



 Directores

**SERVICIO  
EN LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA**

# Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones

Carpeta para el director



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

# Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones

Carpeta para el director



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

*Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Carpeta para el director*

Primera edición, 2023  
ISBN digital: 978-607-8915-93-4

**Coordinación general**

Susana Justo Garza y Remigio Jarillo González

**Coordinación académica**

Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta

**Redacción**

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

**Colaboración**

Mario Gómez Ortega

---

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de académicos y especialistas que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias en la mejora de *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Carpeta para el director*.

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 Gayosso Sánchez. Directora de área

**Editor responsable**

José Cosme Valadez. Subdirector de área

**Editora gráfica responsable**

Martha Alfaro Aguilar. Subdirectora de área

**Corrección de estilo**

Edna Érika Morales Zapata. Jefa de departamento

**Formación**

Heidi Puon Sánchez. Jefa de departamento

**Fotografía de portada.** Universidad Técnica Particular de Loja.  
Flickr.com. Atribución-No Comercial-Sin derivados.

---

Hecho en México. Prohibida su venta.

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

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). *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Carpeta para el director*.

**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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Presentación</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Introducción</b> .....  | <b>7</b>  |
| Estructura del <i>Grupo de análisis de la práctica</i> .....                                 | 8         |
| Documentación de la participación en la intervención formativa emergente .....               | 9         |
| Estructura de la Carpeta .....   | 10        |
| <b>Sección 1. Desarrollo del <i>Grupo de análisis de la práctica</i></b> .....               | <b>11</b> |
| Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos? Puntos clave del <i>Grupo de análisis de la práctica</i> ..... | 11        |
| Sesión 2. Exploración de la práctica .....   | 20        |
| Sesión 3. Visualizando alternativas .....  | 29        |
| Sesión 4. Diferentes miradas, una misma situación .....                                      | 38        |
| Sesión 5. Valorar la participación de todos en la toma de decisiones .....                   | 46        |
| <b>Sección 2. Experiencia de una directora de secundaria</b> .....                           | <b>50</b> |
| <b>Sección 3. Sugerencias para la moderación</b> .....                                       | <b>57</b> |
| <b>Referencias</b> .....   | <b>59</b> |



## Presentación

La práctica docente<sup>1</sup> que se desarrolla de manera cotidiana afronta diversos cambios durante el trabajo que se realiza con los estudiantes en el aula, con las madres y padres o con los colegas en la escuela, la zona o el sector escolar, es decir, todas las maestras y los maestros<sup>2</sup> viven ante permanentes situaciones de cambio en su vida profesional.

La investigación ha mostrado cómo la práctica docente<sup>3</sup> se modifica según el tipo y modalidad educativos, escuela, colectivo docente, estudiantes, plan y programas de estudio, y materiales educativos, es decir, que es *mutable* según las circunstancias en que se desarrolla. Se caracteriza, además, por la incertidumbre y la presencia de distintos puntos de vista y experiencias, por tanto, es *indeterminada*; asimismo, obedece a las particularidades de cada contexto sociocultural, es *singular*; exige numerosas actividades de diferente tipo al mismo tiempo, lo que la hace *simultánea* y *multidimensional*, y *requiere de acciones inmediatas* a partir del alto número de interacciones en las que participan los docentes (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

De acuerdo con lo anterior, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) impulsa una visión de la formación continua y el desarrollo profesional docente como un proceso institucional, intencionado, sistemático y permanente, que requiere asumir la complejidad y el carácter colectivo y contextualizado de su práctica; incorporar la recuperación de saberes, conocimientos y experiencias de los docentes y ser considerado como un proceso de mediano y largo plazos para su fortalecimiento y mejora.

Desde esta mirada, Mejoredu diseñó y puso a disposición de las autoridades educativas estatales, entre otros, el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, en adelante Programa. Éste se concreta a través de la formulación e implementación de intervenciones formativas (IF) previstas en una ruta de avance hacia la atención gradual de la totalidad de directivos de los distintos niveles y servicios de educación básica, y la profundización o ampliación progresiva de los contenidos que se aborden (Mejoredu, 2022c). Las IF se elaboran de manera tal que permiten atender los retos de la práctica y el contexto específico en que laboran los directores. De aquí que la Comisión impulse transitar hacia un enfoque situado de formación.

<sup>1</sup> La palabra *docente* refiere a maestras, maestros y todas las figuras educativas que se desempeñan en la educación básica (EB) y en la educación media superior (EMS) desarrollando funciones docentes, directivas, de supervisión, de asesoría técnica pedagógica, entre otras.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Sistema de actividades complejo, relacional y contextualizado; anclado en la experiencia de los sujetos, resultado de sus saberes y conocimientos; no circunscrito a la mera aplicación a nivel individual o colectivo; se implican formas de conocer, sentir, hacer, convivir y ser.

En este sentido, los programas de formación continua y desarrollo profesional docente emitidos por Mejoredu no pueden estar ajenos a decisiones de política pública y factores coyunturales que impactan al Sistema Educativo Nacional y en particular a la práctica docente.

El Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria, emitido en 2022, sin duda representa un desafío, pero también una oportunidad para mejorar la práctica directiva a partir de sus planteamientos centrales: el derecho humano a la educación, la integración curricular, la autonomía profesional del docente y la comunidad como núcleo integrador.

Ante esta importante decisión de política educativa, Mejoredu acompaña el proceso de apropiación colectiva del Plan de Estudio 2022, mediante la formulación y puesta a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y Ciudad de México de la presente intervención formativa emergente (IFE) para su implementación. Si bien no está considerada en la ruta de avance de los programas emitidos por la Comisión, ésta responde y contribuye al logro de sus objetivos.

La IFE *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones* tiene el propósito de que los directores de preescolar, primaria, secundaria y telesecundaria de todos los tipos de servicio de educación básica fortalezcan su práctica directiva y promuevan entre el colectivo docente la deliberación y el diálogo pedagógico para tomar decisiones contextualizadas orientadas a mejorar los procesos de trabajo en el aula y la escuela.

Así, esta Carpeta fue diseñada para que, como participante de la IFE, cuente con un recurso de apoyo que le guíe durante el desarrollo de las orientaciones propuestas y facilite su aprendizaje y el de los colegas con los que las comparta, pues la modalidad para su implementación es únicamente presencial o mixta<sup>4</sup> por las ventajas que para ello representa el trabajo colaborativo.

Al poner en sus manos este recurso formativo, Mejoredu refrenda su compromiso con los docentes para avanzar hacia alternativas que recuperen la riqueza de sus voces y el cumplimiento de su derecho a una formación continua pertinente, a fin de contribuir con ello a garantizar el derecho de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a una educación de excelencia.

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

<sup>4</sup> Es aquella que combina trabajo presencial y a distancia de manera tal que ambas experiencias son imprescindibles para alcanzar el propósito de la IFE. Para el desarrollo del trabajo a distancia se requieren sistemas de gestión de aprendizaje que posibilitan interacciones entre los participantes de formas síncrona y asíncrona.

## Introducción

Como se mencionó previamente, la intervención formativa emergente (IFE) *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones* acompaña el proceso de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio de educación preescolar, primaria y secundaria, en adelante, Plan de Estudio 2022.<sup>5</sup> Por lo tanto, tiene como propósito fortalecer prácticas directivas que promuevan entre el colectivo docente la deliberación y el diálogo pedagógicos para tomar decisiones contextualizadas que permitan mejorar el trabajo colaborativo en los procesos del aula y la escuela.

Para la implementación de la IFE se seleccionó el dispositivo *Grupo de análisis de la práctica* (GAP), porque permite la reflexión y el análisis respecto a las prácticas directivas en la escuela y comunidad, así como el diseño de estrategias que coadyuven en el logro de los objetivos propuestos en el nuevo currículum. Además, en el GAP se favorece la construcción de significados y la apreciación de diferentes perspectivas de situaciones de la cotidianidad escolar, así como la movilización de saberes y conocimientos.

El GAP es clave en el proceso formativo de los directores, pues les permite asumirse como interlocutores con el colectivo docente, mediante el análisis en colegiado. Asimismo, a partir del ejercicio de retomar situaciones significativas de su práctica, preocupaciones, intereses y expectativas, permite fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo en la escuela.

Los contenidos de la IFE son:

- ▶ Comprensión de la relación entre los procesos de trabajo en el aula y la escuela y la toma de decisiones con la comunidad escolar como una actividad de reflexión continua.
- ▶ Recuperación y análisis de situaciones específicas de la práctica directiva a partir de la deliberación y la interlocución.
- ▶ Disposición para repensar la práctica a partir de procesos de deliberación y diálogo pedagógico.
- ▶ Valoración de la función directiva a partir de la autocomprensión y la toma de decisiones, considerando el contexto y la participación de los integrantes de la comunidad escolar.

<sup>5</sup> Frases como: el proceso de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022, en el marco del Plan de Estudio 2022, en torno al Plan de Estudio 2022, desarrollo del Plan de Estudio 2022, implicaciones del Plan de Estudio 2022, nuevo currículum, cambio curricular, o nueva propuesta curricular, se refieren al proceso que comprende la incorporación de este plan a partir de los rasgos, elementos y contenidos vinculados a la práctica y el desarrollo profesional docente, el contexto específico de las escuelas, la participación de los integrantes de las comunidades educativas y los elementos centrales de la nueva propuesta (ejes articuladores, campos formativos, programa sintético, codiseño, programas analíticos), considerando una transformación educativa sustentada en la revalorización de las figuras educativas y la articulación de conocimientos específicos con su experiencia.



Con ellos, se pretende fortalecer la toma de decisiones de los directores, con la comunidad escolar, en el aula y en la escuela, a partir de los fundamentos del nuevo plan de estudio. Así, de manera general, se trata de cuestionarse las implicaciones del Plan de Estudio 2022 en la escuela, y, en específico, de orientar la práctica para contribuir al aprendizaje de los estudiantes.

En el desarrollo del dispositivo se proponen espacios de diálogo entre directores con la intención de promover el intercambio de perspectivas y apreciar diferentes maneras de actuar ante circunstancias similares, a partir de la revisión de experiencias concretas de la práctica diaria.

Finalmente, el GAP requiere de la disposición de cada director para repensar su práctica e identificar el valor que aporta el diálogo y la apertura a otras formas de comprender y actuar. De este modo, se espera que los participantes puedan revalorar su función y comprender sus alcances en relación con el contexto de la escuela y la participación de la comunidad escolar en la apropiación del Plan de Estudio 2022.

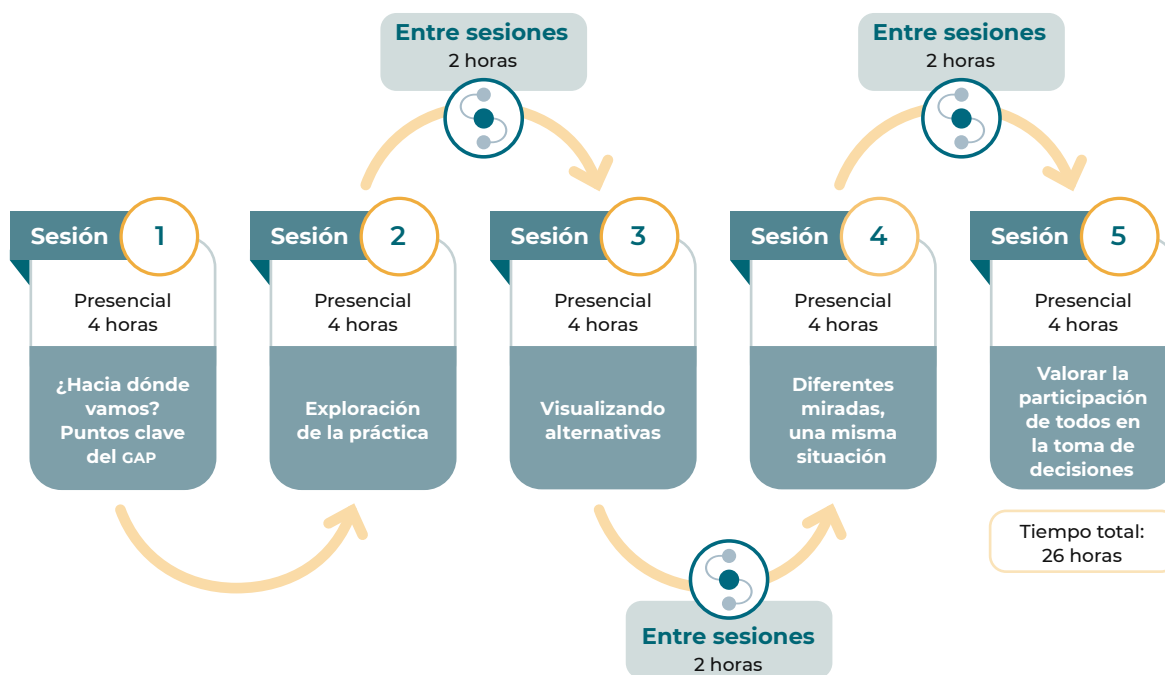
### Estructura del Grupo de análisis de la práctica

El GAP se desarrolla en veintiséis horas, divididas en dos espacios de trabajo (figura I.1):

1. *Sesiones presenciales.* Los directores analizan en conjunto su práctica. Son cinco con duración de cuatro horas cada una, dando un total de veinte horas. Se componen de orientaciones que ayudan a ordenar la sesión para el trabajo entre pares. En ellas se recuperan preguntas, experiencias y esquemas que impulsan el diálogo y la reflexión individual y colectiva. Su organización es responsabilidad del coordinador del desarrollo del dispositivo (CDD) designado por la autoridad educativa de la entidad.
2. *Trabajo entre sesiones.* Cada director, de manera individual,<sup>6</sup> revisará información y algunos conceptos que serán insumos para las sesiones presenciales. El tiempo aproximado para cada trabajo es de dos horas, las cuales se ubican cronológicamente antes de las sesiones 3, 4 y 5, sumando seis horas. En este momento, el director también tendrá oportunidad de redactar ensayos docentes en los que plasme parte de sus experiencias, opiniones, dudas y reflexiones respecto al cambio curricular. Su organización es responsabilidad de cada participante, de tal manera que pueda tener todo listo para el GAP.

<sup>6</sup> Los directores participantes pueden, si así lo deciden, desarrollar el trabajo entre sesiones con uno o dos compañeros, para apoyarse y avanzar juntos.

**Figura I.1** Estructura del *Grupo de análisis de la práctica*



**Fuente:** elaboración propia.

### Documentación de la participación en la intervención formativa emergente

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 (2016: 179), la documentación pedagógica es un “elemento estructurante de la práctica educativa, dado que, posibilita la [resignificación] de la propia práctica”.

Como parte del desarrollo de la IFE, se recomienda que los participantes registren en un cuaderno de notas o aplicación<sup>7</sup> sus aprendizajes, dudas y reflexiones a fin de recuperar su práctica y compartir con sus pares. De este modo, la documentación que se plantea será un reflejo de sus aprendizajes, lo que ayudará a contar con un registro del proceso formativo y a demostrar la participación en la IFE ante las autoridades educativas estatales (AEE).

Los insumos por documentar se presentan en la tabla I.1. El CDD compartirá la información correspondiente con la finalidad de tener claridad de este proceso.

<sup>7</sup> “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” (Fundéu RAE, 2023).

**Tabla I.1** Documentación de la participación en la intervención formativa emergente

| Documentación          |   |
|------------------------|---|
| Sesiones presenciales  | Tres ensayos docentes elaborados para el análisis de la práctica directiva en las sesiones.     |
| Trabajo entre sesiones | Reflexiones individuales y colectivas recuperadas al final de cada una de las sesiones del GAP. |

**Fuente:** elaboración propia.

### Estructura de la Carpeta

Con la intención de acompañar su proceso formativo, el director contará con la presente Carpeta, que contiene orientaciones para el desarrollo de cada sesión del GAP. Ésta se divide en tres secciones; la primera, “Desarrollo del *Grupo de análisis de la práctica*”, describe las sesiones presenciales, además, expone sugerencias para que los participantes pongan en práctica en su escuela los hallazgos derivados del diálogo con sus pares; igualmente, incluye el trabajo entre sesiones, en donde se propone la elaboración de ensayos docentes y se establecen momentos de respiro, en los que se sugieren canciones, poesías y videos que invitan a hacer una pausa durante los procesos de escritura.

La segunda sección, “Experiencia de una directora de secundaria”, se compone de un relato que parte de la recuperación de acontecimientos representativos de la vida profesional de la directora Carmen López Saldívar,<sup>8</sup> en el marco del cambio curricular. Con este texto se pretende impulsar el análisis de la práctica de los participantes a partir de la identificación de acontecimientos similares que detonen la reflexión en sus ensayos docentes. En la última, “Sugerencias para la moderación”, se proponen recomendaciones que guían el desarrollo del GAP.

<sup>8</sup> Experiencia construida a partir de entrevistas a directores de secundaria.

## Sección 1

# Desarrollo del *Grupo de análisis de la práctica*

Bienvenidos al *Grupo de análisis de la práctica* (GAP), un espacio para hacer una pausa a las múltiples demandas de la función directiva, reflexionar y analizar la práctica cotidiana en el proceso de apropiación del Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria, en adelante Plan de Estudio 2022. Se propone que dialoguen con otros sobre sus experiencias significativas recientes en medio de incertidumbre, inseguridad, miedo, ansiedad e inquietud, así como de ilusión, esperanza, motivación y expectativa por la mejora educativa.

### Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos?

