



 Directores

**SERVICIO
EN LA FUNCIÓN
EDUCATIVA**

Prácticas directivas con sentido pedagógico

Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Prácticas directivas con sentido pedagógico

Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente



GOBIERNO DE
MÉXICO



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

*Prácticas directivas con sentido pedagógico.
Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente.*
Primera edición, 2023

Coordinación general
Susana Justo Garza

Coordinación académica
Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta

Redacción
José Luis Mendoza Alva, Mario Gómez Ortega, Leslie Daniela Pozos Jaramillo y Jéssica Paola Hermoso López Araiza

Colaboración
Andrea Escobar Limón, Lorena Figueroa Resa y Mayra Macedo Herrera

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de consejeros técnicos y ciudadanos, directores de educación básica y equipos técnicos estatales que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración del recurso *Prácticas directivas con sentido pedagógico. Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente.*

D. R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900. México, Ciudad de México

Coordinación general
Juan Jacinto Silva Ibarra. Director general

Coordinación editorial
Blanca Estela Gayosso Sánchez. Directora de área

Editor responsable
José Arturo Cosme Valadez. Subdirector de área

Editora gráfica responsable
Martha Alfaro Aguilar. Subdirectora de área

Corrección de estilo
Edna Erika Morales Zapata. Jefa de departamento

Formación
Jonathan Muñoz Méndez. Jefe de departamento

Fotografía de portada
Yoli Marcela Hernandez en Red de Investigación Educativa. Flickr.com

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). *Prácticas directivas con sentido pedagógico. Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente.*

DIRECTORIO JUNTA DIRECTIVA

Silvia Valle Tépatl
Presidenta

María del Coral González Rendón
Comisionada

Etelvina Sandoval Flores
Comisionada

Florentino Castro López
Comisionado

Oscar Daniel del Río Serrano
Comisionado

Armando de Luna Ávila
Secretaría Ejecutiva

Laura Jessica Cortázar Morán
Órgano Interno de Control

TITULARES DE ÁREAS

Francisco Miranda López
Evaluación Diagnóstica

Gabriela Begonia Naranjo Flores
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

Susana Justo Garza
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

Miguel Ángel de Jesús López Reyes
Administración

Índice

Presentación	5
Introducción	7
1. Experiencias de aprendizaje en el Taller	12
Sesión 1. Nos reconocemos	12
Sesión 2. El trasfondo de mis acciones	16
Sesión 3. Una situación complicada, generando alternativas	21
Sesión 4. Cambiar para mejorar, ¿esa es la cuestión?	24
2. Registro de mi experiencia	28
Registro anecdótico: Resonancias de un caso	28
Registro anecdótico: ¿Me involucro?	29
Registro anecdótico: Acciones que movilizan	30
3. Para observar en la escuela	31
Mi día a día	31
La práctica de los docentes	33
Dibujando el futuro	35
Reflexiones finales	37
Para llegar más lejos	39
Referencias	41

Presentación

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) asume el mandato constitucional de revalorar a maestras y maestros¹ como agentes fundamentales del proceso educativo y su derecho a la formación y al desarrollo profesional. Atiende esta responsabilidad jurídica al diseñar programas de formación continua e intervenciones formativas que reconocen y fortalecen sus saberes y conocimientos, promueven procesos de reflexión sobre la práctica, consideran el contexto sociocultural en el que laboran e impulsan el trabajo colaborativo.

Mejoredu (2022c) concibe a la formación continua como un proceso institucional, intencionado, sistemático y permanente que abarca etapas que van de la formación inicial y la inserción laboral, en distintas funciones, a la formación en servicio y hasta el final de la vida laboral. La formación en servicio es un proceso permanente de aprendizaje que se desarrolla tanto en el propio centro de trabajo, como en otros espacios institucionales y refiere al conjunto de oportunidades que el docente tiene para mejorar la práctica que desarrolla en una función educativa específica, favorecer su motivación, afirmar su compromiso ético y, en general, fortalecer el ejercicio de su profesión y su autonomía profesional.

En este contexto, Mejoredu puso a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y de la Ciudad de México, el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica* y, como parte de éste, la intervención formativa (IF) *Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza*, con el propósito de que los directores en servicio de educación básica movilicen saberes y conocimientos sobre su práctica poniendo al centro el sentido pedagógico de las relaciones que establecen con los docentes de la comunidad escolar para contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza. La IF se desarrolla mediante el dispositivo Taller.

Para la implementación de la IF, Mejoredu pone en sus manos este Cuaderno a manera de recurso de apoyo que guíe el desarrollo de las actividades previstas y facilite su aprendizaje; así, refrenda su compromiso con los docentes a fin de avanzar hacia alternativas de formación continua que recuperen la riqueza de sus voces y superar visiones instrumentalistas y carenciales de la práctica docente. Con ello contribuye a garantizar el derecho de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a una educación de excelencia.

*Junta Directiva de la Comisión Nacional
para la Mejora Continua de la Educación*

¹ En Mejoredu nos interesa apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procuremos emplear un lenguaje incluyente. Sin embargo, para favorecer la fluidez del texto y sin dejar de lado donde sea oportuno el lenguaje inclusivo, emplearemos el masculino, como es correcto en español, en la inteligencia de que de ningún modo implica una consideración peyorativa para el género femenino.

Introducción

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) busca garantizar el derecho a la formación y al desarrollo profesional, mediante una visión integral que posibilite a los docentes² movilizar y resignificar sus saberes y conocimientos, “mejorar su práctica, afirmar su compromiso ético y, en general, fortalecer el ejercicio de su profesión” (Mejoredu, 2022c: 62).

En ese sentido, como parte del Programa, se presenta la intervención formativa (IF) *Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza*. Para su implementación, se seleccionó el dispositivo Taller, en el que se promueve el intercambio colectivo para que el director pueda reflexionar sobre las implicaciones de su función en la práctica docente, analizar las habilidades que le permiten acercarse con el colectivo, así como las alternativas que puede implementar en su cotidianidad, y con ello conseguir el fortalecimiento de su labor y la mejora educativa.

En la figura I.1 se muestra la relación que guarda la IF con el programa de formación y el presente recurso.

Figura I.1 Documentos que integran el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*



Fuente: elaboración propia.

² El término docente refiere a maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en educación básica y educación media superior, desarrollando funciones docentes, directivas, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica.

¿Cómo se organiza el Taller?

El Taller se desarrolla a través de cuatro sesiones, tal como se describe a continuación:



- ▶ *Sesión 1. Nos reconocemos.* Se identifica la importancia del acercamiento a la práctica docente desde la función directiva.
- ▶ *Sesión 2. El trasfondo de mis acciones.* Se identifican las concepciones que justifican las acciones para acercarse a la práctica docente.
- ▶ *Sesión 3. Una situación complicada, generando alternativas.* Se promueve la reflexión sobre la práctica directiva en términos de la vinculación con las acciones docentes.
- ▶ *Sesión 4. Cambiar para mejorar, ¿esa es la cuestión?* Se busca resignificar las acciones de la práctica directiva sobre el vínculo con la práctica docente.

Con la intención de acompañar el proceso formativo durante cada sesión, el director contará con el presente Cuaderno, que contiene la descripción y algunos apoyos para llevar a cabo las actividades durante el Taller.


¿Cómo se organiza este Cuaderno?

Este recurso consta de tres secciones:


1. **Experiencias de aprendizaje en el Taller.** Se incluyen las actividades de trabajo individual y colectivo a desarrollarse en cada sesión. Al interior de la sección encontrará los siguientes íconos:

	Actividades individuales y colectivas
	Espacio de diálogo

2. **Registro de mi experiencia.** Apartado en el que se detalla la manera en la que se elaborarán los registros anecdóticos que coadyuvarán a detonar la reflexión en las sesiones del Taller. Lo podrá identificar con el siguiente distintivo.

	Registro anecdótico
---	---------------------

3. **Para observar en la escuela.** Se presentan orientaciones para apreciar la práctica directiva en el contexto escolar. Ya que es significativo plasmar aprendizajes construidos en el Taller y retomar la experiencia como fuente de conocimiento. Estas actividades se realizarán de manera individual entre sesiones. Se localizan con el siguiente ícono.

	Para observar en la escuela
---	-----------------------------

Adicionalmente, se incluye un apartado “Para llegar más lejos”, que sugiere enlaces a videos, artículos y otros materiales a fin de que los directores profundicen en los contenidos que se abordan.

Cabe señalar que las secciones 1 y 2, se desarrollan en su totalidad durante las sesiones descritas, mientras que lo planteado en “Para observar en la escuela”, se realizará cuando el director está con su comunidad escolar.

¿Cómo se distribuye el tiempo de trabajo?

