



 Directores

**INSERCIÓN
A LA FUNCIÓN
EDUCATIVA
FASE II**

Intervención formativa

Nuevas formas de caminar juntos

Acompañar al director en su segundo año de inserción



Intervención formativa

Nuevas formas de caminar juntos

**Acompañar al director en su
segundo año de inserción**



**GOBIERNO DE
MÉXICO**



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción. Intervención formativa

Primera edición, 2023
ISBN: 978-607-8915-08-8

Coordinación general

Susana Justo Garza y Marcela Ramírez Jordán.

Coordinación académica

Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta.

Redacción

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

Colaboración

Cristiana Elizabeth Cabrera Aguilar 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 *Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción. 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

flickr.com / Universidad Técnica Particular de Loja, 2016
(CC BY-NC-SA 2.0)

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). *Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción. 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) Problematicación de la práctica | 9 |
| b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósitos | 15 |
| c) Definición de contenidos | 17 |
| d) Selección e implementación del dispositivo formativo | 18 |
| e) Acompañamiento pedagógico | 40 |
| f) Monitoreo | 41 |
| | |
| 2 Documentación de la participación en la intervención formativa | 43 |
| | |
| 3 Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa | 46 |
| Antes de la implementación de la intervención formativa | 46 |
| Durante la implementación de la intervención formativa | 49 |
| Después de la implementación de la intervención formativa | 50 |
| | |
| Referencias | 51 |

Introducción

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) contribuye a la revalorización de las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo. Asimismo, busca garantizar su derecho a la formación y al 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).

Con tal fin, en el marco de sus atribuciones, la Comisión ha puesto a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y la Ciudad de México el *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica* (Mejoredu, 2021a), que propone una ruta para la formulación e implementación de intervenciones formativas (IF) graduales y progresivas que atiendan aspectos de mejora de la práctica de los directores² que inician en la función.

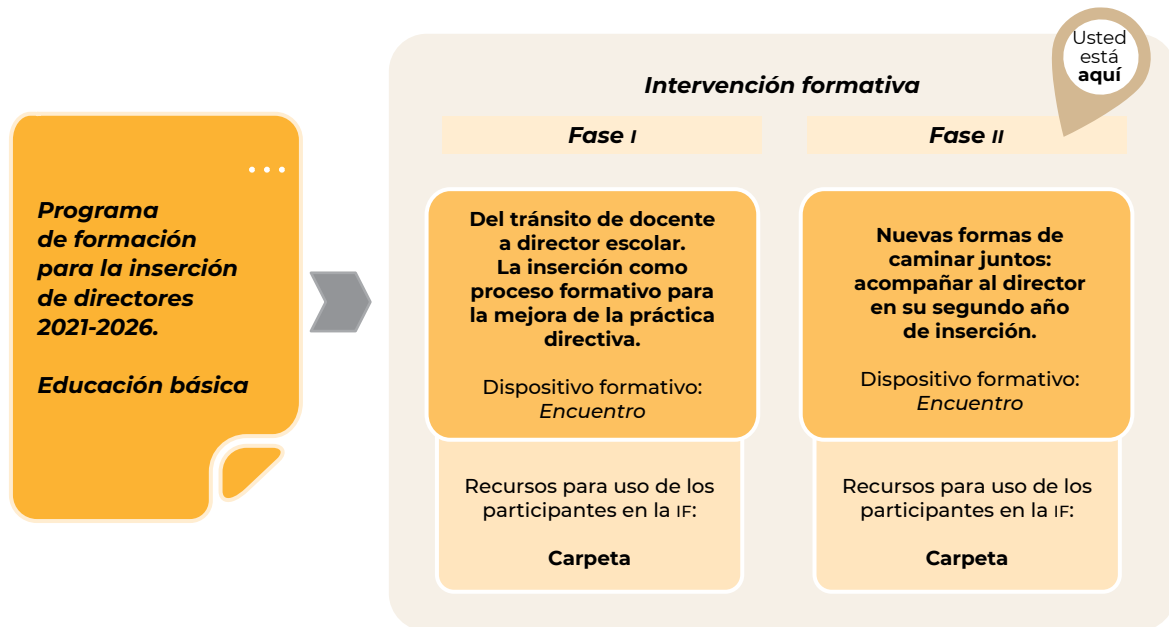
Como parte de este programa, se presenta la IF *Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción*, con el objeto de que los directores de educación básica movilicen sus saberes y conocimientos para fortalecer habilidades orientadas a propiciar una cultura escolar de participación y reconozcan la importancia de su función para la mejora educativa. La IF se acompaña de un recurso en formato *carpeta*.

En la figura I.1 se presenta la relación que guarda esta intervención con el programa de formación y con el recurso.

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

Figura I.1 Documentos que integran el *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026*.
Educación básica



Fuente: elaboración propia.

Con la presente IF la fase II de inserción de directores, se da continuidad a esta etapa de la formación continua. Su antecedente, la IF fase I, *Del tránsito de docente a director escolar. La inserción como proceso formativo para la mejora de la práctica directiva* (Mejoredu, 2021b), está integrada por cinco excursiones divididas en dos recorridos en los que se promueve la reflexión sobre la práctica cotidiana y los aprendizajes adquiridos en el ejercicio de la función directiva, empleando para ello la metáfora de un viaje. El primer recorrido se realiza de manera individual, el segundo, con la participación de los docentes del colectivo escolar y otros colegas, organizados por el equipo de supervisión, con la finalidad de acompañar el proceso de socialización de los nuevos directores.

Para la problematización de la fase I, se consideró a la socialización, la cultura escolar, la identidad y la pertenencia, el servicio público y la práctica docente como importantes en el proceso de formación, así como análisis teóricos e investigaciones empíricas que enfatizan situaciones problemáticas de los directores en su primer año en la función. Derivado de ello, se abordaron contenidos de los cinco núcleos del "Marco de referencia de saberes y conocimientos docentes para la formación continua" (Mejoredu, 2022), en adelante Marco de referencia, a fin de coadyuvar en el ejercicio de la práctica directiva con el fin de propiciar un acercamiento con la comunidad escolar, crear vínculos y generar un conocimiento mutuo que permita que, en el tránsito a esta nueva función, el director cuente con acompañamiento y apoyo en la construcción de su identidad.

En el proceso de problematización de la fase II, el análisis de las fuentes consultadas evidenció la importancia de dar continuidad a lo abordado en la fase previa, con énfasis en los núcleos: III. Saberes y conocimientos para la mejora en colaboración, y V. Saberes y conocimientos para

el fortalecimiento de la identidad profesional. De este modo, la generación de vínculos que se promovió entre el director y la comunidad escolar en la primera fase da pauta a una mayor participación de los integrantes de la escuela y propicia el reconocimiento colectivo de la centralidad de la función del director a partir de su representación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

Dadas las características del dispositivo y el recurso empleados durante la fase I, y con la finalidad de darles continuidad en la fase II, se retoma:

- ▶ El dispositivo *Encuentro*,³ porque organiza y genera espacios de interlocución coordinados por diferentes agentes para favorecer la reflexión e interacción sobre situaciones que se presentan en la cotidianidad del aula, la escuela o zona escolar, y fortalecer la comunicación, el aprendizaje mutuo, así como la apertura a diversas ideas y puntos de vista de sus participantes a fin de promover el análisis sobre su práctica.
- ▶ La carpeta, como un recurso que permite incorporar diversos elementos para enriquecer sus contenidos y poner en relación las reflexiones de los directores y la comunidad.
- ▶ La metáfora, desde la visualización del proceso de inserción como un viaje. Particularmente, en la fase II se vincula con la secuencia reflexiva a través de la preparación e implementación de una excursión.

Con estas intervenciones, se propone ir más allá de un aprendizaje en solitario, que generalmente es ajeno al contexto y a la realidad de la práctica. Además, se valora el sentido del pleno ejercicio de los derechos a la formación y a la educación de excelencia. De esta manera los espacios y procesos de formación contribuyen a experiencias enriquecedoras que fortalecen y permiten revalorar la función directiva como profesionales de la educación. La implementación de las IF precisa la participación comprometida de la autoridad educativa responsable, del o los coordinadores que acompañen el desarrollo del dispositivo y de los directores, quienes asumen, en este segundo año del desempeño en la función, un rol más activo en las interacciones con la comunidad escolar.

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 se fundamentan las decisiones respecto a los componentes de la intervención formativa. El segundo refiere a la sistematización de la práctica durante la participación de los directores en la IF, y establece los criterios y alternativas para documentarla, a fin de que las autoridades educativas cuenten con insumos para otorgar la constancia a quienes concluyan su proceso formativo. El último aporta recomendaciones a la autoridad educativa y a las áreas responsables de organizar y coordinar la implementación de la IF.

³ A partir de la descripción del *Encuentro*, en el apartado sobre el dispositivo, se le denominará también *Encuentros en el camino*, con base en la relación con la metáfora del viaje incorporada desde la fase I y en correspondencia con la propuesta de la IF para la fase II.

1. Componentes de la intervención formativa

En conformidad con 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 adelante Criterios generales, cuya última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de mayo de 2022, las intervenciones formativas (IF) se definen 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, 2022: 3).

La formulación de la IF tiene como eje la problematización de la práctica directiva que parte de identificar las situaciones problemáticas que enfrentan los directores, así como sus causas y efectos, para avanzar en la definición del problema de la práctica a partir del cual se determinan los aspectos susceptibles de mejorar y el propósito que se espera alcanzar. De igual forma, se definen los contenidos y se selecciona el dispositivo formativo mediante el cual se implementa la IF, así como los recursos y materiales para el uso de los participantes en su desarrollo y los mecanismos de acompañamiento pedagógico y monitoreo (figura 1.1).

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 el interés de que, con base en el enfoque de formación situada, los responsables de la implementación de la IF en las diferentes entidades consideren las expresiones particulares de dichas problemáticas en el contexto de cada zona o escuela.

Figura 1.1 Componentes de la intervención formativa

Fuente: elaboración propia.

a) Problematización de la práctica

La problematización de la práctica de los directores es el eje de la formulación de la IF, pues permite delimitar aspectos concretos para atender desde la formación, los cuales se enmarcan en un contexto social amplio, en el que se entrelazan diferentes situaciones particulares que dan cuenta de la complejidad de la función directiva.

Se trata de un proceso reflexivo que parte del análisis de las dificultades⁴ enfrentadas por los directores durante sus dos primeros años en el desempeño de la función. Para problematizar la práctica se recabaron testimonios en investigaciones empíricas y artículos académicos; además, se consultaron textos normativos y de política educativa que abordan las percepciones de los directores en etapa de inserción. Asimismo, Mejoredu realizó una indagatoria con figuras educativas.

En función de las fuentes consultadas se elaboró una base de datos que integró la información sobre la diversidad de dificultades expresadas por los directores en etapa de inserción,

⁴ Considera los retos, desafíos, obstáculos, preocupaciones y limitaciones que afectan la práctica del director.

mismas que se sistematizaron y categorizaron para su análisis. Con el interés de determinar las atendibles en la IF, se identificó su frecuencia, viabilidad y pertinencia.

En lo que concierne a la *frecuencia*, se tomó en cuenta el número de veces que una dificultad fue mencionada, partiendo del supuesto de que, a mayor mención, puede resultar significativa para la mayoría de los directores, independientemente de su contexto particular. En *viabilidad*, se verificó que las dificultades identificadas pudieran ser atendidas desde procesos de formación continua.

Por otro lado, respecto a la *pertinencia*, se analizó la relación de las dificultades planteadas por los directores con la etapa formativa de inserción. En este caso, debido a que la IF es para la formación de directores en su segundo año, se consideró que estas figuras cuentan con un mayor conocimiento de la función y las características de su comunidad. De igual forma, se dio continuidad a la alusión de:

- ▶ la *cultura escolar*, sobre la que requiere conocer más para coadyuvar en su mejora y transformación;
- ▶ la *socialización*, para continuar su proceso formativo a partir de ser consciente de la relación con los otros y del entramado de conocimientos que se comparten y movilizan en la escuela, y
- ▶ la *identidad y pertenencia*, para reconocer la importancia de las interacciones cotidianas de los integrantes de la comunidad escolar en la construcción social de la función directiva.

De este modo, tomando en cuenta el alcance que tiene la presente IF para atender aspectos específicos de la práctica, las principales dificultades identificadas por los directores son:

- ▶ perciben una falta de participación y compromiso por parte de los docentes; complicaciones para asumir su rol ante los problemas en la comunidad escolar, aunado al desconocimiento de las formas de relación con los otros; y no saber cómo tratar con las implicaciones del estilo y coordinación del director que les precedió.

Autores y especialistas sobre los procesos de inserción directiva (Aravena *et al.*, 2020; García *et al.*, 2010 y 2011; Weinstein *et al.*, 2016a y 2016b) han señalado en sus investigaciones la falta de participación y compromiso de los docentes como una dificultad que identifican los nuevos directores. En algunos de los testimonios se manifiesta un escaso compromiso del personal docente, como se denota enseguida:

algunos profesores no les comunican [a los directores] “las actividades que realizan con los padres de familia” [...], “se enferman y se incapacitan cada mes” [...], “no cumplen con la entrega de la documentación a tiempo” [...] o no los “toman en cuenta como director” [...]. También manifestaron que si ellos no permanecen en la escuela “los profesores se van temprano” (López *et al.*, 2010: 39).

De igual forma, comentan:

Sentirme de las manos atadas ante docentes que no intervienen bajo el deber ser, que sólo hacen como que trabaja[n], ya que el sistema sólo les hace recomendaciones y no llega a más (directora de preescolar general, organización completa).

La apreciación de los directores acerca del poco compromiso de algunos maestros es recurrente, lo que en ocasiones se manifiesta en el rechazo de los docentes a continuar formándose:

[...] para Pedro, una dificultad central de su primer año corresponde a la existencia en el establecimiento de un grupo de profesores que identifica como desactualizados, son poco creativos e innovadores, no preparan sus clases, no usan recursos audiovisuales, quienes no obstante [de haber recibido] algunas herramientas para fortalecer su trabajo, no han tenido respuesta (Weinstein *et al.*, 2016b: 122).

los docentes presentan cierta resistencia a las capacitaciones para la mejora del trabajo en el aula (directora de primaria general, organización completa).

Los conflictos interpersonales suelen ser el mayor desafío que enfrentan los nuevos directores. El cambio de rol de docente a directivo implica la generación de una brecha en donde los profesores, en ocasiones, ponen a prueba la autoridad de quien era antes un igual. A menor experiencia en el cargo, se tiende a ser más neutral y permisivo, pues se pretende evitar conflictos (López *et al.*, 2010).

