

2025 - 2026
EXPERIENCIAS
DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO



Fortaleciendo al Consejo Técnico de Zona

Telesecundarias Federales

Zona escolar 18

Cuetzalan del Progreso, Puebla

Víctor Manuel Jiménez Barrueta
Supervisor Escolar

**CONSEJO TÉCNICO
ESCOLAR**
Número 3

Fortaleciendo al Consejo Técnico de Zona

Víctor Manuel Jiménez Barrueta

Resumen

El directivo escolar es una pieza primordial para el funcionamiento de las instituciones educativas, de ellas y ellos depende en gran medida su organización y la gestión que busca mejorar en todos los ámbitos que confluyen en la escuela; del mismo modo, al formar parte del Consejo Técnico de Zona (CTZ), su participación es fundamental para compartir experiencias, proponer soluciones, colaborar y participar con el colectivo de directivos (técnicos o comisionados), donde se busca en todo momento establecer acuerdos y compromisos que aporten certeza y precisión al actuar, así como al tomar decisiones para resolver problemáticas o situaciones que se presentan en el día a día de la vida escolar.

Resulta importante fortalecer el CTZ para favorecer relaciones de colaboración entre las y los directivos, evitando actitudes de apatía o exclusión. Asimismo, es necesario superar prácticas de diálogo unidireccional que limitan la crítica reflexiva y la interacción, evitando situaciones que puedan crear polémica o conflicto.

La Supervisión escolar, mediante procesos reflexivos, de observación permanente, así como de un acompañamiento pertinente, identificó la necesidad de consolidar la identidad de las y los directores de la Zona escolar, reafirmar el significado que tiene ser directivo de una escuela, así como impulsar el liderazgo que ejercen, para que puedan mejorar su trabajo en las comunidades escolares que dirigen, ser un ejemplo para ellas e impulsar la autonomía profesional y de gestión en sus colectivos.

El fomento y promoción de las características relevantes en la función directiva, coadyuvan al logro de los propósitos de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), a la revalorización de la labor magisterial, así como a la conformación de verdaderas comunidades de aprendizaje, convirtiendo a los CTZ en espacios vivos donde se comparte, se discute, se dialoga y se toman acuerdos que permitan a la directora o el director escolar, tomar las mejores y más adecuadas decisiones en su quehacer, fortaleciendo estos mismos rasgos en sus comunidades educativas, lo cual ayudará a los procesos

de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de proyectos para que sean verdaderamente integrales como lo marca el Modelo Educativo Fortalecido de Telesecundarias y el Plan de Estudios para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria 2022 (Plan de Estudio 2022).

El contexto de la Zona escolar 18 de Telesecundarias Federales en Puebla

Enclavada en la Sierra Nororiental del Estado de Puebla, donde las condiciones climáticas imperantes propician un ambiente cálido/húmedo, con lluvias prácticamente en gran parte del año, con una biodiversidad abundante en todos los sentidos y con una gran riqueza cultural, derivada de que en la mayoría de las comunidades se preserva la lengua indígena Náhuatl, así como del arraigo de sus tradiciones y diversidad de costumbres; es en este contexto que se encuentra a mi cargo la Zona Escolar 18 de Telesecundarias Federales con sede en Cuetzalan del Progreso, perteneciente al Sector 06 de Telesecundarias Federales con sede en Zacapoaxtla.

Esta zona es reconocida por el esfuerzo y entrega por parte del personal que la conforma, independientemente de la función que desempeñan. Actualmente forman parte de ella 16 escuelas Telesecundarias (cinco con figura director técnico y 11 con figura de director comisionado con grupo), casi todas de organización completa (tres grupos), esto acorde a la modalidad a la que pertenecemos y de la cual sentimos pleno orgullo y satisfacción.

Respecto al personal adscrito a la Zona escolar, se cuenta con: un Supervisor Escolar, cinco Directores Técnicos, 61 docentes frente a grupo (de los cuales once desempeñan la función de directora o director comisionado con grupo); tres Auxiliares Administrativos y cuatro compañeros desempeñando labores de Servicios y Mantenimiento. Es relevante comentar que, desde hace varios ciclos escolares, se carece de la figura de Apoyo Técnico Pedagógico principalmente por el desinterés mostrado por el personal docente para desempeñar dicha función.