Se propone, como mínimo, un total de veinte horas de trabajo, divididas en dos momentos: dieciséis horas distribuidas en cuatro sesiones de cuatro horas para el Taller, las cuales serán calendarizadas por el coordinador del dispositivo; y cuatro horas de trabajo individual a partir de lo descrito en la sección “Para observar en la escuela”, tal como se presenta en la tabla I.1.

Tabla I.1 Organización del tiempo

Sesiones del Taller	Tiempo requerido
Sesión 1. Nos reconocemos	Cuatro horas de intercambio entre participantes por sesión, cuya calendarización será definida por el coordinador; dando un total de dieciséis horas.
Sesión 2. El trasfondo de mis acciones	
Sesión 3. Una situación complicada, generando alternativas	
Sesión 4. Cambiar para mejorar, ¿esa es la cuestión?	
Para observar en la escuela	Tiempo requerido
Momento 1. Mi día a día	Cuatro horas de trabajo, no continuas. Si el participante lo desea, puede dedicar más de cuatro horas para revisar y desarrollar el contenido del Cuaderno.
Momento 2. La práctica de los docentes	
Momento 3. Dibujando el futuro	
Momento 4. Reflexiones finales	

Fuente: elaboración propia.

Documentación necesaria y recomendable

La entrega de documentación se llevará a cabo por medio de un proceso intencionado que implica recopilar, organizar y registrar experiencias significativas para lograr el propósito planteado. La *documentación* es un “elemento estructurante de la práctica educativa, dado que, posibilita la re-significación de la propia práctica” (Barrandica y Martín Cardinal, 2016: 179). Esta documentación se realizará mediante el registro sistemático de las actividades propuestas durante el desarrollo del Taller.

Como parte del proceso de la IF, se recomienda tomar notas –en algún material físico (bloc de notas, cuaderno, libreta) o aplicación³ digital– de lo vivido y realizado en el Taller. Esto permitirá recuperar las reflexiones de sus actividades, y con ello registrar su experiencia. De este modo, se plantean dos tipos de documentación:

Recomendable, puede realizarse de manera individual, entre pares o en colectivo por medio de un registro sistemático de actividades realizadas en el Taller. Da cuenta de los procesos de aprendizaje de los participantes, a través de escritos o esquemas con los que se ordena el pensamiento.

Necesaria, que constituye la articulación individual de diversas reflexiones y aprendizajes, para dar cuenta de los saberes y conocimientos que han sido movilizados, resignificados, fortalecidos y reconstruidos. Su entrega hace constar la participación de los directores en la IF.

Las actividades que se presentan en la tabla 1.2 serán un reflejo de los avances de las experiencias de aprendizaje, lo que ayudará a los directores a contar con un registro de su proceso formativo para demostrar su participación ante las autoridades estatales. El coordinador de la IF compartirá la información correspondiente para que se tenga claridad de este proceso.

³ “Aplicación es una alternativa adecuada en español para referirse a *app* [...] que se utiliza para aludir a un ‘tipo de programa informático diseñado como herramienta que permite al usuario realizar diversos trabajos’” (FundéuRAE, 2021). Algunas aplicaciones son útiles para organizar y resguardar información (MindMap Hd, Mapa mental, MindBoard Classic, MindMeister, SimpleMind, Prezzi) y otras para registrar de manera sistemática sus ideas (OneNote, EverNote, MarginNote, LiquidText).

Tabla I.2 Documentación de la participación en la intervención formativa

Documentación recomendable	
Experiencias de aprendizaje en el Taller	Reflexiones individuales y colectivas recuperadas en el recurso en cada una de las sesiones del Taller (sección 1 del Cuaderno).
Para observar en la escuela	Anotaciones sobre la observación de su práctica, la del docente y el vínculo con su habilidad, así como la representación gráfica detallada de los logros y dificultades que ha experimentado al involucrarse en las acciones de los docentes (sección 3 del Cuaderno).
Documentación necesaria	
Registro de mi experiencia	Los registros anecdóticos elaborados en el Taller, en donde se incluya la descripción de la anécdota y la reflexión del participante respecto a lo narrado (sección 2 del Cuaderno).

Fuente: elaboración propia.

1. Experiencias de aprendizaje en el Taller

Estimada directora, estimado director, en esta sección encontrará actividades individuales y colectivas que conforman las cuatro sesiones. Recuerde que durante el avance podrá ubicar recursos, materiales y espacios para detonar reflexiones a partir de la experiencia en la función directiva y las condiciones de su contexto escolar.

Para comenzar la sesión, el coordinador dará la bienvenida y explicará en qué consiste el Taller en el que usted está participando, así como el presente recurso que será de utilidad durante el desarrollo de las sesiones. No olvide expresar sus observaciones o dudas respecto a lo expuesto.

Sesión 1. Nos reconocemos

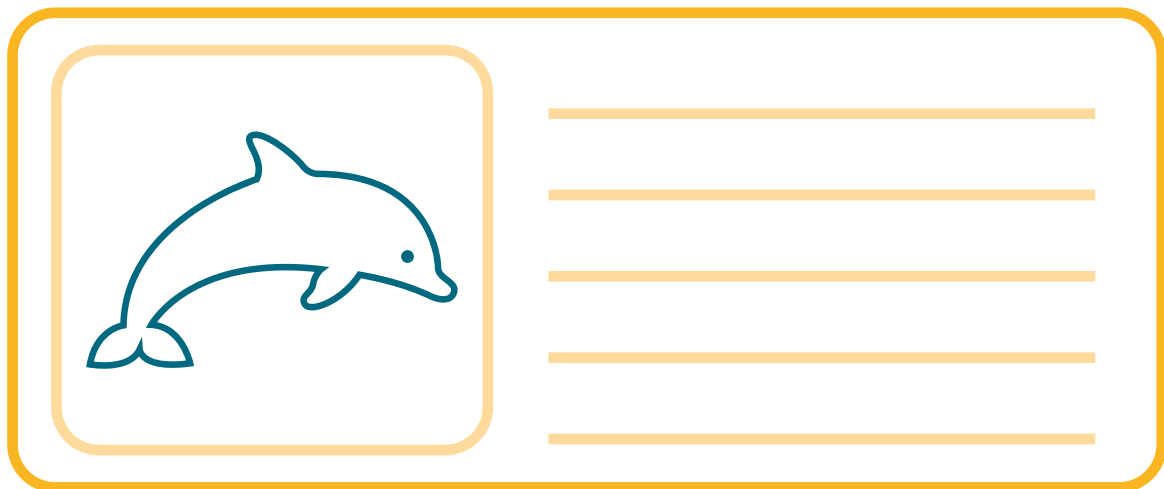


Mi desarrollo profesional

Siempre es bueno conocer y generar un espacio de confianza, respeto y diálogo con el otro. Se le invita a elaborar una tarjeta para presentarse y mencionar aspectos generales (nombre, edad, intereses) y profesionales (experiencias, contexto de su práctica e intereses formativos).

La presentación puede ser dinámica, se sugiere pensar en algún animal que por sus características represente su desarrollo y experiencia profesional, tal como se observa en la figura 1.1.

Figura 1.1 Representación gráfica



Tener un acercamiento con las personas que trabajará a lo largo de las sesiones será de ayuda para propiciar un espacio ameno de aprendizaje.



Una experiencia de acercamiento

En pequeños grupos se sugiere leer la siguiente experiencia que vivió una directora en una escuela primaria. Identifique las ideas respecto a la importancia y disposición de la directora para estar presente en la práctica de los docentes.



Caso: ¿Qué hago aquí?

Con una trayectoria de veinticinco años en servicio en el Sistema Educativo, los últimos siete años he desempeñado el cargo como directora con nombramiento oficial. Durante este tiempo he organizado y estructurado diversas acciones en la escuela con la intención de mejorar los procesos que se llevan a cabo. Mi experiencia en la función comenzó en escuelas rurales, sin embargo, al cambiar a espacios urbanos enfrenté situaciones complejas por las distintas ideologías que conforman la cultura escolar.

Recuerdo un pensamiento que llegó a mi mente, “¿qué hago aquí?”, el lugar no era nada parecido a lo que yo estaba acostumbrada, de pronto sentí que no estaba en el lugar correcto, era complicado involucrar a los docentes y estar cerca de ellos. Un segundo pensamiento que parece actual fue “solicitaré un cambio de escuela, no puedo permanecer aquí”, en ese momento me sentía rebasada, no veía el inicio y el fin. Como directora fueron tiempos complicados, tenía la convicción de hacer mi trabajo de la mejor forma, sin embargo, tenía la sensación de que los docentes no me veían como una líder educativa, era evidente que al comentar una idea algunos la aceptaban, pero al solicitar llevar a cabo las acciones pasaba algo que no sucedía... “dejé de confiar en mi personal”, cuando intentaba involucrarme, según yo en tiempos que les era posible, por lo general recibía negativas, esas actitudes me desgastaron.

