



**INSERCIÓN**  
A LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA

Intervención formativa. Fase I

# Inserción de directivos en su primer año de servicio

Bachillerato general  
Bachillerato tecnológico  
Conalep



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



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

### *Inserción de directivos en su primer año de servicio*

Primera edición. 2021  
ISBN de la serie: 978-607-8829-31-6  
ISBN: 978-607-8829-33-0

#### **Coordinación general**

Susana Justo Garza y David Cruz Velasco

#### **Coordinación académica**

Edgar Monsalvo Gutiérrez

#### **Redacción**

Janet Pamela Domínguez López, Jorge Luis Lavín García, Santiago Medina Bautista, Susana Quinto Simón, Nora Gabriela Rangel Santana y María Liliana Romero López.

---

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de autoridades educativas estatales, consejeros técnicos y ciudadanos de Mejoredu que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de la *Inserción de directivos en su primer año de servicio*.

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 editorial**

Blanca Estela Gayosso Sánchez  
Directora de área

#### **Editor responsable**

José Arturo Cosme Valadez  
Subdirector de área

#### **Editora gráfica responsable**

Martha Alfaro Aguilar  
Subdirectora de área

#### **Corrección de estilo y formación**

Salvador Sergio Ávila Figueroa

#### **Fotografía de portada**

Juan Carlos Angulo/Mejoredu

---

Hecho en México. Prohibida su venta.

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

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu.

Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). *Inserción de directivos en su primer año de servicio*.

### **DIRECTORIO JUNTA DIRECTIVA**

**Silvia Valle Tépatl**  
Presidenta

**María del Coral González Rendón**  
Comisionada

**Etelvina Sandoval Flores**  
Comisionada

**Florentino Castro López**  
Comisionado

**Oscar Daniel del Río Serrano**  
Comisionado

---

**Armando de Luna Ávila**  
Secretaría Ejecutiva

**Laura Jessica Cortázar Morán**  
Órgano Interno de Control

---

### **TITULARES DE ÁREAS**

**Francisco Miranda López**  
Evaluación Diagnóstica

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

**Susana Justo Garza**  
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

**Miguel Ángel de Jesús López Reyes**  
Administración

# Índice

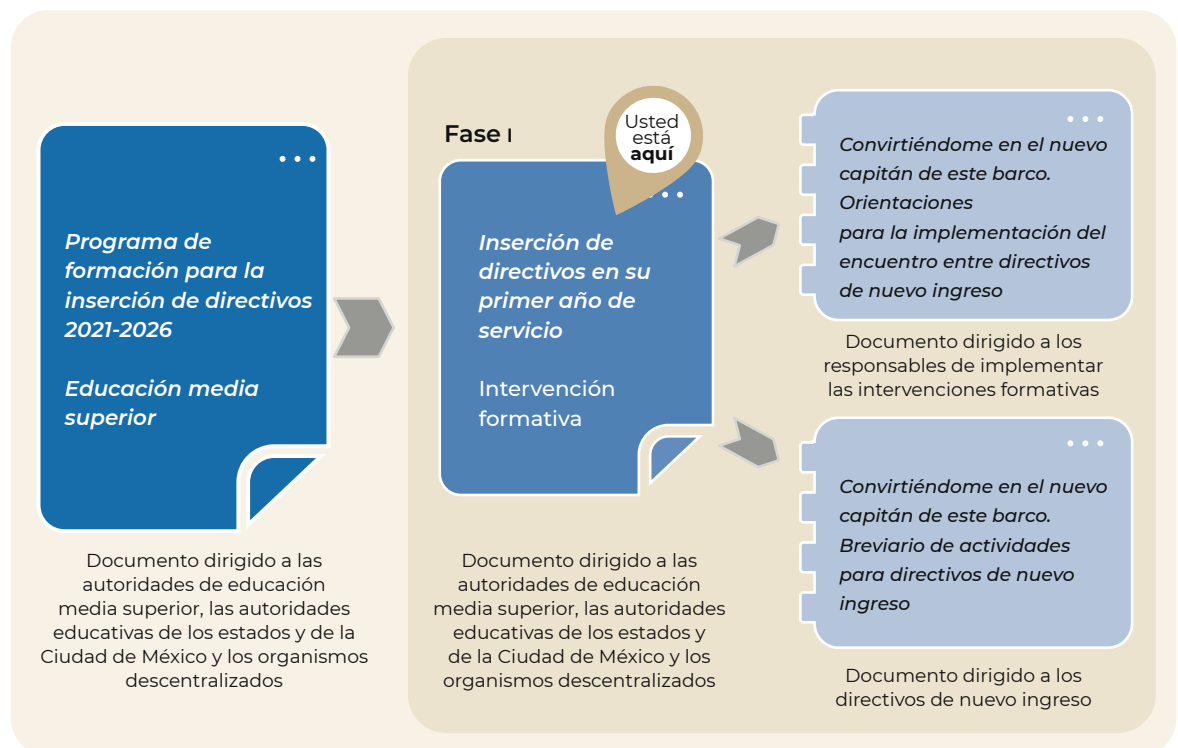
Introducción.....	4
1. Marco general .....	5
2. Problematización de la práctica .....	7
3. Aspectos de mejora de la práctica .....	11
Propósito de la intervención formativa .....	11
4. Definición de contenidos .....	12
5. Selección e implementación de dispositivos formativos .....	15
Encuentro entre directivos de nuevo ingreso de Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Conalep .....	16
Documentación de la participación en la intervención formativa .....	18
6. Monitoreo .....	19
Plan de monitoreo .....	19
Sistematización de la experiencia formativa .....	19
7. Acompañamiento pedagógico .....	21
Referencias .....	22