Es una zona denominada “de transición” lo que significa que el personal directivo y docente, en muchos casos, solo permanece de uno a tres ciclos escolares, provocando que el sentido de identidad y pertenencia hacia la comunidad, los acuerdos en las formas de trabajo y el dinamismo propio de la Zona escolar, no se consoliden ni se apropien de formas de actuar y desempeñar sus funciones, acordes a los contextos socioeducativos de las realidades de cada comunidad escolar. Aunado a lo anterior, se ha podido observar que, entre las escuelas pertenecientes a la zona, la colaboración es prácticamente nula, principalmente entre aquellas que se encuentran en contextos similares, quienes podrían establecer un diálogo hacia la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes. Por otro lado, entre las comunidades escolares se ha podido determinar que resulta difícil establecer la colaboración entre las autoridades educativas y civiles con los directivos, docentes y padres de familia, lo que complica establecer objetivos en común en beneficio de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Como Supervisor escolar, a partir de la observación y análisis del trabajo de las y los directivos de la zona, pude identificar que algunos directivos y docentes requerían participar en procesos de promoción, así como de formación y actualización permanente; en general muestran poca o nula disposición para asistir a cursos y talleres como parte del fortalecimiento de su trayecto formativo para brindar un mejor servicio educativo, acorde a las necesidades contextuales de cada comunidad educativa y atendiendo a la gran diversidad que existe en el alumnado.

Ante las situaciones anteriormente planteadas, se detectó la necesidad prioritaria de fortalecer el acompañamiento y asesoría que brinda la Supervisión escolar a los directivos escolares, siendo determinantes las sesiones

de Consejo Técnico de Zona, así como realizar visitas de acompañamiento en los centros escolares. La función directiva se percibe como un detonante y factor primordial para el desarrollo de verdaderas comunidades de aprendizaje y redes de apoyo, basadas en valores como la empatía, la colaboración, la solidaridad y el respeto, buscando generar espacios de reflexión acerca de la práctica misma, para mejorar los procesos pedagógicos y metodológicos llevados a cabo en las aulas, así como favorecer el desarrollo de la autonomía profesional de las y los directivos escolares. Con base en lo anterior, se establecieron algunas líneas de acción para atender esta problemática, que se describen a continuación, de manera detallada, señalando algunos logros y limitaciones que se dieron en su implementación.

Fortalecimiento del Consejo Técnico de Zona y del personal que conforma la Zona escolar

En las reuniones de supervisión con los directivos de la Zona escolar, a las cuales llamamos Consejos Técnicos de Zona, se promueve el diálogo horizontal y la autonomía profesional de las y los directores, fomentando de manera permanente el respeto a la diversidad de opinión y los valores como la empatía y la solidaridad; se genera un ambiente de armonía y participación, donde todas y todos tengan la posibilidad de aportar sus opiniones y experiencias respecto a determinadas problemáticas, siempre con la orientación del supervisor y sin perder de vista la línea de discusión. De esta manera se optimizan los tiempos y se genera una participación más activa, apoyados en la designación de algunas comisiones dentro del mismo CTZ: de Planeación y seguimiento del CTZ, de Organización y evaluación, la de Vinculación y acción social, cultural y deportiva, también está la de Fortalecimiento a la lectura, escritura y matemáticas, entre otras; con la finalidad de que

quienes las integran tengan la posibilidad de interactuar con las y los compañeros, escuchando y proponiendo posibilidades de solución a situaciones generadas en contextos similares, así como para fortalecer áreas de oportunidad y brindar apoyos mediante la participación activa de una manera organizada y con base en una planeación de acciones y tiempos definidos.

Al iniciar el ciclo escolar, tomando como referencia resultados de ciclos escolares anteriores, los directivos escolares y docentes frente a grupo realizaron un diagnóstico socioeducativo integral sobre las condiciones y avances de cada una de las 16 escuelas que conforman la Zona escolar y se encontraron coincidencias entre algunas instituciones, principalmente sobre áreas de oportunidad tanto en la función docente como directiva, relacionadas con las responsabilidades de cada figura que son necesarias para generar y gestionar las condiciones más adecuadas para el logro de los aprendizajes de las y los alumnos.