Por todo lo que pasaba comencé a regañar cuando algo no se realizaba según mis instrucciones, en una ocasión un docente se acercó conmigo y me comentó: usted nos dice las cosas desde lo que piensa o siente, desde su realidad, desde lo que aprecia, pero ¿realmente sabe lo que hacemos y cómo lo hacemos?... eso no terminó en ese momento. Días después de esa conversación con el docente tuvimos una reunión de Consejo Técnico, se abordaron distintos aspectos como los resultados de los estudiantes, la convivencia y algunas acciones de mejora. Una docente solicitó la palabra y sin más dijo: “una de las acciones tendría que ser el acompañar, las acciones prácticamente son individuales y no colectivas, no siento el apoyo, es difícil tomar acuerdos, no identifico en este momento estrategias para acompañar y retroalimentar”.



En ese ambiente, al escuchar a la docente y ver las expresiones de los demás sabía que tenía que decir algo, sin embargo, me dispuse a escuchar a otra docente que pidió la palabra: “coincido con mi compañera, no hay distribución de actividades en colaboración, se prioriza lo individual y, desde lo que usted considera correcto, no permite que como docentes hagamos propuestas; recuerdo cuando, en el Consejo del mes pasado, asignó tareas a ciertos profesores, pero fue usted quien definió los tiempos, las formas y cada una de las actividades a realizar, sin considerar a los integrantes de la actividad; con esto quiero decir que no nos toma en cuenta”. Yo pensaba que, como directora, plantear actividades, designar a los responsables, así como los tiempos era una manera de hacer trabajo en colectivo. No imaginé que esa manera de trabajar fuera a causar tantas dificultades, tal vez esos pensamientos y sensaciones al iniciar en la escuela me llevaron a no mirar a mi equipo de trabajo.⁴

Directora, primaria general



Momento de diálogo: Nos reconocemos

Delgado (2022) señala que es importante para el director conocer a los docentes de la escuela en un plano integral, pues esto permite potencializar sus habilidades y coadyuvar a mejorar sus desafíos por medio de la práctica directiva. De igual manera, Calvo (2014) destaca que involucrarse con los docentes, representa estar ahí como una posibilidad de apoyo basada en una relación de horizontalidad y disposición de aprender con el otro.

De acuerdo con las ideas anteriores, su experiencia en la función y el contexto escolar, recupere en equipo las reflexiones más significativas sobre la importancia que tiene el acercamiento a la práctica docente a través de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué ideas y sensaciones se generaron al dar lectura a lo expuesto por la directora?
- ▶ ¿Qué acciones están asociadas con mi práctica?
- ▶ ¿Qué significa involucrarse con los docentes y su práctica?
- ▶ ¿Es lo mismo estar presente que acompañar?
- ▶ ¿Qué hacer para conocer e involucrarse con los docentes en su práctica?
- ▶ ¿Qué acciones propician el vínculo y permiten entender el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Es relevante tener presente que planificar, administrar, generar ambientes de confianza, tomar decisiones, diversificar estrategias, promover la transformación, intercambiar experiencias y vincularse con la práctica de los docentes son acciones que permiten la mejora educativa (Agreda y Pérez, 2020; Mineduc, 2015). Con base en sus conocimientos, experiencia y lo abordado hasta este momento, en plenaria intercambien sus conclusiones. En ellas destaquen qué conlleva estar presente en la práctica educativa de los docentes.

⁴ Experiencia inspirada a partir de las ideas expuestas en Torres *et al.*, 2019.



Registro anecdótico

- Con base en el apartado 2 del Cuaderno, “Registro de mi experiencia”, construya su escrito correspondiente a Resonancias de un caso. Tome como referencia las pautas propuestas para su elaboración. Coloque su nombre, seudónimo, dibujo o rúbrica para identificar su narración, debido a que la intercambiará y posteriormente continuará trabajando con ella.
- Tome en cuenta que, una narración, propia o ajena, es una reconstrucción interpretativa que permite conocer y comprender acontecimientos significativos de la vida, además, posibilita conectar la subjetividad con la objetividad de un hecho a partir de las condiciones en las que éste se produce. La descripción de los sucesos que identifique en función de las pautas que se proponen en la sección favorece y enfatiza el qué, por qué, cómo, cuándo y para qué de los hechos (Contreras *et al.*, 2019).



Intercambio de registros anecdóticos

Después de redactar su anécdota conforme a lo referido en la sección “Registro de mi experiencia”, entregue su escrito al coordinador, quien repartirá los trabajos de forma aleatoria entre los participantes, a fin de que sean analizados desde otra mirada. De la narrativa recibida, escriba sus impresiones, postura, así como puntos de vista sobre las acciones para el acercamiento a la práctica docente, y, con base en su experiencia y conocimientos, responda ¿cómo abordaría lo planteado en la anécdota de manera distinta?

Regrese su interpretación al coordinador, espere a que le devuelvan su escrito, una vez que lo tenga, lea las impresiones del otro, si lo desea puede realizar notas sobre lo que le parezca más significativo para incorporar a su práctica. Recuerde que, estar presente permite profundizar en las relaciones, por tanto, vincularse e implicarse en la práctica docente favorece los procesos de construcción compartida y perspectivas que fundamentan procesos recíprocos de cooperación entre los integrantes de la comunidad para la mejora escolar (Martínez y González, 2010).



Para observar en la escuela

- A fin de complementar y fortalecer los aprendizajes construidos a lo largo del Taller, se le sugiere realizar la actividad correspondiente a la sección 3, titulada *Mí día a día*. Se propone llevar a cabo estas actividades entre sesiones durante el desarrollo del Taller, pues las reflexiones se retomarán en la sesión final de éste.

Nota. Entre sesiones consulte los materiales propuestos en la sección *Para llegar más lejos*, a fin de profundizar en algunos aspectos importantes que se abordan en ellas.

Sesión 2. El trasfondo de mis acciones

Bienvenida

Recupere y comparta ideas de la sesión ideas de la sesión anterior sobre las sensaciones causadas por la anécdota que elaboraron y las impresiones del otro. Enfatique en la complejidad, los desafíos e implicaciones, así como en la importancia del acercamiento a la práctica de los docentes.



Una práctica que va más allá de la enseñanza

Tanto la práctica docente como la del director se caracterizan por ser complejas, dado que las conforman diversas dimensiones (personal, social, didáctica, institucional, interpersonal y valoral). En ellas, interviene un entramado de significados, percepciones, relaciones, aspectos políticos, administrativos, así como normativos que se concretan en acciones y decisiones. Cabe señalar que la práctica de estas figuras educativas responde a condiciones específicas, por ejemplo, culturales y económicas. Además, demanda construir una gestión escolar vinculada con el proyecto educativo e institucional, con base en negociación, empatía y compromisos que aporten a los procesos de enseñanza y aprendizaje (Contreras, 2003).

Dicho lo anterior y rescatando su experiencia, en equipo tomen un tiempo para intercambiar ideas sobre la complejidad, los desafíos e implicaciones que existen en la práctica docente, pueden aludir a su etapa como docentes.

Enseguida, observe el video que se recomienda en el recuadro siguiente con la finalidad de reconocer algunas de las actividades o acciones implicadas en la práctica de los docentes. No olvide tomar notas para organizar los puntos más relevantes.

¿Qué abarca la práctica docente?

<https://www.youtube.com/watch?v=Rjf1zEK_Cvs>.

En el video se pueden apreciar aspectos relacionados con el sentido pedagógico⁵ de la práctica docente, por ejemplo:

- Vínculos cercanos con docentes y estudiantes.
- Considerar a la comunidad escolar y sus características; pensar que cada integrante llega con representaciones sociales diversas.



⁵ Como se mencionó en la intervención formativa (IF), el sentido pedagógico que enmarca a la práctica directiva favorece la formación integral de los estudiantes; el funcionamiento, mejora y transformación de la escuela y la construcción de aprendizajes colectivos a través de gestiones basadas en el diálogo e intercambio de experiencias pedagógicas. Lo anterior posibilita acciones de acompañamiento que impulsan la mejora de las prácticas educativas de los docentes para la resolución y atención de problemas escolares (SEP, 2021).

- Espacios de confianza con docentes, familias y estudiantes.
- Implicaciones de la enseñanza: reconocer al estudiante y diseñar una clase más allá de un currículum.
- Aspectos de la didáctica: construcción de espacios para el aprendizaje, reconocimientos de los estudiantes, seleccionar materiales para ellos.
- Pensar modos de aproximarse a los docentes para la construcción de acciones en colectivo.