## Introducción

El presente documento contiene la intervención formativa correspondiente al primer año del *Programa de formación para la inserción de directivos 2021-2026. Educación media superior* elaborado por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) en el marco de sus atribuciones conforme lo establece la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM) y estará a disposición de las autoridades de educación media superior (EMS), de las autoridades educativas de los estados y de la Ciudad de México y los organismos descentralizados para fortalecer las capacidades profesionales de maestras y maestros.

Esta intervención formativa parte del análisis de los retos que enfrentan los directivos de nuevo ingreso a los servicios educativos: bachillerato general, bachillerato tecnológico y Conalep, para problematizar la práctica, definir aspectos para su mejora y proponer acciones de formación mediante dispositivos y recursos. Con esto se busca profundizar en los saberes y conocimientos de los directivos de estos servicios educativos por medio del intercambio reflexivo, colaborativo y crítico sobre su práctica. La intervención formativa se organiza en función de un propósito específico que es congruente con el objetivo del Programa de inserción diseñado por Mejoredu. En la figura 1 se presenta la relación que guarda esta intervención con el Programa de formación, así como los materiales que la conforman.

**Figura 1.** Documentos que integran la propuesta de formación para la inserción de directivos de EMS



**Fuente:** elaboración propia.

## 1. Marco general

Esta intervención formativa pertenece al *Programa de formación para la inserción de directivos 2021-2026. Educación media superior* en su primer año, y busca atender los aspectos de mejora de la práctica que se presentan durante el comienzo de esa etapa de inserción de los directivos que forman parte de los servicios educativos: bachillerato general, bachillerato tecnológico y Conalep.

Su formulación tiene un enfoque de formación situada, ya que los contenidos que plantea se vinculan con el ejercicio de la práctica; reconociendo los saberes y conocimientos de los directivos de EMS y las características del contexto en el que desarrollan su labor.

Se busca que esta intervención formativa se caracterice por su oportunidad, flexibilidad y adaptabilidad a distintas condiciones y contextos. Asimismo, que los destinatarios valoren su relevancia y utilidad para alcanzar el objetivo planteado en sus ámbitos de responsabilidad.

En términos generales, las intervenciones formativas plantean propósitos y acciones anuales constituyéndose en los momentos que componen un programa de formación. Se definen como un proceso continuo y progresivo en el que se concretan las concepciones sobre el directivo, sus saberes y conocimientos, así como la relevancia del trabajo colaborativo; sobre la complejidad de las prácticas educativas y las maneras en que los directivos aprenden su profesión, al igual que la importancia de considerar los contextos en que laboran.

La formulación de intervenciones formativas tiene como centro y eje la problematización de la práctica educativa, a fin de identificar las principales situaciones que enfrentan los directivos, determinar los aspectos en los que pueden mejorar y, a partir de ello, definir los contenidos, dispositivos y recursos formativos para su atención, mismos que podrán ser replanteados en función de los análisis que resulten de las acciones de seguimiento y monitoreo. En la figura 2 se muestra la manera en que cada componente se interrelaciona y permite la definición del siguiente y la construcción de futuras intervenciones formativas.

**Figura 2.** Componentes y proceso de diseño de las intervenciones formativas



**Fuente:** elaboración propia.

## 2. Problematicación de la práctica

El punto de partida para la construcción de las intervenciones formativas es la problematicación de la práctica, la cual implica asumir una postura reflexiva y crítica ante lo que sucede en las aulas, el plantel o la zona escolar, el servicio educativo o la entidad a la que se dirigen.

Al analizar el estado de la formación para la inserción se delimitaron algunas de las problemáticas a las que se enfrentan los directores en ese periodo inicial, las cuales fueron el eje para definir contenidos pertinentes. Asimismo, a partir del análisis de la literatura especializada (García *et al.*, 2011; Slater *et al.*, 2011; Sandoval *et al.*, 2020), se identificaron varios de los retos de los directores de nuevo ingreso, que se resumen a continuación:

- ▶ *Problemáticas externas al plantel*: restricciones que se imponen a la gestión por parte de la administración municipal o las políticas educativas.
- ▶ *Problemáticas internas al plantel*: propias de la dinámica que acontece en el funcionamiento de la comunidad escolar.
- ▶ *Problemáticas personales*: derivadas de las limitaciones en las propias competencias y conocimientos de los directores.

De estos retos se derivan diversas situaciones que se presentan a continuación:

**Figura 3.** Situaciones generadas de la inserción de directivos

### Situaciones problemáticas en la inserción de directivos

Las relaciones interpersonales con los profesores y alumnos: manejo de relaciones del personal.

La delegación de responsabilidades.

La poca preparación para enfrentar el cargo.

La responsabilidad que se le asigna al director en las nuevas reformas educativas tendientes a mejorar la calidad de los sistemas educativos.

La confusión por la transición de profesor a director y encontrar más dificultades de las anticipadas en la cantidad de trabajo.

