identifica, junto con directivos y los maestros de las escuelas a su cargo, las características culturales, étnicas y lingüísticas de los alumnos, y los valora como elementos que enriquecen la diversidad en la escuela y las prácticas educativas.
 - 4.3.3 Desarrolla con apoyo de los directivos y en el marco de los proyectos escolares, estrategias que mejoren la comunicación y convivencia interculturales al fomentar la inclusión y al evitar exclusiones, prejuicios, estereotipos, discriminación, segregación o racismo.
- 4.4. Propicia que toda la comunidad educativa establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas basadas en valores y el respeto a los derechos humanos.**
 - 4.4.1 Promueve en los planteles a su cargo, el desarrollo de una cultura escolar basada en la convivencia armónica, la inclusión y el aprecio a la diversidad en sus diferentes expresiones.
 - 4.4.2 Desarrolla en colaboración con los directivos y como parte de los proyectos escolares, estrategias dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares.
 - 4.4.3 Fomenta que las comunidades escolares en los planteles a su cargo cuenten con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 4.4.4 Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en las escuelas a su cargo, basado en valores y respeto a los derechos humanos.
- 4.4.5 Lleva a cabo estrategias, con apoyo de la Autoridad Educativa, para que la comunidad escolar de la zona cuente con herramientas y protocolos de prevención y actuación en casos de violencia, abuso sexual infantil, acoso y maltrato escolares, emergencia y desastres naturales.

5. Un supervisor que propicia la vinculación de las escuelas con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos

Este dominio es uno de los principales retos de las escuelas y refiere a la vinculación de estas con las familias y la comunidad para fomentar el aprendizaje y bienestar de los alumnos. En este dominio se concibe que tanto el espacio escolar como el familiar son contextos de aprendizaje, los cuales requieren establecer mecanismos adecuados de información, diálogo y colaboración de modo que haya coherencia entre sus planteamientos formativos.

Lo anterior supone asumir que ambos espacios comparten la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones y que ninguno en forma aislada es suficiente para afrontar los retos que estas enfrentan. No obstante, es necesario reconocer que esta colaboración y corresponsabilidad es una tarea compleja, pues en muchos casos el contexto social y familiar llega a ser inadecuado para el desarrollo infantil y adolescente, o las escuelas encuentran dificultades para lograr el compromiso y la participación de las familias, particularmente en entornos sociales y económicos desfavorecidos y con tejidos sociales desarticulados, o bien, donde los intereses de las escuelas y las familias pueden ser opuestos.

En este marco, la labor de los supervisores resulta substancial para lograr que los colectivos docentes indaguen y comprendan de mejor manera las situaciones familiares y los retos que enfrentan los niños, niñas y adolescentes en su desarrollo, a fin de favorecer que las escuelas sean espacios adecuados, amables y respetuosos al diálogo y la participación con las familias.

Así, el presente dominio reconoce que la implicación y colaboración de las familias –promovida por los supervisores, directivos y maestros– es una parte substancial de la labor educativa para lograr mejores aprendizajes, hábitos de estudio, mayor seguridad y autoestima en los alumnos, y es un elemento invaluable que incide favorablemente en el logro de una mejor disciplina y clima escolar, contribuye a reducir el fracaso y el aban-

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●

**Perfil docente, directivo y de supervisión**

dono escolares, además de aumentar la satisfacción profesional de maestros, directivos y supervisores.

En tal sentido, este dominio explicita la necesidad de que los supervisores cuenten con actitudes, habilidades y conocimientos que les permitan promover la implicación de las familias, al reconocer la importancia de su colaboración en la tarea educativa, al colocar en el centro del diálogo las necesidades de los alumnos, y al propiciar formas de participación acordes con el contexto y las características de las familias, que sean posibles, culturalmente pertinentes, interesantes y creativas para estas. Los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

5.1. Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de las escuelas.

- 5.1.1 Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de las escuelas.
- 5.1.2 Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de las escuelas, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.
- 5.1.3 Promueve un ambiente adecuado a la participación de las familias en las escuelas a su cargo, con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.
- 5.1.4 Favorece en las escuelas a su cargo la comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.

5.2. Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de las escuelas.

- 5.2.1 Promueve la comunicación, con apoyo de las comunidades escolares, de los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de las escuelas y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.
- 5.2.2 Promueve el diálogo para obtener información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos de las escuelas a su cargo, a fin de adecuar las estrategias de intervención a sus circunstancias concretas.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •



Perfil docente, directivo y de supervisión

- 5.2.3 Impulsa, con apoyo de los directivos y colectivos docentes, estrategias de vinculación de las escuelas a su cargo con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.
- 5.2.4 Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar en las escuelas a su cargo el Programa Escolar de Mejora Continua, en atención al desarrollo integral y aprendizaje de los alumnos.
- 5.3. Propicia que las escuelas promuevan y preserven los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.**
 - 5.3.1 Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos en las escuelas bajo su responsabilidad.
 - 5.3.2 Propicia la participación de las escuelas, de acuerdo con su contexto y posibilidades, en proyectos formativos y sociales de la comunidad que beneficien a los alumnos.
 - 5.3.3 Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender, en las escuelas a su cargo, necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.
 - 5.3.4 Propicia que las escuelas participen en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme a las posibilidades y el proyecto educativo de las escuelas.

• DOCUMENTO DE TRABAJO •

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros

Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos

Perfil docente, directivo y de supervisión

● DOCUMENTO DE TRABAJO ●

Octubre 2019