#### Puntos clave del *Grupo de análisis de la práctica*

Tiempo estimado: 4 horas

Trabajo presencial

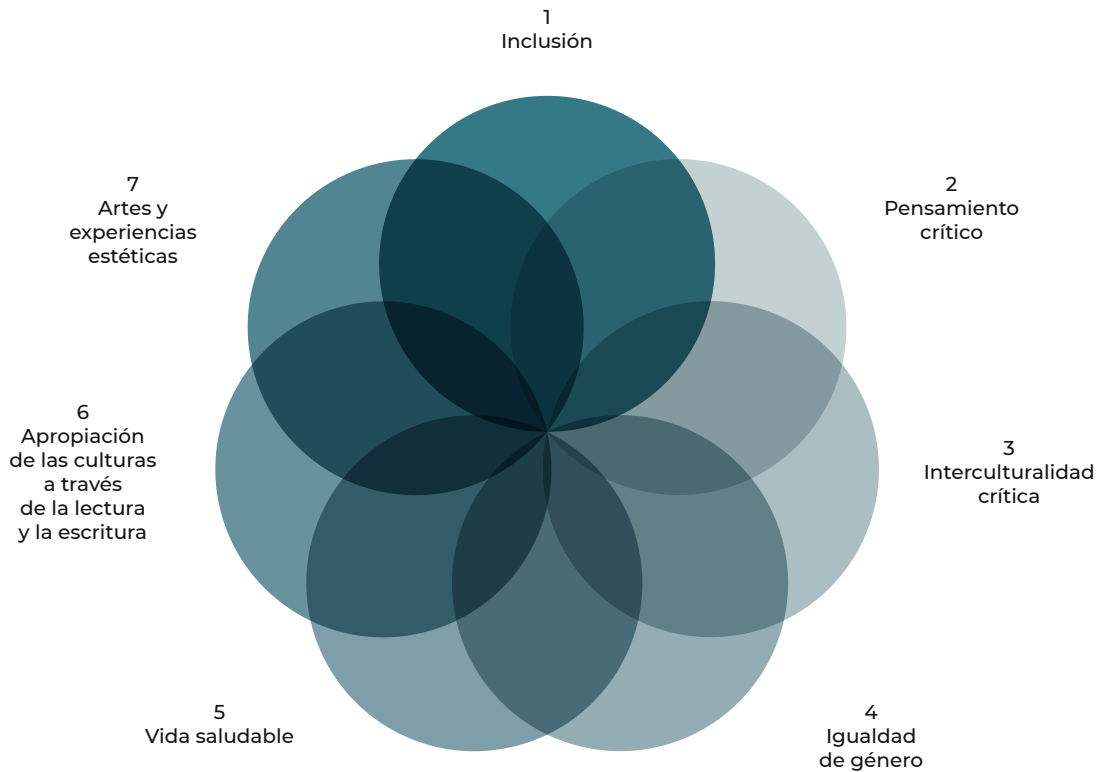
En esta primera sesión, se busca un acercamiento al propósito, contenidos, dispositivo y recurso de la intervención formativa emergente (IFE); la comprensión de la organización de las sesiones del GAP; y la identificación de algunas características de la práctica directiva para su posterior análisis en relación con el *currículum deliberativo*, como enfoque de la nueva propuesta curricular.

### Conociéndonos

Para iniciar es importante saber quiénes son las personas con las que se va a interactuar en el GAP, pues esto permitirá establecer un ambiente de confianza e intercambio fluido, en el que se aprecien, desde el primer momento, coincidencias, diferentes miradas y perspectivas. Por ello, se propone que cada director seleccione uno de los ejes articuladores<sup>9</sup> (figura 1.1) de la Nueva Escuela Mexicana (NEM); el que se vincule con su experiencia y represente algo valioso de su desarrollo profesional para que, posteriormente, comparta con los demás participantes por qué lo eligió.

<sup>9</sup> Ejes articuladores “son puntos de encuentro entre la didáctica del profesor y la profesora con el saber de la vida cotidiana de las y los estudiantes, lo que requiere que se pongan en juego diferentes situaciones de enseñanza que relacionen sus intereses con el contenido eje articulador para que pueda otorgarle un significado personal, verdaderamente significativo” (SEP, 2022a: 91).

**Figura 1.1** Ejes articuladores



**Fuente:** elaboración propia a partir de SEP, 2022a.

### Orientación 1. Contextualización del dispositivo formativo

Se les invita a que de manera individual identifiquen en la “Presentación” e “Introducción” de esta Carpeta: la relación entre ésta, el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, y la IFE; el propósito; el dispositivo formativo; los contenidos que se abordan en las sesiones; y las características de la Carpeta. Todo esto con la intención de que reconozcan cómo será su participación en el proceso formativo. Para ello, registren lo que les parezca significativo o elaboren un organizador gráfico en su cuaderno de notas. Consideren importante llevar el control de sus registros, porque servirán de insumo en la última sesión.

Para propiciar el intercambio entre colegas, con ayuda de las preguntas propuestas en la tabla 1.1, en duplas o tríadas expliquen alguno de los elementos identificados.

**Tabla 1.1** Contextualización del GAP

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Relación entre documentos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se relacionan el programa formativo de directores en servicio, la intervención formativa emergente y la Carpeta?</li> </ul>  |
| <b>Propósito</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el propósito de la intervención formativa emergente?</li> <li>• ¿Qué se necesita en la organización del GAP para alcanzar el propósito?</li> </ul>  |
| <b>Dispositivo</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el GAP?</li> <li>• ¿Qué se espera de los directores en el desarrollo del GAP?</li> </ul>   |
| <b>Sesiones (contenidos)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera los contenidos de esta intervención formativa pueden favorecer el desarrollo de su práctica?</li> <li>• ¿Cuál es la relación de los contenidos propuestos con las acciones que llevan a cabo en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022?</li> </ul> |
| <b>Carpeta</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma la Carpeta apoya el proceso formativo?</li> <li>• ¿Cuáles son y qué características tienen los apartados de la Carpeta?</li> </ul>   |

**Fuente:** elaboración propia.

En plenaria compartan sus respuestas y principales reflexiones, profundicen en el valor que puede aportar a la práctica directiva participar en esta IFE en el marco de los procesos de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022. A partir del intercambio con los otros, complementen sus registros.

## Orientación 2. Organización de las sesiones del GAP

Para conocer más sobre el GAP, revisen sus características:<sup>10</sup>

- ▶ Tiene como eje de acción el análisis de la práctica docente, cuyo insumo son experiencias recientes de los participantes.
- ▶ Posibilita el reconocimiento de diversos significados que los participantes dan a las situaciones cotidianas experimentadas.
- ▶ Fomenta el intercambio y la confrontación de pensamientos, emociones y decisiones con la finalidad de analizar, retroalimentar y reconstruir la práctica.
- ▶ Permite tomar distancia respecto a las situaciones analizadas para mirarlas desde otros ángulos.
- ▶ Amplía el panorama sobre la multiplicidad de causas que provocan las diferentes situaciones.

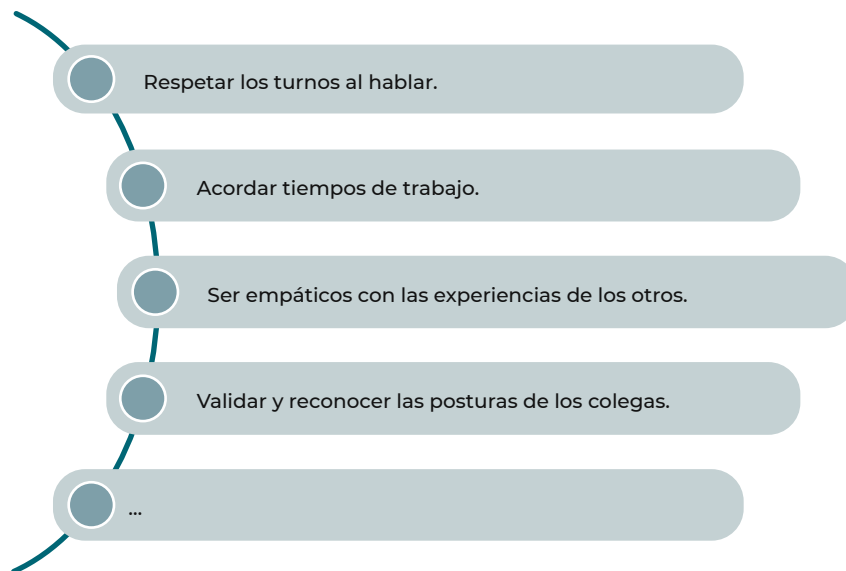
<sup>10</sup> La construcción de las características del GAP se basa en lo propuesto por diversos autores: Anijovich y Capelletti, 2018; Bonals, 2000; Bossé, 2018a y 2018b; Grilli y Silva, 2015; Kumurdjian, 2016; Larose *et al.*, 2011; Magnarelli *et al.*, 2009; Robo, 2004; Sardi, 2013.

- ▶ Recurre a la narrativa como un medio para formalizar la reflexión y el análisis, exponer lo común y diferente de la práctica, y tomar perspectiva de ésta.
- ▶ Promueve la co-construcción de sentido, conocimientos y saberes asociados a la práctica, lo que deriva en un despliegue de posibilidades de actuar ante la situación narrada, así como la identificación de puntos de encuentro y desencuentro que ayudan a la mejora de la práctica.
- ▶ Requiere de profesionales que se comprometan con el grupo. Esto coadyuva en la movilización de saberes y conocimientos que garanticen la participación y el intercambio.

Con estas ideas en mente y con la finalidad de construir significados, compartan en el grupo aquellos rasgos que consideran centrales o les llamaron la atención sobre la preparación de un GAP.

Ahora bien, es importante definir mecanismos de participación durante las sesiones. Por ello, se propone que acuerden puntos sobre cómo será ésta durante el trabajo presencial. En la figura 1.2 se presentan algunos ejemplos.

**Figura 1.2** Acuerdos sobre la participación de los integrantes



**Fuente:** elaboración propia.

### Orientación 3. Qué es el análisis de la práctica en el GAP

Como su nombre lo indica, la esencia del GAP es el análisis de la práctica, por lo que es necesario comprender qué es y qué implica. En ese sentido, en duplas o tríadas revisen la tabla 1.2, dialoguen sobre las inquietudes, dudas o preocupaciones derivadas de esta actividad, y entre todos expresen por qué es importante analizar la práctica en el marco de la nueva propuesta curricular.

**Tabla 1.2** Análisis de la práctica

|   |
|---|
| Privilegia la reflexión en los procesos de formación y su relación con la realidad escolar.   |
| Reconoce el contexto educativo, posibilita adentrarse e implicarse en la complejidad de la práctica y con ello identificar algunos elementos de análisis.                                   |
| Ayuda a tomar distancia de la práctica y examinar sus diferentes dimensiones.   |
| Descubre aspectos relevantes, antes inadvertidos o considerados como obstáculos.  |
| Conduce a explicaciones profundas de los significados, supuestos y valores que sustentan maneras de actuar.   |
| Posibilita la construcción de nuevos conocimientos con base en la experiencia, el intercambio y la revisión de diversas fuentes de información.   |
| Permite debatir y contrastar de manera permanente desde el encuentro con los otros.   |
| Implica participar en los procesos de diseño curricular en la deliberación y toma de decisiones, lo que requiere de argumentos para sustentar la transformación de los procesos educativos. |
| Requiere analizar cómo son percibidas, interpretadas y construidas, tanto la realidad escolar (contexto) como la práctica educativa.  |
| Considera la deliberación e intervención activa del docente en el diseño del currículum.  |
| Identifica y revisa: aciertos, aspectos de mejora, alcances, actitudes y acciones propias.  |
| Recupera y relaciona la historia personal, la trayectoria profesional y el trabajo en la escuela.   |
| Permite reconocer que las prácticas están permeadas por la organización a la que pertenecen las figuras educativas.   |
| Posibilita la revalorización de lo humano, es decir, las sensaciones y experiencias significativas emanadas de la función directiva.  |

**Fuente:** elaboración propia a partir de Barrón y Díaz-Barriga, 2018; Fierro *et al.*, 2003.



#### Orientación 4. Alcances del análisis de la práctica: una mirada desde la experiencia

En el desarrollo del GAP se propone detonar el análisis en los procesos de apropiación del Plan de Estudio 2022. Para esto, se hará constante referencia al relato de una directora de secundaria titulado “Trabajemos lo mejor que podamos”, el cual se reproduce íntegro en la sección 2 de esta Carpeta. Como primer paso, revisen la figura 1.3 y en grupo discutan cuáles son los alcances de analizar una experiencia y qué beneficios encuentran para la mejora de la práctica.

**Figura 1.3** Análisis de una “experiencia de la práctica”



**Fuente:** elaboración propia a partir de Wassermann, 1994; Martínez, 2006; López, 2013.

#### Orientación 5. Aprendiendo de la experiencia de otros

A fin de identificar algunas similitudes y diferencias entre las condiciones de la escuela de la directora Carmen y las de ustedes y cómo esto puede influir en la práctica directiva para la apropiación del Plan de Estudio 2022, se les propone leer el siguiente fragmento de la experiencia “Trabajemos lo mejor que podamos”. Compartan sus reflexiones en grupo.



### Trabajemos lo mejor que podamos

Mi nombre es Carmen López Saldívar, fui docente frente a grupo de secundaria por quince años, hace nueve asumí el cargo como directora. De formación, tengo la licenciatura en Biología, e hice una especialidad en Educación.

La escuela donde laboro es una secundaria técnica estatal situada en una comunidad semirural en la que hay carencia de servicios básicos y falta de vías de comunicación. No obstante, tenemos cerca un servicio médico que nos apoya con la atención a estudiantes y docentes.

La secundaria está adscrita a la zona escolar 16, que cuenta con un supervisor y un ATP [asesor técnico pedagógico] que acompañan los procesos de gestión educativa. El número de estudiantes matriculados en el ciclo escolar 2022-2023 fue de ciento cincuenta, distribuidos en seis grupos en el turno matutino, sus edades fluctúan entre los doce y los dieciséis años. La plantilla del personal está integrada por una subdirectora, once docentes frente a grupo, un prefecto, una trabajadora social, un docente de tecnología (taller) y yo; también participa un docente especialista de USAER [Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular]. La mayoría son de la misma comunidad.

Las condiciones socioeconómicas de las familias de los estudiantes son bajas. Los padres casi no asisten a las juntas debido a que emigran en búsqueda de mejores condiciones de vida, por lo que en su mayoría son las madres quienes están al pendiente de sus hijos; se nota la participación de ellas en las actividades relacionadas con las tradiciones locales. Por ejemplo, en la semana de la feria del pueblo las familias comparten platillos tradicionales y representativos de la región, lo cual motiva a los estudiantes a generar lazos con la comunidad. Sus principales ingresos dependen de las remesas, la agricultura, la ganadería, los servicios domésticos y algunos comercios. El sector de la población que se dedica al comercio se ha visto afectado por la inseguridad debido a la extorsión y el cobro de piso, pues, de manera simultánea, grupos delictivos organizados ofertan protección y ejercen la amenaza de provocarles un daño material o físico. Actualmente, en la comunidad se han incrementado los niveles de violencia e incertidumbre, la mayoría de los integrantes que forman parte de las agrupaciones delictivas son jóvenes con edades que oscilan entre doce y dieciocho años. Uno de los factores destacados en la incorporación de los jóvenes en actividades de grupos criminales es el narcotráfico como forma de vida.

Al inicio de mi función tuve dificultades con la organización del trabajo colaborativo por no comunicar de manera adecuada mis ideas a docentes y padres de familia, lo que me llevó a tener sentimientos de frustración en varios momentos.

Hoy en día he aprendido sobre la dinámica escolar, las fortalezas y debilidades del colectivo docente; también trato de involucrar a las familias en los proyectos escolares, sin embargo, por las condiciones sociales resulta complicada su participación. En la actualidad considero que las condiciones de la escuela son adversas para poner en marcha lo establecido por la política educativa de la nueva propuesta curricular y con ello potenciar el aprendizaje de los estudiantes, así como el trabajo colegiado.



En el último año, he tenido pensamientos y sentimientos encontrados: por una parte, de frustración debido al cambio curricular, por ejemplo: la falta de claridad sobre las acciones que debo realizar; el desconocimiento de los nuevos elementos, enfoques y significados; la toma de decisiones para la organización del trabajo colegiado con los docentes; el involucramiento de la comunidad; así como la comprensión del Plan y Programas de Estudio 2022. Los docentes me expresan sus inquietudes y dudas en cuanto a qué hacer y cómo hacerlo; solicitan ejemplos de lo que tienen que entregar, exigen un producto acabado.

Además, algunos colegas se niegan a que se concrete la reforma. Dicha postura se sustenta en que “nada está dicho” y “aún no hay libros de texto”. A pesar de lo anterior, tengo que realizar esfuerzos para ponerlo en marcha.

Por otra parte, he experimentado sensación de emoción, ya que me parece un proyecto educativo muy potente y de grandes alcances; abarca temas novedosos, pertinentes y toma en cuenta nuestros conocimientos e intereses de los estudiantes, revaloriza la práctica y aborda desde las instituciones educativas temáticas sobre el género, equidad, inclusión y emociones.

**Fuente:** construido a partir de entrevistas a directores de secundaria.

### Orientación 6. El currículum deliberativo y su importancia en el desarrollo del GAP

Como directores es importante dedicar especial atención al currículum pues éste “representa una selección consciente y sistemática de conocimientos, capacidades y valores; [...] que incide sobre la manera en que se organizan los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación para abordar cuestiones como: qué, porqué, cuándo y cómo deberían aprender los estudiantes” (UNESCO, 2016: 6).

Con la nueva reforma educativa, se plantea un currículum deliberativo que demanda una transformación de la práctica de todas las figuras educativas. Por ello, con la intención de darle mayor significado a sus características, se sugiere observar del minuto 08:54 al 12:26 del video *Conferencia magistral* en el que participa Ángel Díaz Barriga <<https://youtu.be/J7fQK5wN0EE?t=534>> (SEP, 2022b).

Posteriormente, lean esta cita de Barrón y Díaz-Barriga (2018: 10):

el diseño curricular desde la perspectiva práctico-deliberativa involucra la opinión, las ideas, los aportes de los docentes (y de otros actores curriculares) desde una visión crítica en torno al saber, saber hacer y convivir, en relación con la educación, el trabajo y la vida. [...] El reto de la deliberación, conceptual y académicamente hablando, es asumirla y ejercerla como estrategia de debate, es decir, como mecanismo para construcción de acuerdos y negociación académica en la construcción de propuestas curriculares.