Los conflictos y la mediación con los profesores, la junta escolar y los padres de familia, y la cantidad de tareas administrativas.

La falta de recursos y la motivación del personal.

El balance entre su vida personal y laboral y enfrentar la soledad en el puesto.

La dispersión de la planta docente en las diferentes sedes dificulta los procesos de comunicación y coordinación para gestionar la calidad educativa.

El trabajo colaborativo y de equipo.

Las multitareas que hacen compleja y más demandante la dirección de la institución.

**Fuente:** elaboración propia.

Después de una valoración de las situaciones problemáticas que suceden en el contexto de la EMS, el Programa pretende atender de manera prioritaria las siguientes:

- ▶ Dificultades en las relaciones interpersonales con la comunidad escolar (equipo administrativo, docentes, padres de familia y estudiantes), derivadas del desconocimiento del personal y de las dinámicas generadas en la comunidad antes de su llegada al plantel, lo cual complica la interacción, comunicación y coordinación entre los miembros y, por ende, genera falta de colaboración encaminada a la mejora del aprendizaje.
- ▶ Dificultades para identificar cómo atender de manera equilibrada las necesidades del plantel y las iniciativas gubernamentales por desconocimiento de las particularidades del contexto (organización del servicio educativo y ubicación del plantel) y de insuficiencia de habilidades administrativas para identificar con claridad las prioridades y la manera en que se pueden interrelacionar con su proyecto de mejora escolar.

Para lograr una visión amplia de la práctica del director, y de los saberes y conocimientos que se movilizan, con apoyo del *Marco de referencia de saberes y conocimientos para la formación continua*, elaborado por Mejoredu, se define la orientación que seguirá el Programa con respecto a los núcleos y las dimensiones que se relacionan con las problemáticas planteadas y el establecimiento de los aspectos prioritarios por atender.

En los siguientes cuadros se identifica que la inserción de directivos se relaciona con cuatro núcleos del *marco de referencia* y sus respectivas dimensiones.

**Problema 1.** *Dificultades en las relaciones interpersonales con la comunidad escolar (equipo administrativo, docentes, padres de familia y estudiantes), derivadas del desconocimiento de las actitudes y de las dinámicas generadas en la comunidad antes de su llegada al plantel, lo cual complica la interacción, comunicación y coordinación entre los miembros y, por ende, genera falta de colaboración encaminada a la mejora del aprendizaje.*

Núcleo	Dimensión	Saberes y conocimientos
<b>Núcleo III.</b> Saberes para la mejora en colaboración.	Sobre la vinculación y colaboración interna con la comunidad escolar.	Procesos para el reconocimiento del contexto social, escolar y familiar que posibilitan o limitan su desarrollo integral en la escuela.
		Formas de generación de relaciones interpersonales con la comunidad para establecer diálogo, intercambio de información, redes profesionales orientadas a la mejora y colaboración, así como para contribuir en la seguridad y el desarrollo de los centros escolares.





<b>Núcleo V.</b> Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción del director.	Autoconocimiento y significado que da a su profesión, conocimiento de las personas que integran la comunidad escolar y de la concepción que tiene para otros con el fin de reflexionar y dar nuevos significados a su práctica.
		Representación de la función social del director frente a su comunidad con base en las responsabilidades derivadas del marco normativo y las características del contexto.
		Habilidades socioemocionales y hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otros.

***Problema 2.** Dificultades para identificar cómo atender de manera equilibrada las necesidades del plantel y las iniciativas gubernamentales por desconocimiento de las particularidades del contexto (organización del servicio educativo y ubicación del plantel) y de insuficiencia de habilidades administrativas para identificar con claridad las prioridades y la forma en que se pueden interrelacionar con su proyecto de mejora escolar.*

Núcleo	Dimensión	Saberes y conocimientos
<b>Núcleo I.</b> Saberes y conocimientos sobre el porqué y para qué de la Educación.	Sobre los fines de la educación.	Procedimientos de aplicación de normativa y construcción de reglamentos internos para la gestión de una cultura de convivencia y colaboración en el plantel.
		Principios que orientan la mejora continua de la educación y normatividad derivada de la legislación educativa para la operación del servicio educativo y sus funciones directivas.
		Procesos para la administración de recursos humanos, materiales y económicos encaminados a cubrir las necesidades reales de la institución para el cumplimiento de los fines del servicio educativo correspondiente.
<b>Núcleo IV.</b> Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia.	Sobre la práctica y experiencia directiva.	Conocimiento de los procesos, actividades y aspectos que caracterizan las funciones y responsabilidades de la práctica directiva.
		Prácticas de transparencia y rendición de cuentas como mecanismos para la gestión colegiada y participativa.

Las interrogantes que se plantean para enfrentar los retos anteriores con la operación del Programa son:

- ¿Qué actitudes y valores propician el compromiso ético de la profesión y el reconocimiento de la función social del director?

- ▶ ¿Qué tipo de estrategia comunicativa permite impulsar una cultura de trabajo colaborativo entre los diferentes actores educativos que integran la comunidad escolar?
- ▶ ¿Cómo responde la práctica educativa desde las diversas funciones a la normatividad y a los principios de la mejora continua de la educación?
- ▶ ¿Cómo desarrollar habilidades socioemocionales para mejorar la comunicación, la convivencia, la solución de conflictos y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores educativos?
- ▶ ¿Qué acciones se deben emprender para reflexionar y comprender la complejidad en y desde la práctica directiva?

