



 Directores

**SERVICIO
EN LA FUNCIÓN
EDUCATIVA**

Intervención formativa

Prácticas directivas con sentido pedagógico

La vinculación con los docentes para la
mejora de los procesos de enseñanza



GOBIERNO DE
MÉXICO



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Intervención formativa

Prácticas directivas con sentido pedagógico

**La vinculación con los docentes
para la mejora de los procesos de enseñanza**



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza. Intervención formativa.

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

Lorena Figueroa Resa, Mayra Macedo Herrera y Verónica Olivia Frutos Calderón

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de integrantes de equipos técnicos estatales y de consejeros técnicos y ciudadanos de Mejoredu, que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de *Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza. Intervención formativa.*

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. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza. Intervención formativa.*

**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

Introducción	5
1. Componentes de la intervención formativa	8
a) Problematización de la práctica	9
b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósito	14
c) Definición de contenidos	16
d) Selección e implementación de dispositivo formativo	17
e) Acompañamiento pedagógico	32
f) Monitoreo	33
2. Documentación de la participación en la intervención formativa	35
3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa	37
Antes de la implementación de la intervención formativa	37
Durante la implementación de la intervención formativa	40
Después de la implementación de la intervención formativa	41
Referencias	43

Introducción

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) contribuye a la revalorización de las y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo. Asimismo, busca garantizar su derecho a la formación y el desarrollo profesional, mediante una visión integral que posibilite a los docentes¹ movilizar y resignificar sus saberes y conocimientos, “mejorar su práctica, afirmar su compromiso ético y, en general, fortalecer el ejercicio de su profesión” (Mejoredu, 2020: 62).

En ese sentido, en el marco de sus responsabilidades, Mejoredu puso a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y la Ciudad de México el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, en adelante Programa, que propone una ruta para la formulación e implementación de intervenciones formativas (IF) graduales y progresivas que atiendan aspectos de la mejora de la práctica, consideren el contexto y acompañen a los directivos² en su formación (Mejoredu, 2022g).

Como parte de este Programa, se presenta la IF *Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza*, cuya intención es fortalecer las prácticas de los directores³ desde un enfoque de formación situada, en el que se promueva el trabajo colaborativo y la reflexión con sus pares para enfrentar los retos del contexto escolar. El sentido pedagógico considera el currículo, las interacciones y acciones educativas, la transformación de la escuela, la formación integral de los estudiantes, la construcción de aprendizajes basados en el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias pedagógicas para favorecer el vínculo educativo en beneficio de potenciar las prácticas escolares (SEP, 2021).

La implementación de la IF se concreta por medio del dispositivo Taller y del recurso Cuaderno, que acompañarán a los directores en su proceso formativo. De este modo, se busca favorecer el diálogo, el intercambio de aprendizajes y la retroalimentación. En la figura I.1 se muestra la relación de los documentos con el Programa.

¹ El término *docente* refiere a maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en la educación básica y educación media superior, desarrollando funciones docentes, directivas, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.

² Con el término *directivos* nos referimos a los docentes que se desempeñan en educación básica desarrollando funciones directivas.

³ Mejoredu se interesa en apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procure emplear un lenguaje incluyente. Sin embargo, para favorecer la fluidez del texto, a lo largo del documento se hace uso de sustantivos masculinos en el entendido de que en la lengua española el masculino es el género no marcado, es decir, que “los sustantivos masculinos no sólo se emplean para referirse a los individuos de ese sexo, sino también, en los contextos apropiados, para designar la clase que corresponde a todos los individuos de la especie sin distinción de sexo” (Fundéu, 2019). En algunos momentos se hace uso de sustantivos diferenciados, que recuerden al lector que se habla de grupos mixtos.

Prácticas directivas con sentido pedagógico.
La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

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



Fuente: elaboración propia.

Como parte de la ruta de avance del Programa, en 2022 se emitió *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar. Intervención formativa*⁴ (Mejoredu, 2022e), publicación dirigida a directores de todos los niveles y servicios de educación básica, acompañada con dos fascículos: *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar*⁵ (Mejoredu, 2022a) y *El director como promotor del trabajo colaborativo*⁶ (Mejoredu, 2022d). La IF plantea contenidos de cuatro de los núcleos propuestos en el "Marco de referencia de saberes y conocimientos para la formación continua" (Mejoredu, 2022b),⁷ en adelante Marco de referencia, con la finalidad de coadyuvar en la construcción de aprendizajes, reflexionar sobre la experiencia y generar alternativas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del trabajo colaborativo y se ajusten al contexto escolar para responder a los desafíos de la práctica directiva.

El proceso de problematización de esta IF estuvo guiado por el análisis de fuentes documentales y testimonios, además del Marco de referencia, lo que permitió abordar y acentuar el trabajo con el núcleo II, "Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje", y el núcleo IV, "Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia" particularmente con la mejora de la práctica a través de reflexionar sobre los vínculos de las y los directores con los docentes.

⁴ Si desea consultar lo propuesto en la IF, le sugerimos revisar la siguiente liga: <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/intervencion-habilidades-directivos-eb.pdf>>.

⁵ Si desea consultar lo propuesto en el fascículo, le sugerimos consultar la siguiente liga: <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>>.

⁶ Si desea conocer lo propuesto en el segundo fascículo, le sugerimos consultar la siguiente liga: <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2-directivos-servicio-eb.pdf>>.

⁷ El "Marco de referencia de saberes y conocimientos para la formación continua" del director se puede consultar en el anexo de los Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (Mejoredu, 2022b: 33-51).

Se sugiere que la IF se realice en veinte horas de trabajo,⁸ para ello, se requiere la participación comprometida de la autoridad educativa, del o los coordinadores que estarán presentes en el desarrollo del dispositivo y de los directores en servicio que conformarán los grupos de trabajo. Con esta IF se propone que en colectivo se consideren el contexto y la realidad de la práctica directiva en el desarrollo formativo, a fin de generar experiencias enriquecedoras y pertinentes para el fortalecimiento y revalorización de la función directiva.

Con la finalidad de presentar el proceso de formulación de la IF y las consideraciones para su concreción, el documento se organiza en tres apartados. En el primero, “Componentes de la intervención formativa”, se describen de manera general las decisiones de la problematización de la práctica, la determinación de aspectos de mejora, el establecimiento de propósitos, contenidos y dispositivo formativo elegido, así como el acompañamiento y monitoreo de la intervención formativa.

El segundo apartado, “Documentación de la participación en la intervención formativa”, refiere a la sistematización de la práctica que da cuenta del proceso de participación de los directores, y de los criterios y opciones para documentarla, con la intención de que las autoridades educativas cuenten con los elementos necesarios para otorgar las constancias una vez que se concluya el proceso formativo en la IF.

Por último, en “Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa” se sugieren pautas de organización y coordinación para la autoridad educativa y las áreas responsables de la implementación.

⁸ El tiempo mínimo de participación en la IF es de veinte horas, pero puede aumentar hasta un máximo de veinticinco horas. Esto dependerá de las condiciones y los recursos de las autoridades que decidan y organicen la implementación.

1. Componentes de la intervención formativa

En los Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021), en lo subsecuente, Criterios generales, cuya última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de mayo de 2022, se define a las intervenciones formativas (IF) como un...

conjunto de acciones intencionadas, sistemáticas, progresivas y congruentes con el objetivo de un programa de formación, que generan una constante interacción, análisis y articulación entre la práctica y la teoría para contribuir a la movilización, resignificación y fortalecimiento de los saberes y conocimientos y al ejercicio del diálogo, la reflexión y el trabajo colaborativo de los colectivos docentes de un tipo, nivel, modalidad, opción o servicio educativo (Mejoredu, 2022b: 3).

Los componentes que conforman la IF son: problematización de la práctica, aspectos para la mejora, propósitos, contenidos, dispositivos formativos (recursos y materiales), acompañamiento pedagógico y monitoreo (figura 1.1), los cuales se explicarán a lo largo del documento.

Figura 1.1 Componentes de la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), en su carácter de instancia federal, toma como punto de partida problemáticas identificadas desde una mirada nacional, con la intención de que, a partir del enfoque de formación situada, los responsables de la implementación de la IF en las diferentes entidades consideren sus expresiones particulares en cada zona escolar.

Con ello, se destaca y reconoce la importancia del contexto en la práctica educativa y se posibilita construir aprendizajes con base en las características del entorno escolar, la experiencia profesional y de vida, las subjetividades y los saberes (Mejoredu, 2022b).

a) Problematicación de la práctica

El punto de partida para la construcción de la IF es la problematicación de la práctica, la cual permite identificar las principales dificultades⁹ percibidas por los directores en la cotidianidad escolar, tomando en cuenta su complejidad y especificidad (Mejoredu, 2022b).

La problematicación permite seleccionar entre las múltiples situaciones a las que se enfrentan los directores, que por sus características pueden ser atendidas desde la formación y contribuyen a su desarrollo profesional. Por ende, no se pretende, ni es viable atender todo lo enunciado por las figuras educativas.

Para la identificación de dificultades, se realizó una revisión documental de artículos académicos, textos normativos e investigaciones. Asimismo, se recuperaron referentes empíricos y testimonios a través de una indagatoria elaborada por Mejoredu en la que participó personal con funciones directivas de educación básica de diferentes entidades federativas. Toda la información recabada para la problematicación se sistematizó en una base de datos, lo que posteriormente permitió seleccionar las dificultades a atender en la IF, a partir de su frecuencia, pertinencia y viabilidad.

Para la determinación de la *frecuencia*, se realizó un análisis que permitió identificar, clasificar y contabilizar las dificultades mencionadas en los testimonios de los directores. Se consideró que, a mayor alusión es más significativa para estas figuras. A partir de esta primera precisión, se relacionaron las dificultades recurrentes con su *pertinencia* respecto a la etapa formativa específica a la que refieren, en este caso, la formación en servicio. Como lo señala el Programa (Mejoredu, 2022g), el énfasis de la formación de director, de acuerdo con diversos estudios, se centra, entre otros aspectos, en: a) la articulación de la función directiva para mantener un equilibrio entre las tareas administrativas, las pedagógicas y el trabajo con la comunidad; b) la comprensión de la cultura escolar y la capacidad de promover la mejora educativa; y c) el acercamiento a estrategias para acompañar la formación de los docentes. En ese sentido, tal como se recupera en el Programa:

Los equipos directivos requieren ser fortalecidos en la búsqueda de respuestas organizativas, pedagógicas y de apoyo al cuerpo docente, que sean creativas y contextualizadas, que permitan abordar la continuidad de los aprendizajes, el apoyo socioemocional y el fortalecimiento

⁹ Considera los retos, desafíos, obstáculos, preocupaciones y limitaciones que afectan la práctica del director.

Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

del rol social de las escuelas. Asimismo, es fundamental empoderar al profesorado y al personal educativo para que puedan tomar decisiones pedagógicas contextualizadas y flexibles, manteniendo un adecuado equilibrio entre la autonomía y el otorgamiento de apoyo (CEPAL-UNESCO, citado en Mejoredu, 2022g: 33).

Por último, la *viabilidad* hace referencia a que, en los rasgos que componen las dificultades señaladas por los directores deben existir aspectos vinculados a su práctica que puedan ser atendidos desde procesos de formación continua, más allá de la manera particular en la que estas situaciones fueron expresadas por estas figuras educativas. Es decir, es posible que atribuyan la responsabilidad de lo que enfrentan a otros actores educativos o a las circunstancias vividas, a pesar de que la propia práctica de los directores contribuya a favorecer las situaciones descritas por ellos.

De este modo, con base en la clasificación y el análisis realizados, fue posible seleccionar las siguientes dificultades señaladas por los directores en servicio:

- ▶ falta de intercambio de experiencias de trabajo y asesorías con los docentes; y
- ▶ es necesario un mayor acercamiento con los docentes para retroalimentar la práctica respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para profundizar en el análisis de las dificultades mencionadas por los directores en servicio, a continuación se presentan algunos hallazgos y testimonios de los referentes documentales y empíricos que ejemplifican y dan sustento a lo dicho. En ellos se aprecia lo afirmado por Serrano y Martín-Cuadrado (2017), en el sentido de que la excesiva carga de trabajo presente en la función directiva limita el tiempo dedicado a orientar a los docentes.

La carga [de trabajo] nos está acabando, no nos da chance de atención [...]; menos de estimular a los compañeros, menos de dedicarles un tiempo para poder platicar de ellos o más bien dicho, de enterarnos de las problemáticas que están atravesando; [...] para que podamos entenderlo, necesitamos saber qué problemas se le están presentando.

Entrevista director, caso 04 (INEE, 2011: 66)

La carga administrativa, la solicitud constante de reportes y actividades de control, impiden que se le dedique el tiempo necesario al seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela; los docentes no tienen el tiempo suficiente para recibir retroalimentación de su práctica educativa sin tener que desatender a sus [estudiantes], hacen falta más espacios para el análisis del aprendizaje de los [estudiantes] con el profesorado.

Director de secundaria general, organización completa

Con relación a lo anterior, Pozner (citado en INEE, 2011) señala que los directores, independientemente de la modalidad y el contexto escolar, requieren atender una gran cantidad de tareas de diversa índole, tales como administrativas, pedagógicas, organizativas y comunitarias. El reto es realizarlas de forma articulada, manteniendo presente su función educativa; cuando esto se logra, contribuye a generar las condiciones necesarias para el aprendizaje. En ese sentido, para favorecer el intercambio de ideas y propiciar relaciones de confianza entre los integrantes de la comunidad escolar, Tafur *et al.* (2020) indican que la función directiva se acompaña de habilidades para acercarse con los docentes, como da cuenta el siguiente testimonio:

principalmente es conocer con quiénes estás trabajando[,] conocer sus alcances[,] sus limitaciones[,] conocer cómo se desarrollan dentro [...] de la escuela para que los maestros contribuyan a los logros que se tengan como escuela (Delgado, 2022: 2358).

Con esto se resalta que, para potencializar la práctica docente y favorecer la mejora, es importante que los directores la conozcan de manera integral (Delgado, 2022). No obstante, algunos de los que han procurado acercarse al colectivo docente refieren dificultades, tal como se observa a continuación:

[Una problemática es el] acercamiento con los docentes[,] no están acostumbrados a permitir que los directivos hagamos observaciones de clase para dar acompañamiento en la parte pedagógica.

Director de telesecundaria, organización completa

La resistencia de los docentes a ser observados y retroalimentados [incide] directamente en el ejercicio de mi función[,] ya que desde el CTE [Consejo Técnico Escolar] debo lograr una concientización de la importancia de brindar asesoría y acompañamiento a todos para mejorar el servicio que damos.

Directora de primaria general, organización completa

Si no existen ambientes de confianza y mejora mutua es muy difícil reconocer [cómo] se puede mejorar o cambiar la práctica docente.

Directora de secundaria, organización completa

Por otra parte, Molina (2021) destaca que los directores que se acercan con los docentes y conocen su práctica tienen mayor claridad en cuanto a las metas y necesidades de las escuelas en todos los ámbitos; esto favorece el seguimiento al desarrollo del colectivo docente.

En los testimonios presentados se menciona que los directores reconocen que es relevante acercarse a los docentes, sin embargo, manifiestan que existen dificultades para involucrarse. En consonancia, los resultados obtenidos por Escamilla (2006), quien en su trabajo de tesis doctoral consideró una muestra representativa de trescientos diez directores del estado de Nuevo León, especifican que la mayoría valora como relevantes las acciones de índole pedagógica, pese a ello, sólo un tercio las realiza frecuentemente, y la mitad reconoce tener dificultades para llevarlas a cabo.

Con el análisis de la información se identificó la relación entre las distintas dificultades percibidas por los directores y se planteó la *situación problemática*. Para construirla se retomaron, en la medida de lo posible, los testimonios de los directores, tal como se muestra enseguida:

Los directores de educación básica en servicio mencionan que hay escaso acercamiento con los docentes para retroalimentar la práctica e intercambiar experiencias de trabajo relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje, por la falta de tiempo y disposición de las y los maestros.

Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

Tomando como base lo anterior, se prosiguió a identificar las causas y los efectos de la situación problemática con ayuda del Marco de referencia, el cual es una “guía –no limitativa ni exhaustiva– que reconoce y articula la multiplicidad de saberes y conocimientos [directivos], a fin de movilizarlos con base en la recuperación de la práctica y [su] experiencia” (Mejoredu, 2022b: 3).

Para su uso, fue necesario precisar los núcleos asociados a la situación problemática. Por una parte, los aportes de los autores hicieron evidente la importancia del vínculo con los docentes en relación con la práctica educativa, lo cual se incluye en el núcleo II, “Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje”.

Asimismo, se percibe que los directores reconocen que este aspecto es relevante para su función, por tanto, se retoma la reflexión como una vía que contribuye a identificar los elementos de la práctica que pueden resignificarse, tal como lo plantea el núcleo IV, “Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia”.

Con base en lo anterior, se recuperaron las *orientaciones para la problematización* de los núcleos II y IV, con el fin de identificar causas y efectos (tabla 1.1).

Tabla 1.1 Preguntas orientadoras para identificar causas y efectos

Núcleo	Preguntas orientadoras
Núcleo II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje	¿A través de qué acciones el director puede movilizar su práctica para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje?
Núcleo IV. Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia	¿Qué acciones favorecen que las prácticas directivas y de acompañamiento a la comunidad escolar se modifiquen para atender las necesidades educativas específicas? ¿Qué actitudes y valores favorecen los procesos de reflexión sobre, desde y para la mejora de la práctica?

Fuente: elaboración propia.

De este modo, se destacan tanto causas que pueden ser atendidas desde la formación, como las que están fuera del ámbito de acción de la figura directiva:

Causas asociadas a la práctica

- Prevalen prácticas directivas desvinculadas de la actividad docente en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Dificultades para sistematizar acciones que permitan conocer cómo los docentes llevan a cabo su función educativa.
- Desafíos para reconocer cómo el análisis de la práctica directiva influye en la actividad docente.

Causas externas

- a) Los docentes no están interesados en que el director se involucre en los procesos al interior del aula.
- b) Condiciones contextuales que dificultan el acercamiento de los directores con los docentes (tipo de contratación, salario, cercanía a la escuela, problemas personales, violencia, entre otros).

En la situación problemática descrita y en varias de sus causas, los directores identifican las dificultades que enfrentan en las actitudes y acciones de otros actores de la comunidad escolar y no directamente en su práctica. Las causas que reconocen no competen a la práctica del director y refieren a las decisiones de la autoridad educativa, de los docentes, así como las circunstancias del contexto.

Efectos

Por otra parte, se plantearon posibles efectos que pueden continuar latentes si no se atiende la situación problemática. Su reconocimiento ayuda a visualizar la importancia de las dificultades señaladas, pues responden a la pregunta: ¿qué sucede si no se trabaja en ellas? Éstos son:

- a) Que los directores generen pocas oportunidades y espacios para vincularse e incidir en la mejora de la práctica docente.
- b) Que la función directiva no responda de manera integral a los requerimientos de la escuela.

A partir de priorizar causas y efectos, así como de la reinterpretación de la situación problemática, la cual considera aspectos externos, se construyó el siguiente *problema* centrado en la práctica directiva –basado en los testimonios y planteamientos de los autores mencionados anteriormente–.

En la práctica de los directores de educación básica en servicio prevalecen acciones que subordinan lo pedagógico a la organización y administración escolar, generando dificultades para acercarse a los docentes en su práctica con el fin de incidir en la mejora de la enseñanza y, por ende, en el aprendizaje de los estudiantes.

El problema construido cobra relevancia en distintas cuestiones de la vida escolar, por ejemplo, en el marco de los cambios curriculares, o de cualquier otra transformación promovida por la política educativa, pues, en el ámbito de sus funciones, el director contribuye a la mejora de la escuela y su comunidad mediante orientaciones que fortalecen el vínculo con el colegiado, así como la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Cabe resaltar que los docentes “solicitan que [la cercanía a la práctica de los directores sea] una constante, con el fin de contar con las herramientas y los conocimientos necesarios para apropiarse y poner en práctica las nuevas perspectivas respecto a las formas de trabajar en el aula” (Mejoredu, 2022c: 27).

b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósito

Para dar seguimiento a la problematización se relacionaron las causas con las dimensiones particulares de los núcleos del Marco de referencia seleccionados (tabla 1.2). Con ello se definieron los aspectos de mejora que permiten concretar la IF al señalar los rasgos de la práctica a partir de los cuales se dará respuesta al problema identificado.

Tabla 1.2 Causas, núcleo y dimensión asociados con la situación problemática

Causas	Núcleos	Dimensiones
<p>a) Prevalecen prácticas directivas desvinculadas de la actividad docente en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>b) Dificultades para sistematizar acciones que permitan conocer cómo los docentes llevan a cabo su función educativa.</p>	<p>II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.</p>	<p>Sobre la enseñanza y el aprendizaje:</p> <p>Enfoques pedagógicos de gestión y de la práctica directiva que fortalezcan la práctica docente orientada a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p>
<p>c) Desafíos para reconocer cómo el análisis de la práctica del director influye en la actividad docente.</p>	<p>IV. Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia.</p>	<p>Sobre la reflexión de la práctica directiva:</p> <p>Procedimientos a partir de la autorreflexión constante para dar nuevos significados a la función de la escuela y al quehacer docente con base en una visión de la práctica que se transforma de manera continua.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia, las causas están relacionadas con las dificultades referidas por los directores para sistematizar acciones que permitan conocer cómo los docentes llevan a cabo su función educativa y orientar la reflexión de su práctica hacia la mejora, por tanto, se relacionan con la dimensión Sobre el vínculo con los estudiantes, con especial énfasis en las estrategias de acompañamiento que fortalezcan la construcción del aprendizaje, y con la dimensión Sobre la reflexión de la práctica directiva, particularmente en la autorreflexión constante para dar nuevos significados a la práctica docente. En función de lo anterior, se estableció un *primer aspecto de mejora*:

De un director que actúa centrado en la visión administrativa de la práctica, a uno que se vincula con el personal docente con *sentido pedagógico*.¹⁰

De acuerdo con Ulloa y Gajardo (2016), el acercamiento a las prácticas docentes constituye una demanda de los equipos directivos, dado que es insoslayable que construyan acuerdos basados en la reflexión sobre aspectos pedagógicos.

Por consiguiente, vincularse con los docentes requiere un intercambio y una aproximación constante que permitan apoyar en función del contexto, necesidades y características de la escuela.

Como complemento de lo anterior, un *segundo aspecto de mejora* es el cambio:

De un director que actúa sin cuestionar su práctica, a uno que lo hace y le da nuevos significados a la práctica docente a través de la reflexión.

Esto en el sentido de que en la función directiva la reflexión propicia procesos de crítica que permiten comprender la propia práctica, interpretar los saberes que la sustentan y las condiciones culturales que pueden distorsionarla. “La reflexión es un modo de pensar, que implica profundizar, analizar, estudiar y meditar sobre ‘algo’ detenidamente, con atención [y] cuidado” (Camarillo, 2017: 3).

Mediante los aspectos de mejora se espera contribuir a la práctica de los directores en servicio de educación básica. Gracias a su determinación, se avanzó en la concreción del siguiente *propósito*, el cual enuncia la intención y dirección de la IF, es decir, lo que se quiere lograr y lo que se pretende atender:

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 establece con los docentes de la comunidad escolar para contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza.

c) Definición de contenidos

En congruencia con los aspectos de mejora, el propósito, así como el análisis realizado para la problematización de la práctica, se plantean contenidos para la IF. Con éstos se pretende aportar a la construcción de conocimientos, el desarrollo de procedimientos, y la movilización de disposiciones y actitudes que favorezcan los procesos de reflexión del director en

¹⁰ Como se mencionó en la introducción, 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).

servicio. Lo anterior tiene la finalidad de atender los retos, problemas o desafíos por medio de la resignificación de su práctica con fundamentos metodológicos, didácticos y pedagógicos (Mejoredu, 2021). Los contenidos pueden agruparse en declarativos, procedimentales y actitudinales. De acuerdo con la clasificación de Díaz-Barriga y Hernández (2002), se definen a continuación para ayudar a su comprensión:

- ▶ *Declarativos*. Refieren al saber qué, es decir, a los conocimientos de datos, hechos, conceptos y principios, que se conforman por medio del lenguaje.
- ▶ *Procedimentales*. Se centran en el saber hacer, como conocimientos que refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas y métodos. A diferencia del anterior, este saber es de tipo práctico porque se basa en la realización de acciones u operaciones.
- ▶ *Actitudinales*. Referente al saber ser, este tipo de contenidos está relacionado con la disposición o carga afectiva, ya sea positiva o negativa, hacia objetos, personas o situaciones.

Para cada categoría, se retomaron y adaptaron algunos planteamientos de la columna titulada *Algunas fuentes para apoyar la selección de contenidos*, del Marco de referencia (tabla 1.3).

Tabla 1.3 Contenidos

Contenidos
<ol style="list-style-type: none"> 1. El conocimiento sobre las implicaciones entre la práctica directiva y la del docente (declarativo). 2. El análisis de habilidades directivas que favorecen la vinculación con la práctica docente (procedimental). 3. La disposición del director para vincularse con los docentes en situaciones pedagógicas (actitudinal).

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, es posible atender el problema identificado, el cual evidencia que es importante que el director conozca y se involucre en la práctica docente a fin de responder a los requerimientos específicos de la escuela. Cabe señalar que el director abordará los conocimientos, las habilidades y la disposición al vínculo a partir de la reflexión sobre su propia práctica y experiencia.

d) Selección e implementación de dispositivo formativo

Refiere a los modos en que se organizan espacios y contenidos desde un enfoque de formación situada. Tiene por fin construir y desarrollar saberes y conocimientos, puesto que permite articular actividades que movilizan la práctica de manera individual y colectiva, mediante el uso de detonadores para la reflexión, materiales y recursos acordes al proceso de aprendizaje (Mejoredu, 2022b).

En palabras de Souto (2019), el dispositivo de formación es un arreglo instrumental que organiza tiempos, espacios, finalidades, acuerdos (teóricos y técnicos), instrumentos y materiales que tienen la función de propiciar aprendizajes.

Para esta IF el dispositivo seleccionado es el Taller, el cual se entiende como un “centro de reunión donde convergen variedad de concepciones educativas, estrategias didácticas y se nutre por la diversidad de criterios que producen un intercambio de ideas entre los participantes” (Alfaro y Badilla, 2015: 86). En este sentido, a través de los momentos de diálogo y las diversas actividades sugeridas para cada sesión, los directores se acercarán a los contenidos seleccionados, los cuales se enriquecerán gracias a las experiencias y los aprendizajes aportados por cada participante, promoviendo una actitud científica y crítica.

Su modalidad didáctica hace posible desplegar dinámicas que propician la colaboración y participación (Alfaro y Badilla, 2015), por tanto, las sesiones cuentan con momentos de reflexión individual que aportan insumos a la construcción colectiva de conocimientos, pues un *taller* es “un lugar de construcción [de aprendizajes], un espacio de encuentro, interacción, [...] comunicación y producción” (Guidi, 2018: 3).

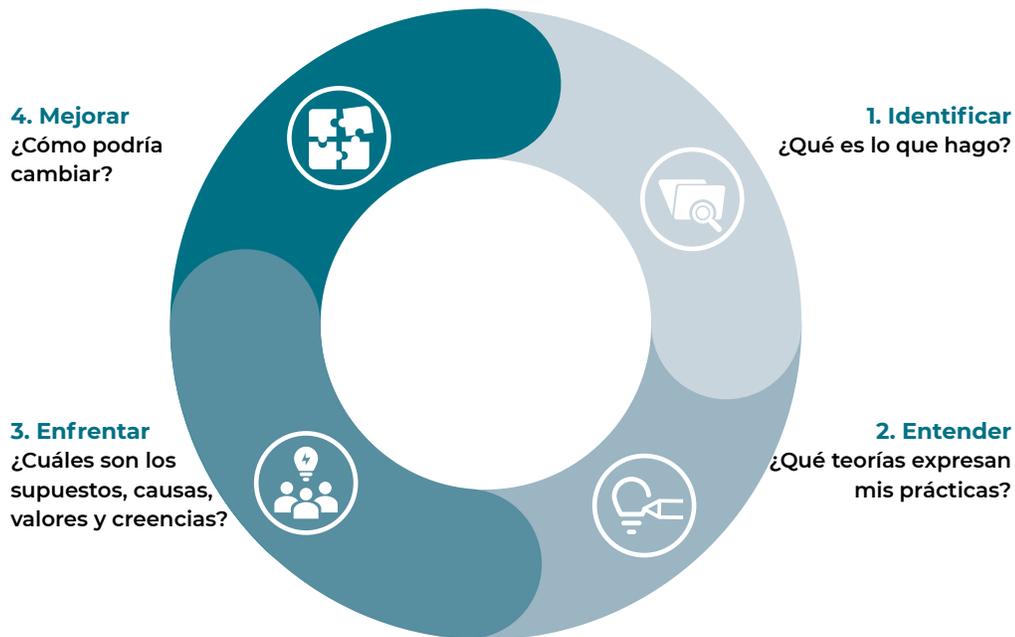
Así, en un taller se contribuirá a que se compartan saberes y se pongan en práctica acciones que ayudarán a los directores a enriquecer su trabajo en el contexto escolar, para “aprender haciendo en grupo” (Ander-Egg, 1991: 10).

De igual forma, sus características contribuyen al desarrollo de los contenidos seleccionados, pues el intercambio posibilita el cuestionamiento sobre las implicaciones de la práctica directiva con la del docente, así como la identificación de las habilidades y acciones que puede implementar en la cotidianidad para la mejora educativa.

Referentes para movilizar la práctica

Los referentes para pensar y movilizar la práctica son la *narrativa* y la *espiral reflexiva*. La primera está presente en el desarrollo de las sesiones propuestas, en el intercambio de vivencias entre directores en espacios de diálogo y en la reflexión del participante, porque promueven la narración de sus experiencias. La segunda desafía modalidades convencionales de hacer, pensar e interpretar la realidad educativa. Además, fomenta la indagación, documentación y comunicación de los significados de la función conformados a través de la experiencia (personal y profesional) que dan cabida a recrear y enriquecer saberes y conocimientos por medio de la reflexión. Concretamente, posibilita la adaptación al cambio, la apropiación de saberes, el desarrollo de disposiciones y la construcción de capacidades (Anijovich y Cappelletti, citados en Manrique *et al.*, 2020). Este referente constituye la base de la secuencia reflexiva que orienta el desarrollo del Taller. Para su construcción se tomaron como base las aportaciones teóricas y prácticas de la espiral reflexiva de Smyth (1991) y las ideas de Piñeiro y Flores (2018). La esquematización y descripción se presentan en la figura 1.2.

Figura 1.2 Secuencia reflexiva



Fuente: elaboración propia.

1. *Identificar.* ¿Qué es lo que hago? Se busca que el director reflexione y haga explícita su práctica a partir de una situación o un evento significativo, con la intención de pensar y analizar desde su propia voz lo que le ocurre, así como sus sensaciones.
2. *Entender.* ¿Qué teorías expresan mis prácticas? Se pretende que el director descubra lo que devela su práctica directiva y teorizar las razones que justifican sus acciones. Se hacen evidentes los principios que informan o fundamentan su actuar.
3. *Enfrentar.* ¿Cuáles son los supuestos, causas, valores y creencias? Le permite al director adoptar una posición en la que cuestione lo que hace. Esto supone contrastar sus propias concepciones del porqué de sus acciones para hacerles frente. Se busca entablar un diálogo entre sus ideas y las estructuras socioculturales que le rodean y considera *incuestionables* sobre su práctica.
4. *Mejorar.* ¿Cómo podría cambiar? En este momento, el director participa en un proceso que le posibilita reestructurar la visión de la situación y, con ello, generar nuevos significados de su práctica a partir de identificar aspectos que es posible adecuar o cambiar para mejorar.

Detonadores para la reflexión

Los detonadores para la reflexión son entendidos como “formas específicas de carácter metodológico, técnico e instrumental que se utilizan para desencadenar la reflexión y el aprendizaje docente, con todas las consecuencias de desafío y ruptura que éstos pueden implicar” (Mejoredu, 2021: 56); tales detonadores promueven el análisis de situaciones que ocurren en la escuela. Con ellos, se busca ahondar en cómo se solucionó un problema, así

como generar espacios para que el director identifique las razones de su hacer, y reconozca los motivos que lo llevan a organizar, responder o actuar de una manera determinada ante cualquier suceso (Mejoredu, 2021).

Los detonadores elegidos para el desarrollo de la IF son el *diálogo reflexivo* y el *registro anecdótico*. El primero parte de un enfoque situado que retoma las necesidades del contexto. Se basa en el cuestionamiento de la realidad constante, y, por tanto, de las maneras de ser y hacer. Desde lo propuesto en la IF se prioriza la interacción, relación y socialización para la construcción de aprendizajes desde una perspectiva dialógica, debido a que posibilita el desarrollo de capacidades cognitivas, emocionales y actitudinales para el análisis de situaciones pasadas, presentes y futuras (experiencias, dudas, percepciones y problemas) con la intención de comprender, modificar y mejorar la práctica por medio del intercambio (Piñeiro y Flores 2018; Medina y Mollo, 2021).

En la IF, el diálogo reflexivo promueve que los participantes compartan experiencias desde el trabajo colaborativo, intercambien ideas, saberes, conocimientos, dudas y cuestionamientos constantes, lo que permite la construcción dinámica de aprendizajes a partir de la revisión y el análisis continuo de la práctica.

Por otro lado, el registro anecdótico se caracteriza por la descripción de episodios o secuencias relevantes para valorar lo que interesa respecto a una situación en específico (Lara y Cabrera, 2015; Díaz-Barriga y Hernández, 2002). La anécdota posibilita al director registrar eventos significativos de la realidad, dado que en ella se recupera el recuerdo a través de la escritura.

De este modo, la IF le permitirá al director describir sus experiencias, así como buscar nuevos sentidos a su práctica. Le será posible recobrar y registrar aquellas situaciones relacionadas con el vínculo y acercamiento que tiene con el colectivo docente. En síntesis, con ambos detonadores, el director podrá describir los hechos y teorías que fundamentan su actuar, además de confrontar sus acciones para resignificar su práctica.

¿A quién va dirigido?

A los directores en servicio de educación básica de cualquier nivel educativo, tipo de servicio y organización. Se pretende que la IF pueda coadyuvar en el fortalecimiento de la práctica directiva, sin homologar o establecer maneras ideales de llevar a cabo el trabajo educativo.

Por ello, es fundamental que al implementar la IF se tomen en cuenta las condiciones que caracterizan el contexto de cada director y se recuperen las experiencias construidas en la cotidianidad escolar.

¿Quién lo coordina?

La designación de los responsables de la implementación y coordinación de la IF está a cargo de las autoridades educativas. Entre sus tareas destaca la planeación, la gestión y el seguimiento de los recursos humanos y materiales requeridos para su desarrollo, así como la emisión de las constancias de participación correspondientes. Son, además, las encargadas de colaborar con Mejoredu en el monitoreo del proceso formativo.

En este sentido, es necesario nombrar un coordinador para el desarrollo del dispositivo, el cual llevará a cabo el acompañamiento, fortalecerá los vínculos y promoverá que se compartan los saberes y conocimientos de los directores; tomando en cuenta las condiciones contextuales, personales e institucionales que engloban la complejidad sociocultural de cada director y escuela. Por ello, cobra relevancia retomar la experiencia de los directores. La coordinación puede ser asumida por algún integrante del equipo de supervisión o del equipo técnico estatal.

¿Cómo se desarrolla el Taller?

Se propone que el Taller se lleve a cabo en un total de veinte horas: dieciséis horas de trabajo entre pares, divididas en cuatro sesiones organizadas y moderadas por el coordinador, y cuatro horas en las que los directores recuperarán experiencias desarrolladas en la escuela; se recomienda como máximo veinte directores por grupo.

Para la implementación del Taller se cuenta con un Cuaderno, el cual contiene la descripción de las actividades y está organizado en tres secciones:

1. “Experiencias de aprendizaje en el Taller”. Se incluyen las actividades de trabajo individual y en colectivo de cada sesión.
2. “Registro de mi experiencia”. Apartado en el que se detalla la manera en la que se elaboran los registros anecdóticos que coadyuvarán a detonar la reflexión en las sesiones del Taller y que ayudarán a ubicar los aprendizajes construidos.
3. “Para observar en la escuela”. Se presentan orientaciones para apreciar la práctica directiva en el contexto escolar. Estas actividades las realizarán en las escuelas de manera individual, entre las sesiones del Taller.

Además, el Cuaderno cuenta con un apartado titulado “Para llegar más lejos”, en donde se proporcionan enlaces a videos, artículos y otros materiales que tienen por fin que los directores profundicen en los contenidos que se abordan.

¿Cómo se organiza el Taller?

La propuesta formativa para los directores en servicio se desarrolla con base en las actividades que se presentan a continuación, las cuales son un esbozo que guía y ayuda al coordinador a ubicar información importante, algunos énfasis y recomendaciones. Es fundamental que el coordinador tenga presente en todo momento que el detalle y orden de todas las actividades también está explicitado en el recurso *Prácticas directivas con sentido pedagógico. Cuaderno para la vinculación con el colectivo docente*, dirigido al director que participará en la IF. Al tener ambas referencias, quien coordina el Taller podrá elegir la dinámica que favorezca la interacción con los participantes.

Sesión 1. Nos reconocemos	
Intención	Identificar la importancia del acercamiento a la práctica docente desde la función directiva.
Desarrollo de la sesión	Propuesta de actividades
	Duración: cuatro horas
	<p>Bienvenida</p> <p>Presentación de la intervención formativa y recurso (Cuaderno)</p> <p>El coordinador explicará en qué consiste el Taller, así como el recurso que lo acompañará y será de utilidad durante el desarrollo de las sesiones. Se expondrá lo que se espera de su participación, condiciones de trabajo, los tiempos, así como el requerimiento de la documentación para otorgar las constancias.</p> <p>También dará a conocer que el eje de cada sesión está relacionado con los contenidos seleccionados en la IF: el conocimiento sobre las implicaciones de la práctica docente, la identificación de habilidades directivas que favorezcan la vinculación con las acciones de los docentes y, por último, la disposición de vincularse con ellos en situaciones pedagógicas.</p> <p>Posteriormente, se dará un espacio para observaciones o dudas respecto a lo expuesto.</p> <p>Mi desarrollo profesional</p> <p>Con la intención de que los asistentes se puedan conocer y se genere un espacio de confianza, respeto y diálogo, el coordinador solicitará a los directores que se presenten mencionando aspectos generales (nombre, edad, intereses) y profesionales (experiencias, contexto de su práctica e intereses formativos).</p> <p>La presentación puede ser dinámica, se sugiere que los participantes piensen en algún animal que por sus características pueda representar su desarrollo profesional.</p> <p>Una experiencia de acercamiento</p> <p>El coordinador organizará a los asistentes en pequeños grupos según las condiciones y los espacios disponibles para leer la experiencia¹¹ que vivió una directora en una escuela primaria. Se propone hacer énfasis en la identificación de ideas respecto a la importancia y disposición de la directora para estar presente en la práctica de los docentes. Se sugiere revisar el siguiente enlace para obtener el escrito que también puede encontrar en el Cuaderno para el director: <https://drive.google.com/file/d/1dScSWD0eGVq3hX05vg0ymJE5mXqeDjT8/view?usp=share_link>.</p>

¹¹ Experiencia inspirada a partir de las ideas expuestas en la publicación *Liderazgo educativo para la justicia social. Casos de directores mexicanos* (Torres et al., 2019).

Como apoyo para el coordinador se sugiere consultar el siguiente texto en el que se refieren aspectos significativos sobre el vínculo entre la práctica del director y la del docente.

- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>>.

Momento de diálogo: Nos reconocemos

Posteriormente, el coordinador invitará a los participantes (que siguen organizados en pequeños grupos) a recuperar las experiencias y reflexiones más significativas en función del acercamiento a la práctica docente en el contexto escolar a través de las siguientes preguntas:

¿Qué ideas y sensaciones se generaron al leer lo expuesto por la directora?, ¿qué acciones están asociadas con su 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 y su práctica?, ¿qué acciones propician el vínculo y permiten entender el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Después, el coordinador organizará en plenaria el intercambio de las conclusiones, enfatizando la relevancia que conlleva estar presente con los docentes en la práctica educativa.

Registro anecdótico: Resonancias de un caso

Con la intención de que los directores recuperen y registren situaciones significativas de su realidad y, en función de ellas, busquen nuevos significados a su práctica, el coordinador propondrá a los participantes escribir una anécdota en la que identifiquen una situación que les haya evocado la escritura del caso de la directora y, con base en el diálogo con los otros, describir el qué, quién, cómo y cuándo de la experiencia para analizarlo y compartirlo con los demás. Sugerir dirigirse al apartado del cuaderno 2. Registro de mi experiencia, en donde encontrarán las pautas para construir la anécdota correspondiente a Resonancias de un caso.

Nota: pedir a los directores que coloquen su nombre, seudónimo, dibujo o rúbrica a fin de identificar de manera rápida su narración, debido a que la intercambiará con otro y seguirá trabajando con ella.

Desarrollo de la sesión	<p>Intercambio de registros anecdóticos</p> <p>El coordinador recabará los textos y los repartirá de forma aleatoria a los participantes para que los analicen desde otra mirada. Solicitar a los directores que comenten: sus impresiones, posible postura hacia las acciones del director y docente(s), si identifican algún aspecto en concreto de la práctica docente, cómo interpretan que fue el acercamiento y, desde su experiencia, cómo lo abordarían de forma distinta.</p> <p>Finalmente, después de la reinterpretación de las anécdotas, el coordinador recibirá los escritos para que sean devueltos a los autores. En este sentido, será necesario que cada participante pueda reconocer su escrito, pues seguirá trabajando con él. Considerar un tiempo para que cada uno lea las impresiones del otro y resalten lo más significativo, puede sugerir que realicen notas sobre ello.</p>
Desarrollo de la sesión	<p>Sección 3 del Cuaderno: Para observar en la escuela</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Para complementar y fortalecer los aprendizajes construidos a lo largo del Taller, se sugiere recordar a los participantes realizar la actividad correspondiente de la sección 3, titulada Mi día a día. Se propone llevar a cabo estas actividades entre sesiones durante el desarrollo del Taller.</p> </div> <p>Nota: recomendar a los directores consultar los materiales propuestos en el apartado “Para llegar más lejos”. Invite a profundizar en algunos aspectos importantes que se recuperan en las sesiones.</p>
Documentación de la sesión	<p>Presentación: Mi desarrollo profesional. Reflexiones: Momento de diálogo. Registro anecdótico: Resonancias de un caso.</p>

Sesión 2. El trasfondo de mis acciones	
Intención	Identificar las concepciones que justifican las acciones planteadas por el director para acercarse a la práctica docente.
Desarrollo de la sesión	Propuesta de actividades Duración: cuatro horas
	<p>Bienvenida</p> <p>Para comenzar, el coordinador propiciará un espacio para que los directores compartan algunas ideas y sensaciones respecto a la anécdota que elaboraron, así como las impresiones obtenidas a partir del intercambio de los escritos; no olvidar recapitular y hacer énfasis en la importancia del acercamiento a la práctica docente desde la función directiva.</p>



Una práctica que va más allá de la enseñanza

Se invitará a los directores a intercambiar ideas respecto a la complejidad, los desafíos e implicaciones que existen en la práctica docente. Es importante enfatizar que ésta abarca diversos aspectos, no sólo la enseñanza; se puede proponer que recuperen cómo fue la etapa que vivieron como docentes.

Enseguida, se sugiere que los directores observen en plenaria el video *¿Qué abarca la tarea docente?* <https://www.youtube.com/watch?v=Rjf1zEK_Cvs>. Al terminar, el coordinador sugerirá que en colectivo elaboren un organizador gráfico para registrar el sentido pedagógico de la práctica de los docentes. Después solicitará que de manera individual identifiquen las tareas que dejaron de ser miradas, retomadas o valoradas por su parte.

Momento de diálogo: El trasfondo de mis acciones

Finalmente, en plenaria, el coordinador propiciará el diálogo entre los participantes sobre sus impresiones respecto a la práctica de los docentes, y cómo esas concepciones permiten o no el acercamiento a las actividades con los docentes, con la finalidad de identificar y pensar qué aspectos abarcan la práctica docente, además de reconocer cómo el sentido pedagógico contribuye a la mejora de los procesos de enseñanza. Se sugieren preguntas específicas en el cuaderno.

Un acercamiento a la práctica docente

Con la intención de recuperar pensamientos y sensaciones de los directores sobre la idea de involucrarse y estar presentes en las actividades docentes, se observará el video *Liderazgo escolar directivo* (del minuto 1:10 al 3:36) <<https://youtu.be/rDoSNmh0S5s?t=70>>. Sugerir a los participantes recuperar tres aspectos que desde su experiencia y en función del video le posibiliten involucrarse en la práctica docente para registrarlos en la tabla 1.1 del Cuaderno, Aspectos que permiten acercarse a la práctica docente para la mejora de los procesos de enseñanza, por ejemplo: planeación, didáctica, vínculo con estudiantes y familias, convivencia en el aula, normativa, entre otros.

A continuación, el coordinador formará equipos en función del espacio disponible y la cantidad de asistentes, para que los directores registren, en la tabla 1.2 del Cuaderno, acciones que permiten acercarse a la práctica docente. Invitar a los participantes a considerar los siguientes planteamientos para definir sus acciones: qué tendrían que hacer para acercarse, requieren de una dinámica individual o colectiva, es posible realizarla de manera inmediata o requieren de un proceso más complejo y qué condiciones les permitirían realizar lo propuesto.

Recordar a los directores la posibilidad de consultar el apartado "Para llegar más lejos", en específico la ficha La práctica docente y sus dimensiones, de Contreras (2003), y el artículo "La innovación en la práctica docente: del ser al hacer", de Blanco (2012), para profundizar en estos temas.



Una vez que concluyeron la actividad, se propone a los equipos intercambiar reflexiones construidas con base en las siguientes preguntas: ¿por qué piensa que esas acciones funcionarían?, ¿cuáles son los beneficios de esos planteamientos?, ¿qué fundamenta el vínculo con los docentes?, ¿cómo impacta que un director se relacione con los docentes en el desarrollo de su práctica?

Se sugiere que en plenaria compartan las principales conclusiones.

El café del mundo

Esta actividad se desarrolla mediante un proceso de conversación que se estructura desde un tema central, y con preguntas que propician discusiones entre los integrantes del grupo, para poder construir e intercambiar saberes y experiencias colectivas. La intención es recrear diálogos de café, en los que exista un clima confortable y con cierta informalidad.

El coordinador organizará al grupo en al menos cuatro equipos pequeños. Cada participante escribirá en una tarjeta qué habilidades le permiten vincularse con las actividades de los docentes. Posteriormente los directores conversarán sobre las preguntas planteadas para cada ronda (tendrá que rotar a los integrantes de los equipos en cada una):

- 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, pero considera que requiere consolidarla?

Durante cada ronda uno de los participantes registrará lo más relevante, posteriormente, los integrantes cambiarán de equipo para llevar a cabo otra ronda, excepto la persona encargada de tomar las notas, pues será responsable de comunicar las ideas centrales y continuar con la escritura de las nuevas aportaciones.

Al terminar las rotaciones se abre un espacio en plenaria para intercambiar lo más significativo de la actividad.

Como apoyo para el coordinador se sugiere consultar los siguientes textos en los que se enuncian algunas de las habilidades importantes para el acercamiento a las actividades de los docentes:

- Villela, R. y Torres, C. (2016). Habilidades en común de los directores escolares exitosos en México. Reflejo de liderazgo, *Kinesis Revista Veracruzana de Investigación Docente*, 49-60. <https://www.researchgate.net/publication/297760429_Habilidades_en_comun_de_los_directores_escolares_exitosos_en_Mexico_Reflejo_de_liderazgo>.
- 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>. Se propone leer las páginas 32 y 33.

Desarrollo de la sesión	<p>En estos enlaces puede encontrar más información sobre las metodologías para el desarrollo de El café del mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DelaMata, G. (2012, 8 de febrero). <i>Metodologías para la innovación social: el World Café</i>. Innovation for Social Change. <https://innovationforsocialchange.org/metodologias-para-la-innovacion-social-el-world-cafe/>. • Lipmanowicz, H. y McCandless, K. (s/f). <i>Conversation Café. Involucra a todos en dar sentido a desafíos profundos</i>. Estructuras liberadoras. <https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/conversation-cafe/>.
Desarrollo de la sesión	<p>Registro anecdótico: ¿Me involucro?</p> <p>Por último, proponer a los asistentes elaborar un registro anecdótico sobre un acontecimiento en donde consideraron necesario involucrarse en las actividades docentes debido a que identificaron alguna situación en la que se requería orientar, pero no tenían claridad de cómo hacerlo. Invitar a los participantes a dirigirse al apartado de su cuaderno “2. Registro de mi experiencia” para redactar el escrito correspondiente que titularán ¿Me involucro?, y profundizar en cómo fue, qué los motivó a actuar de ese modo, así como a reconocer las habilidades directivas que se requieren para atender la situación.</p> <p>Una vez que hayan terminado, cada director compartirá con sus pares las reflexiones sobre por qué, en ese momento, se acercó con el docente de esa manera.</p> <p>Sección 3 del Cuaderno: Para observar en la escuela</p> <p>En aras de complementar y fortalecer los aprendizajes construidos en el Taller, se sugiere recordar a los participantes realizar la actividad correspondiente de la sección 3, titulada La práctica de los docentes.</p>
Documentación de la sesión	<p>Organizador gráfico: Sentido pedagógico de la práctica docente. Tabla 1.2: Acciones que permiten acercarse a la práctica docente. Reflexiones sobre las rondas propuestas en la actividad El café del mundo. Registro anecdótico: ¿Me involucro?</p>

Sesión 3. Una situación complicada, generando alternativas

Intención	Cuestionar el modo de hacer de la práctica directiva en términos de la vinculación con las acciones docentes.	
Desarrollo de la sesión	Propuesta de actividades	Duración: cuatro horas
	<p>Bienvenida</p> <p>Para comenzar, los asistentes recuperarán las reflexiones compartidas en la sesión anterior e indicarán cuáles fueron las habilidades directivas que consideraron importantes para vincularse con los docentes, con la finalidad de tenerlas presentes, pues serán insumo para la siguiente actividad.</p>	

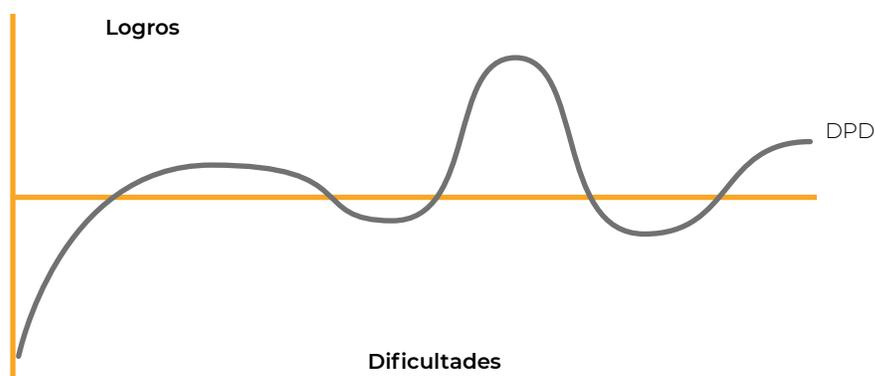


Desarrollo de la sesión

Logros y dificultades

El coordinador solicitará a los participantes trazar un recorrido histórico representativo de los acontecimientos más significativos de su desarrollo profesional docente (DPD), desde el inicio en la función hasta el día de hoy, en el cual destaquen tres logros y tres dificultades que han experimentado al involucrarse con la práctica docente. Invitar a los directores a 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 (figura 1.3). Para apoyar la explicación con los directores revisar el ejemplo que se propone: <https://drive.google.com/file/d/1eNfiwNsTPoVzmjcm_PNxq1uwzLi0ajFc/view?usp=share_link>.

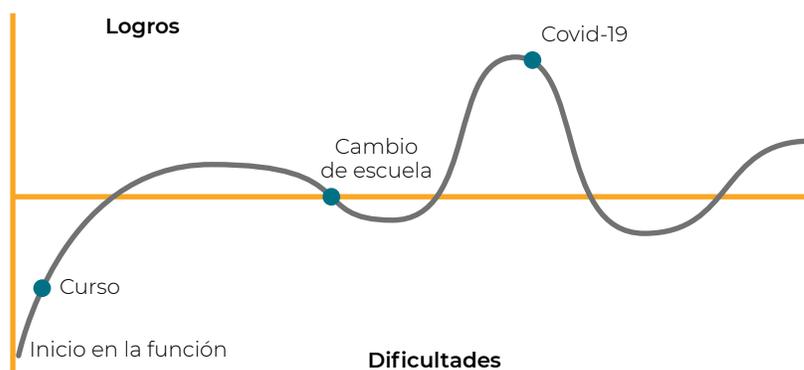
Figura 1.3 Ejemplo de representación gráfica



Fuente: elaboración propia.

Enseguida, pedir que identifiquen las situaciones que dan contexto a los logros y dificultades que señalaron como significativos.

Figura 1.4 Ejemplo de situaciones que dan contexto a los logros y dificultades



Fuente: elaboración propia.



Sugerir a los directores que, de manera individual complementen la gráfica identificando los factores personales, sociales, profesionales y escolares asociados a los logros y dificultades que reconocieron anteriormente. En plenaria, el coordinador propiciará que los participantes compartan su gráfica y orientará la reflexión en torno a: ¿qué acciones de acercamiento representan sus logros y dificultades?, ¿qué acciones retomarían y cuáles estarían dispuestos a modificar para relacionarse con la práctica de los docentes? Con lo anterior se busca que los directores confronten lo que hicieron y hacen para involucrarse en la actividad de los docentes.

Aprender juntos

El coordinador organizará a los participantes en equipos, cada integrante retomará su anécdota ¿Me involucro? de la sesión anterior, en la cual describieron un suceso en el que se vincularon con la práctica docente aunque no era claro cómo hacerlo.

Pedir a los participantes leer las anécdotas y seleccionar una por equipo para enriquecer la narración y representarla de manera improvisada; invite a los directores a tomar en cuenta: qué harían en situaciones similares si fueran el personaje que les tocó interpretar; cuáles son sus conocimientos, experiencias, pensamientos, sentires y posibles actitudes ante ello.

Después el coordinador asignará turnos para que cada equipo actúe la anécdota que eligieron. Considerar un tiempo breve para que cada equipo lea el texto y se organice. Es importante tomar en cuenta que actuar de manera espontánea y natural no exige una preparación o planeación detallada, por el contrario, implica ser, pensar y sentir en el momento.

Momento de diálogo: Una situación complicada, generando alternativas

Solicitar a los directores que revisen el artículo “Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente” de Agreda y Pérez (2020), cuya reseña se encuentra en el apartado “Para llegar más lejos”, con el fin de conocer más sobre la reflexión y el análisis de la práctica. Por otro lado, con la finalidad de que los participantes reflexionen críticamente sobre los supuestos que subyacen sus prácticas directivas, se sugerirá discutir en plenaria las representaciones improvisadas. Para ello, se pueden plantear estas preguntas:

- ¿Con qué personajes se sintió identificado?
- ¿Cuáles fueron sus impresiones durante su representación?
- ¿Qué le evocó ver las representaciones?
- ¿Cuáles son los saberes, creencias, supuestos y valores de la representación relacionados con la práctica directiva?
- ¿Identificó 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?



Desarrollo de la sesión	<p>Registro anecdótico: Acciones que movilizan</p> <p>Finalmente, para el cierre de la sesión, proponer a los participantes escribir una anécdota en la que consiguieron acercarse a la práctica docente, misma que nombrarán Acciones que movilizan; e invitar a dirigirse al apartado “2. Registro de mi experiencia” para obtener instrucciones al respecto. Se solicita a los directores recuperar algo valioso de la situación sobre su práctica, es decir, de los supuestos, valores y creencias que lo llevaron a actuar de esa manera. Identificar qué conocimientos y habilidades directivas les permitieron obtener dicho resultado.</p> <p>Sección 3 del Cuaderno: Para observar en la escuela</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Con la intención de complementar y fortalecer los aprendizajes construidos en el transcurso del Taller, se sugiere recordar a los participantes realizar la actividad correspondiente de la sección 3, titulada Dibujando el futuro.</p> </div>
Documentación de la sesión	<p>Recorrido histórico sobre el desarrollo profesional (gráficas). Registro anecdótico: Acciones que movilizan.</p>

Sesión 4. Cambiar para mejorar, ¿esa es la cuestión?			
Intención	Resignificar las acciones de la práctica directiva sobre la relación con la práctica docente.		
Desarrollo de la sesión	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Propuesta de actividades</td> <td style="width: 40%;">Duración: cuatro horas</td> </tr> </table>	Propuesta de actividades	Duración: cuatro horas
	Propuesta de actividades	Duración: cuatro horas	
<p>Bienvenida</p> <p>Esta es la última sesión del Taller, se propone que los directores puedan definir acciones para mejorar y crear nuevos vínculos con la práctica docente. Es importante enfatizar con los participantes la continuidad de la reflexión sobre los saberes y acciones que llevan a cabo en la escuela. Ser director implica trabajar en función de un horizonte de mejora continua, integrando teoría y conocimientos que provienen del propio actuar.</p> <p>¿Qué me puede ayudar en mi contexto?</p> <p>Para comenzar cada participante recuperará el registro anecdótico Acciones que movilizan, de la sesión anterior, en donde desde su perspectiva tuvo un acercamiento satisfactorio a la práctica docente. Enseguida, propiciar el diálogo en función de las siguientes ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones empleadas por los directores para implicarse en la práctica docente. • Habilidades requeridas que favorecieron el vínculo. • Condiciones contextuales en que se origina la situación. 			



Desarrollo de la sesión

El coordinador organizará a los participantes en parejas o tercias con la finalidad de intercambiar ideas que puedan aplicar en su contexto escolar. Para orientar el diálogo considere apoyarse de los siguientes aspectos: habilidades que requieren desarrollar o consolidar, acciones concretas que están dispuestos 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.

Sugerir a los participantes registrar ideas que les parezcan relevantes para incorporar a la práctica o que deseen continuar trabajando para tal fin.

Reinterpretar la práctica directiva

El coordinador invitará a los participantes a retomar las tres anécdotas re-dactadas en las sesiones 1, 2 y 3. Los directores compartirán sus escritos con sus compañeros. Una vez realizada la lectura propiciar el diálogo en torno a qué haría y cómo actuaría cada integrante del equipo –con base en su experiencia, saberes y conocimientos– si se encontrara en la situación de su compañero. Puede orientar la conversación en función de:

- 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.

Cabe señalar que existen diversos factores relacionados con la práctica directiva, entre ellos, las habilidades. Con base en las conclusiones anteriores y la actividad El café del mundo, propuesta en la sesión 2, “El trasfondo de mis acciones”, invitar a los directores a distinguir las habilidades que poseen y les permiten vincularse con la práctica docente (en verde), las que podrían desarrollar porque piensan que no están presentes en su práctica (en azul) y aquellas que reconocen en su práctica, pero deben consolidar (en morado).

Habilidades directivas para seguir fortaleciendo

Recomendar a los directores reforzar lo referido a las habilidades directivas y el trabajo colaborativo. Invitar a revisar las siguientes lecturas: *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar* (Mineduc, 2015) y *El director como promotor del trabajo colaborativo* (Mejoredu, 2022d), las cuales encontrará en el apartado “Para llegar más lejos”.



<p>Desarrollo de la sesión</p>	<p>Para continuar, en grupos de cuatro, o bien, de acuerdo con el espacio disponible y el número de participantes, solicitar que los directores compartan cómo las habilidades seleccionadas les permitirían fortalecer el sentido pedagógico en la escuela, 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 con el colectivo docente.</p> <p>Después, de manera individual los participantes seleccionarán la habilidad que pueden potenciar a corto o mediano plazo en el proceso de vinculación con los docentes para aportar en la mejora de los procesos de enseñanza.</p> <p>Posteriormente, en plenaria se generará una nube de palabras con aquellas que fueron seleccionadas por los participantes. Finalmente, solicitar que expongan los argumentos de su elección, sirvan como orientación las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
<p>Desarrollo de la sesión</p>	<p>Momento de diálogo: Cierre del Taller</p> <p>Proponer a los directores recuperar las reflexiones de la sección “Para observar en la escuela” del recurso y compartir en plenaria el recorrido que les permitió llegar a este punto. Invitar a dialogar sobre la manera en que el Taller les ayudó a movilizar sus saberes y conocimientos considerando las relaciones pedagógicas establecidas con los docentes de la comunidad escolar desde una perspectiva integral que responda a las necesidades de la escuela.</p> <p>Reflexiones finales</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Para concluir el Taller invitar a los participantes a sistematizar su experiencia con apoyo de la actividad Reflexiones finales, propuesta en la sección 3, “Para observar en la escuela”, del Cuaderno, dado que es un apartado que posibilita plasmar las vivencias, los conocimientos y aprendizajes que los directores construyeron en cada sesión a partir de las observaciones realizadas.</p> </div>
<p>Documentación de la sesión</p>	<p>Habilidades directivas para seguir fortaleciendo. Reflexiones finales.</p>

e) Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico refiere al apoyo *in situ* o a distancia en la implementación de las intervenciones formativas y busca favorecer la interlocución y retroalimentación en los procesos de formación mediante acciones de asesoría, orientación, tutoría u otras.

Este apoyo comprende tanto las acciones impulsadas por la autoridad educativa y los equipos técnicos estatales, como las que pueden realizar quienes coordinan la IF: el supervisor, el asesor técnico pedagógico, o algún otro profesional de la educación. Las autoridades educativas y los equipos técnicos acompañarán a partir de:

- ▶ Atender los requerimientos que aseguren la implementación de la IF, focalizando la disponibilidad de recursos en aquellas escuelas o colectivos que requieran mayor atención.
- ▶ Brindar asesoría al personal responsable de implementar las intervenciones formativas para que lleven a cabo las actividades en las sesiones, reconozcan y valoren las dificultades de la implementación y tomen medidas oportunas que garanticen la participación de los directores.
- ▶ Apoyar el fortalecimiento de las capacidades de organización, comunicación y coordinación de los directores participantes en la IF en las escuelas.

Este acompañamiento se desarrolla desde el comienzo de una IF y durante las diversas actividades propuestas en los dispositivos formativos. Es importante que, posteriormente, se realicen acciones enfocadas en dar continuidad y retroalimentar las mejoras de la práctica directiva como:

- ▶ Impulsar la reflexión y el aprendizaje sobre y desde la práctica para fortalecer el proceso de formación.
- ▶ Recuperar los saberes y conocimientos construidos en las sesiones para retroalimentar los procesos de formación desarrollados entre pares.
- ▶ Crear espacios de discusión, análisis y reflexión de la práctica directiva en los que se impulse la toma de decisiones para su mejora con base en los conocimientos y saberes movilizados en esta intervención formativa.
- ▶ Generar opciones para la interacción, formal e informal, con y entre directores, en las que se compartan experiencias de aprendizaje que profundicen los contenidos abordados.

El acompañamiento pedagógico no se limita al seguimiento de los aprendizajes que se construyeron mediante la IF, sino que debe trascender a lo que ocurre en la práctica del director durante, al término y posterior a la conclusión de esta intervención formativa.

f) Monitoreo

Las intervenciones formativas serán monitoreadas de forma anual para reconocer el cumplimiento de su propósito y recopilar información sobre las características, condiciones y problemáticas para su implementación, lo que contribuye también a la valoración de la operación del programa y el cumplimiento de su objetivo de mediano plazo.

Al inicio del monitoreo, Mejoredu establecerá comunicación con las autoridades educativas correspondientes o equipos responsables de la formación en el estado que decidan implementar la IF, con el objeto de orientar las acciones de planeación y coordinación relacionadas con el tiempo para su implementación, modalidad, organización y las condiciones institucionales que permitan su puesta en marcha.

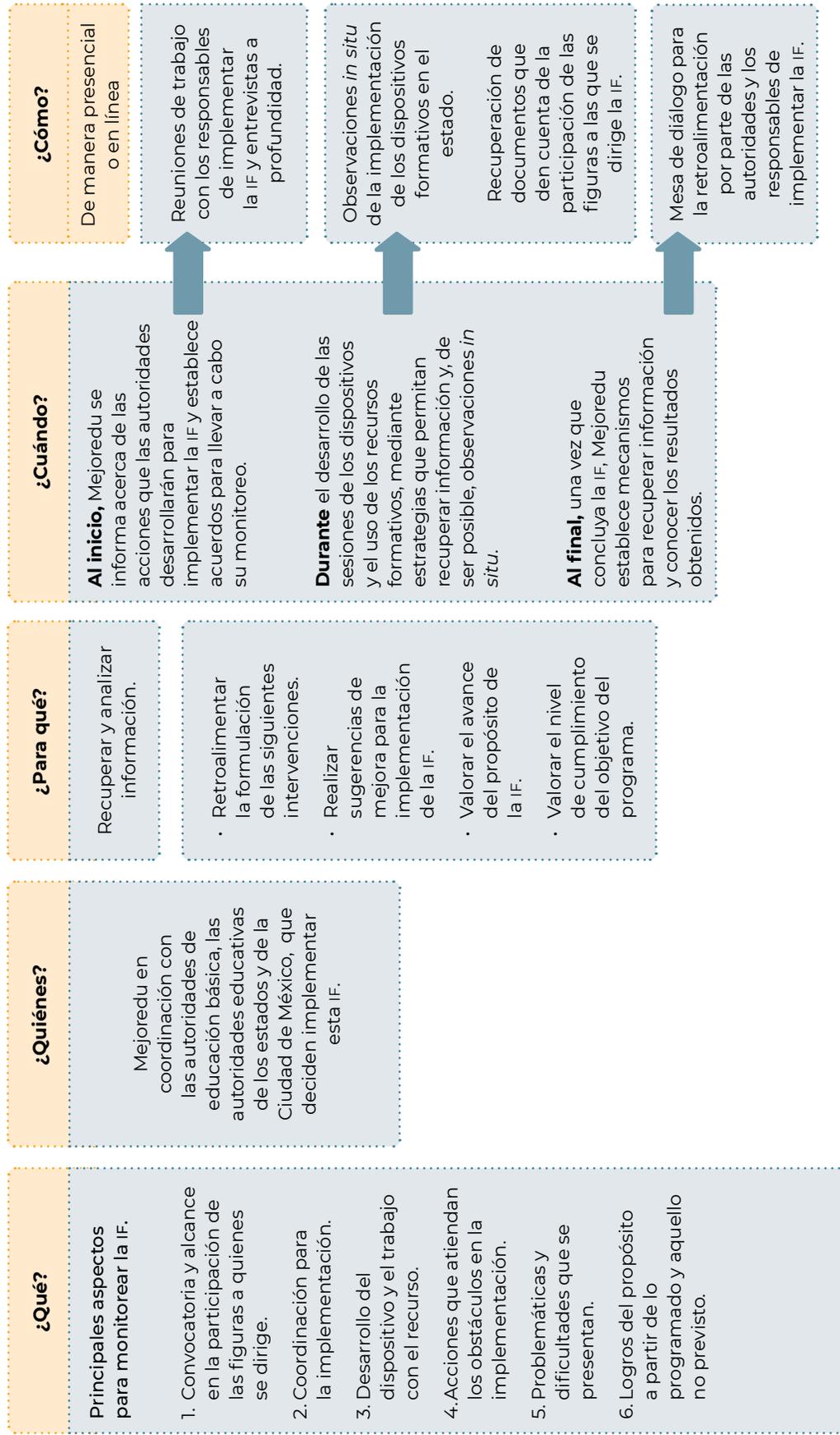
Mejoredu seleccionará algunas entidades federativas y servicios educativos que implementen la presente intervención formativa para llevar a cabo el monitoreo. Éste se realizará en coordinación con las autoridades de educación básica, las autoridades educativas de los estados y de la Ciudad de México, y los organismos descentralizados, en modalidades en línea o de manera presencial mediante el uso de técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información, tales como encuestas, entrevistas, y pautas de observación; a fin de contar con datos que serán insumo para los informes de monitoreo.

Durante el monitoreo, se buscará información acerca de dificultades u obstáculos que se presenten durante la implementación de la IF. Igualmente se valorarán los avances en la consecución de los propósitos; de ser posible, se realizarán observaciones *in situ* y se privilegiará la recuperación y el análisis de la documentación y sistematización de la experiencia formativa de los docentes.

Una vez concluida la IF, Mejoredu establecerá mecanismos que permitan recuperar información adicional, a partir de entrevistas, grupos de enfoque, entre otras estrategias, para conocer los resultados obtenidos.

Finalmente, es importante señalar que el monitoreo que realice Mejoredu será independiente del que efectúen las autoridades educativas respecto de las intervenciones formativas que ellos mismos formulen e implementen durante la operación de los programas de formación, de conformidad con lo establecido en los Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021) (Mejoredu, 2022b).

Figura 1.5 Proceso para el monitoreo de la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.

2. Documentación de la participación en la intervención formativa

Para constatar la participación, las y los directores harán entrega de la documentación (individual o colectiva) que “dé cuenta de los aprendizajes desarrollados [en el] dispositivo formativo [...]. Esta documentación quedará bajo resguardo de las autoridades educativas responsables [de implementar la intervención formativa]” (Mejoredu, 2022b: 8).

La entrega de la documentación se llevará a cabo por medio de un proceso intencionado que implica recopilar, organizar y registrar experiencias significativas de aprendizaje 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). En ese sentido, en el desarrollo de la intervención formativa (IF) el director en servicio documenta su participación en el Taller para registrar elementos que le permitan dar cuenta de su desarrollo profesional, aprendizajes, conocimientos, así como del fortalecimiento de su práctica.

Documentación recomendable

Puede realizarse de manera individual, entre pares o en colectivo, por medio de un registro sistemático de actividades realizadas en el Taller. Cabe señalar que la documentación recomendable refleja: reflexiones, experiencias de aprendizaje y avances de los participantes a través de escritos o esquemas que den orden al pensamiento.

Durante el desarrollo de la IF es importante que los directores y las figuras educativas participantes registren la información relacionada con las experiencias de aprendizaje.

Documentación necesaria

Es relevante porque permite visualizar el proceso formativo, por tanto, constituye la articulación de diversas reflexiones y aprendizajes, para dar cuenta de los saberes y conocimientos que han sido movilizados, resignificados, fortalecidos y reconstruidos. Es indispensable para documentar la participación de los directores en la IF, y para que la autoridad educativa otorgue la constancia respectiva a quienes concluyan su proceso formativo, pues da cuenta del trabajo realizado. Además, incluye los documentos que el director compartirá en las sesiones con sus pares a fin de propiciar la retroalimentación.

En la tabla 2.1 se desglosa la documentación, necesaria y recomendable, para la IF.

Tabla 2.1 Documentación de la participación en la intervención formativa

Documentación recomendable	
Experiencias de aprendizaje en el Taller	Reflexiones individuales y colectivas recuperadas en el recurso de cada una de las sesiones del Taller (sección 1 del Cuaderno).
Para observar en la escuela	Anotaciones, videos o grabaciones de audio para analizar la práctica directiva, la práctica docente y el vínculo con su comunidad. Además de 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.

3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa

La implementación de esta intervención formativa (IF) requiere el trabajo coordinado de diversos actores, a través de procesos de organización y colaboración oportunos que contribuyan al logro del propósito establecido. Es fundamental que todos los involucrados en el proceso cuenten con información clara para el desarrollo del Taller, por tanto, a continuación se presenta una serie de aspectos a tomar en cuenta, tanto por las autoridades educativas, como por el coordinador del desarrollo del dispositivo.

Antes de la implementación de la intervención formativa

Responsable de la implementación /

Área estatal responsable de la formación continua

Las autoridades educativas son las responsables de coordinar la implementación de la IF. Es importante que organicen una estrategia general que incluya:

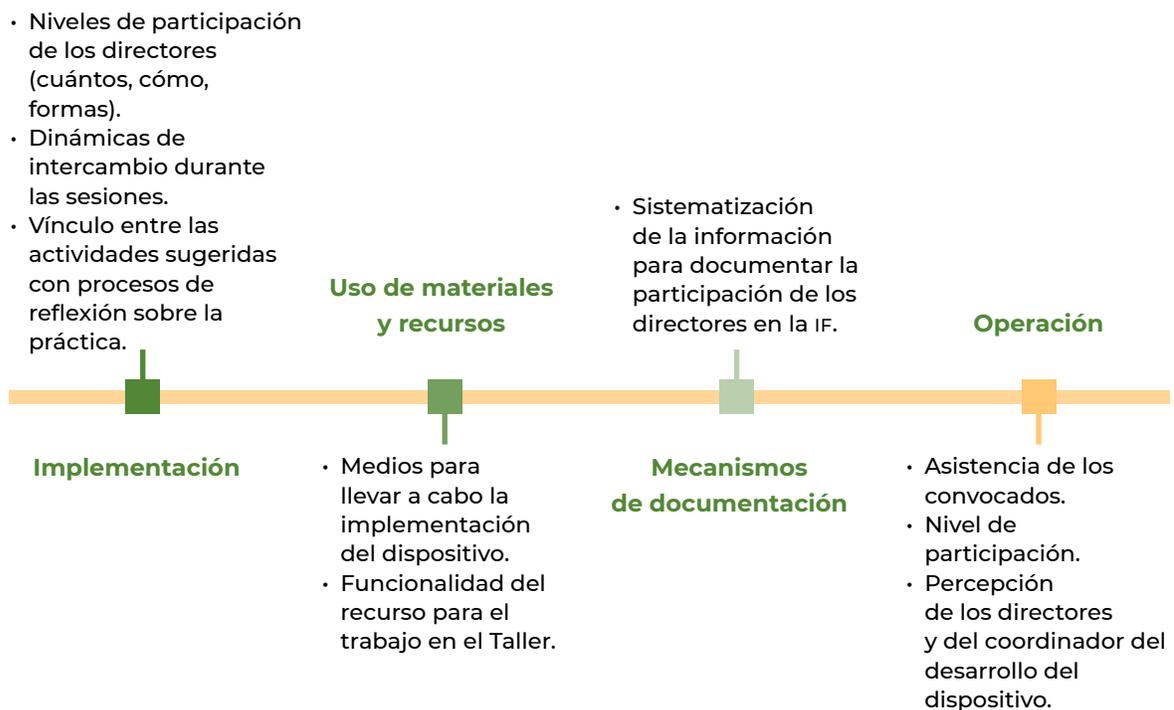
- ▶ El conocimiento del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, así como la comprensión y el análisis de los componentes que conforman la IF, a partir de los Criterios generales.
- ▶ Designación de un responsable de la implementación de la IF, encargado de identificar a los actores educativos que podrán acompañar el proceso de formación. En este sentido, se deberán organizar espacios de diálogo para socializar las ideas más relevantes relacionadas con la implementación y asegurar una visión común que ayude en la toma de decisiones logísticas:
 - Condiciones de lugar, tiempo, conectividad y comunicación.
 - Mecanismos de registro y calendarización.
 - Medios de difusión, convocatoria y registro de participantes (se recomiendan grupos de trabajo de máximo veinte directores).
- ▶ Selección del o los responsables de la coordinación del desarrollo del dispositivo. Estas figuras deberán contar con los conocimientos y experiencia necesarios para acompañar el proceso formativo y organizar las diversas actividades que conforman el Taller. Dicho coordinador asumirá también la recepción de los documentos requeridos para que se otorguen las constancias correspondientes. Dadas las características de la IF se propone que la figura del coordinador sea asumida por integrantes del equipo de supervisión escolar o del equipo técnico estatal, para detonar y orientar las reflexiones desde el contexto particular de la práctica y fortalecer vínculos con los directores.
- ▶ Definición de los mecanismos del monitoreo de la intervención formativa, los rubros y los responsables, de acuerdo con los Criterios generales.

Se sugiere que la autoridad educativa designe un equipo responsable de llevar a cabo el monitoreo, el cual elaborará un plan que contenga los propósitos, estrategias y acciones por

realizar; los instrumentos para recuperar información (entrevistas, encuestas, visitas, grupos de enfoque, observación, entre otros); la designación de responsables y participantes según el momento a monitorear; y los rubros a considerar.

En la figura 3.1 se comparten algunos aspectos para tomar en cuenta en la elaboración del plan de monitoreo. Estime contrastar lo planeado frente a lo realizado, así como las acciones complementarias.

Figura 3.1 Aspectos a considerar para el monitoreo



Fuente: elaboración propia.

Coordinador del desarrollo del dispositivo: responsable del proceso formativo

El coordinador tiene un papel sustantivo para el desarrollo del proceso formativo. Se sugiere que:

- Comprenda en qué consiste el enfoque de formación situada,¹² conozca la función directiva e identifique el proceso que se siguió para la formulación de esta IF.

¹² Para profundizar en el enfoque de formación situada puede revisar: *Modelo interno para la formulación de lineamientos y criterios para la mejora de la formación continua y desarrollo profesional de docentes* <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacion_de_lineamientos_y_criterios-fdpd.pdf>; *La formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades* <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/la-formacion-continua-y-el-desarrollo-profesional-docente.pdf>>; y el video del tercer encuentro del Ciclo Iberoamericano de Encuentros con Especialistas <https://www.youtube.com/watch?v=5_k9Oe8aU48>.

- ▶ Analice con detalle la IF, el dispositivo, los referentes que se proponen para pensar y movilizar la práctica, los detonadores para la reflexión y la organización de las experiencias de aprendizaje, en el documento de la intervención formativa y en el recurso.
- ▶ Identifique los momentos de diálogo y plantee preguntas concretas que ayuden a orientar la conversación hacia el reconocimiento de la práctica de los directores, para que puedan describir qué hacen, por qué lo hacen y qué resultados han obtenido.
- ▶ Prevea los recursos para su desarrollo (rotafolios, plumones, impresión de los materiales, pizarrón, etcétera).
- ▶ Comparta y acuerde, en la medida de lo posible, un cronograma de trabajo, en donde se describa la organización del Taller. Asimismo, considere generar un directorio de los participantes para mantener una comunicación fluida.

De igual forma, de acuerdo con Flechsig y Schiefelbein (2003) durante las sesiones será importante tomar en cuenta:

Organización y encuadre

- ▶ Brindar un panorama general que considere, por ejemplo: actividades, desafíos y soluciones.
- ▶ Conocer el número de participantes.
- ▶ Prever los tiempos de trabajo.

Presentación

- ▶ Ser claro en las intenciones y finalidades.
- ▶ Exponer de manera concreta lo que se va a realizar en cada momento (productos, tareas, actividades, metas de aprendizaje, participaciones, modalidad de trabajo (por ejemplo: grupal, individual)).

Logística de trabajo

- ▶ Promover fluidez en la dinámica de trabajo, individual o grupal, y en los procesos de introspección.
- ▶ Favorecer el diálogo, participación, intercambio, creatividad y reflexión.
- ▶ Aprender a través del hacer.
- ▶ Retomar y reconocer la experiencia, los intereses y las características de los participantes.

Intercambio académico

- ▶ Facilitar la realización y entrega de documentación al término de cada sesión de trabajo.
- ▶ Promover el intercambio y construcción de aprendizajes.
- ▶ Motivar y enfatizar la importancia de la revisión de la información disponible.

Aprendizaje constante

- ▶ Destacar la relevancia de la reflexión en el proceso formativo.
- ▶ Promover espacios de discusión y diálogo más allá de las sesiones.

Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

- ▶ Apoyar a los participantes en la concientización de conocimientos construidos para la puesta en práctica de aprendizajes.

Se estima que el coordinador empleará aproximadamente treinta y cinco horas en la organización e implementación de la IF, tal como se indica en la tabla 3.1, por lo que será necesario tener en cuenta estos tiempos para la preparación de los materiales y el acercamiento a los contenidos que se trabajarán. Las horas sugeridas varían según los acuerdos que se realicen con la autoridad educativa que los designe.

Tabla 3.1 Tiempo estimado en la organización e implementación

Actividad	Tiempo
Preparación y logística de la organización del Taller	Quince horas*
Actividades que se realizan durante el Taller	Veinte horas**
Total	Treinta y cinco horas

* Tiempo estimado.

** Tiempo establecido en el dispositivo.

Fuente: elaboración propia.

Durante la implementación de la intervención formativa

Coordinador del desarrollo del dispositivo: responsable del proceso formativo

Para implementar y concretar la intervención formativa por medio del Taller, se recomienda que el coordinador genere un ambiente de confianza y respeto en el que reconozca la función del director siempre que interactúe con los participantes en la secuencia reflexiva propuesta.

Se propone que el coordinador modere y oriente el trabajo con los directores durante las sesiones a partir de estos planteamientos:

- ▶ Considere el número de integrantes y el tiempo destinado para llevar a cabo las actividades, de manera que todos participen según el número de asistentes.
- ▶ Anticipe a los participantes la lista de insumos requeridos en cada sesión.
- ▶ Promueva el Cuaderno como recurso de apoyo en el desarrollo del Taller.
- ▶ Recomiende el uso de materiales físicos (bloc de notas, cuaderno, libreta), o aplicaciones digitales, programas o recursos en red para organizar y resguardar información (MindMap Hd, Mapa mental, MindBoard Classic, MindMeister, SimpleMind) y registrar de manera sistemática sus ideas (OneNote, EverNote, MarginNote, LiquidText).
- ▶ Establezca un clima de confianza para que los participantes se expresen libremente. En este sentido, recuerde a los directores que los momentos de diálogo que se desarrollarán permiten la escucha de múltiples voces y la posibilidad de aprender de y con otros de forma colaborativa.

- ▶ Mientras se desarrollan las condiciones para el diálogo, la reflexión individual y colectiva, tenga presente hacia dónde se busca avanzar para que cada director pueda establecer qué de los aspectos de mejora hace sentido en su práctica y su contexto.
- ▶ Centre las actividades de intercambio en el fortalecimiento de saberes y conocimientos en la práctica profesional del director, en el aprendizaje de los estudiantes y en la mejora continua de la escuela.
- ▶ Motive a los directores a involucrarse en las actividades y comparta con ellos la relevancia de que tengan un rol activo en el proceso, en aras de enriquecer la experiencia de todos y alcanzar el propósito planteado en la IF.
- ▶ Permita y promueva que el director identifique otros problemas para abordarlos en el futuro con el diseño de nuevas intervenciones formativas que se pueden trabajar de manera progresiva con otros contenidos, o con los mismos, graduando el nivel de profundidad.
- ▶ Al finalizar el Taller, invite a los directores a mantener el contacto para que continúen compartiendo sus experiencias a través de las plataformas a las que se tenga acceso, o con la creación de algún blog, incluso con el establecimiento de redes, en las cuales podrían participar directores de otras entidades federativas.

El coordinador tendrá que considerar su participación en el proceso de monitoreo de acuerdo con el plan designado. Por tanto, será necesario mantener un canal abierto de comunicación con los directores.

Después de la implementación de la intervención formativa

Responsable de la implementación /

Área estatal responsable de la formación continua

Al concluir la IF, se sugiere:

- ▶ Dar seguimiento al proceso de entrega de constancias, en colaboración con el equipo técnico estatal, el equipo de supervisión escolar y el coordinador del desarrollo del dispositivo.
- ▶ Entregar las constancias de participación en los tiempos y formas acordadas previamente.
- ▶ Valorar la participación de los directores y sistematizar la documentación recibida, como insumo para identificar las áreas de mejora que sirvan para la realización de futuras IF.
- ▶ Elaborar un informe que contenga lo siguiente con el fin de retroalimentar las futuras implementaciones de las IF:
 - Análisis de la información recolectada conforme a los aspectos a monitorear.
 - Identificación de acciones realizadas con base en lo planeado.
 - Descripción de problemas o dificultades que se presentaron durante la ejecución.
 - Asistencia de la totalidad de los convocados para la implementación del dispositivo.
 - Participación de todos los asistentes, en función del espacio elegido para la realización del Taller.
 - Selección de estrategias para subsanar problemas y dificultades.
 - Recomendaciones para fortalecer aquellos aciertos que se tuvieron durante la implementación de la IF.

Prácticas directivas con sentido pedagógico.
La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

En caso de que la entidad sea parte de la muestra del monitoreo nacional que hará la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), es importante que el enlace asignado envíe el informe para retroalimentar la implementación de la intervención formativa. Gracias a la información obtenida, se podrá ajustar o actualizar la IF, así como analizar el cumplimiento del objetivo de mediano plazo del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*.

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>>.
- Alfaro, A. y Badilla, M. (2015). El taller pedagógico, una herramienta didáctica para abordar temas alusivos a la Educación Ciudadana. *Revista Electrónica Perspectivas*, (10), 81-146. <<https://docplayer.es/22067070-El-taller-pedagogico-una-herramienta-didactica-para-abordar-temas-alusivos-a-la-educacion-ciudadana.html>>.
- Ander-Egg, E. (1991). *El taller una alternativa de renovación pedagógica*. Magisterio del Río de la Plata. <<http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ezequiel-Ander-Egg-EL-TALLER-UNA-ALTERNATIVA-DE-RENOVACION%CC%81N-PEDAGO%CC%81GICA.pdf>>.
- 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>.
- Camarillo, N. (2017). *La importancia de la reflexión en la práctica de los formadores* [ponencia]. Primer Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal, Yucatán, México. <<http://www.conisen.mx/memorias/memorias/2/C200117-J048.docx.pdf>>.
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>>.
- Contreras, J. (2003). *La práctica docente y sus dimensiones*. Valoras UC. <https://iescapayanch-cat.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/La_practica_docente_y_sus_dimensiones.pdf>.
- De la Mata, G. (2012, 8 de febrero). *Metodologías para la innovación social: el World Café*. Innovation for Social Change. <<https://innovationforsocialchange.org/metodologias-para-la-innovacion-social-el-world-cafe/>>.
- 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>>.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. 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://youtu.be/rDoSNmh0S5s?t=70>>.
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <<https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>>.
- Flechsig, K. y Schiefelbein, E. (editores) (2003). xx. Taller educativo. En *Veinte modelos didácticos para América Latina* (135-137). Organización de los Estados Americanos. <http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/interamer/interamer_72/Schiefelbein-Chapter20New.pdf>.
- Fundéu (2019, 12 de marzo). *El masculino genérico*. <<https://www.fundeu.es/lenguaje-inclusivo/masculinogenerico.html>>.
- Guidi, M. (2018). *La formación en la práctica docente: aportes teórico-metodológicos*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Prácticas directivas con sentido pedagógico. La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza

- INEE. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2011). *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja*. <<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C143.pdf>>.
- 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>>.
- Lipmanowicz, H. y McCandless, K. (s/f). *Conversation Café. Involucra a todos en dar sentido a desafíos profundos*. Estructuras liberadoras. <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/conversation-cafe/>>.
- Manrique, L., Marquina, O., Quispe, F., Hurtado, K., Castillo, I. y Jaramillo, A. (2020). Estrategias para la práctica reflexiva. Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <<https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2020/06/10110433/GU%C3%8DA-ESTRATEGIAS-PARA-LA-PR%C3%81CTICA-REFLEXIVA-2020-.pdf>>.
- Medina, P. y Mollo, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. *Conrado*, 17(81), 179-186. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400179>.
- 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-formulacio_n_de_lineamientos_y_criterios-fdppd.pdf>.
- (2021). *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente. Educación básica y media superior*. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/modelo-interno_para_la_elaboracion_de_programas_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). Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios_270522.pdf>.
- (2022c). *Educación en Movimiento*, 1(3). <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-3/Boletin-3-2022.pdf>>.
- (2022d). *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>>.
- (2022e). *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar. Intervención formativa*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/intervencion-habilidades-directivos-eb.pdf>>.
- (2022f). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>>.
- (2022g). *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>>.
- MejoreduMX (2020, 8 de octubre). *Ciclo Iberoamericano MEJOREDU_OEI | Encuentro #3* (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5_k9Oe8aU48>.

- 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>.
- Molina, M. (2021). El director escolar como líder pedagógico. Asesoría y acompañamiento en la planeación. En V. Monroy-Segundo e I. Melitón-García (coords.), *Desafíos Contemporáneos en la Formación Docente. Handbook T-I* (59-67). Ecorfan. <https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbooks_Desafios_Contemporaneos_en_Formacion_Docente_TI/Handbooks_Desafios_Contemporaneos_en_Formacion_Docente_TI_8.pdf>.
- OEI y Mejoredu. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *La formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades. Ciclo Iberoamericano de Encuentros con Especialistas*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/la-formacion-continua-y-el-desarrollo-profesional-docente.pdf>>.
- Piñeiro, J. y Flores, P. (2018). Reflexión sobre un problema profesional en el contexto de formación de profesores. *Educación Matemática*, 30(1), 237-251.
- RAE. Real Academia Española (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. <<https://www-rae-es.webpkgcache.com/doc/-/s/www.rae.es/dpd/g%C3%A9nero>>.
- 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>.
- Serrano, R. y Martín-Cuadrado, A. (2017). Diagnóstico de la problemática actual de las direcciones escolares. *Revista Complutense de Educación*, 28(4), 1193-1210.
- Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación*, (294), 275-300.
- Souto, M. (2019). Acerca de la noción de dispositivo en la formación universitaria. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, XVI(16), 1-16. <<https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/els/article/view/3856/3919>>.
- 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>>.
- 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>>.
- Villela, R. y Torres, C. (2016). Habilidades en común de los directores escolares exitosos en México. Reflejo de liderazgo. *Kinesis Revista Veracruzana de Investigación Docente*, 49-60. <https://www.researchgate.net/publication/297760429_Habilidades_en_comun_de_los_directores_escolares_exitosos_en_Mexico_Reflejo_de_liderazgo>.

Prácticas directivas con sentido pedagógico.
La vinculación con los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza
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