Retome los aspectos que le llamaron la atención del video, las ideas de Contreras (2003) mencionadas líneas arriba y lo compartido en equipo para elaborar en colectivo un organizador gráfico.⁶ Resalten las actividades y el sentido pedagógico de la práctica de los docentes en el contexto escolar. Después, de manera individual, identifique aquellas que dejaron de ser miradas, consideradas o valoradas por su parte. Cabe resaltar que, de acuerdo con las ideas de Morán (2004), la docencia no consiste únicamente en transmitir contenidos, implica despertar en los estudiantes el gusto por aprender, generar vínculos con otros, formar personas, propiciar espacios de aprendizaje para el intercambio, discusión y confrontación de situaciones que posibiliten la adquisición de conocimientos para el desarrollo académico.



Momento de diálogo: Trasfondo de mis acciones

A partir del video y su experiencia como directores, en plenaria dialoguen sobre:

- ▶ ¿Qué impresiones tienen de la práctica de los docentes?
- ▶ ¿Cómo esas concepciones e ideas posibilitan el acercamiento y atención a la práctica docente?
- ▶ ¿Qué aspectos de la práctica docente toman en cuenta en los momentos que se involucran con el colectivo?
- ▶ ¿Qué abarca la práctica docente?
- ▶ ¿De qué manera el reconocer el sentido pedagógico podría contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza?



Un acercamiento a la práctica docente

En plenaria observen del minuto 1:10 al 3:36 del video *Liderazgo escolar directivo* <<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s&t=70s>>. En dicho segmento se presentan algunas acciones que realizan los directores en su práctica. De manera individual registre en la tabla 1.1 tres aspectos que, desde su experiencia y en función de lo observado, le permitirían involucrarse

⁶ “Los organizadores gráficos son herramientas que permiten [sistematizar] la información de una forma visual, facilitando el aprendizaje, dado que permiten plasmar el contenido educativo o instructivo de una forma más dinámica, contribuyendo a que sea el alumno quien organice la información” (Montagud, 2019).

y estar presente en las actividades docentes de manera puntual, en relación con la mejora de los procesos de enseñanza. Esta información le servirá para llevar a cabo la siguiente actividad.

Tabla 1.1 Aspectos que permiten acercarse a la práctica docente para la mejora de los procesos de enseñanza



1.
2.
3.

Contreras (2003) menciona que la práctica docente es de carácter social, objetiva e intencional. En ella intervienen los significados, percepciones y acciones de las personas involucradas en el proceso educativo (estudiantes, docentes, padres y autoridades). Se caracteriza por ser dinámica, contextualizada y compleja. Es entendida como una práctica social; involucra un conjunto de acciones intencionadas que tienen efecto en los saberes, sentires y creencias desarrolladas en el aula con un sentido educativo, por lo tanto, “la práctica es portadora de teoría intencionada, reflexiva y racional que opera con sentido y conocimiento de causa” (Vergara, 2016: 77).

Tome en cuenta que la práctica de los docentes está integrada por diversos aspectos, por ejemplo, diálogo con los otros, organización de espacios de intercambio y planeaciones de clase. Anótelos y, a partir de lo registrado en la tabla 1.1, en equipos propongan acciones que desde su práctica le permitan acercarse a la práctica de los docentes. Organicen la información en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Acciones que permiten acercarse a la práctica docente

¿Qué tendría que hacer para acercarse a la práctica docente?	¿Implica una dinámica individual o colectiva?	¿Es posible realizarlo de manera inmediata o requieren de un proceso más complejo?, ¿por qué?	¿Qué condiciones permitirían llevar a cabo lo propuesto?

Fuente: elaboración propia.

Con la intención de ahondar en el tema, consulte *La práctica docente y sus dimensiones* (Contreras, 2003) y “La Innovación en la práctica docente: del ser al hacer” (Blanco, 2012). En el apartado “Para llegar más lejos” encontrará los datos completos y los enlaces correspondientes a estos textos.

A continuación, intercambie con su equipo reflexiones sobre ¿por qué esas acciones funcionarían?, ¿cuáles son los beneficios de esos planteamientos?, ¿qué posibilitaría el vínculo con los docentes?, ¿cómo impacta que un director se relacione con los docentes en el desarrollo de su práctica?

En plenaria compartan sus conclusiones.



El café del mundo

Para vincularse con la práctica docente es necesario plantear acciones, involucrar al colectivo, interactuar, propiciar ambientes pertinentes de aprendizaje y poner en marcha lo propuesto. Por tal motivo, estar con docentes, familias y estudiantes requiere de habilidades que fomenten interacciones armónicas y hacer frente a los problemas que se presentan en el ámbito escolar (Salvador *et al.*, citado en Tafur *et al.*, 2020).

Las habilidades son entendidas como capacidades cognitivas, técnicas y procedimentales que potencian los procesos, las acciones y el logro de objetivos educativos. Asimismo, engloban saber estar, saber hacer y saber ser en el contexto escolar. También complementan la práctica del director porque, además de principios y conocimientos sobre la función, ésta exige habilidades para llevar a cabo de mejor forma las acciones en la escuela (Altet, 2005; Mineduc, 2015).

Dado lo anterior, es fundamental para el funcionamiento de las escuelas conocer a los integrantes de la comunidad educativa –sus ideas y percepciones–, generar espacios de confianza y promover la escucha (Tafur *et al.*, 2020). Como directores tener momentos de intercambio con sus pares abre la posibilidad de acercarse y conocer otras formas de llevar a cabo la práctica educativa.

El café del mundo es una estrategia potente para construir e intercambiar saberes y experiencias colectivas, es un proceso de conversación que se estructura desde un tema central con preguntas que propician discusiones entre los integrantes. La intención es recrear diálogos de café en los que exista un clima confortable y con cierta informalidad.

Para comenzar, de manera individual escriba en una tarjeta qué habilidades le ayudan a vincularse con la práctica docente. Algunos ejemplos son: visión estratégica, capacidad de negociación, empatía, asertividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, aprendizaje permanente, flexibilidad, escucha atenta y resiliencia.

Después, con sus pares, converse sobre la pregunta planteada para cada ronda (tendrá que rotar en cada una), note que las preguntas cambian y requieren otras reflexiones y referencias de su práctica (como señala Morán, 2004):

- ▶ Ronda 1: ¿qué habilidades seleccionó y cómo las aplica?
- ▶ Ronda 2: ¿qué habilidades requiere desarrollar para vincularse con la práctica docente porque piensa que no están presentes en su práctica y cómo podría aplicarlas?
- ▶ Ronda 3: ¿qué habilidad reconoce en su práctica que considera requiere consolidar?

Al terminar las rotaciones, compartan en plenaria lo más significativo de la actividad.

Es importante que las figuras educativas desarrollen y consoliden habilidades que les permitan generar conciencia, favorecer espacios de intercambio, cuestionar la realidad para dar respuesta a las necesidades del contexto inmediato, por medio de aplicar sus saberes y conocimientos que construyen dentro y fuera de la escuela (Morán, 2004).

Para profundizar en lo anterior, analice las páginas 32 y 33 del siguiente texto que enuncia algunas habilidades importantes para el acercamiento a la práctica docente: Mineduc (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf>.



Registro anecdótico

- Tome en cuenta que escribir es una manera de recuperar experiencias y orientar emotivamente la comprensión de los sucesos. Se trata de un proceso en el que las emociones y lo cognitivo se interrelacionan (Anijovich y Cappelletti, 2019). Para Contreras *et al.* (2019: 66) “no sólo vivimos experiencias que traducimos en relatos, sino que nos vivimos desde estos relatos que nos contamos; o desde aquellos relatos que nos han contado y desde las narrativas (sociales, culturales, institucionales) en los que están insertos y desde los lenguajes en los que se expresan”.
- En ese sentido, para recuperar sus vivencias, se le invita a dirigirse al apartado 2, “Registro de mi experiencia”, y construir el escrito que titulará ¿Me involucro?, cuyo propósito es plasmar lo que vive respecto a la manera en que se relaciona con la práctica docente. Recuerde que revivir una historia, escribirla y pensarla da la posibilidad de aprender algo nuevo de la experiencia que, por cierto, “es educativa no cuando confirma nuestros presupuestos, sino cuando nos trae algo nuevo no previsto” (Contreras *et al.*, 2019: 66). Es así como, durante el proceso de redacción de la experiencia es posible reflexionar e imaginar historias alternativas que vislumbran nuevos caminos en la práctica directiva.



Para observar en la escuela

- A fin de complementar y fortalecer los aprendizajes construidos a lo largo del Taller, se le sugiere realizar la actividad correspondiente a la sección 3 del Cuaderno titulada La práctica de los docentes.