### 3. Aspectos de mejora de la práctica

A partir de las problemáticas identificadas en el Programa se plantearon las acciones de formación con las cuales se pretende mejorar la práctica que desarrollan los directores en los primeros años de sus funciones. Se espera que con estas acciones de formación, los directores en proceso de inserción puedan:

- ▶ Conocer las características y la dinámica de la comunidad escolar para establecer canales de comunicación que permitan construir colaborativamente acuerdos para el logro de los objetivos educativos.
- ▶ Conocer la normativa institucional que aplica al plantel y generar espacios de reflexión y análisis sobre la misma, para definir acuerdos compartidos y ajustes necesarios en función del contexto, que ayuden a promover una sana convivencia en el plantel y generen condiciones para la participación e interacción armoniosa entre los miembros.
- ▶ Fortalecer las habilidades socioemocionales que permitan promover la convivencia y solución de conflictos por medio del reconocimiento de prejuicios y estereotipos propios y de la comunidad escolar para generar estrategias enfocadas en mejorar la comunicación e interacción en el plantel.
- ▶ Reconocer los procesos, las actividades y los aspectos que caracterizan las funciones y responsabilidades de la práctica directiva, que le permitan dar significado a su función e involucrarse comprometidamente con su comunidad escolar, para reflexionar y propiciar condiciones que mejoren el aprendizaje de los estudiantes y la práctica de los docentes.

#### Propósito de la intervención formativa

Promover el acercamiento de los nuevos directivos de bachillerato general, bachillerato tecnológico y Conalep a la cultura escolar, el conocimiento de la normatividad institucional y el alcance de sus funciones y responsabilidades que le permitan el fortalecimiento de su identidad y la construcción de relaciones colaborativas para el logro de propósitos comunes, mediante la reflexión compartida de saberes, conocimientos y experiencias.

## 4. Definición de contenidos

La categoría del marco de referencia denominada *Algunas fuentes para apoyar la selección de contenidos*, sugirió líneas formativas, ejes temáticos y planteamientos para determinar los contenidos más pertinentes a las condiciones y características de los directivos, los desafíos que enfrentan y los aspectos que se pretenden mejorar.

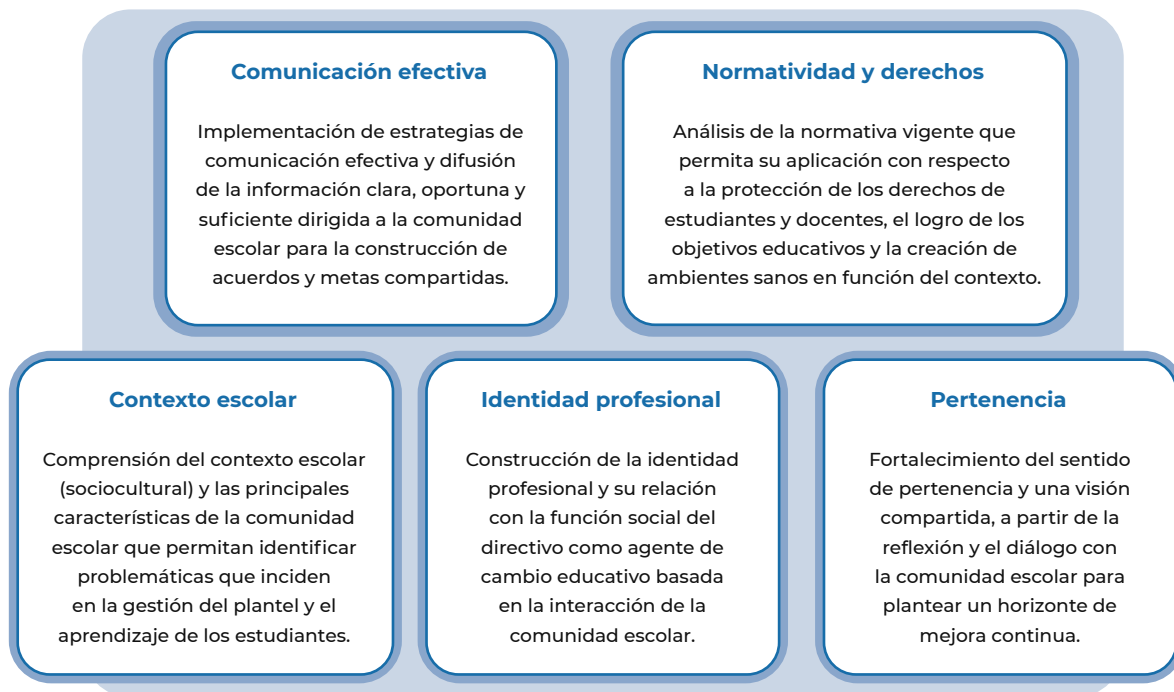
**Tabla 1.** Fuentes de base para la selección de contenido

Algunas fuentes para la definición de contenidos	Aspectos de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de construcción de maneras de participación en el contexto escolar y su implicación para el aprendizaje de los estudiantes, en la interacción escuela-familia, escuela-comunidad.</li> <li>• Estrategias de comunicación efectiva (diálogo reflexivo, diálogo orientado a consensos, escucha activa, respeto, pensamiento crítico, técnicas de comunicación clara, suficiente, oportuna) dirigidas a diferentes actores educativos (estudiantes, pares, familias) para la construcción de acuerdos y metas compartidas.</li> <li>• Desarrollo de acciones que propicien espacios para el diálogo, la deliberación y el aprendizaje experiencial entre los diversos actores del entorno escolar como medio para la conformación de una comunidad de aprendizaje.</li> <li>• Características de la difusión de información en los diferentes espacios y audiencias de la comunidad escolar para que sea clara, oportuna, suficiente y contribuya al trabajo colaborativo.</li> </ul>	<p>Conocer las características y la dinámica de la comunidad escolar para establecer canales de comunicación que permitan construir colaborativamente acuerdos para el logro de los objetivos educativos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación de las referencias institucionales, marcos normativos generales y específicos correspondientes a la función y el tipo educativo, así como de los enfoques pedagógicos y los elementos que fundamentan el currículum para la implementación de acciones que den sentido a la labor educativa y para la mejora continua de la educación.</li> <li>• Generación de estrategias que permitan la apropiación de normas de convivencia y de trabajo en el aula y el entorno escolar para crear ambientes sanos y propicios para el diálogo, el trabajo colaborativo y la cultura de paz.</li> </ul>	<p>Conocer la normativa institucional que aplica al plantel y generar espacios de reflexión y análisis sobre la misma, para definir acuerdos compartidos y ajustes necesarios en función del contexto, que ayuden a promover una sana convivencia en el plantel y generen condiciones para la participación e interacción armónica entre los miembros.</p>



Algunas fuentes para la definición de contenidos	Aspectos de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de estrategias para el desarrollo de habilidades socioemocionales del director, que favorezcan la comunicación, la empatía y el manejo de conflictos con los estudiantes, docentes, padres de familia y tutores, así como entre colegas y colectivos directivos.</li> </ul>	<p>Fortalecer las habilidades socioemocionales que permitan promover la convivencia y solución de conflictos, por medio del reconocimiento de prejuicios y estereotipos y de la comunidad escolar para generar estrategias enfocadas en mejorar la comunicación e interacción en el plantel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la identidad profesional a partir de la comprensión y el significado otorgado a la función directiva, así como de la autoevaluación y reflexión para la mejora de la práctica.</li> <li>• Procesos para la deconstrucción de creencias sobre la práctica directiva a partir de la recuperación de saberes y experiencias.</li> <li>• Comprensión y análisis del compromiso ético de la profesión directiva y el reconocimiento de la responsabilidad social como agente de cambio desde su práctica profesional.</li> <li>• Estrategias que permitan asumir la función directiva desde la representación social que conlleva, así como la construcción del sentido de pertenencia y el desarrollo de la identidad con el colectivo para favorecer las interacciones, los cambios educativos y la disposición para cumplir las metas institucionales.</li> <li>• Procesos de reflexión y comprensión de la complejidad de la función directiva y su relación con la mejora institucional, el desarrollo profesional y el aprendizaje comunitario.</li> <li>• Análisis y apropiación de la normatividad vigente que delimita el alcance de la práctica directiva.</li> </ul>	<p>Reconocer los procesos, las actividades y los aspectos que caracterizan las funciones y responsabilidades de la práctica directiva que le permitan dar significado a su función e involucrarse comprometidamente con su comunidad escolar para reflexionar y propiciar condiciones que mejoren el aprendizaje de los estudiantes y la práctica de los docentes.</p>

Derivado de lo anterior, en la figura 4 se proponen contenidos que tienen como finalidad reconocer los saberes y conocimientos de los directores de nuevo ingreso y movilizarlos hacia el desarrollo de las habilidades y actitudes que le demanda el ejercicio de su función en los primeros años de inserción.

**Figura 4.** Contenidos del primer año del Programa de inserción de directores de educación media superior

**Fuente:** elaboración propia.

Esta propuesta no sustituye a los mecanismos ni a la información institucional que los planteles, el servicio educativo o las autoridades locales planteen para el proceso de inserción de los directivos de nuevo ingreso, sino que los complementa y contribuye a una visión de largo alcance para su formación.

## 5. Selección e implementación de dispositivos formativos

Considerando las características y los componentes de la intervención formativa propuesta, así como los procesos implicados en la definición de contenidos, se eligen los dispositivos formativos más adecuados para trabajar los contenidos, considerando el contexto donde laboran los destinatarios de la intervención. De acuerdo con Souto (2019), el dispositivo es un arreglo instrumental que conjuga u organiza tiempos, espacios, finalidades, acuerdos teóricos y técnicos, instrumentos y materiales que tienen la función de posibilitar aprendizajes en los destinatarios.

Mediante procesos de reflexión e interpretación individual y colectiva, de las experiencias de los directivos y del desarrollo de los dispositivos, se busca la reconfiguración de la práctica y la autocomprensión de lo que significa ser directivo. Por su parte, los materiales y recursos que se diseñan en el marco de los dispositivos deben ser acordes con el proceso de aprendizaje de los directivos y constituirse en andamios para el fortalecimiento y la construcción de nuevos saberes y conocimientos, así como para la generación de ambientes de aprendizaje activo, dialógico, crítico, constructivo, horizontal y solidario.