A partir de este diagnóstico y de la información recuperada de los instrumentos empleados, se propuso conformar “Redes de apoyo”, con el propósito de promover el intercambio de opiniones y procesos de reflexión, en un primer momento entre directivos escolares, para establecer puntos de acuerdo y generar respuestas a problemas en común y posteriormente, con todo el personal de las instituciones educativas.



Imagen 1. Redes de apoyo en la Zona escolar.



Imagen 2. Redes de apoyo entre directivos.

Un elemento indispensable en este sentido es reconocer las áreas de oportunidad que experimenta cada figura educativa; con el análisis y diagnóstico propio, se parte hacia la generación de acuerdos y compromisos, los cuales tienen la firme intención de fortalecer a las personas de manera integral y como consecuencia, impactar positivamente en su desempeño profesional, ya que la formación constante del supervisor, directivos y docentes, son la base para ofrecer un servicio educativo acorde a las necesidades de las comunidades educativas

Esta acción contribuyó al fortalecimiento de los CTZ y del Consejo Técnico Escolar (CTE), ya que con el acompañamiento de la Supervisión escolar y la colaboración en redes de apoyo con directivos de contextos similares, se da apertura a experimentar nuevas formas de atención y abordaje de las situaciones que se van presentando en la vida escolar, además se enriquece y fortalece la capacidad de reflexión y toma de decisiones desde la función, teniendo un panorama más amplio que incluye opiniones profesionales que buscan dar una perspectiva acorde a los contextos de las escuelas y a los principios de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), haciendo comunidad, incorporando la diversidad y reflexionando críticamente sobre la práctica, con la finalidad de atender las necesidades educativas del alumnado acorde a sus necesidades y buscando siempre la mejora educativa en cada proyecto emprendido.

En el CTZ, se tomaron acuerdos para que en cada acción formativa que se implementara (taller, academia o curso), siempre existiera la participación de por lo menos un integrante del colectivo escolar de cada institución, de esta manera siempre llegaría la información a las escuelas y podrían estar actualizados y al día en todas las temáticas, dando una mejor atención a la diversidad de situaciones existentes; es aquí donde los espacios como el CTE, reuniones “informales” o charlas en la vida escolar, toman una relevancia aún mayor porque como profesionales de la educación, las conversaciones y el diálogo horizontal versan a partir de estos tópicos.

Como una acción extra y muy importante para favorecer el desempeño directivo, en el CTZ se asume el compromiso de que cada director o directora debe inscribirse y culminar un mínimo de cuatro cursos o talleres de las propuestas de la oferta educativa de formación continua de carácter estatal o federal por ciclo escolar, con el propósito de incrementar sus capacidades directivas y fortalecer su liderazgo dentro de las comunidades educativas que dignamente representan. Esta formación se espera que se vea reflejada en la manera en la cual las directoras y directores escolares conocen y expresan ideas u opiniones respecto de los temas y conceptos propios del Plan de Estudio 2022 y el Modelo Educativo de Telesecundarias, además de lograr en sus escuelas el trabajo por proyectos y su vinculación con las comunidades y contextos escolares.



Imagen 3. Acompañamiento de la supervisión en el Consejo Técnico de Zona.

Fomento y fortalecimiento del Liderazgo directivo y la autonomía profesional

Un elemento esencial para el buen funcionamiento de las escuelas, sin duda es el impulso al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo directivo, entendiéndolo como la capacidad en el desempeño de la función, con conocimiento y habilidades para organizar y ser guía de las comunidades educativas conformadas por docentes, alumnado y tutores, quienes vean en la directora o director un ejemplo a seguir, reconociéndole como una persona con los valores indispensables para la función que realizan: la responsabilidad, la solidaridad, el diálogo y la empatía, además de la actualización permanente y constante que impacte positivamente en el funcionamiento de los CTE, la organización de los centros de trabajo a su cargo y el aprendizaje de las y los estudiantes.

La Supervisión escolar estableció las siguientes líneas de acción para fortalecer a los directivos: visitas de asesoría y acompañamiento y el fomento de la autonomía profesional a través del diálogo horizontal y permanente.

Visitas de acompañamiento

Las visitas de acompañamiento se realizaron con base en el diagnóstico de la Supervisión escolar realizado a inicios de ciclo escolar, donde se identificaron áreas de oportunidad en el personal directivo de algunas escuelas de la zona.