A partir de lo anterior, se les invita a dialogar y reflexionar en grupo en torno a: ¿cuál es el reto de asumir un currículum deliberativo?, ¿por qué se considera al currículum deliberativo como un proceso inacabado?

Para cerrar, comenten en grupo qué dudas se llevan hacia las siguientes sesiones, qué aprendizajes consideran significativos en el marco de la nueva propuesta curricular y qué aportó el escuchar sobre la práctica de otros.

Para profundizar, en otro momento, sobre las características del currículum deliberativo, puede revisar los artículos que se reseñan enseguida:

- ▶ Barrón, M. y Díaz-Barriga, F. (2018). Currículum y procesos de cambio, deliberación, conversación y agencia humana. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 1(13): 5-18. <[https://www.researchgate.net/publication/328094603\\_CURRICULUM\\_Y\\_PROCESOS\\_DE\\_CAMBIO\\_DELIBERACION\\_CONVERSACION\\_Y\\_AGENCIA\\_HUMANA](https://www.researchgate.net/publication/328094603_CURRICULUM_Y_PROCESOS_DE_CAMBIO_DELIBERACION_CONVERSACION_Y_AGENCIA_HUMANA)>.

Se realiza un acercamiento conceptual referente a la comprensión del currículo como proyecto y práctica, el cual está enmarcado en un contexto social y en momentos históricos específicos.

- ▶ Berrio, A. (2019). Resignificación pedagógica: reinención de la educación. *Palabra*, 19(2): 256-269. <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7461192.pdf>>.

Se reflexiona y analiza la importancia y el sentido de la resignificación pedagógica. Por ello, de inicio se define su significado y sentido desde lo pedagógico y con relación a las prácticas docentes. Puede revisar a partir de la página 261 lo concerniente a la resignificación curricular.

### Recuerden que...

Previo a la siguiente sesión, remítanse a la sección 2 de esta Carpeta para leer completo el relato de la experiencia de la directora Carmen, “Trabajemos lo mejor que podamos”, debido a que la dinámica de trabajo será a partir de su análisis. Se les sugiere registrar en su cuaderno de notas o aplicación los aspectos que les parezcan relevantes, situaciones semejantes, etcétera.

**Sesión 2. Exploración de la práctica**

Tiempo estimado: 4 horas

Trabajo presencial

Para iniciar, será importante poner al centro el análisis de la práctica profesional en un contexto cambiante y de incertidumbre, haciendo énfasis en la revalorización de la función directiva, las relaciones en la comunidad y la vida social de la escuela. Lo anterior, a partir de situaciones significativas de su práctica, así como de vivencias compartidas por otros, a fin de enriquecer su actuación y comprensión de hechos similares desde diferentes perspectivas.

Como ya se ha referido, el contexto de la nueva propuesta curricular demanda la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar, es decir, éstos constituyen un elemento clave en la puesta en marcha del nuevo currículum. Específicamente, desde su función y a partir del trabajo colectivo, los directores pretenden la mejora de la escuela, así como propiciar estrategias de análisis y reflexión sobre las problemáticas regionales (comunidad) y las necesidades de los estudiantes.

**Orientación 1. Examinar la experiencia desde otra mirada**

A partir de la revisión que se les propuso realizar en la sesión anterior sobre la experiencia de la directora Carmen López Saldívar, “Trabajemos lo mejor que podamos”, en grupo dialoguen respecto a:

- ▶ Pensamientos o primeras impresiones sobre el relato.
- ▶ Actitudes, emociones e interpretaciones de la directora.
- ▶ Participación del colectivo docente y la comunidad en la vida social de la escuela (hábitos, valores, creencias, actitudes).
- ▶ Acciones y decisiones tomadas por la directora y los docentes.
- ▶ Posibles creencias sobre su papel como directora (identidad profesional y función) en el marco del Plan de Estudio 2022.
- ▶ Supuestos sobre el posicionamiento profesional de los docentes.

Ahora, con la finalidad de identificar contrastes con la propia práctica y ejemplificar la dinámica en la que se desarrollarán las sesiones posteriores, se les propone agregar a la discusión:

- ▶ Similitudes entre el relato de la directora Carmen y lo que han vivido en el último año en el proceso de apropiación de la nueva propuesta curricular.

Registren las ideas expuestas, dudas, interrogantes o aprendizajes que se generen a partir del intercambio con los otros.

## Orientación 2. Reinterpretación de la práctica directiva

Es momento de concretar las ideas y reflexiones planteadas en la orientación anterior sobre las acciones y decisiones tomadas por la directora. En grupo, definan al menos tres responsabilidades de los directores en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022 y, con base en ellas, identifiquen, a manera de lluvia de ideas:

- ▶ creencias subyacentes en torno a la función;
- ▶ posibles efectos en la práctica y en la participación del colectivo docente y la comunidad escolar.

Posteriormente, cada director registrará en su cuaderno de notas o aplicación algunos cambios en su práctica relacionados con las responsabilidades que definieron en colectivo. Tomen como referencia la tabla 2.1 cuyos planteamientos parten de la experiencia de la directora Carmen López Saldívar.

**Tabla 2.1** Dar sentido al hacer directivo en el nuevo currículum

| <b>Responsabilidades de la función directiva en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022</b> | <b>Diversas creencias subyacentes en torno a la función</b>                                | <b>Posibles efectos en la práctica y en la participación del colectivo docente y la comunidad escolar</b>  | <b>Cambios para mi práctica</b>  |
|---|--|--|--|
| 1. Coordinación del CTE   | Mi responsabilidad es gestionar el espacio y que los docentes resuelvan las orientaciones. | Al dar un marco general de actuación y dejar a los docentes trabajando solos mientras regreso a la oficina para atender otros pendientes, es posible que haya poca vinculación pedagógica con los docentes en acciones del nuevo currículum. | Tengo la responsabilidad de coordinar el CTE, pero me gustaría poder estar más presente en este trabajo con los docentes y participar con ellos con la finalidad de construir una manera de entender el Plan de Estudio 2022 en función del contexto de nuestra escuela. |



| Responsabilidades de la función directiva en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022 | Diversas creencias subyacentes en torno a la función   | Posibles efectos en la práctica y en la participación del colectivo docente y la comunidad escolar   | Cambios para mi práctica   |
|--|--|--|--|
|  | <p>Tengo que dominar todo el contenido del Plan de Estudio 2022 para transmitirlo a los docentes, por ejemplo, comprender cuál es la relación entre los ejes articuladores en el programa analítico. Esto me hace sentir como profesional insegura y con miedo porque a veces pienso que no soy capaz de cumplir todo.</p> <p>...</p> <p>...</p> | <p>Al pasar mucho tiempo previo al CTE tratando de comprender todo, les planteo a los docentes cómo deben entender todo lo asociado a las orientaciones de las sesiones ordinarias; lo que me puede llevar a no considerar otras posturas que distan de las que yo preparé.</p> <p>...</p> | <p>Me gustaría poder construir con el colectivo docente los significados de la información que nos dan, y así lograr encontrar el sentido en el codiseño del programa analítico.</p> |
| 2. Organización y orientación pedagógica con los docentes y los padres de familia                |  |  |  |
| 3...   |  |  |  |

**Fuente:** elaboración propia.

### Orientación 3. Retos en la función

Con base en lo anterior, identifiquen un reto personal para generar alguno de los cambios en la práctica que precisaron en el cuadro; para esto, retomen características específicas de su contexto escolar. En grupo dialoguen y compartan sus respuestas de la última columna de la tabla y el reto identificado. Consideren la importancia de su función y cómo lo que hacen o no genera dinámicas en la escuela que podrían influir en las prácticas de docentes, estudiantes y sus familias.

#### Para poner en práctica en la escuela

De acuerdo con la tabla 2.1, se les invita a seleccionar una de las responsabilidades de la función directiva acordadas, en la que les gustaría generar cambios. En la escuela, observen cómo se atiende esta responsabilidad y cuáles son las creencias que influyen en el desarrollo de su práctica. También identifiquen cómo su actuar modifica o afecta el de otros integrantes de la comunidad escolar. Posteriormente, realicen acciones acordes a los cambios para la práctica (columna 4 de la tabla 2.1) que se plantearon en la orientación 2.

#### Recuerden que...

Es importante que revisen y preparen previamente el trabajo entre sesiones correspondiente a la sesión 3. Además, entre todos acuerden si es posible que un director sea quien modere la orientación 1 de la siguiente sesión.<sup>11</sup> Tomen en cuenta iniciativas y experiencias previas de los participantes para acordarlo. Esta invitación pretende explorar nuevas formas de intercambio que podrán llevar a cabo posteriormente con el colectivo docente y la comunidad escolar en la organización de los próximos Consejos Técnicos Escolares (CTE) u otros espacios informales de intercambio.



#### Hacia la tercera sesión del GAP

Tiempo estimado: 2 horas

Trabajo entre sesiones: individual

Después de lo revisado en la sesión 2, es momento de iniciar el trabajo en el tiempo que los participantes consideren pertinente, previo a la sesión 3. Por una parte, se pretende profundizar lo referente a la interlocución y deliberación como fundamentos del currículum deliberativo que permiten el intercambio con los otros y disminuir disonancias entre posturas distintas en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022. Además, con la revisión de estos conceptos, se desea tener más elementos para el análisis de la práctica entre colegas. Por otra parte, se leerá un fragmento de la experiencia de la directora Carmen, “Trabajemos lo mejor que

<sup>11</sup> En caso de que acuerden que uno de los directores moderará la orientación 1 de la siguiente sesión, será importante revisar la sección 3 de esta Carpeta, y establecer con el coordinador del desarrollo del dispositivo una vía de comunicación para definir cómo se van a organizar, aclarar dudas y precisar lo que se quiere lograr con la orientación.



podamos”. Lo anterior servirá como insumo para la escritura de un ensayo docente, detonador que se utilizará en la tercera sesión del GAP.

Para iniciar, se les invita a leer los siguientes textos y resaltar ideas nuevas, relevantes o que generen dudas para exponerlas en la sesión presencial.



### Interlocución

La *interlocución* hace referencia a un proceso de intercambio con los otros que lleve a los involucrados a lograr significados amplios sobre lo que se dialoga. Se trata de escucharse mutuamente para construir una conversación; es gracias a ello que se puede acceder a nuevas narrativas sobre la práctica docente o enriquecerlas. Tal como lo menciona Alzate (2006: 15) “desde que el hombre comienza a contarse a los demás, la voz, la interlocución, tiende a lo mismo: se trata de dar testimonio, de conferir significado mediante el conocimiento que construimos, de acuerdo con la manera de ver el mundo”. Durante los diálogos se establecen relaciones de igualdad y respeto entre los implicados con el fin de llegar a acuerdos en torno a una situación específica, por lo que se requiere plantear cuestionamientos, reflexionar y argumentar con el fin de construir conocimientos compartidos.

Con la intención de conocer más sobre la interlocución se le sugiere consultar el artículo que se reseña:

- ▶ Alzate, G. (2006). El sujeto y los procesos de interlocución. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(2): 11-25. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316853003>>. Se exponen algunas ideas relacionadas con los procesos de interlocución, desde cómo las personas cuentan sus historias, hasta cuáles son sus intenciones en el momento de articular sus narrativas en función de un contexto determinado.



### Deliberación

La *deliberación* es un proceso que permite tomar decisiones sobre un hecho, valores, circunstancias y consecuencias; además, pone en juego aspectos favorables, desfavorables, conocimientos y desconocimientos. También da cuenta de la lógica que orienta la toma de decisiones y ahonda en las razones, es decir, en los argumentos que responden a cómo y por qué se toma una decisión; es un momento de pensar despacio. Deliberar implica disminuir, a través del diálogo, la distancia entre posturas distintas y concretar en algo. Lograrlo requiere de escuchar a los demás y ser tolerante (Gracia, 2019; Velasco, 2006).

Para tener más información sobre la deliberación, se le invita a revisar estas referencias:

- ▶ Velasco, J. (2006). Deliberación y calidad de la democracia. *Revista Claves de Razón Práctica*, (167): 36-43. <<https://digital.csic.es/handle/10261/4006>>.

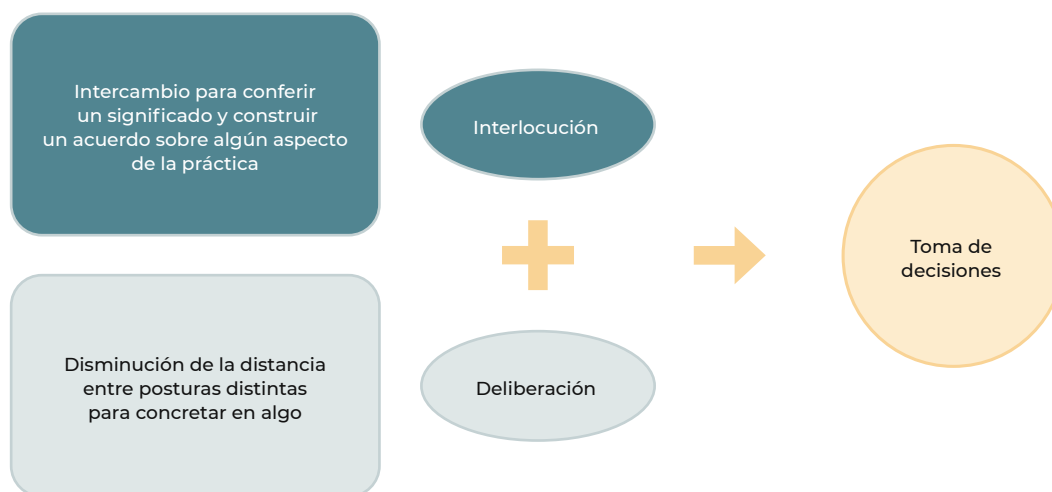
Se aborda la deliberación como proceso central en el trabajo colectivo. Su intención es consensuar y tomar decisiones a partir del análisis de los argumentos y las perspectivas de los integrantes del colectivo.

- ▶ Marraud, H. (2020). Deliberación e identidad colectiva. Usos compromisorios, directivos y expresivos de la argumentación. *Co-herencia*, 17(32): 67-95. <<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/co-herencia/article/view/6011>>.

Se examina el uso de la argumentación con especial énfasis en la deliberación y negociación, como proceso que implica la construcción de identidades sociales a partir del intercambio dialógico.

En la figura 2.1 se muestra el vínculo entre interlocución y deliberación para la toma de decisiones, relación que se analizará con mayor detalle en la sesión 5.

**Figura 2.1** Relación entre interlocución y deliberación



**Fuente:** elaboración propia.



### Un respiro

Se propone parar un poco y tomar aire antes de continuar. Para ello, revise el video *Macaco - Mensajes del agua* <<https://www.youtube.com/watch?v=9oKesiDF4A0>>, y considere: ¿qué le hace pensar la letra de la canción?, ¿de qué forma la relaciona con su comunidad escolar y con el proceso del nuevo currículum que están viviendo?

Para recordar cómo la directora Carmen y los docentes tomaron postura respecto al tema de la violencia y las drogas lean los siguientes fragmentos. Tengan presentes los conceptos de interlocución y deliberación.



### Trabajemos lo mejor que podamos

Conviene subrayar que, cuando empezamos con esto de los proyectos, salió el tema de la violencia y las adicciones, cuestiones complejas porque nos toca a todos en la localidad, y vemos cómo está afectando. La verdad nos dio miedo abordar esos temas, sabemos que algunos estudiantes andan metidos en eso, abordarlo así directamente podría acabar mal, opino que no estamos capacitados para poder hacer eso.

Ante dicha situación, me pregunté: ¿cómo relacionar ese tema o problemática con las asignaturas? Para mí fue pretexto para atacar desde diferentes frentes una problemática en común y poner en juego los nuevos elementos –ejes articuladores, campos formativos, contenidos– con la intención de que los docentes establecieran conexiones en la elaboración de la construcción de los programas. Pero la dinámica de trabajo fue la siguiente:

- ▶ La profesora de Historia Universal comentó que era posible diseñar proyectos que destaquen la violencia en las guerras a través del tiempo en el mundo.
- ▶ El maestro de Educación Física mencionó que esos temas podrían incitar a la agresión, dado que en la zona existen estas llamadas guerras entre los grupos delictivos y se requiere lo contrario, es decir, generar ambientes pacíficos más allá de reforzar esas ideas.
- ▶ El profesor de Formación Cívica y Ética comentó que, por las características de la asignatura, la problemática podría abordarse desde una perspectiva integral y transversal por medio de la articulación de contenidos que aportaran a la concientización sobre estos temas. Propuso construir un proyecto que involucrara diversas asignaturas a fin de promover la movilización de conocimientos, valores y actitudes concretas para cambiar la mentalidad de los estudiantes y, por tanto, transformar el entorno.
- ▶ El docente de Español comentó que el tema se podría abordar desde la perspectiva de fomentar valores como el respeto y el cuidado del otro.



En relación con las posturas diversas, decidí poner el foco de atención en el trabajo colaborativo, la participación, el diálogo e intercambio, dejando de lado las discusiones que estaban sucediendo. Consideré prudente indicar que trabajaran en grupos de tres [integrantes], con aquellos que tuvieran una buena relación, se sintieran cómodos y en confianza. Los pequeños equipos se comenzaron a formar y me di cuenta de que un compañero docente estaba quedando de lado, es decir, no formaba equipo con nadie. Al final se quedó solo. Pienso que generé un ambiente de incomodidad, aun así, dejé que las cosas siguieran su curso, ya que no estaba segura de que obligarlo a incorporarse en un equipo era la mejor opción.

Esta experiencia me hizo pensar e indagar en alternativas para organizar y dinamizar el trabajo colegiado. De ahí en adelante he planteado estrategias equitativas de participación, y, en la conformación de grupos o equipos, busco dinámicas que equilibren cada actividad, ya sea individual o colectiva.

**Fuente:** construido a partir de entrevistas a directores de secundaria.

### Ensayo docente

Después de realizar las lecturas previas, es tiempo de redactar un ensayo docente. Para saber más sobre cómo escribirlo, tanto en este trabajo entre sesiones como en los subsecuentes, tomen en cuenta la siguiente información.