Algunos de los dispositivos que hacen posible la organización y la promoción del aprendizaje de los directivos son: el encuentro, la tertulia pedagógica dialógica, el grupo de análisis de la práctica, la jornada, los módulos de formación, la observación entre pares, el taller o el curso.

El Encuentro es un dispositivo de formación, en el cual un grupo de actores con objetivos comunes convergen y desarrollan una serie de actividades con la finalidad de favorecer el intercambio de experiencias, el acercamiento de expectativas y la resolución de aspectos relevantes y posiblemente conflictivos de su práctica, los cuales no podrían ser visualizados o resueltos con facilidad en la dinámica cotidiana. En ese sentido, es “un proceso de diálogo encaminado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y enfrentan problemas comunes, [...] pero es también el punto de partida para iniciar un proceso de entendimiento racional, que constituye, en sí mismo, un aprendizaje” (Fierro y Rojo, 1994: 66).

El Encuentro brinda espacios para que los actores reflexionen y expongan ideas, inquietudes y dudas sobre el proyecto en el que participan, el trabajo cotidiano, los roles de los diferentes actores; beneficiándose del intercambio de expectativas y la adecuación de éstas a los objetivos; por lo tanto, este dispositivo implica un proceso de negociación de significados que debe permitir establecer una relación coherente entre los objetivos, tareas, estilos, lenguajes y compromisos formulados institucionalmente con los desarrollados de manera efectiva desde la práctica.

Se ha elegido el Encuentro como dispositivo de formación de esta intervención, pues resulta óptimo para un proceso de aprendizaje profesional, ya que:

- ▶ Representa un ejercicio formativo de diálogo e intercambio de los hallazgos, experiencias, saberes y pareceres entre directivos que comparten escenarios comunes de la práctica educativa.

- ▶ Posibilita la recuperación de saberes y creencias, permitiendo a su vez que se fortalezcan o deconstruyan a partir de ejercicios de narración, observación y diálogo.
- ▶ Permite la puesta en común y la valoración de lo que se hace y por qué se hace.
- ▶ Impulsa la interpretación fundamentada y el aprendizaje profesional mediante el reconocimiento de lo que hacen los otros y por la reciprocidad y solidaridad que compensa el desequilibrio que se produce entre directivos con más y menos fogueo y experticia de la práctica.

### Encuentro entre directivos de nuevo ingreso de Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Conalep

Considerando las intenciones de la intervención, los contenidos por abordar y las características y los beneficios que brinda el Encuentro, se propone utilizarlo como dispositivo formativo para el primer año de inserción, con el objetivo de reconocer el ejercicio de la función directiva, a partir de la comprensión y valoración de las experiencias y los saberes del otro, a fin de promover su socialización con la comunidad escolar.

El Encuentro tendrá una duración de un año, y se desarrollará mediante cinco sesiones presenciales o a distancia con duración aproximada de cinco horas cada una, además de un periodo entre sesiones de un mes y medio a dos meses, en el que se propondrán actividades para realizar de manera independiente.

Adicionalmente, los directivos en inserción contarán con un Breviario de actividades que planteará a los participantes procesos sistemáticos de reflexión, de manera individual y colectiva, para recuperar y analizar sus experiencias y preocupaciones, comprender su práctica y encontrar estrategias que les permitan mejorarla.

Si bien es cierto que el Encuentro supone beneficios al promover espacios y tiempos para la reflexión, el diálogo, el trabajo y el aprendizaje colaborativo, entre otros, también implica algunos retos, tales como el requerimiento de espacios físicos y movilidad –cuando se lleve a cabo de manera presencial–, conectividad –si se realiza a distancia mediante actividades sincrónicas– y soporte técnico –para las actividades a distancia que requieran de participación asincrónica–.

#### Recursos y materiales

Los materiales y recursos educativos desempeñan un papel relevante en el desarrollo de los dispositivos formativos que se determinen en el marco de las intervenciones, son medios físicos o digitales que proveen información sistematizada y organizada para apoyar la experiencia formativa de los directivos, a fin de alcanzar los propósitos de la intervención de la que forman parte.

Algunos materiales y recursos que posibilitan el aprendizaje de los directivos, el cual se basa en la experiencia y en la reflexión de la práctica, son: la agenda, la Bitácora, el Breviario, la carpeta, el video de prácticas, los polípticos e infografías, y los trabajos de los estudiantes.

Entre estas posibilidades se optó por el Breviario, porque es un documento que constituye una memoria del proceso formativo, ya que es portable y personal, y permite un registro gradual de sus aprendizajes y reflexiones que sirven de insumo para que los participantes puedan interactuar con diversos



contenidos de manera individual o colectiva. Para esta intervención formativa se desarrollaron los siguientes materiales:

- ▶ *Convirtiéndome en el nuevo capitán de este barco. Breviario de actividades para directivos de nuevo ingreso.*
- ▶ *Convirtiéndome en el nuevo capitán de este barco. Orientaciones para la implementación del encuentro entre directivos de nuevo ingreso.*

### ***Convirtiéndome en el nuevo capitán de este barco.***

#### ***Breviario de actividades para directivos de nuevo ingreso***

El objetivo de este Breviario es fomentar la socialización del directivo de nuevo ingreso con la comunidad escolar, a partir de ejercicios de autoconocimiento y reconocimiento de las habilidades que posee y requiere fortalecer –teniendo en cuenta las características del contexto donde se integra– con el fin de construir su estilo de liderazgo, la participación de la comunidad escolar y una visión común del plantel para la mejora de los aprendizajes.