Sesión 3. Una situación complicada, generando alternativas

Bienvenida

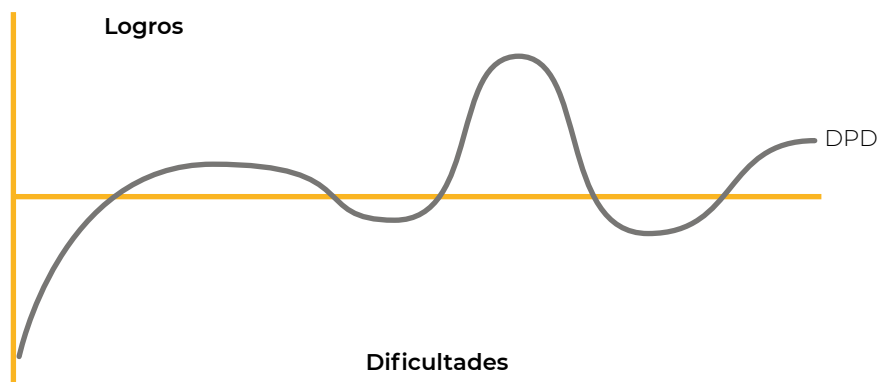
Para comenzar, recupere las reflexiones derivadas de la sesión anterior e indique cuáles fueron las habilidades directivas que el grupo de participantes del Taller consideró importantes respecto al vínculo con los docentes.



Logros y dificultades

De forma individual, trace un recorrido histórico, representativo de los acontecimientos más significativos de su desarrollo profesional docente (DPD),⁷ desde el inicio en la función hasta el día de hoy, en el cual destaque tres logros y tres dificultades que ha experimentado al involucrarse con la práctica docente; describa, por ejemplo, cómo se relacionaba con sus pares cuando era docente y cómo lo hace ahora que es director. Puede asociar cada etapa con lo que se podría considerar como puntos de inflexión, es decir, curvas, pendientes y líneas rectas para representar lo anterior gráficamente como se muestra en la figura 1.2. El coordinador compartirá algunas orientaciones con una experiencia concreta.

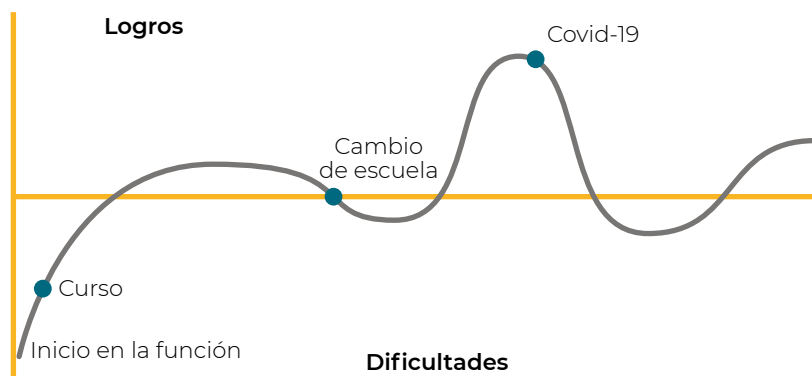
Figura 1.2 Ejemplo de representación gráfica



Fuente: elaboración propia.

Enseguida, identifique las situaciones que dan contexto a los logros y dificultades que señalaron como significativos (figura 1.3).

Figura 1.3 Ejemplo de situaciones que dan contexto a los logros y dificultades



Fuente: elaboración propia.

⁷ Desarrollo profesional docente es un “proceso permanente de aprendizaje docente, determinado por un marco institucional, laboral y personal. Incluye y articula la formación inicial, la formación para la inserción laboral y la formación en servicio, conformado por un conjunto de saberes, experiencias y disposiciones que se construye y desarrolla con otros en un marco de intersubjetividad, con el propósito de fortalecer la autonomía profesional, la práctica, y los conocimientos y aprendizajes” (Mejoredu, 2020: 6).

Fernández (2007) manifiesta que existen diversos factores asociados a las dificultades que enfrentan los directores escolares experimentados, entre ellos, los cambios en la política educativa, situaciones emergentes, condiciones sociales y económicas. Por ejemplo, el contexto, ubicación e infraestructura de la escuela, condiciones sociales y económicas de las familias, el currículum determinado en las políticas educativas, el día a día dentro de la escuela, las relaciones entre la comunidad escolar y los procesos administrativos, por mencionar algunos.

A continuación, identifique los factores asociados a los logros y dificultades y complemente su gráfica, no olvide considerar los aspectos personales, sociales y profesionales que influyeron. En plenaria comparta su gráfica y reflexione en torno a: ¿qué acciones de acercamiento representan sus logros y dificultades?, ¿qué acciones retomaría? y ¿cuáles estaría dispuesto a modificar para relacionarse con la práctica de los docentes? con la intención de confrontar lo que hizo y hace para involucrarse en la actividad de los docentes.



Aprender juntos

Reunidos en equipo, cada integrante recuperará la anécdota ¿Me involucro? de la sesión anterior, en la que describió un suceso que consideró necesario para vincularse en la práctica docente, aunque, no era claro cómo hacerlo. Cada participante leerá su escrito, posteriormente, seleccionarán una anécdota por equipo y el coordinador les asignará un turno para representarla de manera improvisada. Recuerde que improvisar permite actuar de manera espontánea y natural, no exige una preparación o planeación detallada, por el contrario, implica ser, pensar y sentir en el momento. Con la intención de enriquecer la narración elegida durante la representación tome en cuenta:

- ▶ ¿Qué haría en situaciones similares si fuera el personaje que le tocó interpretar?
- ▶ ¿Cuáles son los conocimientos, experiencias, pensamientos, contextos, sentires y posibles actitudes de los involucrados?



Momento de diálogo: Una situación complicada, generando alternativas

La reflexión sobre la práctica es un factor relevante por lo que aporta al proceso de formación, es decir, promueve en los profesionales un panorama integral de la realidad educativa; recupera experiencias, sensaciones y diálogos internos; y conduce hacia una introspección que favorece ser consciente sobre qué y cómo se hace algo para transformarlo (Agreda y Pérez, 2020). Reflexionar implica cuestionar prácticas, actos, pensamientos, saberes y supuestos que subyacen en el ser y hacer.

A fin de conocer más sobre la reflexión y el análisis de la práctica puede revisar el artículo “Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente” (Agreda y Pérez, 2020). El enlace a esta lectura se encuentra en el apartado “Para llegar más lejos”.

En plenaria dialoguen sobre las posturas planteadas en las representaciones improvisadas. A continuación, se sugieren preguntas para iniciar la conversación:

- ▶ ¿Con qué personajes se sintió identificado?
- ▶ ¿Cuáles fueron sus impresiones durante la representación?
- ▶ ¿Qué le evocó ver las representaciones?
- ▶ ¿Cuáles son los saberes, creencias, supuestos y valores de la representación relacionados con la práctica directiva?
- ▶ ¿Identificó en las representaciones habilidades para el acercamiento a la práctica docente?, ¿cuáles?
- ▶ ¿Existe disposición para relacionarse en la práctica de los docentes?, ¿cuál sería el sustento?
- ▶ ¿Qué aporta al sentido pedagógico establecer vínculos con otros? y ¿cuál es la influencia de esos vínculos en el aprendizaje de los estudiantes?



Registro anecdótico

- Recuerde que los procesos narrativos otorgan la posibilidad de reconocer el poder y significado de las palabras que conforman los relatos para hacer reflexionar a los diversos actores de la escuela y, de manera especial promueven “la transformación de su ser y quehacer educativos. La narrativa es una modalidad del discurso que se caracteriza por ser autorreferencial, temporal y comunicativa. Tiene la capacidad de decirle algo a alguien para que, en sus circunstancias específicas, pueda emitir un juicio acerca de sí mismo y produzca, en no pocas veces, un cambio” (Meza, 2008: 59).
- Con base en el apartado 2, “Registro de mi experiencia”, redacte el texto Acciones que movilizan. Tenga presente que los relatos no son nuestros, exponen sensaciones y reflexiones. Para Anijovich y Cappelletti (2019) narrar posibilita vislumbrar pensamientos de difícil acceso.



Para observar en la escuela

- A fin de complementar y fortalecer los aprendizajes construidos a lo largo del Taller, se le sugiere realizar la actividad correspondiente a la sección 3 del Cuaderno, titulada Dibujando el futuro.

Sesión 4. Cambiar para mejorar, ¿esa es la cuestión?

Esta es la última sesión del Taller, se propone definir acciones de la práctica directiva para mejorar y crear nuevos vínculos con la práctica docente. Se invita a seguir la reflexión sobre sus saberes. Ser director implica trabajar en función de un horizonte de mejora continua, integrando teoría y conocimientos que provienen del propio actuar.



¿Qué me puede ayudar en mi contexto?

De manera individual, recupere su registro anecdótico de la sesión anterior, Acciones que movilizan, en el que, desde su perspectiva, se acercó de manera satisfactoria a la práctica docente. En plenaria comparta sus conclusiones en función de estas ideas:

- ▶ Acciones empleadas para implicarse en la práctica docente.
- ▶ Habilidades requeridas que favorecieron el vínculo.
- ▶ Condiciones contextuales en que se origina la situación.