### Ensayo docente

De acuerdo con Cassany (citado en Zambrano, 2012), escribir representa un acto cognitivo complejo debido a que se involucra el pensamiento, el lenguaje y la interpretación de la realidad, lo cual se potencia en el caso de un ensayo porque, más que la exposición de una idea, en éste se argumenta y defiende una opinión.

El ensayo docente promueve el análisis, síntesis, contraste y comparación sobre aquello que se va a reflexionar (Pérez, 2012). Implica definir algún aspecto de la práctica sobre el cual se desarrollará el texto. Además, posibilita explorar, entender y tomar una postura sobre lo ocurrido, recuperando para ello las experiencias y los conocimientos de quien escribe. Asimismo, lo planteado en este texto puede ser enriquecido con los referentes teórico conceptuales que se comparten en el GAP, pero también tomando en cuenta las conversaciones y los diálogos con otras personas en los que comparten opiniones y creencias recuperando vivencias.



Al mismo tiempo, el ensayo es un medio para organizar la vivencia de la práctica y darle sentido; implica un ejercicio profundo de reflexión constante, pues se trata de un texto inacabado que se reconfigura y enriquece conforme su autor se acerca a otras ideas que le ayudan a sustentar o rebatir su propia postura. En este sentido, se busca que el ensayo sea un escrito libre en donde se refleje un diálogo consigo mismo, un tipo de escape donde el autor plasme dudas, inquietudes, creencias, descubrimientos...

A partir de lo anterior, al redactar el ensayo considere:

- Tener presente la experiencia que utilizará para detonar la reflexión sobre el hilo conductor del ensayo. Sirva de inspiración el texto de la sección 2.
- Definir su estructura –inicio, desarrollo y cierre–.
  - En el *inicio*, plantear algunos antecedentes de las personas que forman parte de la experiencia, el contexto de la situación, así como las características del entorno, organización y funcionamiento de la escuela. Igualmente, compartir ideas preliminares sobre el aspecto de la práctica que abordará en el ensayo.
  - En el *desarrollo*, describir las acciones, sensaciones, actitudes y posturas de los actores involucrados durante los hechos, así como la manera en la que se participó, destacando cómo influyó la práctica en la situación.
  - En el *cierre*, exponer algunas conclusiones o nuevas preguntas sobre el aspecto de la práctica abordado en el ensayo.
- Describir la experiencia y presentar, con base en ella, una postura sobre el aspecto a reflexionar.
- Enriquecer el texto a partir de los referentes teóricos conceptuales propuestos en el GAP, los diálogos entre pares en las sesiones previas, y conversaciones que se hayan suscitado con diversos integrantes de la comunidad escolar.
- Relacionar las ideas expuestas y profundizar en ellas.

Para la redacción específica del ensayo que será insumo de la tercera sesión, se le propone recordar alguna vivencia similar a la de la directora Carmen, relatada en “Trabajemos lo mejor que podamos”, es decir, una situación en la que se hayan presentado diferentes posturas ante algún aspecto específico abordado en el marco de un CTE u otra reunión en espacios informales de intercambio en la que hayan participado con docentes de sus escuelas en el marco del Plan de Estudio 2022. Algunos ejemplos de cuestiones que hayan podido generar discrepancias son: el análisis de los programas sintéticos y el esbozo del programa analítico; la definición de qué y cómo plasmar el programa analítico; la discusión sobre las características de una práctica docente que integra los ejes articuladores; o bien, la revisión de particularidades de los campos formativos a los que pertenecen las disciplinas.

Al plasmar las reflexiones, resalten las acciones o actitudes que aumentaron o disminuyeron la distancia entre las posturas que se manifestaron en dicha ocasión, así como la forma en la que se intervino o no para generar un acuerdo a partir de lo acontecido, de las acciones y

habilidades<sup>12</sup> involucradas, así como de los efectos en la práctica, las acciones en la escuela, los estudiantes y el colectivo docente.

Recuerden llevar el ensayo a la siguiente sesión.

### Sesión 3. Visualizando alternativas

Tiempo estimado: 4 horas

Trabajo presencial

La sesión tiene como finalidad cuestionar cómo el intercambio de posturas favorece la toma de decisiones para la construcción de aprendizajes en el colectivo escolar, respecto a lo que implica el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022. Lo anterior mediante el análisis de la experiencia directiva con énfasis en posicionamientos diversos ante una misma situación.

Es importante destacar que el currículum deliberativo engloba la escucha activa, la colaboración, el intercambio de saberes y experiencias con los otros; comprende una tarea colegiada e interdisciplinaria que propicia la construcción de acuerdos que llevan a concretar acciones de mejora que impacten en la escuela y la comunidad, es decir, implica un proceso de interlocución. Desde esta perspectiva, es necesario que el director considere hechos, valores, conocimientos, argumentos y razones con la finalidad de restar distancia entre posturas y definir acciones acordes a la realidad educativa, puntualmente, lo que representa deliberar.

#### Orientación 1. Voces en colectivo

Es momento de compartir y analizar la experiencia descrita en el ensayo docente realizado en el espacio de trabajo entre sesiones (“Hacia la tercera sesión del GAP”). Escuchar las opiniones de otros ayudará a ampliar la comprensión de la situación y permitirá considerar soluciones.

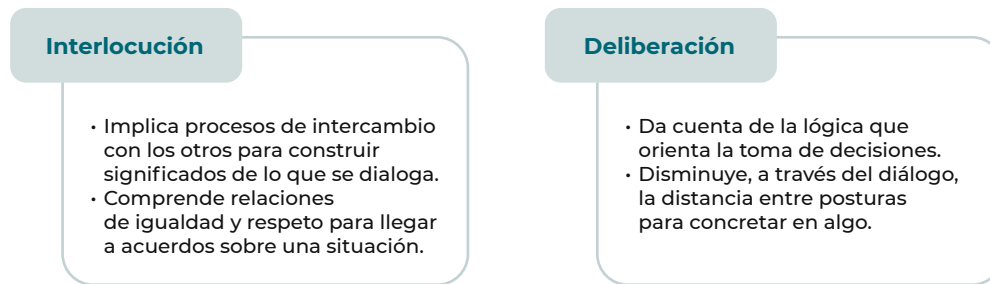
- ▶ En grupo dialoguen en torno a las siguientes interrogantes, con la finalidad de conocer otras visiones sobre algún aspecto en común.
  - ¿Qué hacen cuando se presentan diversas posturas?
  - ¿Qué piensan sobre la forma en la que intervienen los involucrados?
  - ¿Cuál creen que es el mensaje que reciben los otros de las acciones realizadas?

<sup>12</sup> Si desea profundizar más en algunas habilidades directivas que le permitan impulsar la construcción de vínculos positivos, o generar reflexión y diálogo con la comunidad escolar que contribuyan a fomentar una cultura de colaboración, le sugerimos revisar: *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar* (Mejoredu, 2022a) <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>>, y *El director como promotor del trabajo colaborativo* (Mejoredu, 2022b) <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2-directivos-servicio-eb.pdf>>.

- Posteriormente, desde la experiencia y trayectoria profesional de cada participante, así como de lo desarrollado en los ensayos, formulen preguntas o dudas sobre lo dialogado en el grupo, con el fin de tener mayor precisión e información de las acciones que compartieron.

Enseguida, expliquen en el grupo cómo en las acciones compartidas confluyen o no la interlocución y la deliberación; tomen en cuenta lo planteado en la figura 3.1.

**Figura 3.1** Interlocución y deliberación



**Fuente:** elaboración propia.

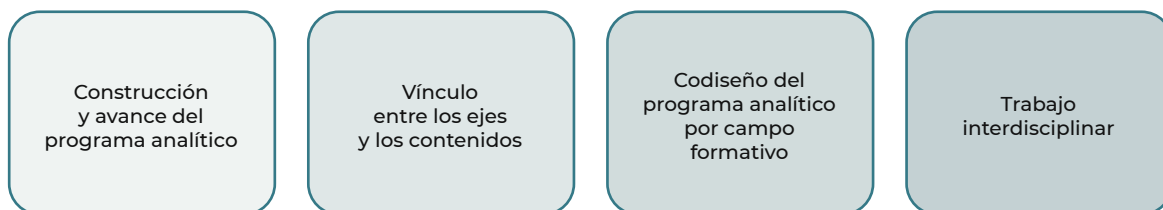
- Es probable que en las acciones que describieron algunos de los colegas no se refleje lo anterior, por lo que se les invita a compartir una retroalimentación respecto a cómo se puede enriquecer la práctica. Argumenten con base en lo siguiente y registren en el cuaderno de notas o aplicación recuperando las implicaciones de la interlocución y la deliberación sus principales reflexiones:
  - el contexto de la escuela y el generado por el Plan de Estudio 2022 (por ejemplo, en el momento que se trabajó con los ejes articuladores, programa sintético y codiseño del programa analítico por disciplinas);
  - posibles soluciones o formas de enfrentar situaciones; y
  - ventajas y desventajas de la atención a dichas situaciones.

## Orientación 2. Diálogos transformadores

Para continuar, será fundamental conocer otras posibilidades, desafiar lo preestablecido y encontrar distintas formas de hacer las cosas con la finalidad de lograr resultados más significativos y efectivos. Tomar en cuenta diferentes alternativas permite ampliar la propia perspectiva y comprender nuevos enfoques, ideas y soluciones. Por ejemplo, desde su función como directores, en el marco del Plan de Estudio 2022, es importante organizar al colectivo docente por campo y asignatura para realizar ajustes y contribuciones al programa analítico. En ese sentido, escuchar y considerar las diferentes visiones de los docentes otorga una base más sólida en la toma de decisiones, enriquece las aportaciones y ayuda a superar los obstáculos que se presenten, lo que puede conducir a generar cambios para la mejora de la práctica.

Revisen los aspectos de la figura 3.2 y, de acuerdo con su contexto escolar, dialoguen sobre las preguntas que se plantean.

**Figura 3.2** Elementos del Plan de Estudio 2022



**Fuente:** elaboración propia.

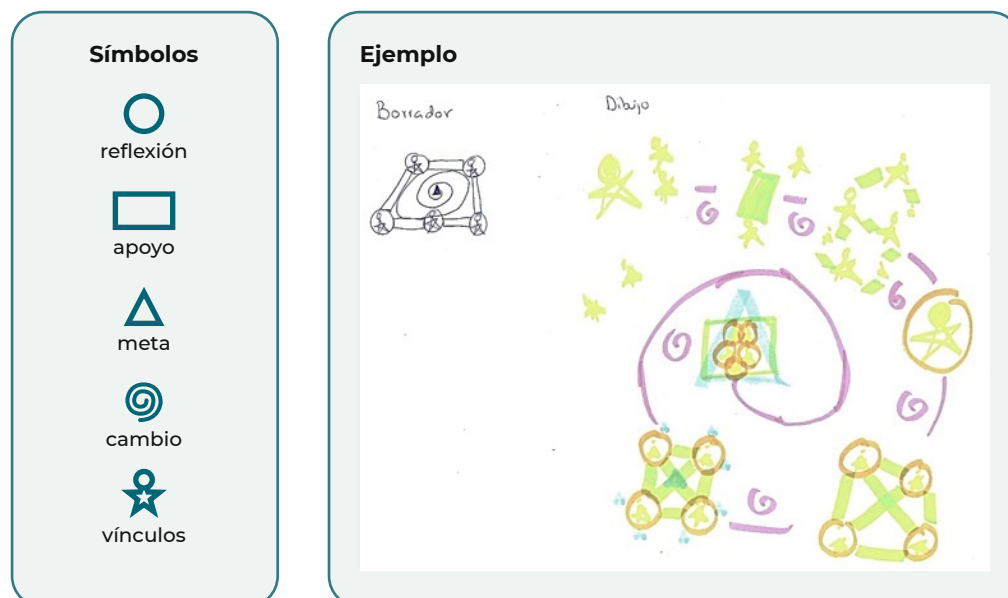
- ▶ ¿Cómo podrían propiciar más espacios de interlocución y deliberación con el colectivo docente?
- ▶ ¿Qué retos les pueden suponer generar dichos espacios?
- ▶ ¿De qué manera la interlocución y la deliberación podrían contribuir a la mejora en los procesos de trabajo en el aula y escuela?

Se sugiere que registren, en el cuaderno de notas o aplicación, las ideas compartidas que les parecieron relevantes.

### Orientación 3. Ruta hacia la interlocución y la deliberación

Para concluir la sesión y ensayar la forma de planear una ruta de avance en la que se propicien procesos de trabajo en el aula y la escuela basados en la interlocución y la deliberación con el colectivo docente, se propone que cada participante plasme dicho camino partiendo del contexto actual de su escuela, mediante la elaboración de un dibujo en el que solo pueda emplear los símbolos de la figura 3.3 considerando su significado (adaptado de Lipmanowicz y McCandless, s/f):

**Figura 3.3** Símbolos y ejemplos para desarrollar el esquema



**Fuente:** elaboración propia, con base en Lipmanowicz y McCandless, s/f.



Para ello, primero harán un borrador en donde combinen los símbolos de manera que expresen el trayecto hacia una meta.

Posteriormente, elaborarán un dibujo considerando lo propuesto en el borrador. A partir del tamaño y la ubicación de los símbolos, así como de los colores y significados que les otorguen, afinarán el recorrido que prevén realizar para que en las escuelas se propicie el trabajo colaborativo con los docentes, mediante la interlocución y la deliberación. Cabe señalar que la combinación de los símbolos representa reflexión, apoyo, cambio y vínculos en la consecución de una meta.

En duplas, intercambien los dibujos e interpreten lo que aprecian a partir de lo representado. Una vez realizado esto, colocarán en la pared, en una mesa o en el piso, los diseños realizados y, entre todos, compartirán sus interpretaciones e intentarán identificar algunos rasgos que se repitan tanto en ellas como en los dibujos.

#### Para poner en práctica en la escuela

A partir de lo revisado hasta ahora, en el contexto de su escuela y en los momentos que consideren pertinente, procuren generar más espacios de interlocución y deliberación, y observen los retos que esto genera en su práctica en la apropiación del Plan de Estudio 2022. Aprovechen el CTE y situaciones informales de intercambio con los docentes. Si alguno de sus pares compartió alguna idea que podría contribuir a ello, pueden acercarse a él o ella en algún otro momento, para inspirarse y aprender del otro. Si alguno de los directores se acerca a preguntar algo, aprovechen esta oportunidad, compartan su experiencia, a fin de enriquecer su práctica.

#### Recuerden que...

Es relevante preparar lo correspondiente a la sesión 4 antes del trabajo presencial. Además, para concluir, será importante que entre todos acuerden si es posible que un director modere la orientación 1 de la siguiente sesión. Esta invitación pretende explorar nuevas formas de relacionarse con los otros que podrá llevar a cabo posteriormente con el colectivo docente y la comunidad escolar, en los próximos CTE y otros espacios.



#### Hacia la cuarta sesión del GAP

Tiempo estimado: 2 horas

Trabajo entre sesiones: individual

Es momento de iniciar el trabajo en el tiempo que ustedes consideren pertinente, previo a la sesión 4. Por una parte, se revisarán referentes vinculados con el diálogo pedagógico como fundamento que suma al enfoque deliberativo del currículum que posibilita la construcción de

aprendizajes con el colectivo docente sobre el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022. Por otra, será importante leer un fragmento de la experiencia de la directora Carmen, “Trabajemos lo mejor que podamos”, para dar significado a los referentes y relacionarlos con su propia práctica. Ambas acciones servirán como insumos para la escritura de un ensayo docente, detonador que se utilizará en la cuarta sesión del GAP.

Se les invita a leer los siguientes textos y resaltar las ideas relevantes, nuevas o que generen dudas para que las dialoguen con sus colegas en la sesión presencial.



### Diálogo pedagógico

“El diálogo supone más que una conversación, no puede ser reducido a un acto de depositar ideas de una persona a otra, sino que conlleva una relación dialógica y esa relación, que supone horizontalidad, se define como una intercomunicación entre personas que están siempre dispuestas a conocer. El diálogo es un encuentro que permite la reflexión y la acción de los sujetos” (García *et al.*, citados en Díaz y Núñez, 2021: 45).

En este mismo sentido, de acuerdo con Freire, el diálogo es un fenómeno humano y revela la palabra; ésta como algo más que un medio para que el diálogo se produzca, ya que impone buscar su esencia: acción y reflexión. No hay palabra verdadera que no sea unión inquebrantable entre acción y reflexión (Fernández, 1999).

En el contexto cotidiano de las escuelas, “las personas que *animan* los procesos educativos renuncian a considerar el propio acervo pedagógico como único y universalizable; y reconocen que sus estrategias didácticas pueden complementarse con otras que son realizadas por personas que participan en los procesos educativos” (Méndez, 2012: 18).

Freire (citado en Gutiérrez y Vargas, 2022) indica que la educación debe ser una práctica en la cual las ideas, los diálogos y las realidades necesitan ser puestos en cuestionamiento con miras a evitar las prefijadas representaciones de autoridad docente, y así evitar la reproducción de los esquemas desiguales del conocimiento con el fin de ser superados desde una *educación como práctica de libertad*.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (2022a: 81):

el acuerdo al que lleguen el profesorado y las y los estudiantes respecto a su participación en el proceso de reflexión y autorreflexión de las situaciones de enseñanza y aprendizaje se basa en la autonomía profesional del magisterio de los primeros y a la libertad de los segundos, por lo que termina siendo fundamental para construir puentes pedagógicos de diálogo basados en la confianza, el conocimiento y la superación compartida.

Para seguir explorando posibilidades del diálogo pedagógico se les invita a revisar los materiales que se enlistan:

- ▶ Canal 22 (2017, 11 de junio). *Paulo Freire: pedagogía del diálogo* [video]. YouTube. <[https://www.youtube.com/watch?v=Cz5\\_dujSuFQ](https://www.youtube.com/watch?v=Cz5_dujSuFQ)>.

Se comparte, desde la mirada del contexto de la represión de las lenguas en la castellanización, la importancia del diálogo pedagógico en la educación como co-construcción conjunta, inacabada, entre estudiantes y docentes.

- ▶ Comunicaciones IDEP (2019). *El diálogo pedagógico reflexivo* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=pV8HwmwoVXM&t=2s>>.

Presenta al diálogo pedagógico reflexivo como estrategia que permite construir acuerdos institucionales compartidos. La propuesta es un proyecto de innovación educativa que puede servir de inspiración en el marco del nuevo currículo.

De igual forma, lean la siguiente cita en la que se considera la coexistencia de múltiples visiones presentes en la construcción del diálogo.



#### Hacia una mirada compartida

De acuerdo con Senge (2010: 275-276):

Las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas.

Escuchar es, a menudo, más difícil que hablar, especialmente para los directivos [...] que tienen ideas definidas. Se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas. Esto no implica que debemos sacrificar nuestra visión "por una causa más grande". En cambio, debemos permitir que coexistan múltiples visiones, escuchando para sintonizar el rumbo atinado, el cual trasciende y unifica todas las visiones.

Para recordar cómo la directora Carmen y los docentes establecieron el diálogo pedagógico a fin de construir una mirada compartida, lean los siguientes fragmentos e identifiquen qué sucedió, cuáles fueron las acciones de la directora, y cómo se resolvió la dificultad.



### Trabajemos lo mejor que podamos

Por otra parte, respecto a la cuarta sesión del CTE, relacionada con la construcción de los programas, de acuerdo con las orientaciones del campo formativo correspondiente, se supone que hay que trabajar entre disciplinas, pero a los docentes les cuesta ponerse de acuerdo, por múltiples factores, uno de ellos sería el tipo de contratación (por horas). Además, el aspecto pedagógico también nos está trayendo dificultades, dado que los docentes son expertos en su área, les falta desarrollar todo lo didáctico, el trabajo con el currículum para los programas analíticos.

Me he dado cuenta de que hay una constante: la falta de coordinación para el trabajo, por lo que también, para solventarlo, he llevado materiales como separadores de libros, trípticos y folletos con ideas muy puntuales que les permitan guiar la construcción de sus propuestas, los cuales he recuperado tanto de mis notas personales, como de lo que vemos con el supervisor. Aun así, tengo que admitir que es complicado porque no se han apropiado –me incluyo– de los principales conceptos planteados en la reforma, no con certeza, por lo menos.

Viene a mi memoria que una parte de las orientaciones del consejo dice que, en el proceso de elaboración del programa analítico por disciplina y grado, es importante la participación y colaboración de maestros y maestras de otros grados. No obstante, la dinámica de trabajo resultó complicada, los docentes tienen muchas dudas y para mí no es posible responder a todo. En ocasiones ellos piensan que al recibir información por parte de los supervisores conocemos y tenemos claridad para dar respuestas correctas, y no es así. Por lo anterior, me sentí insegura porque no tuve la capacidad –¿o la formación?– para responder a cada uno de los cuestionamientos. Para resolver esa situación, les pedí mayor compromiso, participación, profundizar en los materiales, ser autodidactas, buscar información. Intenté colocarnos en una posición de corresponsabilidad para aprender en conjunto. Al final del día, los productos no fueron lo esperado al no tener información clara y precisa de cómo hacerlo, fue complejo tomar decisiones sobre el trabajo a realizar, pero todos hicieron un esfuerzo y eso me ayudó a planear lo que sigue.

A veces me dan ganas de poder acompañarlos y orientarlos más, presentarles ideas, ahondar en las explicaciones, pero lo cierto es que yo también me siento limitada porque estamos en el mismo barco, es decir, estamos tratando de comprender y asimilar la información para concretarla de manera correcta. Aunque he vivido diversas reformas, uno nunca se termina de acostumar. En este caso considero que no conozco la lógica de todas las disciplinas, no soy experta y, por tal razón, prefiero darles nociones generales que bien pueden aportar –cuestiones del contexto, realidad escolar, conceptos generales, planteamientos, enfoques y finalidades–. Prefiero eso, a exponer alguna idea equivocada por la especificidad de cada disciplina (contenidos), confío en el conocimiento, manejo y experiencia de cada docente. Sé que cuando se logre la comprensión, podrán hacer esa conexión que va de lo general a lo particular, para ello, estoy en búsqueda de estrategias y ejemplos que clarifiquen sus dudas y las mías.



Por lo anterior, habrá que agregar la dificultad que implica organizar el trabajo entre pares, reitero: ¡resulta complicado ponerse de acuerdo! Sirva para ejemplificar que el profesor de Matemáticas insiste en que eso de trabajar en equipo no tiene sentido; que no funciona ni entre profesores y menos con los estudiantes. Dice que es una verdadera pérdida de tiempo, que él prefiere trabajar solo.

**Fuente:** construido a partir de entrevistas a directores de secundaria.



### Un respiro

Después del trabajo intenso, hay que detenerse un poco y tomar aire antes de continuar. Lean el siguiente cuento popular atribuido a la cultura hindú.

#### **Los seis ciegos y el elefante... nuestra verdad es sólo la porción de realidad que percibimos**

En la antigüedad, vivían seis hombres ciegos que pasaban las horas compitiendo entre ellos para ver quién era el más sabio. Exponían sus saberes y luego decidían entre todos quién era el más convincente.

Un día, discutiendo acerca de la forma exacta de un elefante, no conseguían ponerse de acuerdo. Como ninguno de ellos había tocado nunca uno, decidieron salir al día siguiente a la busca de un ejemplar, y así salir de dudas.

Puestos en fila, con las manos en los hombros de quien les precedía, emprendieron la marcha enfilando la senda que se adentraba en la selva. Pronto se dieron cuenta que estaban al lado de un gran elefante. Llenos de alegría, los seis sabios ciegos se felicitaron por su suerte. Finalmente podrían resolver el dilema.

El más decidido, se abalanzó sobre el elefante con gran ilusión por tocarlo. Sin embargo, las prisas hicieron tropezar y caer de bruces contra el costado del animal. “El elefante –exclamó– es como una pared de barro secada al sol”.

El segundo avanzó con más precaución. Con las manos extendidas fue a dar con los colmillos. “¡Sin duda la forma de este animal es como la de una lanza!”.

Entonces avanzó el tercer ciego justo cuando el elefante se giró hacia él. El ciego agarró la trompa y la [sintió] de arriba a abajo, notando su forma y movimiento. “Escuchad, este elefante es como una larga serpiente”.

Era el turno del cuarto sabio, que se acercó por detrás y recibió un suave golpe con la cola del animal, que se movía para asustar a los insectos. El sabio agarró la cola y la [sintió] con las manos. No tuvo dudas, “Es igual a una vieja cuerda” [exclamó].



El quinto de los sabios se encontró con la oreja y dijo: “Ninguno de vosotros ha acertado en su forma. El elefante es más bien como un gran abanico plano”.

El sexto sabio, que era el más viejo, se encaminó hacia el animal con lentitud, encorvado, apoyándose en un bastón. De tan doblado que estaba por la edad, pasó por debajo de la barriga del elefante y tropezó con una de sus gruesas patas. “¡Escuchad! Lo estoy tocando ahora mismo y os aseguro que el elefante tiene la misma forma que el tronco de una gran palmera”.

Satisfecha así su curiosidad, volvieron a darse las manos y tomaron otra vez la senda que les conducía a su casa. Sentados de nuevo bajo la palmera que les ofrecía sombra retomaron la discusión sobre la verdadera forma del elefante. Todos habían experimentado por ellos mismos cuál era la forma verdadera y creían que los demás estaban equivocados (Anónimo, 2016).

A partir de los retos que viven en el marco del nuevo currículum y el texto anterior, reflexionen en torno a las siguientes preguntas: ¿cómo podrían las personas con ceguera integrar de manera global la información que poseen sobre el elefante?, ¿por qué sería importante tener una mirada compartida sobre el elefante?, ¿qué relación encuentran entre esta metáfora y la corresponsabilidad<sup>13</sup> con el colectivo docente para llevar cabo la apropiación del Plan de Estudio 2022?

### Ensayo docente

En función de lo que les evocaron las lecturas anteriores, particularmente sobre aquello que vivió la directora Carmen en “Trabajemos lo mejor que podamos”, se les invita a escribir el ensayo que será insumo para la cuarta sesión del GAP. Si lo consideran necesario, revisen las propuestas sobre cómo construir un ensayo en “Hacia la tercera sesión del GAP”.

En esta ocasión, el escrito girará en torno a una experiencia en el marco de algún CTE que ejemplifique dificultades para establecer un diálogo pedagógico, ya sea en el codiseño de los programas analíticos con el colectivo docente, o en la organización o desarrollo de alguna de las actividades correspondientes a la apropiación del Plan de Estudio 2022. Por ejemplo, los desafíos en el diálogo respecto a la importancia de los vínculos sociales, las necesidades de la comunidad y la construcción de otras alternativas educativas; la generación de una conversación horizontal con las personas de la comunidad; la comunicación constante con los estudiantes con la finalidad de establecer los alcances y las limitaciones de sus acciones pedagógicas, dentro y fuera de la escuela; etcétera.

Al plasmar sus reflexiones, tomen en cuenta lo revisado en cuanto a la mirada compartida. Procuren incluir el desenlace de la situación, es decir, si se alcanzó algún acuerdo o no, así como

<sup>13</sup> De acuerdo con Berones (2022: 314), “la *corresponsabilidad educativa* se refiere a la participación activa y comprometida de padres, docentes, estudiantes, directivos y comunidad en general en el proceso educativo. Esta participación se basa en el compromiso de cada uno de los actores de contribuir con su experiencia, habilidades y conocimientos en beneficio de la educación de los estudiantes”.

los retos enfrentados para reconocer múltiples visiones, considerando el contexto particular de la escuela.

Una vez terminado, se les sugiere releer el ensayo e incorporar algunas ideas que les permitan analizar la práctica directiva con los colegas en la sesión de GAP. Recuperen para ello las siguientes preguntas: ¿cuál es el papel del director en la generación de procesos de diálogo pedagógico que posibiliten la toma de acuerdos?, ¿cómo cada visión de los distintos actores educativos permite enriquecer o dificultar a la situación?, ¿de qué manera influyen estas interacciones e intercambios en su percepción como figura directiva?, ¿de qué manera el diálogo pedagógico puede favorecer con el colectivo docente el enfoque del currículum deliberativo?

Si el tiempo se los permite, acérquense con algunos de los actores involucrados en la situación que plasmaron en su ensayo y conversen al respecto. Retomen sus opiniones y perspectivas para enriquecer sus escritos y generar una visión compartida de lo ocurrido.

Recuerden llevar su ensayo a la siguiente sesión del GAP.

#### Sesión 4. Diferentes miradas, una misma situación

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| Tiempo estimado: 4 horas | Trabajo presencial |
|--------------------------|--------------------|

En esta sesión, se revisará cómo el diálogo pedagógico fomenta el aprendizaje continuo, lo que permite comprender algunas dificultades de la práctica asociadas al conocimiento y a la apropiación del Plan de Estudio 2022. A partir de tomar en cuenta las ideas y experiencias de otros, surgirá la posibilidad de analizar la práctica y promover la reflexión.

El currículum deliberativo guarda una estrecha relación con el diálogo pedagógico, ya que éste permite una visión democrática del trabajo colegiado en donde se establecen relaciones de igualdad y es posible llegar a consensos con los integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, a partir del intercambio, el director podrá abordar con el colectivo docente las dificultades que emerjan en la cotidianidad escolar en el marco de la nueva propuesta curricular.

#### Orientación 1. Diálogo pedagógico: una alternativa

A continuación, se proponen algunas sugerencias de trabajo colectivo que permiten examinar la práctica por medio del intercambio con los otros; esta orientación tiene la intención de identificar puntos de encuentro y desencuentro mediante el diálogo pedagógico. En ese sentido se les invita a realizar lo siguiente y enriquecerlo a partir de su experiencia:

- De acuerdo con lo escrito en el ensayo docente, recuperen y compartan las dificultades que reconocieron como un impedimento para lograr el diálogo pedagógico en el codiseño de los programas analíticos o en la organización o desarrollo de alguna de las actividades necesarias en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022.

- ▶ A partir de lo que compartieron en el grupo, identifiquen la dificultad que se presentó con mayor frecuencia, la cual servirá como punto de partida en el análisis de la práctica.
- ▶ Para iniciar el diálogo consideren las siguientes preguntas:
  - ¿Qué aspectos se relacionan con la dificultad mencionada –establecer relaciones horizontales, encuentros de reflexión, visiones compartidas entre los participantes y disposición para conocer otras posturas–?
  - ¿Cuál es el rol del director durante la organización del CTE y cómo influye en la dificultad mencionada?
  - Además del CTE, ¿en qué otros espacios consideran posible abordar la dificultad?
  - ¿De qué forma el diálogo pedagógico ha estado presente dentro del CTE? Si no ha estado presente, ¿qué podrían hacer para que suceda?

Si el tiempo lo permite, formulen algún otro cuestionamiento relacionado con el diálogo pedagógico en el marco del nuevo currículum para continuar el intercambio con los colegas.

## Orientación 2. Un codiseño basado en el diálogo

En grupo lean los siguientes fragmentos del Plan de Estudio 2022. Posteriormente, expliquen de qué manera el diálogo pedagógico aporta al codiseño de los programas analíticos. A partir de sus aportaciones escriban las respuestas en el cuaderno de notas o aplicación, de acuerdo con la tabla 4.1.

Recuerden que lo que se plantea en la tabla es sólo un ejemplo a partir de la experiencia de la directora Carmen López Saldívar.



### Programas de estudio

El proceso de codiseño considera que el colectivo docente de cada escuela delibere en torno a los contenidos que será necesario integrar a los programas analíticos, de tal forma que ambas acciones: apropiación de contenidos nacionales y codiseño de contenidos locales, reconozcan estructuralmente los procesos de decisión curricular que las maestras y los maestros llevan a cabo (SEP, 2022a: 138).

En el proceso de elaboración del programa analítico por disciplina y grado, es importante la participación y colaboración de maestras y maestros de otros grados que se agrupan en el mismo campo formativo. Por ejemplo, sugerimos que maestras y maestros de primero y tercer grado de Español aporten en la construcción del programa analítico del segundo grado de esta asignatura. Otro caso es el de la disciplina de Física, que se imparte en segundo grado, la cual podrá ser apoyada por maestras y maestros de otros grados del mismo campo formativo (SEP, 2022a: 6).





### Programas de estudio

[...] los programas de estudio relacionan los aspectos institucionales, curriculares y docentes, [...] los componentes de la estructura que se despliegan en los programas de estudio son el punto de partida para el trabajo de las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria dentro del proceso de contextualización a cargo de las maestras y maestros.

El programa analítico se puede ver como una segunda etapa que se fundamenta en “el conocimiento del Plan de Estudio y el análisis sistemático tanto de las condiciones institucionales como del conjunto de experiencias docentes frente a los temas que se intenta desarrollar”.

Un programa analítico es pertinente si se articula con los planteamientos del plan de estudio y, sobre todo, si se adecua a las condiciones concretas en las que se realizan los procesos de enseñanza y aprendizaje, a las particularidades de la enseñanza de las profesoras y profesores, así como a las necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje de las y los estudiantes.

Lo anterior apunta al trabajo local del colectivo docente y al trabajo en los Consejos Técnicos Escolares. Este proceso de contextualización de los contenidos nacionales estaría incompleto si el currículo de la educación preescolar, primaria y secundaria no reconoce espacios de codiseño curricular a nivel escolar para incorporar problemáticas, temas y asuntos comunitarios locales y regionales como contenidos necesarios para enriquecer la propuesta curricular (SEP, 2022a: 137).

**Tabla 4.1** Confrontación de mis ideas y aprendiendo del otro

| <b>Aportaciones del diálogo pedagógico en el marco del codiseño de los programas analíticos</b>  | <b>¿Cómo es mi práctica?</b>  | <b>Aportaciones de los colegas a mi práctica</b>  | <b>Resignificando la práctica</b>  |
|--|---|---|--|
| <p>El diálogo ayuda a profundizar los aspectos técnicos y teóricos del codiseño de los contenidos para incorporar las especificidades locales.</p> | <p>Suelo propiciar espacios de trabajo en colectivo, pero no participo en ellos. Dejo que los docentes sean quienes se pongan de acuerdo, pues ellos son los expertos en sus disciplinas.</p> | <p>Hacer círculos de estudio en donde se vaya rotando su coordinación entre todos los integrantes de la escuela. Mediante estos círculos, se comparten conocimientos y saberes que contribuyen a un saber colectivo en donde se reorienta, adapta y ajusta el programa analítico.</p> | <p>Como director, no sólo tengo que generar las condiciones para que se lleve a cabo lo solicitado por la SEP, mi participación en la construcción de los programas también es de gran utilidad, aunque no sea experto en las disciplinas, pues entre todos reconocemos la realidad de la escuela y esto permite contextualizar los contenidos... Además, puedo promover que cuando estemos juntos realmente intercambiemos puntos de vista, ya que sentarse por equipos no es necesariamente trabajar de manera colaborativa.</p> |
| <p>Deliberación en torno a los contenidos...</p>   |   |   |  |
|  |   |   |  |
|  |   |   |  |

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de lo anterior, en grupo dialoguen sobre: ¿cómo las aportaciones de sus pares contribuyen a mirar y fortalecer la práctica directiva en torno al diálogo pedagógico con el colectivo docente?; en el contexto de la escuela, ¿cuál es el valor que cada docente aporta en los diálogos desde sus saberes y conocimientos? Si lo consideran, pueden proponer otras preguntas para profundizar.

### Orientación 3. Hallazgos para futuros diálogos pedagógicos

Para cerrar la sesión, se les sugiere recuperar los aprendizajes del día en una nota adhesiva, rotafolio, cuaderno de notas o aplicación para compartirlo en el grupo, de acuerdo con lo siguiente:

- ▶ *Hechos*: anoten la serie de eventos que ocurrieron hoy a lo largo de la sesión, destacando aquellos sucesos que les parecieron más relevantes. Procuren plasmar cuestiones fácticas que no incluyan opiniones.
- ▶ *Emociones*: registren las diversas emociones que emergieron a lo largo de la sesión. Intenten no evaluar ni juzgar lo acontecido; céntrense en cómo se sintieron.
- ▶ *Hallazgos*: plasmen algunos descubrimientos sobre lo ocurrido en la sesión. Busquen encontrarle sentido a lo ocurrido y valórenlo; identifiquen qué de la sesión fue positivo para la práctica.
- ▶ *Futuro*: reflexionen sobre cómo los aprendizajes y hallazgos de esta sesión pueden contribuir a generar cambios en la práctica y favorecer a generar más espacios de diálogo pedagógico en la escuela (adaptado de Greenaway, citado en The University of Edinburgh, 2018).

#### Para poner en práctica en la escuela

A partir de lo revisado durante la sesión, en los contextos de sus escuelas y en los momentos que consideren pertinentes, generen espacios de diálogo pedagógico; recuerden aprovechar el CTE y otras situaciones informales de intercambio con los docentes y observen los retos que esto genera en la práctica sobre la apropiación del Plan de Estudio 2022. Si el contexto lo permite, pueden conversar con sus colegas para compartir, inspirarse y aprender de las acciones que realizan con el colectivo docente, también comuniquen su experiencia a fin de enriquecer la práctica.

#### Recuerden que...

Es importante revisar y preparar el trabajo correspondiente a la sesión 5 antes del trabajo presencial. Asimismo, antes de concluir el apartado, acuerden entre todos si es posible que un director modere la orientación 1 de la siguiente sesión. Esta invitación pretende explorar nuevas formas de trabajo que podrá llevar a cabo posteriormente con el colectivo docente y la comunidad escolar en los próximos CTE u otros espacios.



## Hacia la quinta sesión del GAP

Tiempo estimado: 2 horas

Trabajo entre sesiones: individual

A partir de lo revisado en la sesión 4, es momento de iniciar el trabajo en el tiempo que ustedes consideren pertinente previo a la sesión 5. Se revisará la toma de decisiones como la concreción de la interlocución, la deliberación y el diálogo pedagógico que sustentan el currículum deliberativo. De la misma forma, se dará lectura a un segmento de la experiencia de la directora Carmen “Trabajemos lo mejor que podamos”. Ambas actividades servirán como insumos para la escritura de un ensayo docente, detonador que se utilizará en la última sesión del GAP.

Se les invita a leer los siguientes textos y resaltar aquellas ideas que les parezcan relevantes, nuevas o que generen dudas para que las dialoguen entre colegas en la sesión presencial.



### Toma de decisiones

En el currículum convergen diversos elementos que requieren razonamientos, debates y deliberaciones, necesarios para romper con una tendencia técnica e instrumental, dado que tiene por objetivo movilizar saberes y conocimientos en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Habrá que destacar la relevancia de generar espacios en los cuales las figuras educativas desde una perspectiva de corresponsabilidad tomen decisiones consensuadas a partir de deliberar, analizar y reflexionar sobre los significados y las condiciones de la escuela (Portela-Guarin *et al.*, 2017).

En este sentido, de acuerdo con lo propuesto por Popkewitz (citado en Portela-Guarin *et al.*, 2017), tomar decisiones a nivel colectivo en el marco de nuevas propuestas curriculares supone una comprensión de la realidad educativa, el trabajo colegiado, los conocimientos teóricos y prácticos, así como la relevancia de repensar las acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad escolar.

Fustier (2001: 13) señala que una labor de los directores consiste en:

dotar de sentido las tareas habituales propias y de los profesores, en coherencia con la misión de la escuela. Resulta un aspecto clave la comprensión de que este sentido debe ser compartido para permitir la realización y cohesión de proyectos, que siempre son colectivos.

La implementación de propuestas de mejora tiende al fortalecimiento de la autonomía de la institución, para lo cual se requiere de cierta libertad de acción por parte de los actores, de modo que puedan tomar decisiones oportunas en aquello que les compete. La condición sería que estos márgenes de decisión se mantengan dentro de los acuerdos colectivos y la coherencia con la misión de la institución.

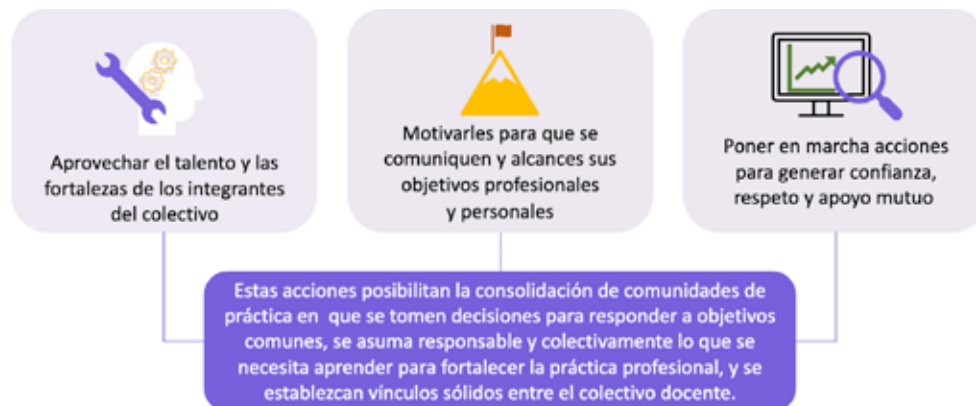


En este contexto, Fustier (2001: 21) también enfatiza que:

el trabajo en equipo resulta central para los procesos institucionales de mejora, en tanto éstos requieren de acciones colectivas, que recuperen los distintos aportes y los complementen. El trabajo en equipo entre los directivos contribuye a modelizar y promover esta modalidad en la institución.

Los equipos de trabajo, más allá de debatir, analizar y proyectar, deben tomar decisiones en la forma lo más eficiente posible, a partir de la cooperación e integración de las diferentes miradas. Esto constituye un ejercicio de participación y de responsabilidad compartida, sin que por ello se eluda la responsabilidad de quienes ejercen cargos de conducción.

Por lo anterior se puede decir que, el nuevo currículum representa un reto a las figuras educativas, dado que son clave en el escenario escolar. Cabe señalar que recae en los directores, docentes y otros la responsabilidad de incluir a la comunidad escolar y buscar una relación que posibilite la construcción conjunta y lograr lo establecido en el plan y los programas; ya que en la actualidad establecer vínculos entre los involucrados es un fundamento central de la propuesta que potencia la toma de decisiones (Zorrilla y Pérez, 2006).



**Fuente:** elaboración propia con base en Mejoredu (2021). *Liderazgo directivo, clave para construir comunidades de práctica. Blog entre docentes.* <<https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/liderazgo-directivo-clave-para-construir-comunidades-de-practica>>.

Con la intención de ahondar en la toma de decisiones, pueden revisar el siguiente artículo:

- Carletti, G. (2006). La construcción de la representación de las prácticas cotidianas de directores escolares: un análisis de la toma de decisiones a partir de la reforma educativa. *Fundamentos en Humanidades*, VII(13-14): 239-255. <<https://www.redalyc.org/pdf/184/18400715.pdf>>.

Se plantean algunos conceptos relacionados con la importancia de crear equipos de trabajo y motivar la toma de decisiones colegiadas a partir de las condiciones específicas del contexto escolar.

Para recordar cómo la directora Carmen tomó decisiones para la apropiación del Plan de Estudio 2022, lean los siguientes fragmentos. Consideren lo revisado anteriormente e identifiquen qué pasó, cuáles son las decisiones de la directora, y cuáles fueron los resultados.



### Trabajemos lo mejor que podamos

En octubre comenzaron las sesiones ordinarias para revisar los planteamientos de la propuesta curricular, el trabajo por proyectos, el enfoque humanista, la relevancia de la autonomía profesional, las metodologías didácticas, entre otros. En este sentido, comenzamos a desarrollar proyectos a partir de uno de los ejes articuladores que es el de igualdad de género. Tenemos varias acciones realizadas, por ejemplo: invitamos a un conferencista a que nos hablará de la importancia de educar para la paz y sus alcances, tales como construir un país democrático, pacífico y próspero.

De igual manera, en enero hicimos una marcha con los padres de familia sobre el mismo tema, para que se enteraran de lo que estamos trabajando; si bien aún no tenemos desarrollados los programas, creo que con estas actividades se puede motivar a los docentes a seguir trabajando. Estos ejemplos, muestran los intentos y las decisiones que hemos tomado para lograr el involucramiento de la comunidad y otros actores en la escuela. [...]

Aun así, dirigir los CTE nos ha ayudado a conocer la nueva propuesta curricular; sin embargo, existen obstáculos que nos impiden avanzar con la fluidez y profundidad que uno desearía. Algunos docentes expresan inconformidad sobre los planteamientos propuestos en las orientaciones de las sesiones. Estas situaciones repercuten en el trabajo colaborativo, el abordaje y el intercambio de ideas, sumado a que no todos asumen su responsabilidad de revisar los insumos.

En algunas ocasiones, en los CTE los docentes manifiestan una actitud pasiva, esperando recibir de mi parte los conocimientos para que ellos simplemente los pongan en práctica con los estudiantes. Desde mi entender, no tendría que ser así, ya que veo a los CTE como espacios en los cuales todos juntos tendríamos que construir, desde una lógica de unión, intercambio y participación, lo que pocas veces se logra. Debido a esto, en varias de las sesiones llego solamente a dar instrucciones y ellos las llevan a cabo sin procesos de reflexión y análisis. En ocasiones sugerí acciones colaborativas ante esta falta de interés.

**Fuente:** construido a partir de entrevistas a directores de secundaria.



### Un respiro

Una breve interrupción antes de pasar a la elaboración del ensayo. Observen el video *Snack Attack* <[https://www.youtube.com/watch?v=38y\\_1EWIE9I](https://www.youtube.com/watch?v=38y_1EWIE9I)> (Eduardo Verastegui, 2017) y reflexionen sobre las siguientes preguntas: ¿qué les hace pensar el cortometraje?, ¿recuerdan alguna situación en donde no se haya considerado el panorama completo en alguna decisión en su escuela?, ¿cómo puede influir esto incluso entre las relaciones de los integrantes de la comunidad escolar?

**Ensayo docente**

Es momento de escribir el ensayo o enriquecer alguno de los que elaboraron previamente, a partir de lo evocado en el texto de la directora Carmen “Trabajemos lo mejor que podamos”, respecto a la toma de decisiones en el marco del Plan de Estudio 2022. Por ejemplo: ¿qué eligió para impulsar la participación y el trabajo colaborativo entre docentes?

Enfatice en su texto el aspecto sobre el cual tuvo que decidir en la situación acontecida, describa el proceso que llevó a cabo y la elección realizada –secuencia de hechos, interacciones, análisis de alternativas, análisis de ventajas y desventajas–. Incluya la descripción de las sensaciones y actitudes de los protagonistas, así como los efectos derivados de las acciones con el colectivo docente, particularmente aquellas sobre el impacto en el proceso de apropiación del Plan de Estudio 2022.

Posteriormente, analicen su práctica por medio de las siguientes preguntas e intenten detallar lo mejor posible la experiencia que comparten en sus ensayos: ¿de qué forma las relaciones en la comunidad y vida social de la escuela les permiten tomar decisiones?, ¿cuáles son los aciertos que han tenido en lo individual y en lo colectivo en la toma de decisiones?

Recuerden llevar su ensayo para la última sesión del GAP.

**Sesión 5. Valorar la participación de todos en la toma de decisiones**

Tiempo estimado: 4 horas

Trabajo presencial

En esta última sesión, se analizará y valorará la práctica directiva en la toma de decisiones, dado que el director es responsable de orientar al colectivo docente y, por tanto, los procesos de escuela y aula. Al efecto es importante repensar la función con los colegas y con ello, construir nuevos significados.

El trabajo en el aula y la escuela a partir del currículum deliberativo considera los esfuerzos de la comunidad educativa. Esta visión requiere acciones en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022, de ahí que sea relevante que el director, antes de tomar decisiones, considere el tiempo, detone procesos de reflexión individual y colectiva y valore la información, las posibles consecuencias y ventajas, así como los saberes de otros.

**Orientación 1. Valoración sobre la toma de decisiones**

Es tiempo de compartir y analizar los ensayos docentes que redactaron. Consideren que en el GAP se fomenta el intercambio de pensamientos, emociones y decisiones, así como la retroalimentación y la reconstrucción de la práctica. Para comenzar realicen lo siguiente:

- Comenten brevemente en grupo las experiencias escritas en los ensayos, e identifiquen: ¿qué los llevó a tomar esa decisión?, ¿qué piensan de las acciones realizadas?, ¿de qué

manera involucraron a la comunidad escolar en la toma de decisiones?, ¿cuáles fueron los resultados de las decisiones y acciones tomadas?

- ▶ Examinen cómo estuvieron presentes la interlocución, la deliberación y el diálogo pedagógico en la toma de decisiones:
  - la *interlocución* para conferir significado a aquello sobre lo que se iba a decidir;
  - la *deliberación* para disminuir la distancia entre posturas distintas antes de concretar la decisión; y
  - el *diálogo pedagógico* en el reconocimiento de las visiones propias y externas, para construir miradas más comunes.
- ▶ Definan criterios que les permitan valorar el proceso de la toma de decisiones en el contexto de su escuela durante el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022. Éstos son algunos ejemplos: reconocer la situación sobre la que se va a decidir, cumplir los objetivos que tiene la escuela, seleccionar acciones en función de la situación, analizar las distintas posibilidades, considerar las ventajas y desventajas de las alternativas, y tomar en cuenta la perspectiva del colectivo docente.
- ▶ Lean la siguiente reflexión para enriquecer el intercambio entre colegas.

### *Reflexión sobre la visión que ha prevalecido ante el cambio curricular*

Ante el cambio curricular ha prevalecido una sensación de incertidumbre que ha llevado a docentes y directores a solicitar a sus autoridades que les digan exactamente qué deben hacer, cómo deben actuar, y qué decisiones son las correctas. Sin embargo, como se ha analizado previamente a lo largo de las sesiones, las escuelas –sus integrantes– tienen la capacidad de tomar sus propias decisiones a partir de los saberes y conocimientos individuales y colectivos, pues son ellas quienes mejor conocen lo que pasa al interior de las aulas y en la comunidad donde se ubica la institución. Aun así, persiste la tendencia a desconfiar de lo propio y buscar externamente que alguien valide dicha postura –quien probablemente no conoce del todo el contexto–. ¿Por qué pasa esto?, ¿en qué otros contextos suelen presentarse situaciones similares? y ¿cómo los directores pueden transformar esta tendencia humana de esperar soluciones y en su lugar, proponer alternativas?

En la siguiente cita, Edgar Morin hace referencia a cómo en una época de cambio hay que aprender a vivir y enfrentar la incertidumbre:

Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado. Es por eso por lo que la educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres ligadas al conocimiento.

EDGAR MORIN (1999: 37)

### **Orientación 2. Analizar para ajustar y mejorar**

Se les propone escribir en su cuaderno de notas o aplicación las acciones que llevaron a cabo para tomar una decisión en el marco del nuevo currículum; pueden tomar de ejemplo lo escrito en el ensayo docente. Enseguida valoren, a partir de los criterios construidos, qué se requiere fortalecer o hacer de forma distinta en la práctica, para lo cual pueden apoyarse de la tabla 5.1. y revisar el ejemplo que en ella se propone.



**Tabla 5.1** Valoración de la práctica

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Finalidad de la toma de decisiones para el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022</b> | [Ejemplo: coordinación del codiseño del programa analítico de 5.º grado de primaria]             |   |
| <b>Desglose de acciones</b>  | - [Ejemplo: comprensión de los conceptos]<br>- [Organización del trabajo colectivo...]<br>-<br>- |   |
| <b>Criterios construidos</b>   | <b>Se requiere fortalecer:<br/>¿por qué?, ¿cómo?</b>   | <b>Se requiere hacer de forma distinta:<br/>¿por qué?, ¿cómo?</b> |
| Reconocer la situación sobre la que se va a trabajar   |  |   |
| Cumplir los objetivos planteados   |  |   |
| Dialogar con el colectivo docente para disminuir disensos  |  |   |
| ...  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |

De acuerdo con las respuestas en la tabla 5.1, analicen y dialoguen sobre...

- ▶ los aspectos que requieren fortalecer; y
- ▶ las acciones que harían de manera distinta.

Identifiquen coincidencias, diferencias, dificultades y complementen las propuestas en función de esta retroalimentación.

#### Para poner en práctica en la escuela

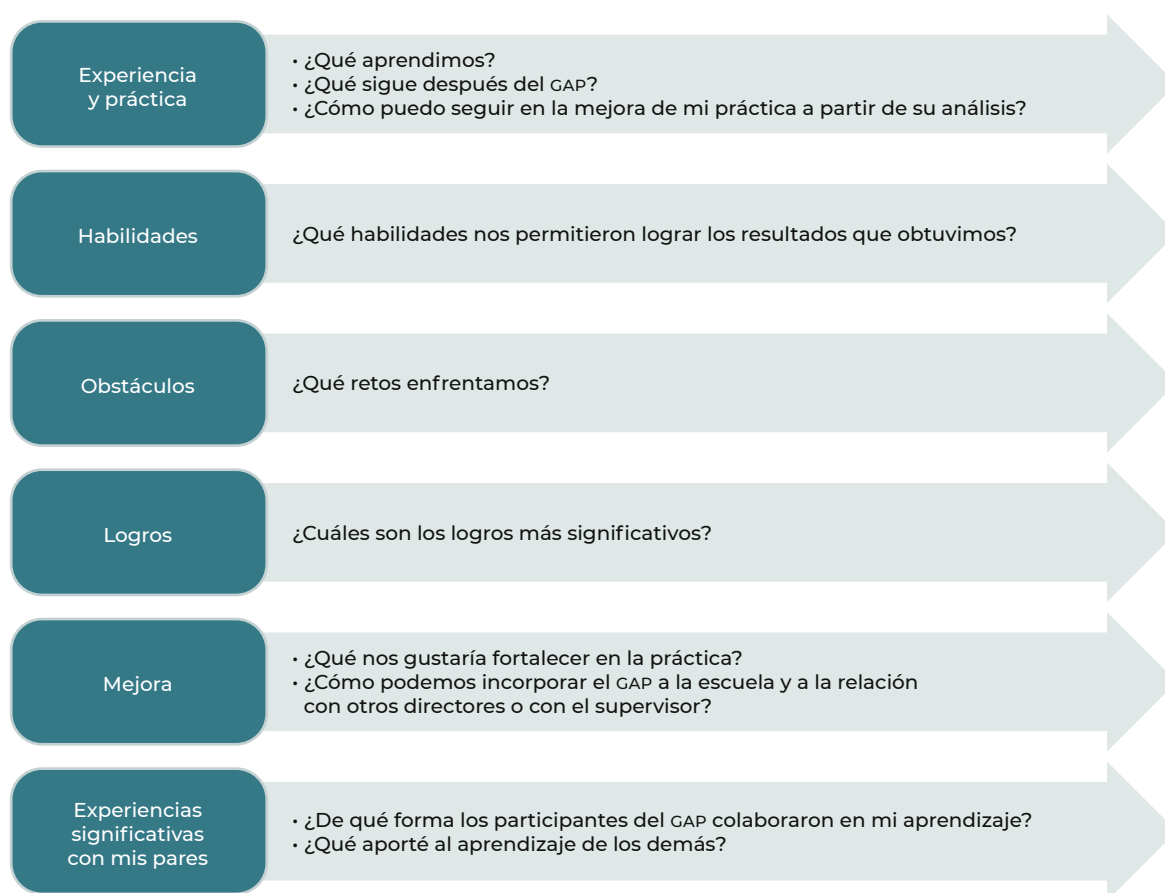
De acuerdo con la tabla 5.1 observen cuáles son las acciones en el marco del Plan de Estudio 2022 que requieren fortalecer a partir de los criterios construidos en el grupo. En función de lo anterior, propongan la realización de ajustes a lo largo de las siguientes semanas. Recuerden que pueden acercarse a sus pares con la finalidad de retroalimentar la práctica en la toma de decisiones, esto puede inspirarlos a identificar posibles cambios en las dinámicas de trabajo que desarrollan con la comunidad escolar.

La tabla 5.1 puede emplearse posteriormente en la cotidianidad de la escuela para valorar de forma crítica las acciones sobre y para la toma de decisiones.

### Orientación 3. Contrastes en la práctica, ¿qué sigue después del GAP?

Para finalizar, intercambien sus principales conclusiones del GAP; pueden apoyarse en la figura 5.1, además de recuperar las notas que realizaron a lo largo de las sesiones. O bien, si lo prefieren, pueden acordar otra forma para dar cierre a la participación.

**Figura 5.1** Aprendizaje global



**Fuente:** elaboración modificada con base en Monsalve, s/f.

Recuerden que este es un buen momento para fortalecer las redes pedagógicas que han conformado con sus colegas, esto les permitirá seguir en comunicación y dialogar sobre aspectos de la práctica relacionados con el Plan de Estudio 2022. Igualmente, piensen en elaborar un directorio, compartir redes sociales, etcétera.

## Sección 2

### Experiencia de una directora de secundaria

A continuación, se presenta la experiencia de una directora de secundaria técnica en la que se identifican algunos retos y acciones que llevó a cabo respecto a la nueva propuesta curricular.



#### Trabajemos lo mejor que podamos

Mi nombre es Carmen López Saldívar, fui docente frente a grupo de secundaria por quince años, hace nueve asumí el cargo como directora. De formación, tengo la licenciatura en Biología, e hice una especialidad en Educación.

La escuela donde laboro es una secundaria técnica estatal situada en una comunidad semirrural en la que hay carencia de servicios básicos y falta de vías de comunicación. No obstante, tenemos cerca un servicio médico que nos apoya con la atención a estudiantes y docentes.

La secundaria está adscrita a la zona escolar 16, que cuenta con un supervisor y un ATP [asesor técnico pedagógico] que acompañan los procesos de gestión educativa. El número de estudiantes matriculados en el ciclo escolar 2022-2023 fue de ciento cincuenta, distribuidos en seis grupos en el turno matutino, sus edades fluctúan entre los doce y los dieciséis años. La plantilla del personal está integrada por una subdirectora, once docentes frente a grupo, un prefecto, una trabajadora social, un docente de tecnología (taller) y yo; también participa un docente especialista de USAER [Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular]. La mayoría son de la misma comunidad.

Las condiciones socioeconómicas de las familias de los estudiantes son bajas. Los padres casi no asisten a las juntas debido a que emigran en búsqueda de mejores condiciones de vida, por lo que en su mayoría son las madres quienes están al pendiente de sus hijos; se nota la participación de ellas en las actividades relacionadas con las tradiciones locales. Por ejemplo, en la semana de la feria del pueblo las familias comparten platillos tradicionales y representativos de la región, lo cual motiva a los estudiantes a generar lazos con la comunidad. Sus principales ingresos dependen de las remesas, la agricultura, la ganadería, los servicios domésticos y algunos comercios. El sector de la población que se dedica al comercio se ha visto afectado por la inseguridad debido a la extorsión y el cobro de piso, pues, de manera simultánea, grupos delictivos organizados ofertan protección y ejercen la amenaza de provocarles un daño material o físico. Actualmente, en la comunidad se han incrementado los niveles de violencia e incertidumbre, la mayoría de los integrantes que forman parte de las agrupaciones delictivas son jóvenes con edades que oscilan entre doce y dieciocho años. Uno de los factores destacados en la incorporación de los jóvenes en actividades de grupos criminales es el narcotráfico como forma de vida.

Al inicio de mi función tuve dificultades con la organización del trabajo colaborativo por no comunicar de manera adecuada mis ideas a docentes y padres de familia, lo que me llevó a tener sentimientos de frustración en varios momentos.



Hoy en día, he aprendido sobre la dinámica escolar, las fortalezas y debilidades del colectivo docente; también trato de involucrar a las familias en los proyectos escolares, sin embargo, por las condiciones sociales resulta complicada su participación. En la actualidad considero que las condiciones de la escuela son adversas para poner en marcha lo establecido por la política educativa de la nueva propuesta curricular y con ello potenciar el aprendizaje de los estudiantes, así como el trabajo colegiado.

En el último año, he tenido pensamientos y sentimientos encontrados: por una parte, de frustración debido al cambio curricular, por ejemplo: la falta de claridad sobre las acciones que debo realizar; el desconocimiento de los nuevos elementos, enfoques y significados; la toma de decisiones para la organización del trabajo colegiado con los docentes; el involucramiento de la comunidad; así como la comprensión del Plan y Programas de Estudio 2022. Los docentes me expresan sus inquietudes y dudas en cuanto a qué hacer y cómo hacerlo; solicitan ejemplos de lo que tienen que entregar, exigen un producto acabado.

Además, algunos colegas se niegan a que se concrete la reforma. Dicha postura se sustenta en que “nada está dicho” y “aún no hay libros de texto”. A pesar de lo anterior, tengo que realizar esfuerzos para ponerlo en marcha.

Por otra parte, he experimentado sensación de emoción, ya que me parece un proyecto educativo muy potente y de grandes alcances; abarca temas novedosos, pertinentes y toma en cuenta nuestros conocimientos e intereses de los estudiantes, revaloriza la práctica y aborda desde las instituciones educativas temáticas sobre el género, equidad, inclusión y emociones.

Hace unos años se comenzó a hablar de la Nueva Escuela Mexicana (NEM); no sabíamos qué nos implicaría como colectivo escolar, pero sí que habría mucho trabajo porque aún no terminábamos de apropiarnos el nuevo modelo educativo del 2017. Recuerdo que estaba también el tema del programa piloto, que al final ni se hizo, pero uno siempre se pregunta, ¿y si me toca a mí?, ¿cómo le vamos a hacer?

En agosto del año pasado la Secretaría de Educación Pública presentó el Plan de Estudio de preescolar, primaria y secundaria para el ciclo escolar 2022-2023. Desde mi punto de vista, creo que faltó mucha planeación de cómo sería el acercamiento al plan y programas, quién nos prepararía; pienso que todo fue muy apresurado. Quiero destacar que la información que llegaba a nuestras manos la he trabajado con base en mis conocimientos, experiencias e interpretaciones. Opino que cada persona puede darle un sentido distinto y eso se refleja al momento de compartir con otros, o bien, al intentar ponerlo en práctica. En este sentido, cada que revisaba algún material, además de hacerlo con prisa y sin tiempo, no estaba segura de que lo hiciera bien.

En pláticas informales con docentes y otros directores hemos concluido que necesitamos capacitaciones específicas, es decir, que los especialistas o expertos nos ayuden a disipar tantas dudas. Tengo que decir que requiero ayuda para entender y asimilar de forma correcta lo establecido, porque sinceramente, trabajo preguntándome: ¿lo estaré haciendo bien?, ¿cuándo nos vendrán a capacitar los expertos?



En octubre comenzaron las sesiones ordinarias para revisar los planteamientos de la propuesta curricular, el trabajo por proyectos, el enfoque humanista, la relevancia de la autonomía profesional, las metodologías didácticas, entre otros. En este sentido comenzamos a desarrollar proyectos a partir de uno de los ejes articuladores que es el de igualdad de género. Tenemos varias acciones realizadas, por ejemplo, invitamos a un conferencista a que nos hablara de la importancia de educar para la paz y sus alcances, tales como construir un país democrático, pacífico y próspero.

De igual manera, en enero hicimos una marcha con los padres de familia sobre el mismo tema, para que se enteraran de lo que estamos trabajando; si bien aún no tenemos desarrollados los programas, creo que con estas actividades se puede motivar a los docentes a seguir trabajando. Estos ejemplos muestran los intentos y las decisiones que hemos tomado para lograr el involucramiento de la comunidad y otros actores en la escuela.

Conviene subrayar que, cuando empezamos con esto de los proyectos, salió el tema de la violencia y las adicciones, cuestiones complejas porque nos toca a todos en la localidad, y vemos cómo está afectando. La verdad nos dio miedo abordar esos temas, sabemos que algunos estudiantes andan metidos en eso, abordarlo así directamente podría acabar mal, opino que no estamos capacitados para hacer eso.

Ante dicha situación, me pregunté: ¿cómo relacionar ese tema o problemática con las asignaturas? Para mí fue pretexto para atacar desde diferentes frentes una problemática en común y poner en juego los nuevos elementos –ejes articuladores, campos formativos, contenidos– con la intención de que los docentes establecieran conexiones en la elaboración de la construcción de los programas. Pero la dinámica de trabajo fue la siguiente:

- La profesora de Historia Universal comentó que era posible diseñar proyectos que destaquen la violencia en las guerras a través del tiempo en el mundo.
- El maestro de Educación Física mencionó que esos temas podrían incitar a la agresión, dado que en la zona existen estas llamadas guerras entre los grupos delictivos y se requiere lo contrario, es decir, generar ambientes pacíficos más allá de reforzar esas ideas.
- El profesor de Formación Cívica y Ética comentó que, por las características de la asignatura, la problemática podría abordarse desde una perspectiva integral y transversal por medio de la articulación de contenidos que aportaran a la concientización sobre estos temas. Propuso construir un proyecto que involucrara diversas asignaturas a fin de promover la movilización de conocimientos, valores y actitudes concretas para cambiar la mentalidad de los estudiantes y, por tanto, transformar el entorno.
- El docente de Español comentó que el tema se podría abordar desde la perspectiva de fomentar valores como el respeto y el cuidado del otro.



En relación con las posturas diversas, decidí poner el foco de atención en el trabajo colaborativo, la participación, el diálogo e intercambio, dejando de lado las discusiones que estaban sucediendo. Consideré prudente indicar que trabajaran en grupos de tres [integrantes], con aquellos que tuvieran una buena relación, se sintieran cómodos y en confianza. Los pequeños equipos se comenzaron a formar y me di cuenta de que un compañero docente estaba quedando de lado, es decir, no formaba equipo con nadie. Al final se quedó solo. Pienso que generé un ambiente de incomodidad, aun así, dejé que las cosas siguieran su curso, ya que no estaba segura de que obligarlo a incorporarse en un equipo era la mejor opción.

Esta experiencia me hizo pensar e indagar en alternativas para organizar y dinamizar el trabajo colegiado. De ahí en adelante he planteado estrategias equitativas de participación y, en la conformación de grupos o equipos, busco dinámicas que equilibren cada actividad, sea individual o colectiva.

Hay una parte en la que me siento tranquila conmigo misma porque al menos lo estoy intentando, busco alternativas y permanezco en movimiento, siempre con la disposición de aprender, pero hay directores y docentes que llevan muchos años en la función y sienten que no tiene sentido esforzarse, deducen que seguro para el próximo sexenio todo cambiará nuevamente. El problema es: ¿cómo afecta a los docentes y a los estudiantes?

A veces la salida es ser impositivo y autoritario, es decir, revisamos, entendemos y transmitimos a los docentes un recorrido de conceptos y actividades –individuales o colectivas– en el Consejo Técnico Escolar (CTE), a fin de que las lleven a cabo; sin detenernos a observar si se está entendiendo o cómo lo están entendiendo. Desde esta posición los CTE dejan de ser espacio de formación colegiada y parecieran un lugar en el cual se dan instrucciones y se establecen límites, por ejemplo, el tiempo, la entrega de productos y cumplir lo que se pueda.

Aun así, dirigir los CTE nos ha ayudado a conocer la nueva propuesta curricular; sin embargo, existen obstáculos que nos impiden avanzar con la fluidez y profundidad que uno desearía. Algunos docentes expresan inconformidad sobre los planteamientos propuestos en las orientaciones de las sesiones. Estas situaciones repercuten en el trabajo colaborativo, el abordaje y el intercambio de ideas, sumado a que no todos asumen su responsabilidad de revisar los insumos.

En algunas ocasiones, en los CTE los docentes manifiestan una actitud pasiva, esperando recibir de mi parte los conocimientos para que ellos simplemente los pongan en práctica con los estudiantes. Desde mi entender, no tendría que ser así, ya que veo a los CTE como espacios en los cuales todos juntos tendríamos que construir, desde una lógica de unión, intercambio y participación, lo que pocas veces se logra. Debido a esto, en varias de las sesiones llego solamente a dar instrucciones y ellos las llevan a cabo sin procesos de reflexión y análisis. En ocasiones sugerí acciones colaborativas ante esta falta de interés.



En cuanto a las sesiones ordinarias que tienen que ver con el desarrollo de los programas analíticos, tenemos bastantes problemas en las orientaciones, no te dicen cómo hacerlas y la verdad nos gustaría una línea que nos diga por dónde debemos ir. Como ya lo había señalado, no sabemos si lo que estamos haciendo está bien o mal. Por ejemplo, en las orientaciones se dice que en el proceso de elaboración del programa analítico por disciplina y grado deben participar maestros y maestras que pertenecen al mismo campo formativo. Sin embargo, por las condiciones de la escuela y la poca asistencia de los docentes, la maestra de Geografía no tenía con quién hacer el codiseño. Por ello, le pedí a un profesor de ciencias (al de Química) que la apoyara. Aun cuando quiero que el trabajo sea de acuerdo con los señalamientos, me resulta complicado. Noté la disposición del maestro de Química para apoyar, pero al recuperar su experiencia de trabajo del día, expresó que debido a su desconocimiento pudo aportar poco. En definitiva, opino que no basta con tener disposición o actitud, se necesita también de conocimientos y comprensión de lo que estamos realizando. Por tal motivo, insisto en que los docentes revisen los materiales, se los hago llegar por diversos medios, asigno temas o segmentos –los leo también– para no llegar en ceros a los CTE.

Por otra parte, respecto a la cuarta sesión del CTE –relacionada con la construcción de los programas de acuerdo con las orientaciones del campo formativo correspondiente–, se supone que hay que trabajar entre disciplinas, pero a los docentes les cuesta ponerse de acuerdo, por múltiples factores, uno de ellos sería el tipo de contratación (por horas). Además, el aspecto pedagógico también nos está trayendo dificultades, dado que los docentes son expertos en su área, les falta desarrollar todo lo didáctico, el trabajo con el currículum para los programas analíticos.

Me he dado cuenta de que hay una constante: la falta de coordinación para el trabajo, por lo que también, para solventarlo, he llevado materiales como separadores de libros, trípticos y folletos con ideas muy puntuales que les permitan guiar la construcción de sus propuestas, los cuales he recuperado tanto de mis notas personales, como de lo que vemos con el supervisor. Aun así, tengo que admitir que es complicado porque no se han apropiado –me incluyo– de los principales conceptos planteados en la reforma, no con certeza, por lo menos.

Viene a mi memoria que una parte de las orientaciones del consejo dice que, en el proceso de elaboración del programa analítico por disciplina y grado, es importante la participación y colaboración de maestros y maestras de otros grados. No obstante, la dinámica de trabajo resultó complicada, los docentes tienen muchas dudas y para mí no es posible responder a todo. En ocasiones ellos piensan que al recibir información por parte de los supervisores, conocemos y tenemos claridad para dar respuestas correctas, y no es así. Por lo anterior, me sentí insegura porque no tuve la capacidad –¿o la formación?– para responder a cada uno de los cuestionamientos. Para resolver esa situación, les pedí mayor compromiso, participación, profundizar en los materiales, ser autodidactas, buscar información. Intenté colocarnos en una posición de corresponsabilidad para aprender en conjunto. Al final del día, los productos no fueron lo esperado al no tener información clara y precisa de cómo hacerlo, fue complejo tomar decisiones sobre el trabajo a realizar, pero todos hicieron un esfuerzo y eso me ayudó a planear lo que sigue.

A veces me dan ganas de poder acompañarlos y orientarlos más, presentarles ideas, ahondar en las explicaciones, pero lo cierto es que yo también me siento limitada porque estamos en el mismo barco, es decir, estamos tratando de comprender y asimilar la información para concretarla de manera correcta. Aunque he vivido diversas reformas, una nunca se termina de acostumbrar. En este caso considero que no conozco la lógica de todas las disciplinas, no soy experta, y por tal razón, prefiero darles nociones generales que bien pueden aportar –cuestiones del contexto, realidad escolar, conceptos generales, planteamientos, enfoques y finalidades–. Prefiero eso, a exponer alguna idea equivocada por la especificidad de cada disciplina (contenidos), confío en el conocimiento, manejo y experiencia de cada docente. Sé que cuando se logre la comprensión, podrán hacer esa conexión que va de lo general a lo particular, para ello, estoy en búsqueda de estrategias y ejemplos que clarifiquen sus dudas y las mías.

Por lo anterior, habrá que agregar la dificultad que implica organizar el trabajo entre pares, reitero: ¡resulta complicado ponerse de acuerdo! Sirva para ejemplificar que el profesor de Matemáticas insiste en que eso de trabajar en equipo no tiene sentido; que no funciona ni entre profesores y menos con los estudiantes. Dice que es una verdadera pérdida de tiempo, que él prefiere trabajar solo.

El CTE tendría que ser el espacio en el que aprendo de mis colegas, de enunciar ideas que nos ayuden a mejorar, sin embargo, el desarrollo de éstos es algo confuso. Cada sesión intento seguir las orientaciones de trabajo para abordar los elementos centrales de la propuesta curricular, pero la dinámica nos lleva a ahondar en temas diversos, referidos a las problemáticas de la escuela. Por ejemplo, salió a tema las condiciones en las que viven y vienen a la escuela los estudiantes –alimentación, recursos, materiales, infraestructura, disposición de aprender, conductas de violencia, entre otros–.

La maestra de Biología, cuando estaba revisando las especificidades del campo formativo al que pertenece su asignatura, se dedicó una hora a comentar sobre la relación del ambiente, los ecosistemas y el uso de tecnologías con las condiciones de vida de los estudiantes. Entonces, cuando comenzamos a intercambiar sobre esos temas, se deja de lado el abordaje de lo que tenemos que hacer en cuanto al programa analítico o bien codiseñar. Por tal motivo, quedan muchas dudas, no profundizamos en los nuevos conceptos.

En resumen, me he sentido muy abrumada por las interpretaciones que le estamos dando a los materiales, no tenemos información concreta, precisa y oportuna por parte de las autoridades educativas sobre qué hacer ni cómo. No sabemos si vamos bien, me pesa la responsabilidad que tengo como directora de decirles a los docentes “es así” y luego que “así no era”. El acompañamiento que estamos recibiendo por el supervisor no es de ayuda. Expresa que “eso es parte de la autonomía”. No obstante, reconozco que lo intentamos, aunque en la escuela tenemos carencias, queremos mejorar para los procesos formativos de nuestros estudiantes, queremos aportar para que puedan enfrentar las condiciones de violencia e inseguridad de la localidad.





Puedo decir que, dentro de las acciones que he realizado, encuentro aspectos positivos como propiciar espacios de intercambio con y entre los docentes; plantear proyectos que ya consideran uno de los ejes articuladores, como la igualdad de género; también plantear la recuperación de los conocimientos del contexto para el codiseño de los programas; intentar dar información conceptual y técnica a través de materiales didácticos que puedan estar presentes en todo momento con los docentes.

Por otro lado, encuentro retos. En este sentido, me parece que no he logrado del todo generar estos intercambios entre y con los docentes debido a que en ocasiones suelo ser impositiva y autoritaria; no sé cómo actuar ante la inconformidad que manifiesta el colectivo, siento que en ocasiones también entro en una actitud de pasividad para evitar conflictos; pienso que me está resultando complicado comprender de manera integral la nueva propuesta curricular.

Sé que alguno de estos aciertos y errores podrían leerse contradictorios debido a que no hay claridad sobre qué y cómo se deben hacer las cosas; asimismo, al intentar que los docentes comprendan los fundamentos de la propuesta curricular, trato de buscar y proponer alternativas para ver cuál de ellas resulta favorable en el trabajo con el colectivo, sin embargo, me pierdo en el camino, lo cual propicia múltiples maneras de atender desde mi función lo solicitado.

**Fuente:** construido a partir de entrevistas a directores de secundaria.

## Sección 3

### Sugerencias para la moderación

A continuación se plantean algunas sugerencias para apoyar las acciones de moderación.

Antes:

- ▶ Leer el planteamiento de la sesión de GAP, tanto el trabajo entre sesiones como la orientación 1.
- ▶ Identificar los puntos centrales de la orientación que detonan la reflexión.
- ▶ Cuando uno de los directores participe en la moderación, acordar su participación, los materiales y los tiempos.
- ▶ Leer los artículos propuestos de la sesión, que se encuentran en el trabajo entre sesiones.
- ▶ Elaborar cuestionamientos que motiven el diálogo sobre los contenidos.
- ▶ Si requiere dinamizar el diálogo por medio de alguna dinámica, considerar las siguientes (Lipmanowicz y McCandless, s/f):
  - *1-2-4-all* <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/1-2-4-all/>>. Promueve que los participantes generen ideas, sugerencias o preguntas para abordar en el GAP.
  - *Troika consulting* <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/troika-consulting/>>. Contribuye a analizar una experiencia, dificultad o problema y a apreciar otros matices e ideas que contribuyan a darle soluciones.
  - *Conversation café* <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/conversation-cafe/>>. Permite recuperar las ideas, experiencias y reflexiones de los participantes para darle sentido a alguna inquietud.
- ▶ Prever los materiales necesarios de la sesión.

Durante:

- ▶ Considerar el planteamiento de otros cuestionamientos que motiven el intercambio entre los directores, en caso de concluir las orientaciones en menos tiempo del previsto.
- ▶ Acordar entre todos algunas pautas de convivencia y participación. Por ejemplo, tiempos máximos para expresar ideas por persona.
- ▶ Llevar el control de tiempo con el fin de que se desarrollen todos los momentos sugeridos.
- ▶ Tener un registro de los turnos mediante una lista y ceder la palabra. Una posibilidad es ir anotando los nombres en algún lugar visible para que los propios participantes identifiquen cuándo pueden aportar sus ideas.
- ▶ Procurar que todos tengan la misma oportunidad de exponer sus ideas. Invitar a los directores que no han participado a hablar, sin embargo, también ser respetuosos en caso de que no quieran hacerlo.
- ▶ Cuando haya opiniones encontradas, motivar el intercambio y analizar las posturas.
- ▶ Si a lo largo del diálogo desea aportar su perspectiva sobre algo como un participante más, anotarse en la lista de turnos y esperar para hablar.
- ▶ Invitar a los directores a registrar sus aportes debido a que se utilizarán al final del GAP.

- ▶ Si se percibe que alguno de los ejes que se propone en la sesión no se ha abordado, intervenir para retomarlo.
- ▶ Recuperar las aportaciones de los directores y, sin tomar postura sobre las ideas expresadas, compartir una síntesis de lo dicho.
- ▶ Centrar la discusión en el análisis de la práctica directiva en función de los elementos propuestos en cada sesión y no en emitir juicios personales de lo expresado.

## Referencias

- Alzate, G. (2006). El sujeto y los procesos de interlocución. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(2): 11-25. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316853003>>.
- Anijovich, R. y Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. Espacios en Blanco. *Revista de Educación*, (28): 74-92. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384555587005>>.
- Anónimo (2016). *Los seis ciegos y el elefante*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <<https://sig.unad.edu.co/sig/gestion-ambiental/63-actividades/197-los-seis-ciegos-y-el-elefante-cuento-popular>>.
- Barrandica, M. y Martín, 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>>.
- Barrón, M. y Díaz-Barriga, F. (2018). Currículum y procesos de cambio, deliberación, conversación y agencia humana. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 1(13): 5-18. <[https://www.researchgate.net/publication/328094603\\_CURRICULUM\\_Y\\_PROCESOS\\_DE\\_CAMBIO\\_DE-LIBERACION\\_CONVERSACION\\_Y\\_AGENCIA\\_HUMANA](https://www.researchgate.net/publication/328094603_CURRICULUM_Y_PROCESOS_DE_CAMBIO_DE-LIBERACION_CONVERSACION_Y_AGENCIA_HUMANA)>.
- Berones, C. (2022). La corresponsabilidad educativa y el sentido de pertenencia. *Fronteras en Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(2): 314-323.
- Berrio, A. (2019). Resignificación pedagógica: reinención de la educación. *Palabra*, 19(2): 256-269. <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7461192.pdf>>.
- Bonals, J. (2000). *El trabajo en pequeños grupos en el aula*. Graó.
- Bossé, B. (2018a, 5 de abril). *El análisis de la práctica docente entre colegas es necesario para trabajar, según especialista*. *La diaria educación*. <<https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2018/4/el-analisis-de-la-practica-docente-entre-colegas-es-necesario-para-trabajar-segun-especialista/>>.
- (2018b). El análisis de las prácticas profesionales ¿un espacio-tiempo para rehabilitar la confianza? *Revista de Educación Social y Pedagogía Social del Uruguay*, (2): 80-87. <<https://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/890/Bosse%2CB.El%20 analisis.pdf?sequence=2>>.
- Canal 22 (2017, 11 de junio). *Paulo Freire: pedagogía del diálogo* [video]. YouTube <[https://www.youtube.com/watch?v=Cz5\\_dujSuFQ](https://www.youtube.com/watch?v=Cz5_dujSuFQ)>.
- Carletti, G. (2006). La construcción de la representación de las prácticas cotidianas de directores escolares: un análisis de la toma de decisiones a partir de la reforma educativa. *Fundamentos en Humanidades*, VII(13-14): 239-255. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18400715>>.
- Comunicaciones IDEP (2019). *El diálogo pedagógico reflexivo* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=pV8HwmwoVXM>>.
- Díaz, E. y Núñez, C. (2021). Implementación del diálogo pedagógico como estrategia metodológica que contribuye al desarrollo del pensamiento reflexivo en la formación inicial docente. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 18(36): 42-54. <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8078195.pdf>>.
- Eduardo Verastegui (2017). *Snack Attack* [video]. YouTube. <[https://www.youtube.com/watch?v=-38y\\_1EWIE9I](https://www.youtube.com/watch?v=-38y_1EWIE9I)>.
- Fernández, J. (1999). Paulo Freire: una propuesta de comunicación para la educación en América Latina. *Razón y Palabra*, 4(13). <<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n13/freirem13.html#:~:text=El%20di%C3%A1logo%2C%20para%20Freire%2C%20es,inquebrantable%20entre%20acci%C3%B3n%20y%20reflexi%C3%B3n>>.

- Fierro, C., Fortuol, B. y Rosas, L. (2003). *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción*. Paidós.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo*. Trillas.
- Fundéu RAE (2023). Aplicación, alternativa a app. <<https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>>.
- Fustier, M. (2001). Introducción: mirar, ver y tomar decisiones para la mejora institucional. En Ministerio de Educación-Programa Nacional de Gestión Institucional, *Buenas prácticas de gestión escolar*, (8) (Cuadernos para directivos escolares N° 4). <[https://www.oas.org/udse/gestion/ges\\_prac.doc](https://www.oas.org/udse/gestion/ges_prac.doc)>.
- Gracia, D. (2019). Problemas con la deliberación. *Folia Humanística*, (3): 1-16. <<https://doi.org/10.30860/0013>>.
- Grilli, J. y Silva, L. (2015). Análisis colectivo de las prácticas de aula. Dispositivos en la formación inicial de profesores que favorecen el aprendizaje colaborativo. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 15(29): 69-89. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5159510>>.
- Gutiérrez, J. y Vargas, B. (2022). Entablando diálogos con Freire: sobre el espacio pedagógico y otras reflexiones compartidas. *Revista Innovaciones Educativas*, 24(37): 231-243. <<https://www.scielo.sa.cr/pdf/rie/v24n37/2215-4132-rie-24-37-231.pdf>>.
- Kumurdjian, D. (2016). *¿Qué es el Análisis de Prácticas Profesionales (APP)?* Montpellier SupAgro, IEAE de Florac. <[https://etreserasmus.eu/?ApPEs/download&file=Analisis\\_de\\_Practicas\\_Profesionales\\_pdf.pdf](https://etreserasmus.eu/?ApPEs/download&file=Analisis_de_Practicas_Profesionales_pdf.pdf)>.
- Larose, F., Grenon, V. Bourque, J. y Bédard, J. (2011). Análisis de la práctica docente y construcción de un referente de competencias profesionales. *Revista Española de Pedagogía*, 69(248): 81-100. <[https://www.academia.edu/19137245/An%C3%A1lisis\\_de\\_la\\_pr%C3%A1ctica\\_docente\\_y\\_construcci%C3%B3n\\_de\\_un\\_referente\\_de\\_competencias\\_profesionales](https://www.academia.edu/19137245/An%C3%A1lisis_de_la_pr%C3%A1ctica_docente_y_construcci%C3%B3n_de_un_referente_de_competencias_profesionales)>.
- 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). *Conversation Café. Involucra a todos en dar sentido a desafíos profundos*. Estructuras liberadoras. <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/conversation-cafe/>>.
- \_\_\_\_\_ (s/f). *Drawing Together. Descubre caminos e ideas a través de la expresión no verbal, una forma de pensar con las manos*. Estructuras liberadoras. <<https://estructurasliberadoras.com/menu-ls/drawing-together/>>.
- \_\_\_\_\_ (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, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56): 139-144. <<https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>>.
- Macaco Catálogo (2017, 19 de diciembre). *Macaco - Mensajes del agua (Videoclip Oficial)* [video]. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=9oKesiDF4A0>>.
- Magnarelli, G., Quintana, M., García, L., Villagrán, E., Cabrera, L. y Ruiz-Moreno, L. (2009). El trabajo en pequeños grupos facilita la enseñanza-aprendizaje de Bioquímica. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33(3): 374-381. <<https://www.scielo.br/j/rbem/a/trrw3FjHkPhFn3K3sPgTNTJ/?format=pdf&lang=e>>.
- Marraud, H. (2020). Deliberación e identidad colectiva. Usos compromisorios, directivos y expresivos de la argumentación. *Co-herencia*, 17(32): 67-95. <<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/co-herencia/article/view/6011>>.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20): 165-193. <<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.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>>.
- (2021). Liderazgo directivo, clave para construir comunidades de práctica. *Blog entre docentes*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/liderazgo-directivo-clave-para-construir-comunidades-de-practica>>.
- (2022a). *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://entredocentes.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-1-directivos-servicio-eb.pdf>>.
- (2022b). *El director como promotor del trabajo colaborativo. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2-directivos-servicio-eb.pdf>>.
- (2022c). *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/programa-servicio-directivos-eb.pdf>>.
- Méndez, J. (2012). El diálogo “inter-pedagógico” como estrategia para la transformación de las prácticas educativas. *Diá-logos*, (9): 9-20. <<https://lamjol.info/index.php/DIALOGOS/article/view/15647>>.
- Monsalve, J. (s/f). Identificando áreas de mejora. Planificando. En *Jóvenes, talento y perfil emprendedor* (94-112). Instituto de la Juventud. <[http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes,%20talento%20y%20perfil%20emprendedor\\_0.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes,%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf)>.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/ CPP-DC-Morin-Los-siete-saberes-necesarios.pdf>>.
- Pérez, M. P. (2012). Cómo hacer un ensayo o trabajo escrito académico. *Material docente*. Universidad de Granada. <<https://www.ugr.es/~mpperez/pdf/ensayoytea.pdf>>.
- Portela-Guarin, H., Taborda-Chaurra, J. y Loaiza-Zuluaga, Y. (2017). El currículum en estudiantes y profesores de los programas de formación de educadores de la Universidad de Caldas de la ciudad de Manizales: significados y sentidos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(1): 17-46. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134152136002>>.
- Robo, P. (2004). *Análisis de prácticas profesionales. Dispositivo de formación de acompañamiento*. <[http://probo.free.fr/ecrits\\_app/analisis\\_de\\_practicas\\_profesionales.pdf](http://probo.free.fr/ecrits_app/analisis_de_practicas_profesionales.pdf)>.
- Sardi, V. (coordinadora) (2013). *Relatos inesperados: la escritura de incidentes críticos en la formación docente en letras*. Universidad Nacional de la Plata. <<https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.349/pm.349.pdf>>.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2022a, 19 de agosto). Anexo del Acuerdo número 14/08/22 por el que se establece el Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. Diario Oficial de la Federación. <[http://www.dof.gob.mx/2022/SEP/ANEXO\\_DEL\\_ACUERDO\\_14\\_08\\_22.pdf](http://www.dof.gob.mx/2022/SEP/ANEXO_DEL_ACUERDO_14_08_22.pdf)>.
- (2022b). *Conferencia magistral* [video]. YouTube. <<https://youtu.be/J7fQK5wN0EE?t=534>>.
- The University of Edinburgh (2018). *The Four F's of Active Reviewing*. <<https://www.ed.ac.uk/reflection/reflection-toolkit/reflecting-on-experience/four-f>>.
- UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016). *Qué hace a un currículo de calidad*. <[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243975\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243975_spa)>.
- Velasco, J. (2006). Deliberación y calidad de la democracia. *Revista Claves de Razón Práctica*, (167): 36-43. <<https://digital.csic.es/handle/10261/4006>>.

- Wassermann, S. (1994). *El estudio de casos como método de enseñanza*. Amorrortu. <[http://terras.edu.ar/biblioteca/3/3EEDU\\_Waserman\\_1\\_Unidad\\_2.pdf](http://terras.edu.ar/biblioteca/3/3EEDU_Waserman_1_Unidad_2.pdf)>.
- Zambrano, J. (2012). El ensayo: concepto, características, composición. *Sophia*, (8): 137-147. <<https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740749012.pdf>>.
- Zorrilla, M. y Pérez, G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4): 113-127. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140409>>.





*Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones.*  
*Carpeta para el director* es una publicación digital de la Comisión Nacional  
para la Mejora Continua de la Educación.  
Agosto de 2023



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



**MEJORED**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8915-93-4



9 786078 915934