Este Breviario acompañará a los directivos de nuevo ingreso a lo largo de un año en su etapa de inserción, permitiéndoles identificar y solventar las dificultades que puedan presentarse durante su camino inicial en la función, mediante la narración de sus experiencias, la toma de conciencia sobre su actuar, la contrastación de ideas con sus colegas y la puesta en marcha de acciones para la mejora de su práctica.

El Breviario se caracteriza por ser autogestivo, puesto que el participante decide los tiempos y el ritmo para interactuar con él. Es un material que permite la articulación, recuperación y narración de lo que vive el participante, su experiencia con los saberes de la función y las situaciones de aprendizaje planteadas en el mismo. En el Breviario de actividades se abordan los siguientes contenidos:

- ▶ Mirando desde el interior y exterior. Habilidades para la comunicación, interacción y colaboración con el colectivo del plantel.
- ▶ Me mantengo seguro. Normatividad y reglas para el funcionamiento del plantel.
- ▶ Lo que me rodea. Contexto y características de la comunidad escolar.
- ▶ Habitar el barco. Identidad profesional y función directiva.
- ▶ Juntos hacia un mismo destino. Sentido de pertenencia y visión compartida.

### ***Convirtiéndome en el nuevo capitán de este barco. Orientaciones***

#### ***para la implementación del encuentro entre directivos de nuevo ingreso***

Es un documento cuyo objetivo es guiar a la figura que coordinará el Encuentro para lograr el propósito planteado en cada una de las sesiones. Contiene orientaciones para la gestión de las sesiones presenciales o a distancia, tales como los aspectos logísticos, las condiciones para el desarrollo del mismo, el perfil y las funciones de quien lo coordina, así como las propuestas de materiales y las secuencias de actividades para desarrollar durante las sesiones. Su contenido es el siguiente:

- ▶ Logística.
- ▶ Condiciones mínimas para el desarrollo del Encuentro.
- ▶ Perfil y funciones de quien coordina.
- ▶ Desarrollo del Encuentro.

### Documentación de la participación en la intervención formativa

Los directivos de nuevo ingreso que participen en la presente intervención formativa recibirán una constancia, cuya expedición será facultad de las autoridades educativas que operan el Programa, y deberá elaborarse en conformidad con las características que para este fin se establecen en los *Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y educación media superior*, emitidos por Mejoredu.

Dicha constancia avala la participación de los directivos de nuevo ingreso tanto en el Programa como en el uso del cuaderno de las Orientaciones.

Para la emisión de la constancia se tendrán en consideración los aspectos que se muestran a continuación:

**Tabla 2.** Documentación de la participación en el Programa de formación para la inserción de directivos de bachillerato general, bachillerato tecnológico y Conalep en su primer año de servicio. Fase I.

Actor que documenta su participación en la intervención formativa	Dispositivo o recurso	Elementos para documentar el proceso formativo	Valor en horas
Directivo de nuevo ingreso	<i>Convirtiéndome en el nuevo capitán de este barco. Breviario de actividades para directivos de nuevo ingreso</i>	Integración de las reflexiones de Mi ruta de navegación de cada día de navegación	40 horas (35 horas en actividades del Breviario / 5 horas Mi ruta de navegación)
	<i>Encuentro entre directivos de nuevo ingreso de Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Conalep</i>	Narrativa final sobre su experiencia formativa	40 horas (25 horas de trabajo en sesiones / 15 horas de trabajo independiente)
Total de horas de la intervención formativa			80 horas

## 6. Monitoreo

El monitoreo implica un proceso permanente que permita revisar de forma periódica los aspectos sustantivos de la intervención formativa como son la operación de los dispositivos así como el uso y acceso a los materiales y recursos propuestos con la finalidad de obtener información relevante acerca de su pertinencia y factibilidad, incluye mecanismos de recolección, análisis y uso de la información mediante la cual se identifiquen las problemáticas presentadas, las acciones que se realizaron para atenderlas y conocer la forma en la que se concretaron los propósitos y se abordaron los contenidos.

Los mecanismos de monitoreo deben desarrollarse durante la implementación de la intervención formativa, su objetivo es indagar y analizar continuamente el grado en el que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo que fue diseñado con el fin de identificar oportunamente obstáculos o necesidades de ajustes que deban considerarse en la planificación e implementación de otras intervenciones formativas. El monitoreo deberá aportar pistas para identificar causas y posibles soluciones, detectar señales de alarma que serán insumo para la evaluación del Programa.

### Plan de monitoreo

El plan de monitoreo es parte de la formulación de la intervención formativa, se define desde el inicio para garantizar el desarrollo y seguimiento de cada componente de la intervención, debe adecuarse a las condiciones del contexto en que se implementa y de acuerdo con las características de los destinatarios a quienes se dirige la información que se producirá, se focaliza fundamentalmente en los procesos de la intervención formativa e incluye al menos lo siguiente:

- ▶ Propósitos del monitoreo (a partir de la definición de preguntas relevantes acerca de lo que necesitamos saber sobre la implementación de la intervención formativa y los resultados esperados).
- ▶ Cronograma anual.
- ▶ Estrategias y fuentes para la recuperación de la información (entrevistas, grupos focales, estudios de casos, análisis del contenido de materiales, etc.).
- ▶ Estimaciones de los recursos disponibles (humanos, físicos, económicos, tecnológicos) para las actividades de monitoreo.
- ▶ Definición y responsabilidades de quienes llevarán a cabo el monitoreo.
- ▶ Estrategia y medio para la presentación de los resultados.

### Sistematización de la experiencia formativa

En la implementación de la intervención formativa, y como parte del monitoreo, es indispensable realizar un proceso de sistematización que tiene como base ordenar y reconstruir lo que se ha hecho y el proceso vivido en la experiencia formativa. En este sentido, la sistematización de la experiencia formativa implica recuperar experiencias individuales y colectivas, percepciones, hallazgos, interrogantes, críticas, aplicaciones en el aula de lo que se aprende, recreación y valoración de lo vivido; por lo tanto,

requiere del registro y la documentación de los procesos, actividades, así como de la reflexión sobre lo realizado en la intervención formativa que permita identificar y compartir los saberes y conocimientos adquiridos, reformular iniciativas y propuestas para la mejora continua de la práctica directiva.

La sistematización de la experiencia formativa puede realizarse mediante el uso de bitácoras o diarios (físicos o digitales), cuadernos de campo, relatos, grabaciones en video, fotografías de las sesiones y de actividades, así como por medio de grupos de discusión, diálogos de reflexión, entre otros, en los que se registren desde una perspectiva crítica, los avances de la experiencia formativa.

## 7. Acompañamiento pedagógico

Este acompañamiento se refiere al apoyo *in situ* o a distancia que favorece la interlocución y retroalimentación en el proceso de formación de los directivos, se basa en una concepción que considera las complejas formas de aprendizaje de los directores, las presiones, las condiciones en que se desenvuelve su práctica; y de este modo, promueve acciones de apoyo, asesoría, diálogo e interlocución con un directivo o un colectivo docente.

Entre los aspectos más relevantes del enfoque de formación situada, se encuentra el papel del acompañante, el cual funge como un líder pedagógico que fomenta la reflexión apoyando a los colectivos para que se conviertan en investigadores críticos y transformadores de sus propias prácticas y procesos de aprendizaje por medio de un acompañamiento cercano a sus necesidades (Goldman, 2001 e Imberón, 2007). Lo anterior implica que el acompañante también sea un agente reflexivo que cree las condiciones para la interacción, el diálogo, la reflexión del colectivo y establezca las bases para situar el trabajo colaborativo. La reflexión sobre la práctica requiere adentrarse en las aulas e identificar la complejidad del trabajo docente, no sólo en la dimensión pedagógica, sino en el análisis de sus creencias, experiencias, saberes y conocimientos. En una intervención formativa los acompañantes pueden ser todos aquellos responsables de su implementación, tales como directivos del plantel, docentes, supervisores, asesores técnico-pedagógicos, coordinadores de academia, o agentes externos que pertenecen a algunas de las vertientes de participación; cuya función será promover el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de las comunidades profesionales de práctica, el aprendizaje situado, la reflexión individual y colectiva sobre la práctica directiva, la profundización en los contenidos para la movilización de saberes y conocimientos, y la retroalimentación de las actividades planteadas en las intervenciones formativas.

El acompañamiento pedagógico debe centrarse en el seguimiento oportuno al progreso de cada participante y ofrecerles oportunidades para lograr el propósito de la intervención, hacer hincapié en que ellos asuman la responsabilidad de reflexionar su propio progreso en el aprendizaje, mejorar su práctica, así como proporcionar información para la autoevaluación y coevaluación de las prácticas formativas de la sistematización o documentación de la experiencia de formación, según sea el caso. Su objetivo es ofrecer orientaciones y retroalimentación a los directivos de manera individual o colectiva durante el proceso de formación, cuando aún se cuenta con tiempo para mejorar algún aspecto de dicho proceso.

El acompañamiento pedagógico también es impulsado por la autoridad educativa y los equipos técnicos estatales e incluye acciones como la asesoría, la tutoría u otras, tanto para el diseño de las intervenciones formativas como para su implementación y monitoreo.

## Referencias

- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). *El consejo. Un encuentro de maestros*. Secretaría de Educación Pública.
- García, J.M., Slater, C. y López, G. (2011). El director escolar novel. Estado de la investigación y enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 30-50. <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2.pdf>>.
- Sandoval L., Pineda C., Bernal M., y Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense De Educación*, 31(1), 115-124. <<https://doi.org/10.5209/rced.61919>>.
- Slater, C., García y Nelson, S (2011). *Los problemas de la dirección escolar y la preparación previa para resolverlos: un estudio de directores noveles de Estados Unidos y México*. Ponencia. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. <[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_16/0522.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_16/0522.pdf)>.
- Souto, M. (2019). Acerca de la noción de dispositivo en la formación universitaria. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, 16 (16). pp. 1-16. <<http://dx.doi.org/10.19137/els-2019-161602>>.

*Inserción de directivos en su primer año de servicio* es una publicación digital de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.

Noviembre de 2021



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



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

ISBN: 978-607-8829-31-6



9 786078 829316

ISBN: 978-607-8829-33-0



9 786078 829330