En función de las conclusiones compartidas, en pareja o tercias intercambien ideas que puedan aplicar en su contexto escolar. Pueden apoyarse de las siguientes orientaciones:

- ▶ Habilidades que requiere desarrollar o consolidar.
- ▶ Acciones concretas que está dispuesto a realizar para vincularse con la práctica docente.
- ▶ Características de su práctica que destacan para continuar y mejorar el acercamiento a la práctica de los docentes, por ejemplo: experiencia, conocimientos o saberes.

Registre las ideas que le parezcan relevantes para incorporar a su práctica y considérelas en su día a día.



Reinterpretar la práctica directiva

Comparta, con el equipo antes conformado, las tres anécdotas redactadas en las sesiones anteriores del Taller. Una vez realizada la lectura, a manera de diálogo y con base en su experiencia, saberes y conocimientos, comente cómo actuaría en el caso de protagonizar las anécdotas del otro; comience determinando:

- ▶ Acciones para modificar, integrar o mejorar.
- ▶ Habilidades presentes, por desarrollar o consolidar.
- ▶ Experiencias que favorezcan el vínculo con los docentes.
- ▶ Situaciones pedagógicas: pensamientos, acciones, relaciones y organización de la vida escolar.

Ahora, con base en sus reflexiones y la actividad El café del mundo propuesta en la sesión 2, “El trasfondo de mis acciones” retome las habilidades que refirió y señale las que se encuentran presentes (márquelas con verde), las que podría desarrollar porque piensa que no están presentes en su práctica (resáltelas en azul) y aquellas que ubica en su actuar, pero requiere consolidar (distíngalas en morado).



Habilidades directivas para seguir fortaleciendo

Como los directores están diariamente involucrados en diversas actividades, es necesario que desarrollen habilidades para mejorar su práctica. Éstas les ayudarán a afrontar apropiadamente las diversas situaciones cotidianas y resolver los conflictos existentes en el contexto escolar (Díaz *et al.*, Antúnez, 2007, citados en Salvador *et al.*, 2009).

Es importante que reconozca las habilidades con las que cuenta y aquellas que requiere trabajar para mejorar. Para ello, en grupos de cuatro personas compartan cómo las habilidades seleccionadas les permitirían fortalecer el sentido pedagógico en el contexto escolar, es decir, fomentar vínculos cercanos con los docentes, propiciar espacios de confianza con la comunidad educativa, implicarse en los procesos de enseñanza (reconocer al estudiante y diseñar una clase más allá de un currículum), así como construir acciones en colectivo.

Para reforzar lo referido a las habilidades directivas y el trabajo colaborativo se le invita a revisar las lecturas relativas al marco para la buena dirección (Mineduc, 2015) y a la función del director como promotor de trabajo colaborativo (Mejoredu, 2022b). En el apartado “Para llegar más lejos” se incluyen los enlaces respectivos.

De manera individual, elija una habilidad que puede potenciar a corto o mediano plazo en la vinculación con los docentes para aportar en la mejora de los procesos de enseñanza. Posteriormente, en plenaria generen una nube de palabras con aquellas que fueron seleccionadas. Exponga los argumentos de su elección, para ello cuestiónese:

- ▶ ¿Por qué la eligió?
- ▶ ¿Cómo impacta o impactaría esa habilidad en la construcción del sentido pedagógico en la escuela?
- ▶ ¿De qué manera la habilidad favorecería la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje?

- Para tener más elementos sobre cómo promover con los docentes vínculos centrados en un sentido pedagógico se recomienda leer el artículo referenciado a continuación, el cual expone una realidad distinta al contexto mexicano, sin embargo, puede proporcionarle ideas que ayuden en su escuela.

Martínez, H. y González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, xxxv (3), 521-541. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87020009007>>.



Momento de diálogo: Acciones que haría diferente

La transformación de las personas, de la historia, de la cultura, de todo aquello que cargamos con inercias y que llegamos a pensar que jamás cambiará, debe construirse desde la experiencia, en relación con el contexto, problematizando y manteniendo interacción con los otros para operar soluciones (Díaz y Hernández, 2019).

En ese sentido, de las relaciones con autoridades, otros directores, docentes, familias y estudiantes, así como de la confrontación entre los saberes producidos por la experiencia colectiva, se deduce que “los saberes experienciales adquieren una cierta objetividad: las certezas subjetivas deben sistematizarse, a fin de transformarse en un discurso de experiencia, capaz de informar o de formar a otros docentes y de proporcionar una respuesta a sus problemas” (Tardif, 2014: 40).

Con base en reflexiones de la sección “Para observar en la escuela”, compartan en plenaria el recorrido por el que han transitado con énfasis en todo aquello favorable para llegar a este punto. Dialoguen sobre la manera en que el Taller les ha ayudado a movilizar sus saberes y conocimientos, con base en las relaciones pedagógicas establecidas con los docentes de la comunidad educativa, para mejorar los procesos de enseñanza desde una perspectiva integral que responda a las necesidades de la escuela.

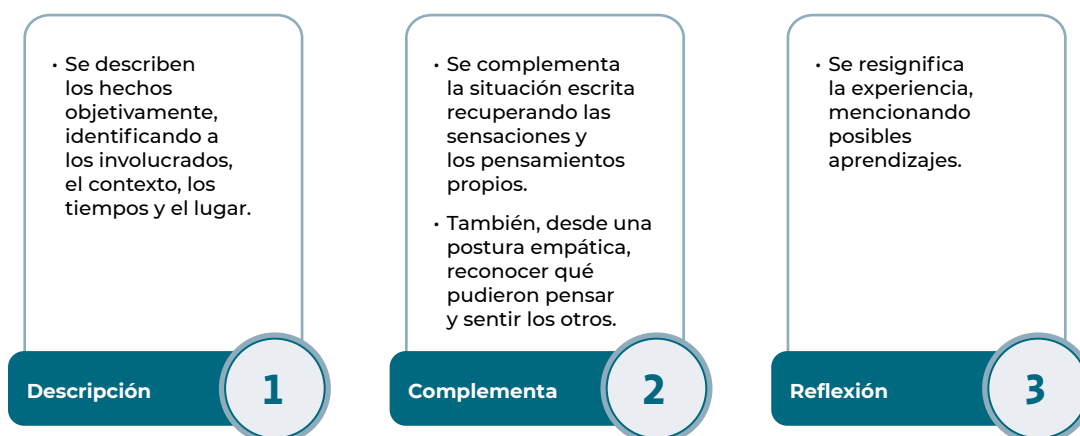
Para concluir el Taller sistematice su experiencia con apoyo de la actividad propuesta en el apartado “Reflexiones finales”, mismo que es relevante y significativo porque posibilita plasmar saberes, conocimientos, vivencias y aprendizajes construidos a lo largo de las sesiones, en aras de potenciar el desarrollo de la práctica directiva.

2. Registro de mi experiencia

En este apartado se presenta una serie de recomendaciones que le ayudan a plantear la estructura de sus anécdotas (figura 2.1), las cuales resaltan su experiencia y coadyuvan a detonar la reflexión en cada una de las sesiones del Taller sobre las acciones que realiza para relacionarse con la práctica docente.

Recuerde que una anécdota se puede entender como una descripción de sucesos relevantes para valorar lo que interesa respecto a una situación en específico (Lara y Cabrera, 2015; Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Figura 2.1 Recomendaciones para la estructura de las anécdotas



Fuente: elaboración propia.

Sesión 1

Registro anecdótico: Resonancias de un caso

Escriba una anécdota en la que identifique una situación que le haya evocado el caso de la directora que leyó páginas atrás y el diálogo con los otros. Describa la experiencia con ayuda de las interrogantes de la figura 2.2 para compartirla y analizarla con los demás.

Figura 2.2 Preguntas orientadoras para la anécdota Resonancias de un caso

¿En qué momento de su trayectoria se encontraba?
¿Cuáles eran las circunstancias del momento?
¿Quiénes estuvieron involucrados?
¿Qué fue lo que pasó?
¿Cómo actuaron los involucrados?
¿Cuál fue el desenlace de ese momento en particular?
¿Esta situación influyó en el posterior desarrollo de su práctica?, ¿cómo?

Fuente: elaboración propia.

Sesión 2

Registro anecdótico: ¿Me involucro?

Retome una anécdota respecto a un acontecimiento en el que tuvo la necesidad de involucrarse en las actividades docentes, debido a que identificó alguna situación en la que se requería orientar, pero no tenía claridad de cómo hacerlo. Describa la experiencia con ayuda de las preguntas de la figura 2.3.

Figura 2.3 Preguntas orientadoras para la anécdota ¿Me involucro?