En las visitas se promueve un diálogo horizontal y reflexivo para establecer puntos de acuerdo con los directivos escolares mediante una ficha de observación previamente elaborada, basada en las principales funciones y líneas de gestión y organización acordes a la función directiva. Una vez puntualizadas las áreas de oportunidad referidas, se establecen acuerdos y compromisos para continuar con el seguimiento y reflexión

a la práctica; el directivo escolar tiene la confianza y la oportunidad de argumentar, así como solicitar la asesoría respecto a temas que considera debe fortalecer. La Supervisión escolar toma acciones al respecto, mediante la promoción de talleres o propuestas de líneas de actualización acordes a las necesidades. Es importante resaltar que en una visita de observación ambas partes, tanto observador como observado, están sujetos a un aprendizaje y se fortalecen mutuamente mediante una comunicación asertiva y reflexiva sobre la práctica.

Fortalecimiento de la autonomía profesional

Para fomentar la autonomía profesional y reconocer la formación y actualización permanente del personal directivo, se generaron puntos de acuerdo para que con el conocimiento de la diversidad de contextos y tomando como referencia las redes de apoyo, se generaran agendas contextualizadas y situadas, propias de cada escuela o Red de apoyo que comparten características, fortaleciendo así su autonomía profesional y de gestión, pero sin descuidar las líneas establecidas por las autoridades educativas, de una manera estructurada y fundamentada, sin perder de vista las particularidades de sus escuelas. Parte de esta autonomía conlleva que cada directivo escolar asuma la responsabilidad de propiciar una estructura creativa y dinámica, acorde a las necesidades de su CTE, partiendo de un diagnóstico propio pero apoyado por una red directiva y un CTZ del cual puede recibir opiniones, argumentos, críticas reflexivas o sugerencias sobre las líneas de acción que decidan desarrollar.



Imagen 4. Reunión del Consejo Técnico de Zona.

Es importante mencionar que durante la ejecución de las estrategias y el acompañamiento, el Supervisor escolar en todo momento actuó como ejemplo o modelo a seguir, participando y motivando al personal de la zona a buscar un cambio de ánimo y transformación de sus prácticas con base en la confianza, la responsabilidad, la formación continua y las actividades extraescolares, para mejorar el trabajo colaborativo y la participación colectiva, así como la conformación de circuitos y redes de apoyo, fomentando el trabajo colegiado en academias de grado, para la elaboración de planeaciones y proyectos propios de los contextos existentes en la Zona escolar.

Promover el sentido de pertenencia e identidad acordes al contexto y características de la Zona escolar

La gran riqueza cultural de Cuetzalan del Progreso, es reconocida a lo largo y ancho del Estado de Puebla y en nuestro país, derivado de ello, la Supervisión escolar ha impulsado y fomentado el reconocimiento de esta identidad. Es indudable que el sentido de pertenencia es determinante para que una comunidad, ya sea en el ámbito educativo de una escuela, una zona o cualquier espacio donde confluyen personas con una misma intención, camine hacia un mismo destino u objetivo. Es importante conocer de manera profunda todos los factores y características tanto contextuales como demográficas y culturales del lugar donde está establecida una institución educativa para lograr que todas y todos se involucren de manera más profunda y dar sentido al actuar, encontrando un motivo firme para desempeñar las funciones propias de cada quien, ya sea como director o directora, maestro o maestra frente a grupo o Supervisor escolar

El sentido de pertenencia fortalece y nutre el interior de las personas para dar lo mejor

de sí en todo momento, para que las comunidades se desarrollen y avancen, pero lo más importante, para que nuestras alumnas y alumnos se formen de manera integral y armónica de la mejor manera posible con saberes firmes y valores que perduren y les formen como hombres y mujeres de bien para sus comunidades.

Al identificar que la interacción y la confianza entre directivos escolares era evidentemente limitada por factores heredados del pasado, que generaron en muchos casos conflictos o malos entendidos, exclusión y desconfianza, se buscó fortalecer y fomentar un ambiente de interacción sano y profesional a través de las habilidades deportivas y culturales de los integrantes de la Zona escolar, incluidos directivos y docentes.