Como señala Fierro (2006: 168), respecto al cumplimiento de normas en la escuela, el director buscará “flexibilizar lo más posible los márgenes de incumplimiento de las normas para salvaguardar una buena atmósfera laboral, no conflictuar las relaciones con los docentes y utilizar dichos apoyos otorgados como capital para negociar su disposición a colaborar en los asuntos que se les soliciten”.

Por otra parte, los directores de nuevo ingreso (García *et al.*, 2010; Navarro *et al.*, 2017; De la Vega, 2019; Weinstein *et al.*, 2016b; López *et al.*, 2010) refieren dificultades para mediar conflictos y establecer relaciones positivas con el personal. Según la información recabada de la indagatoria⁵ que realizó Mejoredu, algunas preocupaciones en este sentido son: “resolver las problemáticas con los docentes” (director de primaria general de organización completa); “enfrentarme sola a las situaciones de prepotencia que el personal docente tiene” (directora de preescolar general, organización completa); “crear un ambiente de colaboración de todo el personal y eliminar las conductas [conflictivas] de los docentes” (directora de primaria indígena, organización completa).

⁵ No obstante que la muestra de participantes no es estadísticamente representativa de los directores de educación básica, las dificultades planteadas se configuran como insumos relevantes para la formulación de intervenciones formativas.

Testimonios de otras fuentes afirman:

“un maestro y un personal de intendencia hacen burla de otro maestro. Le pedí a mi supervisora orientación. Ella me dijo que el reglamento de la escuela no contempla ese tipo de conflictos (más bien) es un conflicto moral”; [...] “es imposible alcanzar consenso dentro del grupo”; [...] “ayer dos maestros estaban discutiendo, traté de intervenir, pero debido a mi intervención estuvieron a punto de llegar a los golpes” (García *et al.*, 2010: 1066).

me decía un maestro: ¡ay, no!, yo jamás quiero ser director, yo prefiero lidiar con 30 niños, que con nueve maestros, porque ya son adultos. Su forma de pensar, es difícil que los puedas hacer que concuerden, tienes que ser[,] no sé... súper inteligente para hacerlos que te concuerden en las ideas. No es lo mismo que tengas un grupo: en un grupo enseñas, es tu materia, es tu área, pero en una dirección ahí te haces (formas) la vocación (Navarro *et al.*, 2017: 6).

Las relaciones establecidas dentro de la escuela son un factor clave para facilitar o complicar el trabajo. Si los maestros tienen conflictos interpersonales, es muy probable que el director enfrente problemas que influyen en su práctica (García *et al.*, 2010). De acuerdo con López *et al.* (2010), en el marco de un estudio con directores mexicanos, al inicio de la etapa de inserción, estos optaron por la negociación, el diálogo y la información para limar asperezas entre los docentes y propiciar el trabajo en equipo; sin embargo, con el paso del tiempo hay una tendencia a dejar de lado estas prácticas y buscar una combinación de otras estrategias. Cabe señalar que, según lo expuesto por los autores, quienes mantuvieron este intercambio comunicativo como principal táctica alcanzaron resultados más favorables.

La última dificultad expresada por los directores refiere a cómo actuar a partir del estilo de administraciones anteriores, reflejado en las formas de organización en la escuela, por lo que el contraste se hace manifiesto en la comunidad. Ante esto, algunos autores (Weinstein *et al.*, 2016a y 2016b; García *et al.*, 2010; Slater *et al.*, 2011) señalan que los directores de nuevo ingreso son comparados con sus predecesores, por lo tanto, requieren ajustar las expectativas que tienen sobre el desarrollo de su función, considerando la realidad del contexto escolar. Algunos testimonios indican:

“no se adaptan a mi manera de hacer las cosas, están acostumbrados al estilo del director anterior”. [...] “dos maestros siempre me están comparando con el director anterior”. [...]. “Los maestros se habituaron a un tipo de coordinación (se refiere al director anterior) entonces llego yo, hago otro cambio y para ellos fue... el caso es que todavía estamos en el acomodo, en el acoplamiento” (García *et al.*, 2010: 1065).

[Una preocupación fue] enfrentar un colectivo que no se encontraba de acuerdo en recibir un director que a su juicio era joven, así lo expresaron (directora de secundaria técnica, organización completa).

El primer reto fue la aceptación de los docentes, ya que mostraban mucha violencia entre docentes. Además, en los últimos doce años han cambiado a diferentes directores, los antecesores han durado de tres meses a dos años de tiempo o sin director (directora de primaria indígena, organización completa).

Lo anterior se confirma con las conclusiones de las investigaciones de Slater *et al.* (2018), Spillane y Lee (2014), Weinstein *et al.* (2016a) y García *et al.* (2010), quienes concuerdan en que, a menudo, los directores de nuevo ingreso son comparados con el director antecesor, porque se tiene una concepción de ellos, positiva o negativa, que repercute en la cultura predominante. En este sentido, un estudio de Weinstein *et al.* (2016b) sobre los directores en etapa de inserción apunta que, en las escuelas con culturas previas poco exigentes o verticales, estas figuras se enfrentan a mayores resistencias al cambio para introducir iniciativas en la escuela.

Dado el análisis de la información, fue posible identificar los vínculos existentes entre las dificultades percibidas por el director y así definir la situación problemática. Para su construcción se retomaron los testimonios de los directores, quienes suelen describir su práctica a partir de elementos externos a ella, como se muestra enseguida:

- ▶ Los directores de nuevo ingreso perciben que el estilo de dirección de su predecesor, así como la poca participación y resistencia al cambio de los docentes de la comunidad escolar en la que se insertan, dificultan la construcción de relaciones con el personal, las formas de organizar las actividades y de asumir las responsabilidades a su cargo.

A fin de analizar la situación problemática se partió de lo develado por los directores para identificar sus posibles causas y efectos. Con el objeto de focalizar sus percepciones y relacionarlas con su práctica, se revisaron las “Orientaciones para la problematización” sugeridas en el Marco de referencia.⁶ Las interrogantes planteadas en dicho apartado guiaron la búsqueda del origen (causas) y consecuencias (efectos) de las dificultades descritas:

Causas⁷ asociadas directamente a la práctica

- a) Desconocimiento de la cultura y las costumbres de la comunidad escolar.
- b) El reciente cambio de rol de docente a director dificulta el desarrollo de estrategias para motivar la participación y colaboración de la comunidad escolar.
- c) Dificultad para poner en práctica habilidades que promuevan la comunicación y negociación entre los integrantes de la comunidad escolar.
- d) Interacciones con la comunidad escolar basadas en la desconfianza y en la falta de comunicación efectiva.

Causas no asociadas directamente a la práctica

- e) Arbitrariedad en las decisiones de las autoridades educativas para la asignación de plazas.
- f) Escaso acompañamiento de la supervisión escolar durante la etapa de inserción.
- g) Condiciones de los docentes que dificultan la participación (tipo de contratación, salario, cercanía a la escuela, problemas personales, entre otros).

⁶ Se refiere a “la guía –no limitativa ni exhaustiva– que reconoce y articula la multiplicidad de saberes y conocimientos docentes, a fin de movilizarlos con base en la recuperación de la práctica y la experiencia de figuras docentes, directivas y de acompañamiento pedagógico” (Mejoredu, 2022: 3).

⁷ Las causas que se relacionan de forma directa con la práctica del director se enuncian en términos de sus acciones, saberes y conocimientos.

Efectos

De no ser atendida la situación problemática, es posible que el director:

- a) Tome decisiones sin considerar las características de la cultura prevaleciente, lo que puede generar conflictos y tensiones con la comunidad y obstaculizar la colaboración y confianza.
- b) Tenga dificultades para acompañar y promover la colaboración de la comunidad escolar.
- c) Implemente acciones que impidan la conformación de un ambiente escolar basado en la convivencia, lo que obstaculiza su sentido de pertenencia a la comunidad.

En la situación problemática descrita y en varias de sus causas, los directores focalizan 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 refieren a las decisiones de la autoridad educativa, las circunstancias de los docentes y el acompañamiento de los supervisores no competen a la práctica del director pues no tiene injerencia explícita en ello dentro de sus funciones. Por esta razón, es importante fortalecer sus saberes y conocimientos a partir de construir un problema que se refiera a la acción del director para transformar una situación que está enfrentando en el ejercicio de su función, tomando en cuenta las causas relacionadas con la práctica directiva que se pueden atender desde la formación.

Con base en lo anterior, se definió el siguiente problema que retoma las relaciones entre las causas y los efectos que explican la situación problemática:

Debido al reciente cambio de rol y al grado de desarrollo de las habilidades con las que cuenta el director para ejercer su función en la etapa de inserción, su práctica se organiza, generalmente, sin considerar como elemento clave la cultura escolar prevaleciente que le permita promover la participación y contar con la disposición y el compromiso de los docentes y la comunidad escolar en la construcción de objetivos comunes, lo que obstaculiza la conformación de un ambiente escolar que se base en la convivencia⁸ y el desarrollo del sentido de pertenencia.

Este problema adquiere mayor relevancia a partir de la contingencia sanitaria por covid-19, dados los cambios que han experimentado las escuelas para adaptarse a las nuevas disposiciones, y a la vez continuar garantizando el derecho a la educación de niñas, niños y adolescentes, sin comprometer la salud de la comunidad escolar. Además, dada la posibilidad de que existan nuevas contingencias, la participación y el compromiso de todos es fundamental para reconfigurar una cultura escolar en la que se reconozca la incorporación de los nuevos integrantes, incluido el director; se consoliden cambios que permitan afrontar situaciones complejas como las derivadas de la pandemia en los últimos ciclos escolares; y se recuperen las prácticas que han mostrado buenos resultados para la escuela.

⁸ De acuerdo con Fierro y Carbajal (2019: 13), “el concepto de convivencia [se define] como los procesos y resultados del esfuerzo por construir una paz duradera entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión: inclusivas, equitativas y participativas que aborden de manera constructiva el conflicto”.

Por lo anterior, la reconstrucción de la cultura escolar –retomada de las experiencias vividas por la comunidad escolar en su conjunto– resulta una oportunidad para lograr que cada integrante del colectivo se reconozca y resignifique su función en la tarea educativa, y, con ello, se promueva la definición de objetivos comunes que atiendan a las particularidades del contexto en el que se ubica la escuela y aporte soluciones a los conflictos existentes. Además, la consolidación de una forma de trabajo basada en la colaboración posibilita el desarrollo del sentido de pertenencia y la atención a los diversos cambios que puedan ocurrir en la dinámica escolar, desde reformas educativas y cambios curriculares, hasta situaciones que se presenten a nivel local e impacten en la escuela.

b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósitos

Para la definición de los aspectos de mejora, las causas de la situación problemática se asociaron con el Marco de referencia. Se partió de la revisión sobre las descripciones de cada “Dimensión” al interior de los núcleos, identificando las habilidades,⁹ los saberes y conocimientos de la práctica directiva que pueden transformar el origen de la situación problemática.

En ese sentido, las causas relacionadas con el desconocimiento de la cultura escolar y la dificultad para poner en práctica habilidades de comunicación y negociación tienen que ver con la dimensión “Sobre la vinculación y colaboración interna con la comunidad escolar” del “Núcleo III. Saberes para la mejora en colaboración”, particularmente con las formas de actuar del director, a fin de que éste promueva la participación y la concertación de una cultura escolar de colaboración y confianza. Cabe precisar que, con ello, se da continuidad a la fase I, que buscó favorecer la construcción de vínculos mediante la comunicación asertiva y el diálogo reflexivo entre los integrantes de la comunidad. Con base en lo anterior, se estableció el siguiente aspecto de mejora:

- ▶ *De la movilización de la cultura escolar de forma unilateral a su transformación en colaboración.* Se busca el desarrollo de habilidades que promuevan la participación y confianza entre los integrantes de la comunidad por medio del reconocimiento de la cultura escolar prevaiente y la construcción colectiva del cambio para la mejora en colaboración.

Por otro lado, se decidió que la causa referente a la dificultad de desarrollar estrategias para motivar la participación por el reciente cambio de rol de docente a director se abordaría desde el “Núcleo V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional”, especialmente con la dimensión “Sobre la pertenencia y la identidad directiva”, que refiere al reconocimiento de la responsabilidad social de la función del director hacia la comunidad de acuerdo con las características del contexto. Con ello, se sigue trabajando con la construcción de la identidad y la pertenencia que se abordó en la fase I, a partir de nuevas formas de vincularse con la comunidad escolar, como lo señala el siguiente aspecto de mejora.

⁹ De acuerdo con Altet (2005: 6), por habilidades profesionales entendemos al “conjunto de conocimientos, procedimientos y el saber-estar, pero también el hacer y el ser necesarios para el ejercicio de la profesión docente.”

- *Del director que se percibe solo, al directivo que se construye con su comunidad.* Se pretende que el director identifique la función social¹⁰ de su cargo y sus responsabilidades frente a la comunidad, reconociendo la cultura escolar en la que se inserta.

En la tabla 1.1 se sintetiza la asociación entre las causas de la situación problemática y el Marco de referencia.

Tabla 1.1 Relación del Marco de referencia con las causas de la situación problemática

| Causas de la situación problemática | Núcleo | Dimensión | Aspecto de mejora |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Interacciones con la comunidad basadas en la desconfianza y en la falta de comunicación efectiva. • Desconocimiento de la cultura y las costumbres de la comunidad escolar. • Dificultad para poner en práctica habilidades que promuevan la comunicación y la negociación entre los integrantes de la comunidad escolar. | III. Saberes para la mejora en colaboración. | Sobre la vinculación y colaboración interna con la comunidad escolar. | De la movilización de la cultura escolar de forma unilateral a su transformación en colaboración. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El reciente cambio de rol de docente a director dificulta el desarrollo de estrategias para motivar la participación y colaboración de la comunidad escolar. | V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional. | Sobre la pertenencia y la identidad directiva. | Del director que se percibe solo al directivo que se construye con su comunidad. |

Fuente: elaboración propia con base en el Marco de referencia (Mejoredu, 2022).

Por su parte, el propósito de la IF considera el reconocimiento, movilización y transformación de los saberes y conocimientos, y se plantea como lo que se espera que logren los participantes en el proceso formativo.

Con la finalidad de coadyuvar al objetivo de mediano plazo del *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica* (Mejoredu, 2021a), y en función de los aspectos de mejora identificados, se definió el siguiente propósito que da intencionalidad y direccionalidad a la IF:

- Que los directores de educación básica en etapa de inserción desarrollen habilidades para propiciar una cultura escolar en la que se promueva la participación de los docentes, al tiempo que reconozcan la importancia de su actual función.

¹⁰ En el Marco de referencia se relaciona con compromiso ético, representación frente a la comunidad y responsabilidades derivadas del marco normativo.

Como se aprecia, el propósito se centra en el desarrollo de habilidades, pues éstas permean la práctica de los individuos en sus acciones cotidianas, lo que se refleja, como señala Altet (2005), en el saber estar, hacer y ser en el ejercicio de la profesión. En el caso del director, la movilización de su actuar debe repercutir en las dinámicas que ocurren en la escuela.

c) Definición de contenidos

En conformidad con los Criterios generales, los contenidos que se abordan en las intervenciones formativas tienen como fin: “reconocer y movilizar los saberes y conocimientos de los docentes, mediante el abordaje de contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales que posibiliten nuevos significados sobre la práctica y la solución de situaciones problemáticas con mejores elementos para afrontar los desafíos de su profesión” (Mejoredu, 2022: 7).

A continuación, se definen los tipos de contenido, de acuerdo con el *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente* (Mejoredu, 2021c), que retoma planteamientos de Díaz-Barriga y Hernández (2002) y contribuciones de Del Carmen (1995):

- ▶ Los *declarativos* son fundamentales en la comprensión de cualquier campo de estudio. Su aprendizaje requiere de condiciones que permitan el reconocimiento de la información y su vinculación con conocimientos y saberes previos a fin de que resulten significativos. Este tipo de contenido permite al director analizar y contrastar sus ideas, así como acercarse a otras concepciones que puedan resultar pertinentes en el contexto de su función.
- ▶ Los *procedimentales* se relacionan con el saber hacer de la práctica profesional. Se ven reflejados en acciones que posibilitan y potencian las experiencias de los directores para realizar y compartir otras formas de desarrollar su práctica y con ello aprender del otro y con el otro.
- ▶ Los *actitudinales* se vinculan con las motivaciones que guían a los directores en su actuar. Su aprendizaje es de gran relevancia para generar nuevas maneras de ejercer su función basadas en la colaboración, la participación y el diálogo.

Para la selección de los contenidos, se buscó dar continuidad a los abordados en la fase I, donde se definieron con base en los cinco núcleos del Marco de referencia, por tratarse del primer año de inserción. De este modo, para la fase II se definió un problema que tomara en cuenta las particularidades de la inserción a la función durante el segundo año, lo que derivó en la decisión de profundizar de manera particular en los núcleos III y V. Conforme al análisis y adaptación de las “Fuentes para apoyar la selección de contenidos” y en congruencia con el propósito establecido, se definieron los siguientes contenidos:

- ▶ El análisis del contexto y de su importancia para propiciar la participación docente en las actividades cotidianas que se realizan en la escuela (declarativo).
- ▶ La movilización de acciones de participación en la comunidad escolar para la transformación en colaboración de la cultura escolar, a partir del análisis de las posibilidades y los retos que ésta genera (procedimental).
- ▶ El desarrollo de la identidad del director y la construcción del sentido de pertenencia (procedimental).

- ▶ La disposición para fortalecer la comunicación efectiva y la negociación en las interacciones que ocurren en la comunidad escolar (actitudinal).

A través de estos contenidos, se sitúa el proceso formativo en relación con el problema identificado, al evidenciar la importancia del análisis del contexto y el reconocimiento de las formas de hacer y pensar implícitas en el funcionamiento interno de la escuela, que promueven u obstaculizan que el colectivo docente y la comunidad escolar se involucren en las actividades educativas.

En este sentido, los aspectos de mejora enfatizan la movilización de las prácticas cotidianas de los integrantes de la escuela. Asimismo, el propósito de la IF plantea que el director despliegue sus habilidades para la comunicación efectiva y la negociación, relevantes ante su reciente cambio de rol pues favorecen un ambiente escolar basado en la convivencia. Los contenidos de la IF promueven que esto lo realicen en conjunto el director y la comunidad escolar.

d) Selección e implementación del dispositivo formativo

De acuerdo con Souto (2019: 9), el dispositivo de formación alude a un arreglo instrumental que “conjuga tiempos, espacios, finalidades, [...] instrumentos y materiales que tiene la función de posibilitar aprendizajes” en los destinatarios. En el marco de los Criterios generales, el dispositivo formativo se define como:

[El] componente de una intervención formativa que organiza a los colectivos docentes en un espacio y tiempo predeterminados, para promover el aprendizaje individual y grupal, a partir de situaciones y experiencias planeadas que favorecen el diálogo, la reflexión sobre la práctica, el intercambio de saberes y conocimientos, la producción de narrativas escritas y orales, el uso de detonadores para la reflexión, y el acceso a información de interés para los docentes, resultado de la determinación de aspectos considerados necesarios para la mejora de la práctica docente (Mejoredu, 2022: 2).

En congruencia con la problematización de la práctica y la determinación de aspectos de mejora, propósitos y contenidos, la intervención formativa se concreta en el dispositivo *Encuentro*, que en adelante también se denominará *Encuentros en el camino*, para referir expresamente a su relación con la metáfora del viaje que se propone. Su finalidad es que los directores participantes reflexionen sobre su práctica en diversos escenarios con los actores de la comunidad escolar.

En el desarrollo de cada encuentro es indispensable considerar:

- a) Los contextos locales, socioeconómicos y culturales (comunidad, municipio, entidad).
- b) La cantidad de directores en la entidad que participarán en la IF.
- c) Los lugares, tiempos, herramientas y recursos tecnológicos con los que se cuente en cada entidad para la formación (Mejoredu, 2021b).

Los *Encuentros en el camino* de esta IF promueven la reflexión y el diálogo entre actores (directores, supervisores, docentes, estudiantes, madres y padres de familia) sobre las situaciones

que se presentan en la cotidianidad de la escuela, para ampliar horizontes desde que el director inicia en la función.

Con el objeto de propiciar el reconocimiento del ejercicio de la práctica directiva como parte esencial de la identidad profesional, se trabajará con la espiral reflexiva y la narrativa, como *referentes para pensar y movilizar la práctica*.¹¹ La primera, como se verá más adelante, constituye la base de la secuencia reflexiva a través de la cual se desarrolla la IF. La segunda está presente en las experiencias de aprendizaje propuestas y en el intercambio de vivencias entre directores o entre éstos y la comunidad escolar a través de espacios destinados a la reflexión del participante, por lo que se promueve la narración de sus vivencias.

Asimismo, el diálogo reflexivo y la historia de vida fueron seleccionados como *detonadores para la reflexión*.¹² El primero se lleva a cabo entre dos o más personas que ponen de manifiesto sus capacidades cognitivas, emocionales y actitudinales para el análisis de situaciones pasadas, presentes y futuras, recabando “dudas, problemas, experiencias vividas, percepciones, creencias, emociones, conocimientos construidos, inquietudes y necesidades” (Urdaneta, citado en PUCP, 2020: 7). La finalidad es aprender, comprender, modificar y mejorar la práctica directiva, a través del intercambio de puntos de vista (Medina y Mollo, 2021).

Es importante tener en cuenta que el diálogo reflexivo promueve un enfoque situado, pues parte de experiencias, conocimientos y saberes de los directores al reconocer los contextos en los que se da su práctica.

Para llevar al individuo a un nivel reflexivo crítico, la clave son las preguntas abiertas y neutrales, de ahí que un punto central para propiciar la reflexión sea su formulación (PUCP, 2020). Esta idea es confirmada por Gadamer (citado en PUCP, 2020) quien indica que para conocer y poder explicar cualquier cosa se debe comenzar por romper su estructura mediante una pregunta.

Por otro lado, la historia de vida, de acuerdo con Santamarina (citado en Chárriez, 2012: 54), se constituye por “relatos que se producen con una intención: elaborar y transmitir una memoria personal o colectiva que hace referencia a las formas de vida de una comunidad [a la que pertenece quien las describe] en un periodo histórico o concreto”.

La historia de vida reúne información, acontecimientos y valoraciones de la persona en diversas dimensiones; recoge eventos que permiten apreciar el mundo y la realidad en la que se desenvuelve y muestra el sujeto tal como es, así como su papel en la sociedad. Todo ello se concreta

¹¹ El artículo 15 de los Criterios generales señala que los dispositivos formativos se articulan a fin de “realizar las actividades para la reflexión individual y colectiva que ponen en juego referentes para pensar y movilizar la práctica (narrativas y espirales reflexivas), y detonadores para la reflexión (observación de la práctica, diarios personales, diálogo reflexivo, uso de la metáfora, estudios de caso, incidentes críticos, ensayos docentes, historia de vida, entre otros)” (Mejoredu, 2022: 8).

¹² Los detonadores para la reflexión refieren a “situaciones, sucesos o información significativa sobre la práctica docente, que se utilizan en los dispositivos formativos para promover procesos de reflexión que constituyen ejemplos o demostraciones con capacidad para cuestionarla y favorecer su análisis entre los docentes” (Mejoredu, 2022: 2).

a través de una narración profunda de experiencias y significados originados en la interacción con los otros (Chárriez, 2012).

Por su parte, Mckernan (citado en Chárriez, 2012: 54) identifica tres tipos de historias de vida: completas, temáticas y editadas. Para la IF se seleccionó la temática, dado que “delimita la investigación a un tema, asunto o periodo de la vida del sujeto, realizando una exploración a fondo [de éste]”. A continuación, con base en los aportes de Mallimaci y Giménez (2006) y Chárriez (2012), se proponen las siguientes etapas que orientan la construcción de una historia de vida (figura 1.2):

Figura 1.2 Etapas de construcción de historia de vida



Fuente: elaboración propia con base en los aportes de Mallimaci y Giménez, 2006; Chárriez, 2012.

De este modo, la historia de vida promueve la descripción y narración del hacer profesional de los participantes con el fin de interpretar las experiencias dadas en el ámbito educativo. Dicho en otras palabras, posibilita comprender y construir aprendizajes basados en el reconocimiento de la práctica.

¿A quiénes se dirige?

Los destinatarios son los directores en etapa de inserción de educación básica que participan en la IF de inserción fase I.

¿Quién lo coordina?

Las autoridades educativas designan a las figuras responsables de planear y coordinar la implementación de la IF, gestionar la disponibilidad de recursos materiales y humanos, dar el seguimiento correspondiente, colaborar con Mejoredu en el monitoreo de la intervención y emitir las constancias de participación en el proceso formativo.

En este sentido, se requiere designar a un coordinador del desarrollo del dispositivo para llevar a cabo el acompañamiento a los directores, fortalecer vínculos y promover que se compartan los saberes sobre el contexto y la cultura escolar en donde se insertan los participantes. Se recomienda que la coordinación sea asumida por algún integrante del equipo de supervisión o del área estatal responsable de la formación continua.

¿Cómo se desarrolla?

Al retomar el problema propuesto en la formulación de la IF, el dispositivo ofrece a los directores de nuevo ingreso oportunidades para aprender de manera individual y colectiva, a través de un proceso de intercambio intencionado que favorece la construcción del sentido de pertenencia. Asimismo, propicia la reflexión de su práctica mediante el intercambio de información, experiencias y aprendizajes.

Los encuentros se realizarán:

I. Entre directores

En espacios organizados para acompañar procesos formales y con agendas de actividades específicas de acuerdo con los saberes y conocimientos que se movilizan, resignifican, fortalecen, construyen y reconstruyen en la IF. Esta propuesta se traduce en un trabajo colaborativo y secuencial a implementar de acuerdo con las condiciones del contexto y las disposiciones de las autoridades educativas de los estados y la Ciudad de México.

II. Con la comunidad escolar

El director buscará relacionarse con la comunidad escolar, propiciando situaciones de intercambio mediante acciones que él implemente tomando como referencia los acontecimientos cotidianos de la escuela. Su finalidad es ofrecer herramientas orientadas al análisis de alternativas para su práctica y la búsqueda de nueva información que pone en juego en el desarrollo de sus funciones al negociar, promover el trabajo colaborativo y comunicarse de forma efectiva.

El tiempo estimado de participación en la IF es de cincuenta horas,¹³ divididas en veinticinco horas de intercambio entre directores, las cuales se describen en la IF y serán calendarizadas por el coordinador; y veinticinco horas no continuas de trabajo con la comunidad escolar, que podrán ser atendidas en función de la agenda del director y las actividades cotidianas de la escuela, tal como se aprecia en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Organización del tiempo en los *Encuentros en el camino*

| Entre directores | Tiempo requerido |
|-------------------------------------|--|
| Reconocimiento del terreno | 5 horas de intercambio entre participantes por cada encuentro, cuya calendarización será definida por el coordinador. Dando un total de 25 horas. |
| Idiomas para viajeros | |
| Hacer frente a los imprevistos | |
| Propuesta de itinerario de viaje | |
| Recordar es volver a vivir | |
| Con la comunidad escolar | Tiempo requerido |
| Nuestra escuela, nuestro lugar | 5 horas de trabajo, no continuas, por cada uno, en función de la agenda del director y las actividades cotidianas de la escuela. Dando un total de 25 horas. |
| Practicar el idioma local | |
| Adversidades climatológicas | |
| Un itinerario de viaje en colectivo | |
| La excursión | |

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, como ya se ha señalado anteriormente, se retoma la metáfora para dar continuidad a la IF de inserción fase I. Si bien la primera fase se organizó a partir de un *viaje* en el que se realizan diversas excursiones, en la segunda se propone un recorrido basado en la preparación de una *excursión*, la cual representa una actividad que el director organizará con la comunidad escolar, tal como se detalla más adelante.





La metáfora ha sido utilizada en recursos didácticos enfocados a procesos de formación docente (Rodríguez, 1988; Lorenzo, 1993; Valdivia, 2016). Su uso, “permite trasladar la comprensión y el aprendizaje de lo ya [conocido a] lo que todavía está por conocer” (Bodero, 2017: 6). Al tratarse de un lenguaje indirecto, propicia la asociación de ideas y fomenta un pensamiento lateral en donde es posible que aparezcan nuevas perspectivas que podrían parecer inexistentes desde el pensamiento lógico. De esta manera, la metáfora influye en el mensaje emitido y favorece ideas creativas (Bodero, 2017). Además, ya que el lenguaje de la metáfora es vivenciado, simbólico, analógico y significativo (Mingorance, citado en Lorenzo, 1993), permite que las emociones se hagan presentes en un sentido pedagógico. De igual forma, ayuda a conceptualizar aspectos más abstractos y a reestructurar la experiencia de manera coherente al relacionarla con vivencias previas (Lakoff y Johnson, citados en Valdivia, 2016).

¹³ El tiempo estimado puede variar considerando el número de participantes y la manera en la que el coordinador concrete los *Encuentros en el camino*.

¿Cuál es el recurso con el que se trabaja?

Para la implementación del dispositivo, se cuenta con una carpeta para los participantes, organizada en cinco apartados que contienen las secciones explicadas en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 Estructura de la carpeta

| | |
|--|--|
|  | Sugerencias para las actividades con su comunidad. Propuestas concretas para poner en práctica los contenidos abordados en la IF con el colectivo docente y la comunidad escolar. |
|  | Recursos abordados entre directores. Se colocan para que, en caso de considerarlo conveniente, el director consulte los materiales revisados en los encuentros Entre directores y ahonde en ellos. |
|  | Materiales para profundizar. Enlaces a materiales que le permiten al personal con funciones directivas indagar sobre los contenidos abordados en los encuentros Entre directores y contar con herramientas para organizar las actividades de los encuentros Con la comunidad escolar. El participante es libre de elegir uno o más. |
|  | Registro de viaje. Espacio de escritura personal sobre la experiencia, en el que el participante narra su historia de vida. Con ello, dará continuidad a la construcción de su identidad y la sistematización de sus vivencias a partir de sus reflexiones. |

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1.3, a fin de promover la introspección sobre este proceso formativo y su relación con los acontecimientos que han sido significativos en la constitución de su identidad como director y, a la vez, dejar constancia de la experiencia para preparar e implementar la *excursión*, cada apartado de la carpeta cuenta con un Registro de viaje. Aquí, el director, orientado por algunas preguntas sugeridas, tendrá un espacio individual para detonar la reflexión sobre su práctica a través de la historia de vida, la cual le permitirá comprender qué hace y cómo lo hace, así como la influencia del entorno en la representación de su función social y en la manera en la que se percibe a nivel personal, desde la recuperación de sus saberes, conocimientos y lo vivido a lo largo del trabajo en el dispositivo. Las reflexiones generadas mediante la construcción de estas narrativas se retomarán para propiciar intercambios de experiencias en el trabajo Entre directores.

¿Cuál es la secuencia reflexiva?

El dispositivo se desarrollará con base en una secuencia reflexiva (figura 1.3) propuesta a partir de las aportaciones de Smyth (1991) sobre la espiral reflexiva, complementada con los aportes de Piñeiro y Flores (2018). Esta secuencia se describe en cuatro momentos.¹⁴

¹⁴ La secuencia reflexiva se desarrolla a lo largo de los encuentros Entre directores, Con la comunidad escolar y en el Registro de viaje.

Figura 1.3 Secuencia reflexiva del dispositivo**4. Nuevo sendero
(Consolidar)**

¿Qué puedo proponer?
¿Qué otras alternativas
existen?

**1. Ubicación
(Reconocer)**

¿En dónde estoy?

**3. Rumbo
(Resignificar)**

¿Qué modificar y
reconstruir?

**2. Exploración
(Comprender y
practicar)**

¿En qué se fundamenta
mi práctica?

Fuente: elaboración propia.

Ubicación

Reconoce los retos y hechos relevantes de su práctica directiva al recuperar su experiencia y las reflexiones derivadas de situaciones afrontadas en la escuela. Hace consciencia de su trayectoria, así como de los saberes y conocimientos empleados en el ejercicio de su función, para describir las ideas, los conceptos y las emociones que caracterizan su situación actual.

Exploración

Busca comprender y explicar sus acciones para reconocer los saberes, conocimientos y creencias que lo motivan o inspiran. En este momento se comparten recursos con el objeto de que explore múltiples posibilidades de la práctica directiva. También se propone identificar los efectos que generan en su entorno las motivaciones de su actuar, con el fin de experimentar otras maneras de ser y hacer.

Rumbo

Identifica los aspectos de su actuar que requiere modificar para mejorar en lo individual, con el colectivo docente y con la comunidad escolar, a través de la resignificación de los supuestos de su práctica enmarcados en el contexto cultural y social de la escuela. Se enriquece de las experiencias colectivas para fortalecer su rol directivo.

Nuevo sendero

Consolida sus habilidades y conocimientos a través de la reflexión de su función y propone estrategias enfocadas en mejorar su práctica e impactar en la comunidad escolar. Lo anterior le permite sistematizar su experiencia y poner en marcha acciones para enfrentar futuros desafíos en este u otros contextos en los que desarrolle la función directiva. En este momento, el director recupera también la experiencia colectiva, fruto del trabajo con sus pares y su comunidad.

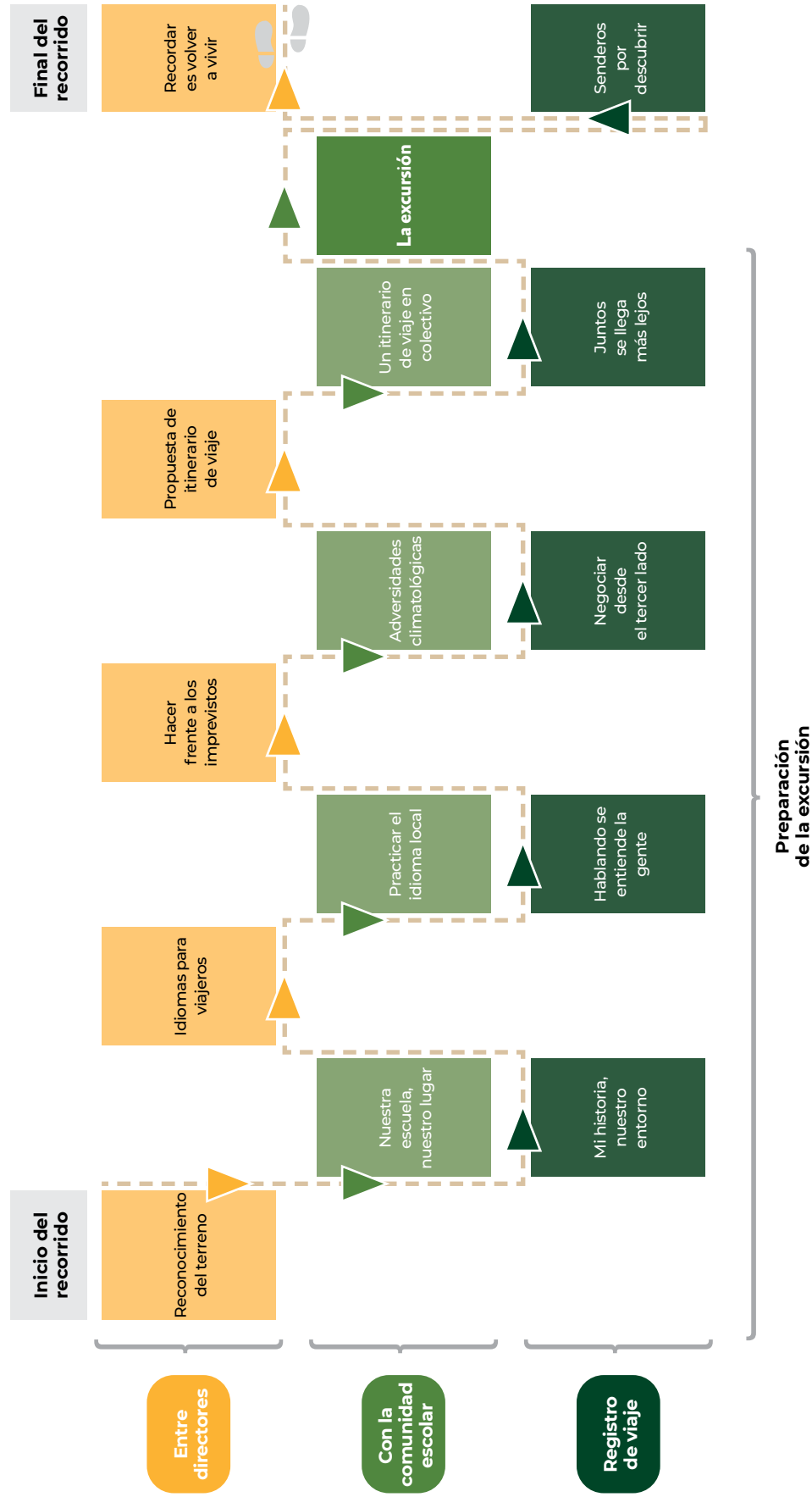
¿Cómo se organizan los Encuentros en el camino?

Como lo muestra la figura 1.4, el viaje inicia con el primer encuentro entre directores (Reconocimiento del terreno). En el camino se intercalan encuentros Entre directores y Con la comunidad escolar, que se articulan con el trabajo de la narrativa en el Registro de viaje. Esta lógica se sigue hasta el cuarto encuentro con la comunidad escolar (Un itinerario de viaje en colectivo), a partir del cual el orden del recorrido se invierte, ya que primero se realiza La excursión con la comunidad escolar (que se fue preparando a lo largo de los primeros encuentros), para cerrar con el intercambio entre directores respecto a la experiencia vivida en las escuelas.

Posteriormente, se describe una serie de acciones para ser planteadas por el coordinador en los encuentros entre directores. Asimismo, de acuerdo con el orden señalado, se incluye una descripción breve de lo que se abordará cuando el participante trabaje con su comunidad escolar. Estas actividades y el Registro de viaje se desarrollan en la carpeta.

Cabe mencionar que lo propuesto es adaptable a las condiciones y necesidades del contexto específico de las regiones o zonas escolares, sin que esto altere el propósito, los contenidos, el dispositivo, la secuencia reflexiva y la duración de la IF.



Figura 1.4 Organización de los Encuentros en el camino



Fuente: elaboración propia.



Reconocimiento del terreno (entre directores)

| Intención  | Tiempo estimado  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el encuadre de la IF, las disposiciones de trabajo y los requisitos de documentación para la entrega de constancias. • Analizar las posibilidades y los retos que ofrece el contexto para la participación de la comunidad escolar en sus distintos niveles. | 5 horas |

Desarrollo de las actividades

- **Bienvenida y orden del día**
- **Presentación de la propuesta formativa (intervención y recurso)**

Es importante que mencione las condiciones de trabajo, el tiempo (cronograma de actividades), los requisitos para obtener la constancia, así como todo aquello relevante para contextualizar la participación de los directores en la IF. Se sugiere presentar la figura 1.4 como soporte a fin de ilustrar la secuencia de los encuentros.

Se propone que, al plantear el recorrido, se haga énfasis en la metáfora del viaje y su relación con la planeación de la excursión.

Preparar una excursión requiere conocer el lugar donde se hará (la escuela), aspecto necesario para definir las características que el director tendrá que considerar durante el evento que organizará con el colectivo docente y con la comunidad escolar. Como en todo acercamiento a un territorio que no es del todo familiar, es aconsejable asegurar que será posible expresarse de manera efectiva, para poder ser comprendido y comprender al otro. Igualmente, se reconoce que por más que se planea una excursión, existirán contratiempos que será recomendable resolver en conjunto. Una vez realizada la excursión, los directores compartirán y retroalimentarán sus experiencias.

- **Espacio para intercambiar comentarios y aclarar dudas sobre lo presentado y su participación.**
- **Actividad para “romper el hielo” - Presentaciones**

Los participantes dibujarán su anatomía como directores tras un primer año de haber ejercido la función. Se presentarán con sus compañeros a partir de las cualidades que los caracterizan como directores. El siguiente enlace contiene algunos ejemplos: *Mi anatomía* <<https://drive.google.com/file/d/1D3X3AdWqxBNZQLLBFb3r8njr3cXI1XAC/view>>.

Al término de la actividad, el coordinador guardará estas representaciones, ya que se utilizarán al final del recorrido en el encuentro entre directores Recordar es volver a vivir.



Espacio de diálogo: ¿cuál es la importancia de llegar a un nuevo lugar y conocer el tipo de relaciones que se establecen, las distintas personalidades que existen, así como los vínculos y la forma en la que se comunican los unos con los otros?

Es importante recordar que los espacios de diálogo buscan el intercambio de saberes, conocimientos y experiencias para detonar la reflexión sobre la práctica. Dependiendo del número de participantes, el coordinador podrá definir si los espacios se realizan siempre en plenaria o en grupos pequeños con un cierre general.

Este tema se abordó brevemente durante la fase I, por ello, se recomienda retomar algunas experiencias con la finalidad de vincularlas con el conocimiento del contexto. En concreto, se propone invitar a los directores a revisar las actividades del apartado A lo largo del camino de la “Excursión 2. Caminar juntos es siempre aprender” de la fase I (Mejoredu, 2021d)

Propuesta de actividades

- **¿Qué es la teoría ecológica de Bronfenbrenner?**

La manera de vincularse entre las personas es una de las diversas formas en las que se hace visible el funcionamiento de la cultura de un lugar. A fin de acercarse a la comprensión sobre cómo diversos elementos del entorno influyen en lo que pasa dentro de la escuela, se les invita a tomar como base para la reflexión la teoría ecológica de Bronfenbrenner.

Para contextualizar a los participantes sobre la teoría, el coordinador podrá realizar una breve exposición sobre los elementos más importantes de la propuesta, los cuales se incluyen en el enlace a *La teoría ecológica de Urie Bronfenbrenner* <<https://psicologiyamente.com/desarrollo/teoria-ecologica-bronfenbrenner>>.

Si es oportuno, y el tiempo lo permite, en lugar de que este acercamiento se haga desde una exposición a cargo del coordinador, se recomienda formar equipos para leer el texto y reflexionar sobre el planteamiento.

En cualquiera de las opciones, es importante hacer explícito que es una teoría del desarrollo centrada en niñas y niños, que se usará como símil para entender la influencia del contexto en el entorno escolar.

- **¿Cómo usar la teoría ecológica de Bronfenbrenner para entender los niveles de influencia del contexto?**

Ver el video *La teoría ecológica de Bronfenbrenner sobre la educación de nuestros hijos* <https://youtu.be/W55jkgUd_ns>.

Este video describe el modelo de Bronfenbrenner y los elementos del entorno que influyen en las dinámicas de aprendizaje. En éste se señalan aspectos a considerar para cada uno de los niveles del contexto.



Espacio de diálogo: ¿de qué manera el conocimiento de cada nivel permite generar un panorama sobre las condiciones de la escuela?

Con esta pregunta se detona la reflexión sobre la pertinencia de comprender el contexto y la cultura escolar como un primer paso para movilizar las prácticas que ocurren dentro de las escuelas.

- **¿Cómo identificar el contexto de las escuelas a nivel micro, meso, exo y macro?**

Se propone a los participantes inspirarse en las ideas planteadas en el video para elaborar de manera colectiva una representación gráfica (lluvia de ideas, mapa conceptual, infografía, tabla, etcétera) donde se plasmen diferentes elementos de cada nivel que influyan en el funcionamiento de sus escuelas. Por ejemplo:

- Macro: covid-19, reformas educativas, valores (importancia de terminar los estudios versus trabajar; aspiraciones de los estudiantes; valor de las calificaciones versus valor del proceso de aprendizaje).
- Exo: políticas estatales, tradiciones y costumbres culturales (religiosas o no), medios de comunicación local, normatividad escolar.
- Meso: características geográficas de la región, características sociales y económicas de las familias de los estudiantes, participación de las familias en las actividades escolares, vinculación externa de la escuela con otras instancias, uso de redes sociales.
- Micro: características de la cultura escolar, funcionamiento de la institución, creencias de los docentes, colaboración, etcétera.



Espacio de diálogo: ¿por qué es importante conocer el contexto escolar en sus distintos niveles para poder detonar procesos de participación con el colectivo docente en la escuela?

Con base en la representación gráfica de la actividad anterior, enfocar la atención a las repercusiones que tiene el entorno en la participación de los docentes. Por ejemplo, cómo las situaciones imprevistas –como la pandemia– alteran los procesos de comunicación; cómo influyen los tipos de contrato o las características geográficas, sociales, económicas y culturales en la realización de actividades extracurriculares. Posteriormente, en equipos pequeños, los directores propondrán una serie de preguntas que les gustaría plantear al colectivo docente en las actividades del encuentro Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar), para analizar desde la perspectiva de la escuela cómo creen que está funcionando la institución.

- **¿Cuáles son los retos y posibilidades del contexto que ayudan a propiciar la participación de los colectivos docentes?**

En parejas o equipos (a partir de la similitud de las características de sus escuelas), los participantes elaborarán un listado de retos y posibilidades que les ofrece su contexto. Se sugiere compartir este trabajo en plenaria para enriquecer las aportaciones de las parejas o los equipos.

- **¿Cuáles son las reflexiones finales?**

Para el cierre, se propiciará que los participantes mencionen lo que les pareció más significativo.

- **¿Cómo continúa el viaje? Explicación del encuentro Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar)**

De forma breve, se propone que el coordinador haga referencia a las Sugerencias para las actividades con su comunidad presentadas en la carpeta. En ellas, se invita al director a organizar espacios de diálogo con integrantes del colectivo docente a fin de compartir ideas sobre la cultura escolar y analizar las características del nivel micro en el contexto de la escuela. Además, es importante orientar a los directores en el uso de la carpeta y sus apartados, así como explicarles la relevancia de identificar materiales que les apoyarán para generar la participación de la comunidad escolar.

En la carpeta el director encontrará:

 **Tiempo estimado:** 5 horas

1. Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar)

En este espacio los directores reconocen y analizan la cultura escolar y la influencia de situaciones complejas como la pandemia, para trabajar y propiciar espacios de diálogo con los actores de la comunidad escolar.

Registro de viaje: Mi historia, nuestro entorno

Inicia la construcción de la narración sobre la historia de vida del participante en su rol de director. En la narrativa se destaca la relación con la comunidad escolar y la manera en la que las características de la escuela influyen en su práctica.



Idiomas para viajeros (entre directores)

Intención

Identificar a la comunicación efectiva como un elemento importante en el establecimiento de relaciones interpersonales.

Tiempo estimado 

5 horas

Desarrollo de las actividades

- **Bienvenida y orden del día**

Se le invita a retomar la metáfora que guía la IF y a partir de ella plantear que en las actividades anteriores se determinó la ubicación y el contexto donde se desarrollará la excursión. Para dar continuidad, en este espacio se resaltaré la importancia de hablar un mismo idioma, es decir, darse a entender y comprender al otro cuando se organiza y realiza una excursión.

- **Momento para compartir**

Promover un espacio para que los participantes intercambien algunas experiencias y generen conclusiones en conjunto a partir del encuentro Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar), así como del Registro de viaje: Mi historia, nuestro entorno.

- **¿Cómo nos comunicamos?**

Para recuperar los saberes de los directores referentes a la comunicación, se propone la actividad *Dinámica - Dictar dibujo*, descrita en <<https://www.educarueca.org/spip.php?article149>>. Considere la organización en parejas o pequeños grupos, de acuerdo con el número de participantes.




Espacio de diálogo

A continuación, se plantea una serie de preguntas para detonar la reflexión:

¿Cómo se sintieron en cada uno de los intentos? (propiciar la participación tanto de los que dibujaron, como de los que dieron instrucciones en diferentes niveles de comunicación).

¿Cómo afectó el nivel de comunicación en el resultado?

Comparando esta situación con la vida real, ¿cómo influye la comunicación en las relaciones personales y la participación al interior de la escuela? A fin de ejemplificar, plantee a los directores que hagan referencia a experiencias en concreto que hayan vivenciado durante la realización de alguna de las sugerencias propuestas en la carpeta, particularmente en el encuentro Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar).

Propuesta de actividades

- **¿Qué tan diferente vemos el mundo según el idioma que hablamos? Lectura de un artículo de opinión**

Para reflexionar sobre los factores que intervienen en los procesos de comunicación y en las interacciones sociales, como el contexto, los referentes, las preconcepciones, las posturas desde donde se enfrentan las situaciones, entre otros, se sugiere leer el artículo *¿Qué tan diferente vemos el mundo según el idioma que hablamos?* <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51773745>>. De acuerdo con el número de participantes, el coordinador organizará la lectura por equipos para intercambiar ideas sobre cómo hay percepciones distintas respecto a un evento, aunque se hable el mismo idioma y se esté en el mismo contexto.

- **¿Cómo se viven las experiencias de comunicación fallida?**

El coordinador compartirá alguna(s) de las siguientes anécdotas y propiciará un intercambio de opiniones en parejas:

Anécdotas de malentendidos en la comunicación <<https://drive.google.com/file/d/1nEbNFnlJOxAyA9bFFUZ2mr7qI4FKgQUB/view>>.

El profesor que pega con la regla... Una lección de vida <<https://www.youtube.com/watch?v=9TzsCiXmj7Y>>.

Fragmento de la película Talentos ocultos <https://www.youtube.com/watch?v=-D_0Ru9a2Fk>.

Posteriormente, en equipos, los directores comparten alguna experiencia en la que intentaron comunicar una idea y el receptor comprendió el mensaje de manera distinta, hubo un malentendido por las interpretaciones de una situación o no se tomó en cuenta el contexto. Identificar elementos culturales, sociales y personales que propiciaron una mala comunicación y compartir las reflexiones generales en plenaria (si es pertinente, a manera de ejemplo, considerar situaciones que se hayan dado en el marco de la pandemia).



Espacio de diálogo: ¿cómo influyen los elementos identificados por los equipos en la comunicación que se da al interior de sus escuelas?, ¿cómo estas dificultades en la comunicación propician o interfieren con la participación docente en las actividades cotidianas de la escuela?

Recuperando la actividad del dibujo, la lectura del artículo y el análisis de las experiencias, el coordinador promoverá un ejercicio de conclusiones generales sobre la influencia de la cultura escolar en los procesos de comunicación y participación.

• ¿Qué es la comunicación efectiva? Selección de videos

A continuación, se comparten tres videos diferentes con pistas y técnicas para mejorar la comunicación. De acuerdo con las posibilidades y el número de asistentes, se propone formar equipos para que cada uno vea y trabaje con un video. Igualmente, si hay limitaciones tecnológicas, el coordinador tiene la opción de recuperar y presentar la información del o los videos que considere más pertinente. Posteriormente, se invitará a los participantes a que mencionen qué pista o estrategia les resultó más significativa y por qué.

- Ted Talk de Celeste Headlee sobre la conversación <https://www.youtube.com/watch?v=ECWx8oHo_BE>.
- Video sobre comunicación asertiva y efectiva de Melanie Amaya <<https://www.youtube.com/watch?v=g2mABsl-MZQ>>.
- Video de AICAD Business School sobre comunicación efectiva <<https://www.youtube.com/watch?v=1aQk0TEansM>>.

• ¿Me comunico de manera efectiva? Autovaloración

Con la finalidad de que los asistentes puedan indagar sobre su práctica relacionada con las habilidades de comunicación efectiva, se sugiere que, en conjunto, los directores determinen las estrategias o pistas de mayor interés para cumplir con su función en la escuela. A partir de ello, cada uno realizará un proceso de autovaloración utilizando una diana de evaluación para identificar las habilidades que requieren fortalecer. En el siguiente enlace encontrará una breve descripción de cómo utilizar esta herramienta y una plantilla para el trabajo de los participantes:

Diana de evaluación

<https://drive.google.com/file/d/1i4wUwt3nia_AE4gwGPW_VZvyk06HJ0kT/view>.

• ¿Cómo comunicarnos de forma efectiva en la escuela?

A manera de cierre, para tratar de propiciar un momento de relajación entre los directores, se puede analizar el sentido de los memes en la presentación Problemas cotidianos de comunicación <https://drive.google.com/file/d/1QybuSULceRLUBt_MQjcxWIMEIATZ7ldB/view>. Con estas situaciones como referencia, invite a los directores a seguir fortaleciendo las habilidades de comunicación efectiva que requieren trabajar. Para ello, podrán aprovechar situaciones cotidianas de su práctica, así como algunas otras herramientas propuestas en la carpeta, particularmente en el encuentro Practicar el idioma local (con la comunidad escolar).

En la carpeta el director encontrará:

 **Tiempo estimado:** 5 horas

2. Practicar el idioma local (con la comunidad escolar)

En este espacio se busca que los directores pongan en práctica estrategias de comunicación efectiva en situaciones cotidianas con la comunidad escolar. Además, se hacen recomendaciones para seguir practicando y reflexionando sobre esta habilidad.

Registro de viaje: Hablando se entiende la gente

Se continúa con el escrito enfatizando en los cambios que el participante ha experimentado desde que inició en la función. Particularmente se reflexiona en torno a cómo se desempeñaba antes como docente y en su primer año como director y cómo se desenvuelve ahora al emitir mensajes, contextualizarlos, acercarse con la comunidad escolar, aclarar dudas y recibir comentarios.



Hacer frente a los imprevistos (entre directores)

Intención

- Practicar estrategias de negociación para consolidar relaciones interpersonales.

Tiempo estimado

5 horas

Desarrollo de las actividades

- **Bienvenida y orden del día**
- **Momento para compartir**

Le sugerimos promover un espacio para que los participantes intercambien algunas experiencias a partir de las actividades realizadas en Practicar el idioma local (con la comunidad escolar), y las que integran el Registro de viaje: Hablando se entiende la gente.

- **¿Realmente es importante saber negociar al interactuar con otros?**

Siempre se encontrarán algunos imprevistos en el camino, por lo que en este momento invite a los directores a intercambiar opiniones sobre éstos y, en general, respecto a la preparación de la excursión. En este sentido, además de saber comunicarse, será de ayuda contar con habilidades de negociación. Es importante que el coordinador enfatice que responder a los contratiempos en la cotidianidad de la escuela requiere de la participación de todos y de otros referentes a poner en juego (además de la comunicación efectiva y la negociación), para el logro de las finalidades en la escuela.

Con el interés de contextualizar la importancia de la negociación e identificar las estrategias que los participantes suelen emplear, se sugiere hacer la actividad de Pedazos de cartas <<https://drive.google.com/file/d/1lvuNWxCBCDn-qyp8Cc3t9403oPGG93ZI/view>>. Considere la organización en equipos, de acuerdo con el número de asistentes.



En caso de que esta actividad no se pueda hacer debido a las condiciones de implementación de la IF, se le invita a revisar el siguiente enlace, en donde encontrará otras dinámicas grupales para detonar la reflexión en torno a la negociación:

<<https://dinamicasgrupales.com.ar/category/dinamicas/negociacion/>>.

- **¿Cuáles son algunas estrategias para saber negociar?**

A continuación, entre todos los participantes elaborarán una lista de las estrategias usadas que fueron de mayor utilidad. Es importante que los directores fundamenten sus propuestas tomando como base su experiencia, saberes y conocimientos, y reflexionen en conjunto sobre las semejanzas entre la actividad y las situaciones en la escuela en las que ha sido necesario negociar.

Propuesta de actividades

- **¿Cómo integrar las diferentes miradas en los procesos de negociación en el contexto escolar?**

Observar el video *Camino del "NO" al "SÍ" - William Ury*. <https://www.youtube.com/watch?v=H-c6yi_FtoNo&t=2s>, desde el inicio hasta el minuto 6:48, con la finalidad de analizar las dificultades a tomar en cuenta en las negociaciones.

Si así lo desea, profundice en el planteamiento del video con la información presentada en el enlace a *La Caminada del "No" al "Sí"* <<https://thirdside.williamury.com/es/que-es-el-tercer-lado/>>.

Por equipos, se propone una definición sobre qué significa *ser el tercer lado*. Valorar en qué posición se encuentra cada uno y cómo se pueden resolver las diferencias. Los participantes compartirán las reflexiones en plenaria.


Se sugiere que en equipos identifiquen ejemplos de las experiencias –tanto en su rol de docentes como ahora en el de directores– en las que enfrentaron alguna situación en la que hayan negociado desde la visión del *nosotros*.

- **¿De qué forma considerar otras miradas ayuda a resolver dificultades? Actividad Troika Consulting**

Para ejercitar otras miradas en la resolución de dificultades, se realizará la actividad Troika Consulting <https://drive.google.com/file/d/1r3ANhrJESB5BLsKEZMwllSapMF_fTZz2/view>. De manera individual, cada participante seleccionará una situación inesperada con la comunidad escolar que deba atender en su rol de director.

- **¿Qué estilo de negociación utilizar según el contexto? Ver video *Cinco estilos de negociación para resolver conflictos*.**

Se comparte un video sobre el modo de caracterizar diferentes estilos de negociación <https://www.youtube.com/watch?v=i2EbuuM_6_M>. Con base en el problema planteado en la actividad Troika Consulting, invitar a los participantes a identificar, de manera personal, el estilo de negociación que utilizarían y si esto depende de las circunstancias, de la personalidad, de los involucrados con quienes se tiene la dificultad, o de otros factores. Los directores socializan sus impresiones con el equipo con el que trabajaron en la actividad anterior. Se sugiere enfatizar que cada quién puede desarrollar sus propios estilos de negociación a partir de las experiencias.

 **Espacio de diálogo:** ¿qué aspectos de la comunicación efectiva y la negociación pueden incorporar en su práctica directiva?, ¿cuál es la importancia de conocer el contexto para generar estrategias de comunicación y negociación?, ¿de qué manera estos estilos de negociación y estrategias de comunicación podrían aplicar o no al interior de la escuela para favorecer la participación?

Los directores se dividen en tres equipos, en cada uno se aborda una de las preguntas, tomando en cuenta las reflexiones emanadas de las actividades anteriores. Para el cierre, cada equipo comparte en plenaria sus conclusiones.

El coordinador invitará a los directores a fortalecer la habilidad de negociación, aprovechando las situaciones cotidianas de su práctica, con las herramientas propuestas en la carpeta, particularmente en el encuentro Adversidades climatológicas (con la comunidad escolar).

- **Consideraciones importantes para las siguientes actividades entre directores**

En el encuentro Propuesta de itinerario de viaje (entre directores), los participantes plantearán posibilidades para el desarrollo de la excursión. En miras de que en este primer acercamiento se tome en cuenta al colectivo docente, se sugiere invitar al director a que haga un sondeo informal respecto a cuál evento podría ser considerado para realizarla, así como algunas ideas concretas de cómo podría llevarse a cabo. La información recabada será útil para compartirla posteriormente con sus pares.

En la carpeta el director encontrará:

 **Tiempo estimado:** 5 horas

3. Adversidades climatológicas (con la comunidad escolar)


En este espacio se busca que los directores reflexionen sobre si la negociación es o no pertinente para alcanzar acuerdos en la escuela, a partir de su puesta en práctica en las situaciones cotidianas e interacciones con la comunidad escolar.

Registro de viaje: Negociar desde el tercer lado


Continúa la narrativa mediante la exploración y percepción sobre sí mismos y respecto al entorno escolar, en donde se valoran los comportamientos y responsabilidades que implica el cargo directivo. Específicamente, el director analiza los cambios que ha experimentado en sus estilos de negociación desde que asumió la función, para reflexionar sobre la manera en la que sus habilidades y formas de actuar influyen en su identidad como director y en su relación con la comunidad escolar.



Propuesta de itinerario de viaje (entre directores)

Intención 

- Delinear acciones para preparar la excursión.

Tiempo estimado 
5 horas

Desarrollo de las actividades

- **Bienvenida y orden del día**

Se invita al coordinador a recuperar la metáfora seguida a lo largo de la IF, por ejemplo: mencionar que, para preparar la excursión, primero identificaron las características del terreno, junto con el colectivo docente. Posteriormente, como en cualquier viaje es importante explicarse bien para ser comprendido y entender a los demás, se identificaron estrategias de comunicación efectiva y se pusieron en práctica en la escuela. Además, al viajar se presentan complicaciones y situaciones no planeadas y se requiere contar con herramientas que ayuden a solucionar dificultades, por lo tanto, se abordaron diferentes estilos de negociación. Todo este recorrido lleva a un último paso antes de la excursión, que consiste en elaborar un itinerario, el cual se comenzará a esbozar en el presente espacio y se terminará de construir con la comunidad escolar.

- **Momento para compartir**

Se sugiere promover un tiempo para que los participantes intercambien algunas experiencias a partir de las actividades realizadas en Adversidades climatológicas (con la comunidad escolar), así como el Registro de viaje: Negociar desde el tercer lado.

- **Expectativas de la excursión**

Propiciar que los directores compartan una breve reflexión de cómo han vivido el proceso para preparar la excursión, hasta el momento, y qué expectativas tienen para llevarla a cabo.

Propuesta de actividades

- **¿Cómo me veo? Punto de partida**

Con esta actividad se busca la resignificación de los saberes y conocimientos, así como contribuir al fortalecimiento de la identidad. Para ello, el coordinador devolverá la anatomía de cada director –realizada durante el Reconocimiento del terreno (entre directores)– y solicitará a los participantes hacer otra. En ésta retomarán los elementos expresados en su primer esbozo y agregarán las cualidades que han comenzado a desarrollar, así como las que les gustaría consolidar para el ejercicio de su función. Es importante tener en cuenta la narrativa de su historia de vida que construyeron en la carpeta, así como las diferentes actividades y los materiales de consulta trabajados hasta el momento.

Los directores compartirán con sus pares la comparación de sus dibujos, destacando su análisis sobre los cambios que han agregado. Si así lo quieren, los participantes, pueden seguir complementando su anatomía, inspirados en las ideas de sus compañeros.

- **¿Qué alternativas tenemos para la excursión? Un mundo de posibilidades**

Con la finalidad de que los directores establezcan las posibilidades para llevar a cabo la excursión, el coordinador abrirá un espacio de lluvia de ideas en donde los directores compartirán información sobre cuáles son los eventos escolares en los que podrían desarrollar la excursión (se sugiere recordar a los directores que tomen en cuenta las opiniones recabadas en el sondeo con la comunidad escolar), en dónde se podría realizar (escuela, comunidad local, entre otros), quiénes participarían y quiénes estarían involucrados en su organización.



Se recomienda plasmar estas ideas en un lugar en donde todos los participantes logren verlas y las puedan retomar para la siguiente actividad.

• ¿Cómo proponer un itinerario?

Considerando la lluvia de ideas y el contexto particular de la escuela de cada director, los participantes propondrán un itinerario, a partir de haber reflexionado sobre lo siguiente:

- ¿Qué tipo de evento será?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quiénes participarían?
- ¿Quiénes y cómo se involucrarían en la organización?

Para evitar caer en la rutina, se sugiere que el coordinador invite a los directores a plantear en el itinerario un evento o actividades que no se hayan hecho previamente en la escuela.

 Espacio de diálogo: ¿mi itinerario se ajusta al contexto?

En pareja, los directores compartirán y retroalimentarán el itinerario, justificándolo con base en el contexto.

• Entre el papel y la realidad

Se invitará a los directores a tomar en cuenta la anatomía que hicieron en este espacio y las respuestas dadas en “¿Cómo proponer un itinerario?”, con el fin de plantear las actividades necesarias y las acciones que consideran desplegar para organizar la excursión de manera participativa con el colectivo docente. Pueden ordenar sus ideas a partir de las tablas de la *planeación de itinerario* <https://drive.google.com/file/d/1UrezF_gMjgaElBq0llk0O9x-PpKLxWWj/view>.

El coordinador recordará que el itinerario esbozado es sólo una propuesta con la cual comenzará a trabajar con la comunidad escolar, promoviendo que participe todo el colectivo docente. En este sentido, si en la comunidad surgen otras ideas, será válido reconstruirlo.

 Espacio de diálogo: ¿qué dificultades creen que puedan surgir para implementar las estrategias?

Se sugiere una estructura de trabajo basada en la dinámica 1-2-4-All, que se explica en <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/1-2-4-all/>>. La propuesta busca la generación de ideas de forma rápida, de ahí que se planteen tiempos muy breves para el intercambio de ellas.

- De forma individual pensar en las dificultades a enfrentar al poner en práctica las estrategias (un minuto).
- En un segundo momento, por parejas, compartir dichas dificultades y analizar coincidencias para generar nuevas sugerencias o conclusiones (dos minutos).
- Posteriormente, trabajan dos parejas y comparten las ideas generadas conjuntamente, se observan similitudes y diferencias (cuatro minutos).
- Finalmente, en plenaria, cada equipo comparte una dificultad que podría enfrentar, que haya destacado en la conversación.
- En colectivo se dialoga sobre algunas estrategias para solucionar o evitar estas dificultades.

- **Para llevar en el camino**

Para el cierre, los directores compartirán lo que les ha significado el apoyo y la retroalimentación de sus pares. Si el número de asistentes es muy grande, promover que resuman su experiencia, en una palabra, a fin de incentivar la participación de todos, sin que el tiempo sea un problema para esto.

- **Para compartir su experiencia**

Recordar que, previo al siguiente trabajo entre directores, se abordarán dos apartados de la carpeta: Un itinerario de viaje en colectivo y La Excursión (con la comunidad escolar).

Se sugiere que el coordinador haga referencia a los materiales que encontrarán en la carpeta y enfatice que en el siguiente encuentro Entre directores se hará una presentación de la excursión, por lo que es importante que los participantes plasmen todo el proceso de su desarrollo a través de fotografías, videos, reportes escritos, etcétera. Acuerde con ellos los elementos a incluir en la presentación y el tiempo que tendrá cada uno para compartir su experiencia en Recordar es volver a vivir (entre directores).

En la carpeta el director encontrará:

 **Tiempo estimado: 5 horas**

4. Un itinerario de viaje en colectivo (con la comunidad escolar)

El director acordará una propuesta de itinerario con la comunidad escolar para la excursión, tomando como base lo construido en la Propuesta de itinerario de viaje (entre directores).

Registro de viaje: Juntos se llega más lejos

Con el fin de profundizar en los hechos y significados que dan cuenta de su ser y hacer como director, se continúa con la redacción describiendo algunos acontecimientos significativos procedentes de la participación de los docentes y de la comunidad escolar en el proceso de planear la excursión. Se consideran las reflexiones sobre su práctica en torno a los resultados obtenidos tras el uso de estrategias para favorecer una organización participativa, y se resalta el impacto de este trabajo en la identidad personal, el ámbito profesional y el sentido de pertenencia del director con la comunidad escolar.

En la carpeta el director encontrará:

 **Tiempo estimado: 5 horas**

5. La excursión (con la comunidad escolar)



Se proporcionan orientaciones que guíen en la coordinación y el registro del proceso para realizar la excursión.



Registro de viaje: Senderos por descubrir

En aras de dar cierre al proceso de escritura, se recuperan las experiencias significativas para el director a lo largo del recorrido y se identifican aspectos susceptibles de mejorar en lo individual y con la comunidad escolar. Invite a los directores a regresar al primer registro (Mi historia, nuestro entorno) y complementar la historia de vida con los acontecimientos de los últimos meses. Se recomienda aprovechar el espacio para pensar en la siguiente aventura.

Recordar es volver a vivir (entre directores)

| Intención  | Tiempo estimado  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los saberes y conocimientos construidos a lo largo de la IF a partir de reflexionar sobre la excursión con la comunidad escolar y respecto al ejercicio de su función para enfrentar futuros desafíos. | 5 horas |

Desarrollo de las actividades

• Bienvenida y orden del día

Para iniciar las actividades, el coordinador comparte la siguiente reflexión: tras llevar a cabo la excursión, dan ganas de compartir lo vivido con quienes nos acompañaron en el camino, a través de fotos, videos y anécdotas. De este modo, recordar en colectivo es volver a vivir y hacer parte a los otros de nuestra vivencia.

• Organizarse para presentar los resultados de la excursión

De acuerdo con el número de participantes, los recursos disponibles, lugares y tiempos, organizar a los directores para que compartan las experiencias de su excursión, en plenaria o por mesas de trabajo.

• ¿Cómo fue mi experiencia? Recordar es volver a vivir

Cada participante expone su vivencia. Se puede proponer que se organicen para llevar bocadillos a fin de hacer más ameno el ambiente. La idea es emular momentos significativos en los que uno comparte las anécdotas de una excursión con amigos o familiares.

 **Espacio de diálogo:** ¿qué aprendizajes resaltan de esta experiencia para seguir construyendo en las escuelas espacios que fomenten la participación del colectivo docente y la comunidad escolar?

El coordinador puede comparar esta pregunta con la reflexión respecto a qué cambiaría, qué volvería a hacer y si realizaría nuevamente una excursión. Para ello, se sugiere recuperar las reflexiones del Registro de viaje: Senderos por descubrir.



- **Valoración**

Como actividad de cierre, generar una dinámica en donde los directores y el coordinador del desarrollo del dispositivo reflexionen sobre el proceso formativo que vivieron al participar en la intervención formativa *Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción*. Esto con la finalidad de, por ejemplo, identificar si se logró el propósito, qué saberes y conocimientos se movilizaron y resignificaron, qué otros contenidos sería importante abordar para futuras IF o qué opinan de los recursos y materiales.

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 las escuelas o colectivos que requieran mayor atención.
- ▶ Asesorar al personal responsable de implementar las intervenciones para que lleven a cabo las actividades propuestas en los encuentros, 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 fundamental que, posteriormente, se realicen acciones enfocadas en dar continuidad y retroalimentar las mejoras de la práctica directiva en conformidad con lo siguiente:

- ▶ Impulsar la reflexión y el aprendizaje sobre y desde la práctica para fortalecer el proceso de formación.
- ▶ Recuperar los saberes y conocimientos construidos en los encuentros 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 mediante los conocimientos y saberes movilizados en esta intervención.
- ▶ 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 construidos mediante la IF, sino que debe trascender a lo ocurrido en la práctica del director durante, al término y posterior a la conclusión de esta intervención.

f) Monitoreo

El monitoreo es un proceso continuo que posibilita recopilar y sistematizar información sobre la puesta en marcha, en el ámbito estatal o institucional, de las intervenciones formativas que formula la Comisión, con el fin de generar insumos para su mejora. Implica un proceso de aprendizaje, reflexión y retroalimentación sobre la formulación e implementación de la IF; así como la valoración del avance en el cumplimiento de sus propósitos.

Este proceso será llevado a cabo por Mejoredu en coordinación con las autoridades educativas de los estados y la Ciudad de México que implementen la presente intervención formativa (figura 1.5).

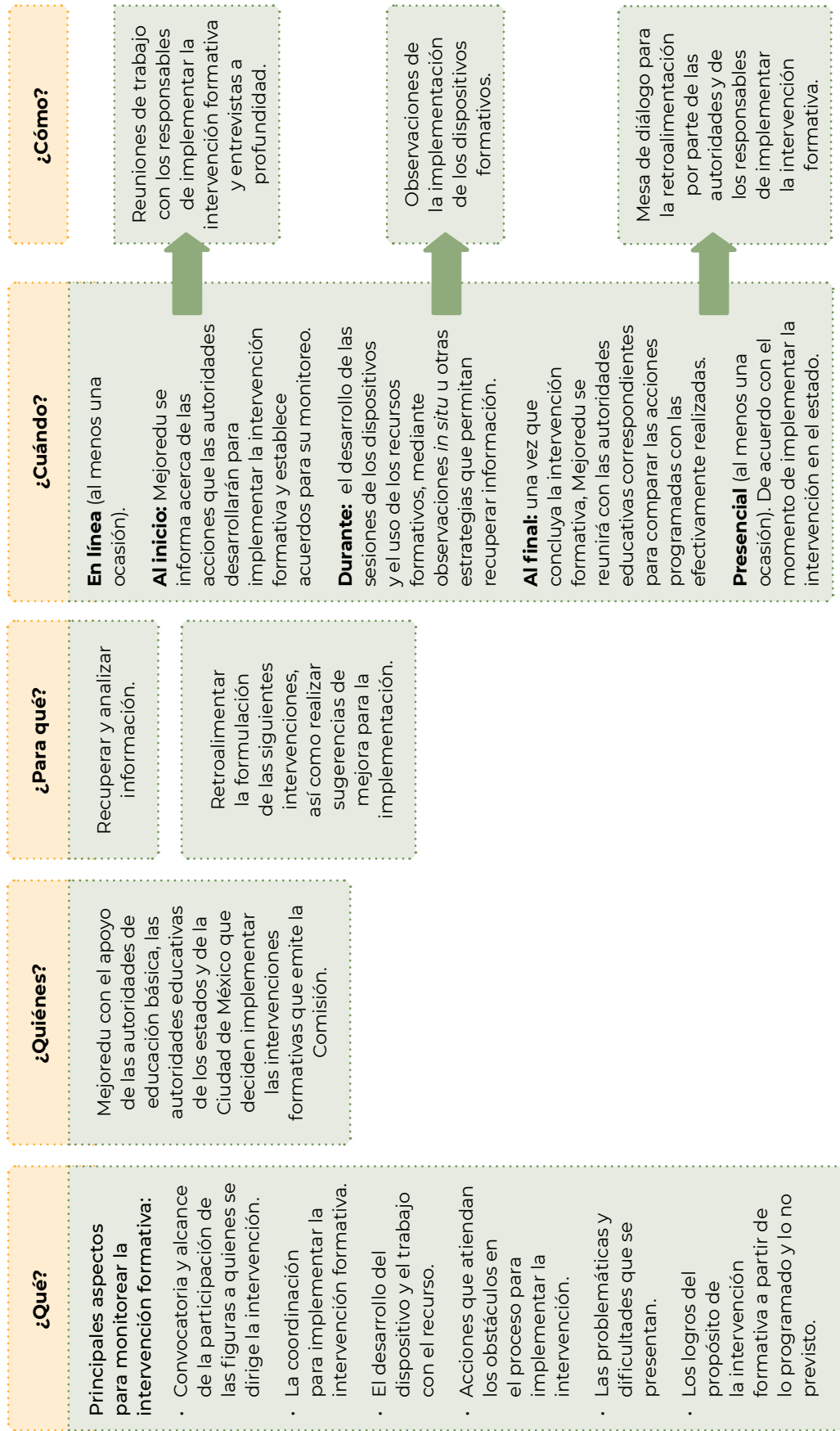
Los periodos para el monitoreo se establecerán de acuerdo con el avance en el desarrollo de la IF al menos en dos momentos, bajo las modalidades presencial o en línea. En cada momento se utilizarán diferentes técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información: en el primero, se contactará a las autoridades correspondientes o a equipos responsables de la formación en el estado que hayan decidido llevar a cabo esta intervención, con el objeto de orientar las acciones de planeación y coordinación relacionadas con el tiempo para su implementación, organización y las condiciones institucionales que permitan la puesta en marcha de la IF; en un segundo momento se podrá observar el desarrollo de los dispositivos formativos o la recuperación de documentos que den cuenta de la participación de las figuras a las que se dirige la intervención, tales como testimonios, narrativas, algunas muestras de sus producciones en el recurso utilizado (guías, bitácoras, entre otros), así como identificar los avances para la consecución de los propósitos.

Las acciones de monitoreo se concretan en entrevistas a profundidad, observaciones durante el desarrollo del dispositivo, y reuniones de trabajo presenciales o en línea. Se definirán de manera coordinada con autoridades y equipos estatales responsables del diseño, adecuación y operación de programas de formación continua y desarrollo profesional docente en educación básica.

Mejoredu seleccionará una muestra de las diversas entidades federativas y los servicios educativos que implementen la presente intervención con la finalidad de obtener información suficiente para el ajuste y mejora de la IF.

Por último, es importante señalar que el monitoreo que realice la Comisión será independiente del que lleven a cabo las autoridades educativas de las intervenciones que implementen durante la operación de los programas de formación que ellos mismos diseñen y operen, de conformidad con lo establecido en los Criterios generales.

Figura 1.5 Proceso para el monitoreo de la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.

2. Documentación de la participación en la intervención formativa

La documentación es entendida como un proceso intencional y sistemático de recopilación, organización y registro de eventos, acontecimientos o experiencias que resultan significativos en función del propósito que se quiera alcanzar. De acuerdo con Barrandica y Martín Cardinal (2016: 179) la *documentación pedagógica* es un “elemento estructurante de la práctica educativa, dado que, posibilita la re-significación (*sic*) de la propia práctica”. En congruencia con la perspectiva de estas autoras, en esta intervención formativa (IF) el director documenta su participación en los encuentros para contar con referentes al analizar su proceso de desarrollo profesional y los nuevos aprendizajes, así como movilizar sus saberes y conocimientos para fortalecer y reconstruir su práctica.

Esta documentación se realiza mediante el registro sistemático de las actividades Entre directores y Con la comunidad escolar. Es importante que la información documentada refleje avances que den cuenta de las experiencias de aprendizaje desde una perspectiva crítica.

Se espera que la *documentación* posibilite al director...

- ▶ identificar las formas en las que movilizó su práctica a partir de las propuestas de interacción planteadas;
- ▶ distinguir fortalezas, omisiones, situaciones de riesgo y áreas de oportunidad para acordar nuevas soluciones a los problemas analizados y trabajar sobre éstas a futuro; y
- ▶ proponer, con base en su participación en los encuentros, alternativas para ser consideradas al formular nuevas intervenciones formativas.

Será relevante que, durante el desarrollo de la IF, los directores participantes tomen nota de la información relacionada con las experiencias de aprendizaje, en un cuaderno o aplicación digital.¹⁵

A fin de registrar la participación de los directores se plantean dos tipos de documentación:

1. *Recomendable*: da cuenta de los procesos de aprendizaje de los participantes, a través de escritos o esquemas que ordenan el pensamiento.
2. *Necesaria*: constituye la articulación de diversas reflexiones y aprendizajes, para dar cuenta de los saberes y conocimientos que han sido movilizados, resignificados, fortalecidos y reconstruidos, por lo tanto, es indispensable para documentar la participación de los directores en la IF.

¹⁵ “Aplicación es una alternativa adecuada en español para referirse a *app* [...] que se utiliza para aludir a un ‘tipo de programa informático diseñado como herramienta que permite al usuario realizar diversos trabajos’” (FundéuRAE, 2021).

Es importante precisar que la documentación necesaria se entregará a quien indique la autoridad educativa, pues con ella los directores hacen constar su participación en la IF.

En las tablas 2.1 y 2.2 se presentan la documentación recomendable y la necesaria, respectivamente.

Tabla 2.1 Documentación recomendable de la participación en la intervención formativa

| | | Documentación recomendable |
|----------|--|--|
| 1 | Reconocimiento del terreno (entre directores) | Esquema que incluya características del entorno a nivel macro, exo, meso y micro. |
| | Nuestra escuela, nuestro lugar (con la comunidad escolar) | Narrativa sobre historia de vida del Registro de viaje: Mi historia, nuestro entorno. |
| 2 | Idiomas para viajeros (entre directores) | Diana de evaluación de las pistas y estrategias de comunicación efectiva. |
| | Practicar el idioma local (con la comunidad escolar) | Narrativa sobre historia de vida del Registro de viaje: Hablando se entiende la gente. |
| 3 | Hacer frente a los imprevistos (entre directores) | Reflexiones detonadas en el Espacio de diálogo sobre la relación entre la comunicación efectiva, el contexto y los estilos para negociar en la participación dentro de la escuela. |
| | Adversidades climatológicas (con la comunidad escolar) | Narrativa sobre historia de vida del Registro de viaje: Negociar desde el tercer lado. |
| 4 | Propuesta de itinerario de viaje (entre directores) | Itinerario para preparar la excursión (¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con quién? y ¿para qué?). |
| | Un itinerario de viaje en colectivo (con la comunidad escolar) | Versión final del itinerario tras los comentarios de los pares y el trabajo colaborativo de organización con el colectivo docente y la comunidad escolar. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2 Documentación necesaria de la participación en la intervención formativa

| | | Documentación necesaria |
|---|---|--|
| 5 | Recordar es volver a vivir (entre directores) | Presentación con los resultados más relevantes de la excursión del director con el colectivo docente. |
| | La excursión (con la comunidad escolar) | Narrativa que completa la historia de vida en el Registro de viaje: Senderos por descubrir. Reflexión integrada sobre su tránsito a lo largo de la intervención formativa orientada por las preguntas planteadas en Viajar es regresar, dentro del Registro de viaje: Recordar es volver a vivir. |

Fuente: elaboración propia.

Documentar la participación en la IF ayuda a los directores a contar con un registro de su proceso formativo. Asimismo, contribuye a que las autoridades estatales den seguimiento a la concreción del dispositivo a fin de mejorar su implementación para futuras intervenciones.

3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa

Implementar la presente intervención formativa (IF) requiere el trabajo coordinado de diversos actores en procesos de organización y colaboración oportunos que contribuyan al logro de su propósito. Es fundamental que todos los involucrados en el proceso tengan la información clara para el desarrollo de los *Encuentros en el camino*, por lo que, a continuación se presenta una serie de aspectos a tomar en cuenta, tanto para las autoridades educativas, como para 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. Por ello, es importante que organicen una estrategia general que considere los siguientes aspectos:

- ▶ El conocimiento del *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica* (Mejoredu, 2021a), así como la comprensión y el análisis de los diversos componentes de la IF, a partir de los Criterios generales.
- ▶ Designación de un responsable de implementar 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 asociadas a la implementación, a fin de 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 recomienda máximo veinte directores por grupo de trabajo).
- ▶ 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 de los encuentros. Dicho coordinador se encargará también de la recepción de los documentos requeridos para otorgar las constancias correspondientes. Dadas las características de la IF se sugiere que la figura del coordinador sea asumida por integrantes del equipo de supervisión escolar o del equipo técnico estatal, a fin de que puedan detonar y orientar las reflexiones desde el contexto particular de la práctica y se fortalezcan vínculos con los directores.
- ▶ Definición de los mecanismos del monitoreo de la intervención, los rubros a considerar y los responsables, de acuerdo con los Criterios generales.

Se propone que para el monitoreo la autoridad educativa designe un equipo que se encargue de elaborar un plan con los propósitos, estrategias y acciones por realizar; establecer los

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

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

Figura 3.1 Aspectos a considerar para el monitoreo

| Implementación | Uso de materiales y recursos | Mecanismos de documentación | Operación |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Participación de las diversas figuras involucradas. Actividades sugeridas para el desarrollo de los encuentros. Reflexión de la práctica. Intercambio de conocimientos y saberes entre los participantes. | <ul style="list-style-type: none"> Medios para llevar a cabo la implementación del dispositivo. Funcionalidad del recurso para el trabajo con la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> Sistematización de la información para documentar la participación de los directores en la intervención formativa. | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia de los convocados. Nivel de participación. Percepción de los directores y del coordinador del desarrollo del dispositivo. |

Fuente: elaboración propia.

Coordinador del desarrollo del dispositivo: responsable del proceso formativo

Dadas las funciones del coordinador, éste tiene un papel sustantivo para el desarrollo del proceso formativo, por ello se sugiere que:

- Comprenda en qué consiste el enfoque de formación situada,¹⁶ conozca la función directiva, así como la relevancia y las características de la etapa de inserción, e identifique el proceso seguido para formular esta IF.
- Analice con detalle la IF, el dispositivo, los referentes propuestos para pensar y movilizar la práctica, los detonadores para la reflexión y la organización de las experiencias de aprendizaje, tanto en el documento de la intervención, como en el recurso.

¹⁶ Para profundizar en el enfoque de formación situada, le proponemos revisar: el capítulo “Los programas de formación continua y desarrollo profesional docente elaborados por Mejoredu” (Mejoredu, 2021a: 11-27); el *Modelo interno para la formulación de lineamientos y criterios para la mejora de la formación continua y desarrollo profesional de docentes. Educación básica y media superior* <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacion_de_lineamientos_y_criterios-fdpd.pdf>; el “Encuentro 3. Formación docente situada” (Mejoredu-OEI, 2021: 71-110) y su versión en video <https://www.youtube.com/watch?v=5_k9Oe8aU48>.

- ▶ Identifique los espacios de diálogo y plantee preguntas concretas que ayuden a orientar la conversación hacia el reconocimiento de la práctica de los directores, a fin de que describan qué hacen, por qué lo hacen y qué resultados han obtenido.
- ▶ Revise con detalle los materiales sugeridos para el desarrollo de las actividades y prevea la posibilidad de adaptarlos de acuerdo con los tiempos y lugares a partir de los cuales se llevarán a cabo los encuentros. Será enriquecedor buscar y seleccionar algunos otros referentes para complementar la reflexión y valorar los aprendizajes.
- ▶ Prevea los recursos para su desarrollo (rotafolios, plumones, impresión de los materiales, pizarrón, etcétera).
- ▶ Busque referentes accesibles para los directores cuyos recursos tecnológicos son limitados, cuidando que planteen los mismos contenidos que se abordan, o aprópiase de las ideas principales de los propuestos en los encuentros y asuma la responsabilidad de socializarlas. Otra opción es descargar los materiales de los enlaces señalados en la intervención y en el recurso y compartirlos de manera impresa, cuando aplique, o digital a través de dispositivos de almacenamiento masivo (USB).
- ▶ Invite a directores en servicio a algunos espacios de trabajo Entre directores, con la finalidad de que compartan, desde su experiencia, sus saberes y conocimientos en la práctica de la función. Establezca cómo será esta participación.
- ▶ Comparta y acuerde, en la medida de lo posible, un cronograma de trabajo donde describa la organización de los encuentros. Asimismo, considere generar un directorio de los participantes para mantener una comunicación fluida.

Se estima que el coordinador empleará aproximadamente cuarenta y cinco horas en la organización e implementación de la presente IF, tal como se indica en la tabla 3.1, por lo tanto, se sugiere tomar en cuenta estos tiempos para preparar los materiales y acercarse a los contenidos que se trabajarán. Éste variará según se acuerde con la autoridad educativa que lo designe.

Tabla 3.1 Tiempo estimado en la organización e implementación

| Actividad | Tiempo |
|---|-----------------|
| Preparación y logística de la organización de los encuentros | 10 horas* |
| Actividades que se realizan Entre directores | 25 horas** |
| Acompañamiento a los directores para las actividades Con la comunidad escolar | 10 horas* |
| Total | 45 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 por medio de los encuentros, se recomienda que el coordinador genere un ambiente de confianza, respeto y reconocimiento de la función del director cuando interactúe con él, así como con otros integrantes del colectivo docente o de la comunidad escolar y con los directores pares en la secuencia reflexiva propuesta.

Con la finalidad de orientar al director en etapa de inserción en los encuentros Entre directores, se sugiere que el coordinador:

- ▶ Modere y oriente el trabajo con directores.
- ▶ Considere el número de integrantes y el tiempo destinado para realizar las actividades, con el fin de que todos participen, según el número de asistentes.
- ▶ Anticipe a los participantes los insumos requeridos a lo largo de cada encuentro, antes del siguiente trabajo Entre directores.
- ▶ Plantee el uso de la carpeta como recurso en el que sea factible agregar otros materiales que los directores consideren pertinentes para complementarla.
- ▶ Recomiende el uso de materiales físicos (bloc de notas, cuaderno, libreta), así como aplicaciones digitales, programas o recursos en la 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 diálogos reflexivos fomentan 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, y la reflexión individual y colectiva, tenga presente hacia dónde se busca avanzar a fin de que cada director establezca qué de los aspectos de mejora hace sentido en su práctica y su contexto, y contribuye al desarrollo de su identidad profesional.
- ▶ 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, a fin de enriquecer la experiencia de todos y alcanzar el propósito planteado en la IF.
- ▶ Permita y promueva que el director identifique otros problemas para ser abordados en el futuro en nuevas intervenciones con el objeto de trabajar de manera progresiva con otros contenidos, o con los mismos, graduando el nivel de profundidad.
- ▶ Al finalizar los encuentros, 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, de algún blog que hayan creado, o del establecimiento de redes en las cuales podrían participar directores de otras entidades federativas.

Para el acompañamiento al director en las actividades Con la comunidad escolar, se sugiere que el coordinador:

- ▶ Interactúe con el director de manera presencial, a distancia o mixta para dar seguimiento a las actividades.
- ▶ Asegure que el director en formación sistematice y documente la experiencia de aprendizaje correspondiente.
- ▶ Promueva la vinculación entre las actividades de los encuentros y del Registro de viaje.
- ▶ Motive al director para que, mientras trabaja con las propuestas presentadas en la carpeta, tome conciencia sobre su práctica y su forma de afrontar los desafíos profesionales en el ámbito de su función, con el fin de reflexionar sobre su experiencia.

El coordinador tendrá que considerar su participación en el proceso de monitoreo de acuerdo con el plan designado. Para ello 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 en futuras IF.
- ▶ Elaborar un informe cuyo fin sea retroalimentar las futuras implementaciones de las IF. Se aconseja que contenga:
 - El análisis de la información recolectada conforme a los aspectos a monitorear.
 - La identificación de acciones realizadas con base en lo planeado.
 - La descripción de problemas o dificultades que se presentaron.
 - La asistencia de la totalidad de los convocados para la implementación del dispositivo.
 - La participación de todos los asistentes, en función del espacio elegido para realizar los encuentros Entre directores.
 - La selección de estrategias para subsanar problemas y dificultades.
 - Recomendaciones para fortalecer los aciertos que se tuvieron durante la implementación de la IF.

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 con el fin de retroalimentar la implementación de la IF. Gracias a la información obtenida, la Comisión podrá ajustar o actualizar dicha intervención, así como analizar el cumplimiento del objetivo de mediano plazo del *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica* (Mejoredu, 2021a).

Referencias

- Agile Comms (2021, 28 de junio). *Celeste Headlee - 10 tips para tener una buena conversación* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ECWx8oHo_BE>.
- Aicad TV (2021, 12 de mayo). *Comunicación efectiva. 10 Técnicas para mejorar tu forma de hablar* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=1aQk0TEansM>>.
- Altet, M. (2005). La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas. En L. Paquay, M. Altet, É. Charlier, P. Perrenoud (coords.), *La formación profesional del maestro. Estrategias y competencias*. Fondo de Cultura Económica. <<https://docer.com.ar/doc/nssvns>>.
- Álvarez, P. (2015, 2 de junio). *La teoría ecológica de Urie Bronfenbrenner*. Psicología y Mente. <<https://psicologiymente.com/desarrollo/teoria-ecologica-bronfenbrenner>>.
- Aprendiendo con micho (s/f). *Ejemplos de malentendidos comunicativos* [imagen digital]. <<https://aprendiendoconmicho.weebly.com/vintildeetas-malentendidos-en-la-comunicacioacuten.html>>.
- Aravena, F., Pineda, C., López, G. y García, J. (2020). Liderazgo de directores noveles de Latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(3), 71-91. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020_18_3_004>.
- 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>>.
- BBC News Mundo (2020, 25 de mayo). *¿Qué tan diferente vemos el mundo según el idioma que hablamos?* <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51773745>>.
- Bodero, E. (2017). Metáfora pedagógica como estrategia de Inter-Aprendizaje en la Educación Superior. *Revista Ciencia & Tecnología*, 17(14), 1-13. <<http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/110/119>>.
- CanZion (s/f). *Siempre seamos claros en nuestras palabras de bendición — :)* [imagen digital]. Pinterest. <<https://ar.pinterest.com/pin/318629742363212212/>>.
- Chárriez, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*, 5(1), 50-67. <https://www.uv.mx/psicologia/files/2017/12/historias_de_vida_una_metodologia_de_investigacion_cualitativa.pdf>.
- ContaConmigo (2021, 1 de febrero). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://www.facebook.com/contaconmigo.edu/photos/a.103448725037207/115594260489320/>>.
- Cosas De Maestros (2020, 22 de febrero). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://www.facebook.com/407318166295670/photos/a.458014654559354/1069466673414146/>>.
- De la Vega, L. (2019). Directoras y directores noveles: el aporte de la mentoría como aprendizaje entre pares. En *Mejorar la educación. Aprendizajes desde la investigación educativa* (185-193). Ril Editores. <https://www.researchgate.net/publication/337719654_Directoras_y_directores_noveles_el_aporte_de_la_mentoria_como_aprendizaje_entre_pares>.
- Del Carmen, L. (1995). Enfoques investigativos en la enseñanza y secuenciación de contenidos. *Investigación en la Escuela*, (25), 17-25. <<https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/8379>>.

- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). Estrategias para el aprendizaje significativo: Fundamentos, adquisición y modelos de intervención. En *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (231-249). McGraw Hill.
- Dinámicas grupales (2022, junio). *Categoría: Negociación*. <<https://dinamicasgrupales.com.ar/category/dinamicas/negociacion/>>.
- Dopl3r (s/f). *Memes graciosos* [imagen digital]. <<https://www.dopl3r.com/memes/graciosos/que-estas-haciendo-estoy-tomando-algo-contigo-yo-tambien-xd-que-casualidad-la-tecnologia-revoluciona-la-comunicacion/299926>>.
- EducaRueca (2006, 26 de febrero). *Dinámica - Dictar dibujo*. <<https://www.educarueca.org/spip.php?article149>>.
- Educativos para... Opositores, padres y maestros (s/f). *Diana de evaluación*. <<https://www.educativospara.com/diana-de-evaluacion/#.YuF0PnbMLIX>>.
- Elsevier para estudiantes de medicina (2016, 26 de enero). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://www.facebook.com/generacionelsevier/photos/pb.136285893068868.-2207520000.1454671837/1085894634774651/?type=3&theater>>.
- Fierro, C. (2006). *Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico* (tesis de doctorado, Departamento de Investigaciones Educativas-Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional). <https://www.researchgate.net/profile/Maria-Fierro-4/publication/274064483_Conflictos_Morales_en_el_ejercicio_de_la_funcion_directiva_del_nivel_basico/links/5730cc5808ae100ae5574670/Conflictos-Morales-en-el-ejercicio-de-la-funcion-directiva-del-nivel-basico.pdf>.
- Fierro, C. y Carbajal, P. (2019). Convivencia escolar: una revisión del concepto. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 18(1), 1-19. <<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1486/980>>.
- FundéuRAE (2021, 10 de enero). Aplicación, alternativa a *app*. En FundéuRAE. Consultado el 30 de junio de 2022. <<https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>>.
- Gabriel Suárez (2020, 1 de junio). *El profesor que pega con la regla... Una lección de vida*. [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=9TzsCiXmJ7Y>>.
- García, J., Slater, C. y López, G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(47), 1051-1073. <<https://www.redalyc.org/pdf/140/14015564004.pdf>>.
- _____ (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 30-50. <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880003.pdf>>.
- Gosálvez, P. (2018, 12 de febrero). *#Yolohago: Antes muerta que comprar un disfraz al niño* [imagen digital]. El País. <https://elpais.com/elpais/2018/02/08/mamas_papas/1518110255_993405.html>.
- hh3105 (2012, 10 de julio). *Alzy Heimer - Yo si me acuerdo de todo* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=g_pP4IGbW6s>.
- Lipmanowicz, H. y McCandless, K. (s/f). *1-2-4-All. Involucra a todos simultáneamente en la generación de preguntas, ideas y sugerencias*. Estructuras liberadoras. <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/1-2-4-all/>>.
- _____ (s/f). *Troika Consulting. Obtén ayuda práctica e imaginativa por parte de tus colegas de forma inmediata*. Estructuras liberadoras. <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/troika-consulting/>>.
- López, G., Slater, C. y García, J. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 32-49. <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55115064003.pdf>>.

- Lorenzo, M. (1993). Metáforas sobre la dirección escolar: la aportación de las percepciones de un grupo de directivos de Andalucía y País Vasco. En J. M. Coronel, M. R. Sánchez y C. Mayor (eds.), *Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar* (439-448). Universidad de Sevilla; Grupo de Investigación Didáctica. <<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65796/h.Metaforas%20sobre%20la%20direccion%20escolar....pdf?sequence=1>>.
- Mallimaci, F. y Giménez, V. (2006). Historia de vida y métodos biográficos. En I. Vasilachis (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (175-212). Gedisa. <<http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.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/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-179.pdf>>.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>>.
- _____ (2021a). *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/insercion-directoreseb.pdf>>.
- _____ (2021b). *Del tránsito de docente a director escolar. La inserción como proceso formativo para la mejora de la práctica directiva*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/intervencion-directoreseb.pdf>>.
- _____ (2021c). *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>.
- _____ (2021d). *El inicio de mi viaje como director. Sendero para el directivo y el colectivo escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/carpeta-directoreseb.pdf>>.
- _____ (2022, 27 de mayo). 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). Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios_270522.pdf>.
- Mejoredu-OEI. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación-Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). *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>>.
- Melanie Amaya (2019, 14 de julio). *11 Técnicas de comunicación asertiva y efectiva con ejemplos y pasos* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=g2mABsl-MZQ>>.
- Memes de toditos (2020, 7 de diciembre). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://www.facebook.com/101966401620567/posts/a-eso-se-le-llama-seguir-instrucciones-al-pie-de-la-letra-xd/188386592978547/>>.
- Mind Tools Content Team (s/f). *Team Building Exercises – Communication*. MindTools. <<https://www.mindtools.com/pages/article/team-building-communication.htm>>.
- Music Relax (2022, 10 de junio). *Talentos ocultos* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=-D_0Ru9a2Fk>.

- Navarro, C., Pesqueira, N. y Santiago J. (2017, 20 al 24 de noviembre). *Las dificultades en el puesto directivo y las de necesidades formativas de los directores principiantes* [ponencia]. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí, México. <<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0885.pdf>>.
- OkChicas (2018, 15 de marzo). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://www.facebook.com/OkChicasBlog/photos/a.694905030584807.1073741827.693380254070618/2198158386926123/?type=3>>.
- Piñeiro, J. y Flores, P. (2018). Reflexión sobre un problema profesional en el contexto de formación de profesores. *Educación Matemática*, 30(1), 237-251. <<http://www.revista-educacion-matematica.org.mx/descargas/vol30/1/Pineiro-Flores.pdf>>.
- Psicoactiva (2021, 15 de febrero). *La teoría ecológica de Bronfenbrenner sobre la educación de nuestros hijos* [video]. YouTube. <https://youtu.be/W55jkgUd_ns>.
- Psicólogo en casa (2019, 21 de enero). *Cuáles son las causas de un malentendido*. <<https://www.psicologoencasa.es/cuales-son-las-causas-de-un-malentendido/>>.
- PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú (2020). *Estrategias para la práctica reflexiva*. <<https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2020/06/10110433/GU%C3%8DA-ESTRATEGIAS-PARA-LA-PR%C3%81CTICA-REFLEXIVA-2020-.pdf>>.
- Rodríguez, J. (1988). Las metáforas en la enseñanza. *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica*, 6, 223-240. <<https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/3432>>.
- r/SpanishMeme (2021, 28 de octubre). *A ver cómo se lo digo...* [imagen digital]. Reddit. <https://www.reddit.com/r/SpanishMeme/comments/qhseav/a_ver_c%C3%B3mo_se_lo_digo/>.
- Slater, C., García, J. y Mentz, K. (2018). Frameworks for Principal Preparation and Leadership Development: Contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP). *Management in Education*, 32(3), 126-134. <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0892020617747611>>.
- Slater, C., García, J. y Nelson, S. (2011, 7 al 11 de noviembre). *Los problemas de la dirección escolar y la preparación previa para resolverlos: un estudio de directores noveles de Estados Unidos y México* [ponencia]. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa, Monterrey, México. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_16/0522.pdf>.
- Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación*, (294), 275-300. <<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:48778ad4-643b-4fb8-b5dc-2277afbe240b/re29414-pdf.pdf>>.
- Social Memes (2014, 19 de octubre). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2022. <<https://es-la.facebook.com/socialmemes0/photos/no-entiendo-por-que-mi-mama-hace-esto-la-ni%C3%B1a-la-pinta-y-la-santa-mar%C3%ADa-xd/634278613354407/>>.
- Souto, M. (2019). Acerca de la noción de dispositivo en la formación universitaria. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, XVII(16), 1-16. <<https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/els/article/view/3856>>.
- Spillane, P. y Lee, L. (2014). Novice School Principals' Sense of Ultimate Responsibility: Problems of Practice in Transitioning to the Principal's Office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465. <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0013161X13505290>>.
- TED (2010, 1 de diciembre). *William Ury: el camino del "no" al "sí"* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Hc6yi_FtoNo&t=2s>.
- Universidad de Castilla-La Mancha (2016, 11 de mayo). *Cinco estilos de negociación para resolver conflictos* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=i2EbuuM_6_M>.
- Ury, W. (2022). *Aprenda sobre el Tercer Lado. La Caminada del "No" al "Sí"*. El Tercer Lado. <<https://thirdside.williamury.com/es/que-es-el-tercer-lado/>>.

- Valdivia, E. (2016). *Metáforas conceptuales para pensar la educación, el profesor, el estudiante, la enseñanza, y el aprendizaje de profesores y futuros profesores chilenos* [tesis de doctorado, Universidad de Chile]. <<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138571/Metaforas-conceptuales-para-pensar-la-educacion-%20el-profesor-el-estudiante-la-ensenanza-y-el-aprendizaje-de-profesores-y-futuros-profesores-chilenos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M. y Fernández, M. (2016a). Director(a) por primera vez: Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Calidad en la Educación*, (44), 12-45. <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000100002&script=sci_abstract>.
- (2016b). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional*. Ministerio de Educación de Chile. <<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911418.pdf>>.
- Yalile Cardona (2017, 1 de junio). *Galletas ducales vamos castores vamos* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=yhYs1V0ijN0>>.

Nuevas formas de caminar juntos: acompañar al director en su segundo año de inserción. Intervención formativa es una publicación digital de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.

Febrero de 2023



GOBIERNO DE
MÉXICO



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8915-08-8



9 786078 915088