¿Qué pasó?
¿En dónde sucedió la situación?
¿Quiénes estuvieron involucrados?
¿Cuánto tiempo llevaba en la función directiva?
¿Por qué no tenía claridad de cómo acercarse?
Si lo hizo, ¿cómo se acercó?
¿Qué lo motivó a actuar de ese modo?
¿Qué faltó para vincularse de mejor manera con la práctica docente?
Si la anécdota es reciente, ¿qué estaría dispuesto a hacer ahora?

Fuente: elaboración propia.

Una vez terminado su escrito, comparta con sus pares las reflexiones sobre por qué, en ese momento, se acercó a la práctica docente de esa manera.

Sesión 3

Registro anecdótico: Acciones que movilizan

Escriba una anécdota en la que, desde su perspectiva, tuvo un acercamiento satisfactorio a la práctica docente. Detalle su actuación con la finalidad de reconocer cuáles son los supuestos, causas, valores y creencias que lo llevaron a obrar de ese modo. Identifique qué habilidades directivas y conocimientos están implicados en el acercamiento a la práctica docente. La figura 2.4 enlista algunos cuestionamientos que lo guiarán en su redacción.

Figura 2.4 Preguntas orientadoras para la anécdota Acciones que movilizan

¿Cuál fue la situación?
¿En qué contexto se dio el evento?
¿Quiénes estuvieron involucrados?
¿Qué estaba dispuesto a hacer para acompañar la práctica docente?
¿Qué aspectos de la práctica docente se requerían acompañar?
¿Por qué se logró la vinculación con la práctica docente?
¿Qué habilidades directivas estuvieron presentes?
¿Por qué considera que sus habilidades directivas favorecieron, o no, el vínculo con la práctica docente?
¿Cuáles son las motivaciones que orientaron esta manera de actuar?
¿Qué creencias sobre su práctica subyacen estas motivaciones?

Fuente: elaboración propia.

Después de terminar su escrito, comparta con sus pares las reflexiones de por qué considera que tuvo un acercamiento satisfactorio con la práctica docente.

3. Para observar en la escuela

A continuación, se proponen cuatro momentos en los que se presentan algunas precisiones para llevar a cabo las observaciones sobre las prácticas, directiva y docente, en el contexto escolar. Recuerde que las actividades se realizarán de manera individual y los registros se recuperan en sesiones específicas del Taller conforme lo solicite el coordinador.

Mi día a día

Durante la primera sesión del Taller, tuvo oportunidad de dialogar con sus pares y detenerse a reflexionar sobre las acciones que realiza para acercarse a la labor de los docentes que conforman su escuela. Si bien este modo de actuar pudo surgir de forma natural o bien requirió un esfuerzo de su parte, es importante observar los detalles de su práctica que contribuyan a un mayor conocimiento de su actuar, a través de la siguiente propuesta.

Se le invita a que observe su práctica durante una semana, después, con apoyo de las preguntas orientadoras presentadas a continuación, destaque aspectos significativos y regístrelos en el espacio subsecuente a las mismas. Ponga especial atención en el vínculo con la práctica docente. Anote sus apreciaciones en el formato que considere oportuno.

- ¿Identificó acciones que le dificultaron acercarse a la práctica docente?
- ¿Qué acciones cotidianas podría aprovechar para fortalecer el vínculo con la práctica docente?
- ¿Qué acciones considera tiene incorporadas en su práctica cotidiana? ¿Cuáles le suponen un mayor reto?
- En función de las preguntas anteriores, ¿cómo relacionaría lo que observó con lo que el docente hace dentro y fuera del aula?, ¿cómo percibió las relaciones de los docentes con los estudiantes?, ¿en qué aspectos de la enseñanza reconoce que se puede mejorar?, ¿cuáles son los tiempos, espacios, materiales y estrategias que predominan en el trabajo en el aula para la enseñanza?

Notas



A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for taking notes.

Momento 2

La práctica de los docentes

Durante la segunda sesión, intercambió ideas sobre la complejidad de la práctica docente e indagó en las motivaciones que pueden impulsar al colectivo para actuar de una manera determinada. Además, con sus pares, identificó aspectos que les permiten vincularse con la práctica de los docentes.

En este espacio se le invita a que, a partir de dichos aspectos que sistematizó en Un acercamiento a la práctica docente, observe durante una semana a los integrantes de su colectivo y registre los aspectos de la práctica desde los cuales se puede relacionar con ellos. Puede comparar los que tenía presentes, y agregar los nuevos hallazgos que surjan tras este periodo. Le proponemos hacer este ejercicio con una mirada de curiosidad respecto a cómo ejercen la práctica los docentes de la escuela, con el fin de encontrar puentes que permitan un mayor vínculo.

Algunas preguntas que pueden guiar su análisis son:

- ¿Cuáles son las acciones de la práctica docente que identificó del colectivo?
- ¿En qué aspectos de la práctica docente considera se puede acercar?
- ¿Este acercamiento requeriría de acciones previas, o lo podría realizar inmediatamente?
- ¿La habilidad que escribió en su tarjeta para la actividad El café del mundo se puede vincular para potencializar las relaciones que tiene con sus docentes?
- ¿Cómo percibe las relaciones interpersonales que establecen los docentes?

Notas



A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing notes.

Momento 3

Dibujando el futuro

A lo largo de la tercera sesión, usted elaboró una representación gráfica en donde plasmó logros y dificultades que ha experimentado al involucrarse con la práctica docente. En este espacio, le proponemos profundizar en cada una de las etapas que identificó, con la intención de enriquecerlas.

En un primer momento, incluya algunas ideas clave que detonaron la inclinación o la dirección de las líneas que trazó. Por ejemplo, si lo que detonó un cierto logro fue una conversación con algún compañero o la participación en un taller, escriba una frase que sintetice qué de lo que pasó en esa interacción generó un cambio en su práctica.

Por el contrario, identifique si las dificultades, tales como un cambio de escuela, alguna situación de emergencia personal o de la comunidad en donde labora, se debieron a que atendió otros aspectos que en ese momento consideró prioritarios, o si tuvo una dificultad personal para acercarse a la práctica docente.

Posteriormente, con base en las observaciones que realizó en la escuela en los momentos anteriores y el recorrido histórico de su desarrollo profesional, proyecte con una línea los cambios que le gustaría implementar para vincularse con la práctica docente y qué habilidades necesita fortalecer y desarrollar.

Reflexione a partir de estos cuestionamientos:

- ¿Cómo me veo a corto y mediano plazos en el vínculo con el colectivo docente?
- ¿En qué aspectos le gustaría seguir aprendiendo?
- De acuerdo con su desarrollo profesional, ¿qué experiencias previas han sido un punto de inflexión que lo ha llevado a momentos de logro y que podría recuperar para su momento actual?

Dedique un momento para releer las reflexiones derivadas de esta sección, ya que se recuperarán en la sesión 4 del Taller. Si lo considera pertinente, puede tomar nota de algunas ideas que le gustaría compartir en plenaria.

Notas



A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for taking notes.

Reflexiones finales

Con el propósito de dar un cierre al trabajo del Taller y de cada una de las secciones del Cuaderno, se le invita a sistematizar su experiencia con apoyo de la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Una reflexión sobre mis aprendizajes

Elementos	Preguntas	Reflexión
Experiencia y práctica	¿Qué aprendí?	
Capacidades	¿Qué capacidades me permitieron lograr los resultados que obtuve?	
Obstáculos	¿Qué retos enfrenté?	

Elementos	Preguntas	Reflexión
Logros	¿Cuáles son los logros más significativos?	
Mejora	¿Qué me gustaría fortalecer en mi práctica?	
Experiencias significativas con mis pares	¿De qué forma los participantes en el Taller colaboraron en mi aprendizaje? ¿Qué aporté en el aprendizaje de los demás?	

Fuente: elaboración propia con base en Monsalve, 2013.

Para llegar más lejos

A continuación, se comparten algunos enlaces de interés para continuar con la investigación sobre los contenidos abordados en el Taller. Recuerde que puede ampliar su búsqueda para llegar más lejos.

Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente. Artículo en el que se enuncia la importancia de analizar las acciones que se llevan a cabo en la práctica a través de reflexión, intercambio de experiencias pedagógicas, diálogo reflexivo y grupos de interaprendizaje.

- Agreda, A. y Pérez, M. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 2(30), 219-232. <<https://www.redalyc.org/journal/3845/384563756002/384563756002.pdf>>.

La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas. Refiere la importancia de saber analizar las prácticas docentes como aspecto central en la formación profesional del maestro.

- Altet, M. (2005). La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas. En L. Paquay, M. Altet, É. Charlier y P. Perrenoud (coords). *La formación profesional del maestro. Estrategias y competencias* (33-48). Fondo de Cultura Económica. <<https://docer.com.ar/doc/nssvnss>>.

La innovación en la práctica docente: del ser al hacer. Revista de la Facultad de Filosofía y Letras. Considera lo que puede realizar el docente desde un cambio de paradigma educativo que aporte a las acciones que se implementan en el aula.