En este sentido, se promovieron actividades en dos líneas de acción: la actividad artística y la actividad deportiva, ambas son reconocidas dentro de la Zona escolar como virtudes de sus integrantes, pero que solo se manifiestan de manera aislada y ocasional, sin ninguna intención formal.

Por lo anterior, se lanzó una convocatoria para conformar el "Grupo de Danza de la Zona Escolar", con el propósito de participar a nivel regional y estatal en los festejos del 55° aniversario de la fundación de las Escuelas Telesecundarias en nuestro país, de este modo y desde un inicio de los ensayos, se contó con una participación nutrida y aunque se evidenciaba división entre el personal adscrito en las 16 escuelas que conforman la zona, siempre se mostró mucha disposición al dar tiempo y esfuerzo en los ensayos en horarios en contra turno.



Imagen 5. Grupo de danza de la Zona escolar

Sin duda, el compartir la cultura, el diálogo constante y el ensayo y error en coreografías y pasos de estampas de baile de los estados de la República Mexicana, fueron detonante para que las relaciones de confianza entre pares se dieran de una manera informal pero que sentaran bases firmes de amistad que posteriormente se trasladarían al ámbito académico y profesional, compartiendo experiencias y estrategias útiles en los diversos contextos, que dinamizaron y enriquecieron la labor docente y directiva, reconociéndose como parte de una zona y deseando ser reconocidos como docentes activos, con identidad, participativos, dando un sello particular a la Zona escolar.

Del mismo modo, en el ámbito deportivo se conformaron las selecciones representativas en básquetbol y fútbol soccer en sus ramas varonil y femenil, el resultado fue prácticamente el mismo y la respuesta muy positiva, ya que, con cada entrenamiento y cada partido durante las tardes, el personal docente, directivo y de supervisión se fueron vinculando de una manera firme y conformando relaciones interpersonales fortalecidas y un sentido de pertenencia e identidad a la Zona escolar, y el compromiso hacia la búsqueda de objetivos comunes a nivel escuela, zona y sector escolar. Conjuntando al personal docente y directivo a nivel regional y estatal se lograron resultados importantes en básquetbol femenil, lo que por consecuencia mejoró la interacción y relaciones interpersonales de toda la comunidad escolar.



Imagen 6. Equipos deportivos de la Zona escolar.

Conclusiones

Mediante la implementación de las acciones que se han compartido en esta experiencia, se fortalecieron las redes de apoyo entre los directivos escolares de la Zona escolar 18 de Telesecundarias Federales Cuetzalan, principalmente entre escuelas que tienen características contextuales en común. Las relaciones y la interacción entre zonas escolares y niveles educativos también se vieron fortalecidas ya que en las comunidades convergen los vínculos que permiten el desarrollo comunitario y son un espacio para la mejora profesional de los actores educativos al conocer nuevas formas de trabajo y colaboración con sus estudiantes, otros docentes, directivos y autoridades civiles y educativas.

Sin lugar a dudas se promovió la participación de todos los actores educativos, no importando el género u otra característica o condición; el diálogo y el trabajo colaborativo fueron una constante en todas las acciones planificadas y se promovió la conformación de redes de apoyo con equidad, donde todas y todos los participantes tengan las mismas oportunidades de aportar y recibir opiniones que fortalezcan su práctica y trayecto formativo, acorde a los principios de la NEM.

Por último, es importante reconocer que quedan temas pendientes porque se ha identificado que aún el 30% de los directivos escolares no mantienen una formación y actualización constante, además de que el liderazgo ejercido en sus comunidades escolares presenta algunas limitaciones, lo que provoca inestabilidad en los procesos de gestión escolar; se considera que los mecanismos de formación se deben ir adecuando a las necesidades particulares de cada integrante de la Zona escolar y fortalecer los instrumentos de diagnóstico que permitan identificar con mayor detalle las problemáticas significativas, que en ocasiones no se detectan o quedan en segundo término.

Por otro lado, se reconoce la carencia de personal que desempeñe las funciones de Asesor Técnico Pedagógico, por lo que se pretende en un futuro inmediato, contar con esta figura que seguramente favorecerá activamente la dimensión técnico-pedagógica tanto en docentes como en el aprendizaje y formación integral de las y los alumnos de la Zona escolar.