- Blanco, G. (2012). La innovación en la práctica docente: del ser al hacer. *Graffylia. Revista de la Facultad de Filosofía y Letras*, 10(14-15), 80-89. <http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/filosofia/resources/PDFContent/796/010.pdf>.

Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. En el fascículo encontrará actividades, contenidos y recursos para el aprendizaje que detonan la identificación de habilidades directivas como la empatía y la asertividad; dichas habilidades motivan la reflexión a partir de la experiencia, a fin de generar alternativas que se ajustan a las necesidades y los contextos de cada escuela.

- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>>.

Dato importante: si participó en la intervención formativa (IF): *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar* se le sugiere traer al presente las notas más significativas o las construcciones conceptuales que aportaron nuevas miradas para llevar a cabo su labor directiva. De no ser así, le invitamos a consultar el material del enlace propuesto.

El director como promotor del trabajo colaborativo. En el desarrollo del fascículo encontrará actividades, contenidos y recursos que detonan la identificación de habilidades directivas para la colaboración, las cuales posibilitan reflexionar a partir de la experiencia y generar alternativas que se ajustan a las necesidades y los contextos de cada escuela.

- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). *El director como promotor del trabajo colaborativo. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2-directivos-servicio-eb.pdf>>.

Dato importante: si participó en la intervención formativa (IF): *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar* se le sugiere traer al presente las notas más significativas o las construcciones conceptuales que aportaron nuevas miradas para llevar a cabo su labor directiva. De no ser así, le invitamos a consultar el material del enlace propuesto.

La práctica docente y sus dimensiones. Se alude a algunas dimensiones de la práctica enfatizando en trascender la concepción técnica de los docentes.

- Contreras, J. (2003). *La práctica docente y sus dimensiones. Valores uc*. <https://iescapayanch-cat.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/La_practica_docente_y_sus_dimensiones.pdf>.

Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Se exponen algunos antecedentes y breves construcciones respecto al desarrollo del liderazgo y las prácticas directivas relevantes para el ejercicio de la función.

- Ministerio de Educación de Chile (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf>.

Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. Ficha técnica en la que se exponen aspectos sobre la importancia que tiene el director escolar para relacionarse e implicarse en la práctica docente a partir de generar condiciones que permitan compartir sus prácticas bajo una cultura de colaboración, respeto y confianza.

- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2016). *Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente*. Nota Técnica N° 7, *Líderes educativos*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>>.

Referencias

- Agreda, A. y Pérez, M. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 2(30), 219-232. <<https://www.redalyc.org/journal/3845/384563756002/384563756002.pdf>>.
- Altet, M. (2005). La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas. En L. Paquay, M. Altet, É. Charlier y P. Perrenoud (coords.). *La formación profesional del maestro. Estrategias y competencias* (33-48). Fondo de Cultura Económica. <<https://docer.com.ar/doc/nssvnss>>.
- Anijovich, R. y Cappelletti, G. (2019). Documentos narrativos y práctica reflexiva en la formación de profesores. *Revista Panamericana de Pedagogía, Saberes y Quehaceres del Pedagogo*, (28), 37-58.
- Barrandica, M. y Martín Cardinal, M. (2016). La documentación pedagógica, posibilidades para enriquecer la reflexión-acción del maestro en formación. *Hojas y Hablas*, (13), 179-191. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628777>>.
- Blanco, G. (2012). La innovación en la práctica docente: del ser al hacer. *Graffylia. Revista de la Facultad de Filosofía y Letras*, 10(14-15), 80-89. <http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/filosofia/resources/PDFContent/796/010.pdf>.
- Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (coords.). *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual* (112-152). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232822>>.
- Contreras, J. (2003). La práctica docente y sus dimensiones. *Valoras UC*. <https://iescapayanch-cat.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/La_practica_docente_y_sus_dimensiones.pdf>.
- Contreras, J., Quiles-Fernández, E. y Paredes, A. (2019). Una pedagogía narrativa para la formación del profesorado. *Márgenes. Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 58-75. <<https://doi.org/10.24310/mgnmar.v0i0.6624>>.
- Delgado, C. (2022). Retos y problemas en la práctica del director de escuela primaria en Ciudad Juárez. Chihuahua. México. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 2344-2365. <<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2380/3523/3523>>.
- Díaz, M. y Hernández, J. (2019). *Más allá de las reformas: educar con aprendizaje situado*. Aprendizaje situado. <<https://www.aprendizajesituado.com/articulos/M%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20las%20reformas.pdf>>.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). Estrategias para el aprendizaje significativo: Fundamentos, adquisición y modelos de intervención. En *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (231-249). McGraw-Hill Interamericana. <<https://buo.mx/assets/diaz-barriga%2C---estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf>>.
- Educarchile (2013, 10 de julio). *Liderazgo escolar directivo* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s&t=70s>>.
- Fernández, M. J. (2007). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Participación Educativa*, (5), 23-38. <<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/n5-fernandez-diaz.pdf>>.
- FundéuRAE (2021, 10 de enero). *Aplicación, alternativa a app*. <<https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>>.

- Lara, F. y Cabrera, M. (2015). Ficha núm. 09. Registro anecdótico. Procedimientos y técnicas de evaluación cualitativa. En *Fichas de procedimientos de evaluación educativa UDLA* (17-18). Universidad de las Américas. <<https://docencia.udla.cl/wp-content/uploads/sites/60/2019/11/fichas-procedimientos-evaluacion.pdf>>.
- Martínez, H. y González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, xxxv(3), 521-541. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87020009007>>.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *Modelo interno para la formulación de lineamientos y criterios para la mejora de la formación continua y desarrollo profesional de docentes. Educación básica y media superior*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacion_de_lineamientos_y_criterios-fdpd.pdf>.
- _____ (2022a). *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>>.
- _____ (2022b). *El director como promotor del trabajo colaborativo. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2-directivos-servicio-eb.pdf>>.
- _____ (2022c). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>>.
- _____ (2022d). *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/programa-servicio-directivos-eb.pdf>>.
- Meza, J. (2008). Narración y pedagogía: elementos epistemológicos, antecedentes y desarrollos de la pedagogía narrativa. *Actualidades Pedagógicas*, (51), 59-72. <<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=ap>>.
- Mineduc. Ministerio de Educación de Chile (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf>.
- Monsalve, J. (2013). Identificando áreas de mejora. Planificando. En *Jóvenes, talento y perfil emprendedor* (94-112). Instituto de la Juventud. <http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes,%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf>.
- Montagud, N. (2019). *Organizadores gráficos: tipos, características y ejemplos*. Psicología y Mente. <<https://psicologiymente.com/miscelanea/organizadores-graficos>>.
- Morán Oviedo, P. (2004). La docencia como recreación y construcción del conocimiento. Sentido pedagógico de la investigación en el aula. *Perfiles Educativos*, xxvi(105-106), 41-72. <<https://www.iisue.unam.mx/perfiles/descargas/pdf/2004-105-106-41-72>>.
- RAE. Real Academia Española (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. <<https://www-rae-es.webpkgcache.com/doc/-/s/www.rae.es/dpd/g%C3%A9nero>>.
- Salvador, M., De la Fuente, M. y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129312574008>>.
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2021). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. <https://www.seg.gob.mx/uesicamm/wp-content/uploads/sites/15/2022/01/Marco_EB.pdf>.

- Tafur, R., Espinoza, H. y Tejada, N. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *GestiónArte*, 11. Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay. <<https://files.pucp.education/departamento/educacion/2020/12/15020206/Rosa-Tafur-El-liderazgo-pedagogico-del-director-y-el-aprendizaje-de-los-estudiantes.-Percepciones-de-directores-y-docentes-de-dos-instituciones-educativas-de-Lima-Peru.pdf>>.
- Tardif, M. (2014). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Narcea. <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxiZWZlZGlmYWxiZWNIbmV8Z3g-6NDQ4OTc5ODc1N2E5ZDcwOQ>>.
- Televisión Pública (2019, 13 de abril). *¿Qué abarca la tarea docente? | Caminos de Tiza (1 de 4)* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Rjf1zEK_Cvs>.
- Torres, C., Pesqueira, N. y Murakami, E. (coordinadoras) (2019). *Liderazgo educativo para la justicia social. Casos de directores mexicanos*. Ediciones del Lirio, Becene.
- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2016). Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. Nota Técnica N° 7, *Líderes Educativos*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>>.
- Vergara, M. (2016). La práctica docente. Un estudio desde los significados. *Revista Cumbres*, 2(1), 73-99. <<https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/39/29>>.

*Prácticas directivas con sentido pedagógico. Cuaderno
para la vinculación con el colectivo docente*
es una publicación digital de la Comisión Nacional
para la Mejora Continua de la Educación.

Mayo de 2023



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJORED
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN