

**EMS**

Educación  
media superior



 Directores

**SERVICIO  
EN LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA**

# Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo

Intervención formativa

Educación media  
superior a distancia  
Bachilleratos interculturales



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



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

**Intervención formativa**

# **Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo**

**Educación media  
superior a distancia  
Bachilleratos interculturales**



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



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

*Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo. Intervención formativa*

Primera edición, 2023

**Coordinación general**

Susana Justo Garza y David Cruz Velasco

**Coordinación académica**

Mariana Elizabeth Castro, Remigio Jarillo González y Alejandro Octavio Delgado Caballero

**Redacción**

Julio Mazas Paredes, Nallely Jiménez Taboada, Susana Quinto Simón y Ulises Sandoval Velázquez.

---

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de directivos de EMS, autoridades educativas, consejeros técnicos y ciudadanos de Mejoredu que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo*.

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

---

**Coordinación general**

Juan Jacinto Silva Ibarra. Director general

**Coordinación editorial**

Blanca Estela Gayosso Sánchez. Directora de área

**Editor responsable**

José Arturo Cosme Valadez. Subdirector de área

**Editora gráfica responsable**

Martha Alfaro Aguilar. Subdirectora de área

**Corrección de estilo**

Sandra Clementina Pérez Morales. Jefa de departamento

**Fotografía de portada**

Cortesía de: EMSAD Plantel Santa Elena-Cecyte Puebla

---

Hecho en México. Prohibida su venta.

Esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

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

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo. Intervención formativa*.

**DIRECTORIO  
JUNTA DIRECTIVA**

**Silvia Valle Tépatl**

Presidenta

**Etelvina Sandoval Flores**

Comisionada

**María del Coral González Rendón**

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
<b>1. Componentes de la intervención formativa .....</b>	<b>7</b>
a. Problematización de la práctica .....	8
b. Aspectos de mejora de la práctica y propósitos .....	14
c. Contenidos formativos .....	17
d. Selección e implementación del dispositivo formativo .....	17
Sobre los destinatarios, duración y organización del Taller .....	20
Sobre la forma de trabajo en el Taller .....	21
Sobre el coordinador del Taller .....	22
El desarrollo del Taller .....	22
Características del cuaderno que apoya el desarrollo del Taller .....	33
Sobre el epítome de la experiencia .....	36
e. Sobre el acompañamiento a los directores .....	36
f. Sobre el monitoreo de la intervención formativa .....	38
<b>2. Documentación de la participación en la intervención formativa .....</b>	<b>40</b>
<b>3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa .....</b>	<b>42</b>
Referencias .....	45

## Introducción

La intervención formativa (IF) *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo* forma parte del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior* (Mejoredu, 2022b) diseñado por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) para fortalecer la práctica de los directores en servicio mediante intervenciones formativas graduales y progresivas, las cuales, desde un enfoque de formación situada, reconozcan sus saberes y conocimientos, las características de la comunidad escolar, su cultura, el contexto del plantel y la consolidación de comunidades de práctica que contribuyan a la reflexión sobre la práctica directiva, a la formación integral de los estudiantes, al trabajo colaborativo y a la identidad profesional.

Esta IF se dirige a los directores en servicio de los planteles de educación media superior a distancia (EMSAD) y bachilleratos interculturales (BI),<sup>1</sup> los cuales generalmente cuentan con una matrícula reducida, se organizan a partir de una estructura de personal pequeña, y, en algunos casos, uno de los docentes<sup>2</sup> funge como responsable de la dirección.

Los directores generalmente enfrentan situaciones que ponen a prueba su liderazgo, en particular, los de estos servicios manifiestan<sup>3</sup> dificultades para realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes, trabajar en equipo y participar en actividades escolares comunes y en proyectos comunitarios (Weinstein *et al.*, 2016; García *et al.*, 2011; y Aravena *et al.*, 2020).

A partir del análisis de las problemáticas que enfrentan los directores de los planteles de EMSAD y BI, se consideró prioritario abordar las prácticas de acompañamiento a la labor docente, debido a la frecuencia con la que éstas aparecen en la indagatoria que sustenta esta intervención formativa.

La presente IF tiene como propósito que los directores de los servicios EMSAD y BI fortalezcan sus saberes y conocimientos para, de forma colaborativa, acompañar a los docentes en la mejora de las prácticas de enseñanza y a los estudiantes en el aprendizaje, mediante

<sup>1</sup> También se dirige a los bachilleratos integrales comunitarios (BIC) de Oaxaca, a los bachilleratos digitales de Puebla u otros servicios educativos que impartan educación media superior, con características de estructura organizativa y funcionamiento similares a los servicios educativos referidos. En el caso de los telebachilleratos comunitarios (TBC) ya existe una IF dirigida a los responsables de plantel.

<sup>2</sup> El término *docente* refiere a todas las maestras, maestros y figuras educativas que en educación media superior desarrollan funciones docentes, técnicos docentes, asesoría técnico pedagógica, entre otras. En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como docente, director, estudiante y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esto obedece a que en la lengua española no existe acuerdo universal respecto a cómo referir conjuntamente a ambos sexos, salvo con "o/a", "los/las" u otras similares; sin embargo, este tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora. Se empleará el término *directores* para referirse a directores, directoras y responsables o encargados(as) de la dirección, así como a docentes comisionados para llevar a cabo actividades directivas, quienes en algunos casos reciben un nombramiento o comisión asignada por escrito o de manera verbal.

<sup>3</sup> Mejoredu efectuó una consulta en diversas fuentes bibliográficas y a directores de EMSAD y BI con el fin de identificar y profundizar en los aspectos más relevantes de sus prácticas directivas.

la recuperación de sus experiencias y de la reflexión sobre sus prácticas directivas. Como señalan Hargreaves y Fullan, (2014) y Vaillant (2017), la mejora escolar pasa, entre otros factores, por desarrollar el capital social de los docentes, y los directores pueden ser agentes dinamizadores para apoyarlos en su labor educativa y favorecer la colaboración en el colectivo. En este sentido, se promoverá la reflexión sobre la práctica directiva en aspectos vinculados con el acompañamiento a la práctica docente mediante la observación, la retroalimentación y la colaboración. La propuesta se basa en el *acompañamiento colaborativo*,<sup>4</sup> en el que el director genere condiciones para que la comunidad escolar transite de manera conjunta por nuevos caminos hacia la mejora de las prácticas de enseñanza. Éstas, en el caso de situaciones inciertas o complejas –la pandemia por covid-19, por ejemplo–, adquieren mayor relevancia pues el director es el actor educativo que, se encargará de generar ambientes de confianza<sup>5</sup> para el trabajo colaborativo.

Es importante precisar que la observación y la retroalimentación no son instrumentos fiscalizadores, sino que deben ser vistos como elementos que permiten la participación entre directores y docentes para favorecer la mejora de sus prácticas.

Se plantea un proceso progresivo de formación a desarrollarse durante un semestre entre los directores participantes. No se trata de una propuesta que pueda ser llevada a cabo por el director de forma aislada, implica el diálogo colaborativo, la generación de compromisos y el trabajo colegiado para identificar aspectos de mejora para la práctica directiva que incidan en la colaboración entre docentes, en el aprendizaje de los estudiantes, en su formación integral y en su continuidad educativa.

Para formular esta IF, Mejoredu –instancia federal– toma como punto de partida un problema relativo a la formación de directores en la etapa de servicio desde una perspectiva nacional. No obstante, la IF ha sido elaborada de tal modo que permite considerar las expresiones y condiciones particulares de cada plantel, zona o entidad. En congruencia con el enfoque de formación situada, la IF es flexible; es decir, puede adaptarse a la diversidad de circunstancias y situaciones institucionales de los planteles de EMSAD y BI, siempre y cuando no se alteren el propósito, el dispositivo formativo, la secuencia de contenidos y los tiempos planteados para tal fin.

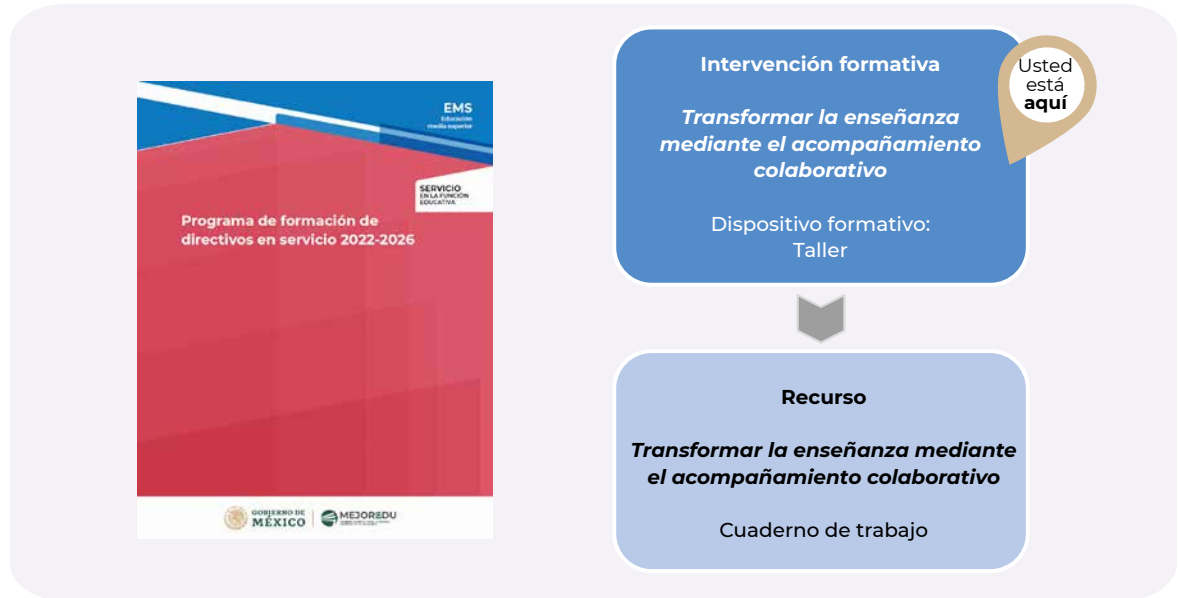
La IF se implementa mediante el dispositivo formativo Taller, que se constituye en un espacio de encuentro y reflexión entre los directores, el cual se acompaña de un recurso denominado *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo. Cuaderno de trabajo*. Ambos se ponen a disposición de las autoridades de educación media superior, federales, de los estados

<sup>4</sup> El acompañamiento a la práctica docente es un proceso sistemático que permite, tanto a docentes como a directores, compartir con otros los saberes sobre la práctica mediante el diálogo crítico y reflexivo (Galán, 2017). La definición y alcance de este concepto no se agotan, pues es un término polisémico que confluye en la mejora de las prácticas docentes y el aprendizaje de los estudiantes. Para fines de esta intervención, el acompañamiento será abordado desde dos elementos: observación y retroalimentación.

<sup>5</sup> En este sentido, en la IF para directores en etapa de inserción para estos servicios, se desarrollan los contenidos respecto a la confianza, las relaciones interpersonales y la comunicación con el colectivo docente. Por tal razón, en esta intervención se prioriza el acompañamiento como eje central de las actividades propuestas, donde la confianza entre docentes y directores en servicio ya está presente.

y de Ciudad de México, así como de los organismos descentralizados para su implementación (figura I.1).

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



**Fuente:** elaboración propia.

Con esta IF se plantea un proceso progresivo de formación a desarrollarse durante un semestre entre los directores participantes; por ende, no se trata de una propuesta que pueda ser llevada a cabo por el director de forma aislada, sino que implica el diálogo colaborativo entre directores, así como la generación de compromisos y el trabajo colegiado para identificar aspectos para la mejora de la práctica directiva, que incidan en la colaboración entre docentes, y en el aprendizaje de los estudiantes, en su formación integral y en su continuidad educativa.

## 1. Componentes de la intervención formativa

La complejidad de la práctica educativa implica pensar en intervenciones formativas que propicien una constante interacción, análisis y articulación de la práctica y la teoría. En ese sentido, en su formulación se recuperan dos características centrales: a) el énfasis en el carácter práctico, pues los contenidos se abordan vinculados al ejercicio de la práctica; y b) la orientación hacia la atención de situaciones que obstaculizan la consecución de las metas educativas e impiden el trabajo racional y crítico en los contextos educativos (Agray, 2010). De esta manera, la práctica se considera el principal referente y el escenario idóneo para su análisis y mejora.

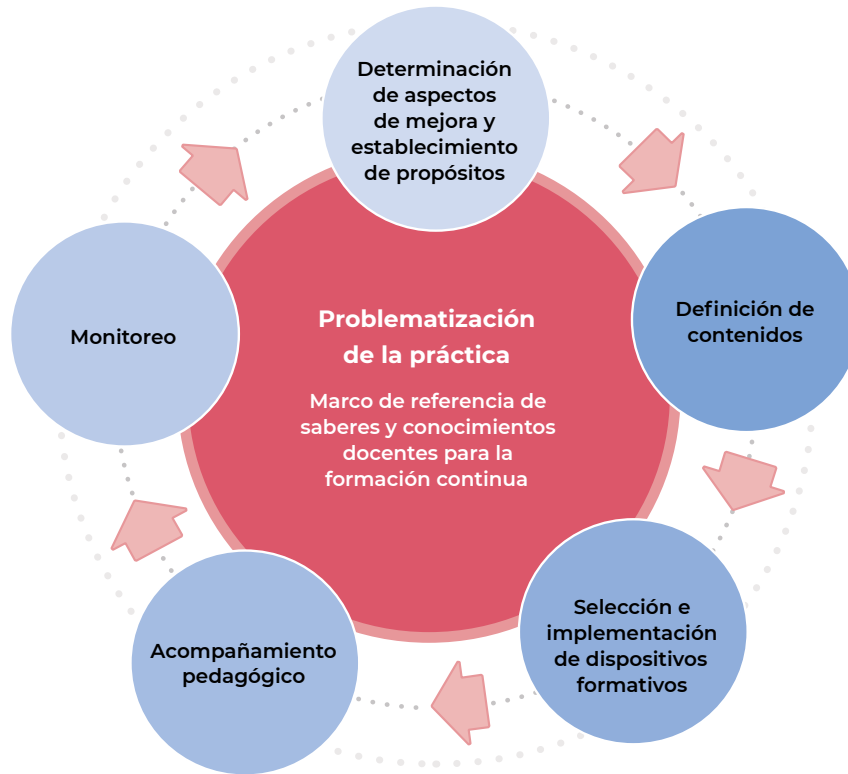
Una *intervención formativa* se define como el...

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

El proceso de formulación de las IF se expresa por medio de seis componentes: a) problematización de la práctica; b) determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósitos; c) definición de contenidos; d) selección e implementación de dispositivos formativos; e) acompañamiento pedagógico; y f) monitoreo (figura 1.1), los cuales se detallan en el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación Media Superior* (Mejoredu, 2022b).

La definición de estos componentes en la presente IF aporta elementos para atender el problema de la práctica directiva, identificado a partir de la interacción, el diálogo y la movilización de saberes y conocimientos de los directores de EMSAD y BI.



**Figura 1.1** Componentes de las intervenciones formativas

**Fuente:** elaboración propia.

### a) Problematización de la práctica

Los servicios educativos de EMSAD y BI, en los que laboran los directores en servicio a los que se dirige esta IF, tienen características que imprimen ciertas particularidades a los problemas que enfrentan: se ubican en localidades pequeñas o aisladas; su organización escolar cuenta con una estructura docente reducida, conforme a su matrícula;<sup>1</sup> carecen de infraestructura escolar propia, ya que muchos planteles aprovechan la capacidad instalada de secundarias o telesecundarias, u operan en espacios cedidos por la propia comunidad; predomina la diversidad cultural y lingüística de estudiantes que asisten a estos servicios; y suelen tener una estrecha vinculación con sus comunidades.

<sup>1</sup> En los planteles de EMSAD existen tres esquemas, de acuerdo con la matrícula atendida: modelos A, de 21 a 35 estudiantes; B, de 36 a 50; y C, de 51 a 65. En función a esta matrícula se hace la asignación de docentes que atenderán a las y los estudiantes, y se determinan las necesidades de infraestructura que deberán ser cubiertas (DGB, s/f). El BI se imparte a través de tres modelos: intercultural, tecnológico y general. En cada uno se establece una carga horaria común para la formación básica de estudiantes; ofrece un modelo de enseñanza en tres lenguas: la indígena, el español y el inglés; introduce el fortalecimiento académico en los seis semestres: en el primero en la asignatura de Matemáticas, tutorías y asesorías, mientras que en los siguientes cinco semestres en tutorías y asesorías (Gallardo *et al.*, 2014).

Los servicios de EMSAD y BI nacieron como opciones educativas para ampliar la cobertura en pequeñas localidades, proporcionando un bachillerato general con capacitación para el trabajo y dotar a los estudiantes de los aprendizajes necesarios para continuar sus estudios en el tipo superior o integrarse al campo profesional o laboral, con base en un enfoque de vinculación comunitaria (DGB, s/f y SEMS, s/f).

El BI es un bachillerato tecnológico de carácter bivalente en la mayoría de los casos, y en algunos se imparte bachillerato general. Surge como una opción educativa para que los jóvenes que viven en localidades rurales con población indígena continúen sus estudios superiores o se inserten en el ámbito laboral a partir de una formación profesional técnica. Con tal fin se ofrece bachillerato propedéutico y una carrera profesional técnica vinculada al desarrollo comunitario y al reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística en contextos indígenas y rurales (Gallardo *et al.*, 2014).

La enseñanza en estos planteles se organiza por áreas de conocimiento o ámbitos, y debido a la estrecha relación con las comunidades donde se ubican cuentan con un enfoque de vinculación y desarrollo comunitario.

En el ciclo escolar 2019-2020, el servicio de EMSAD operó en modalidad mixta<sup>2</sup> en 1164 centros en todas las entidades federativas. Mientras que los BI son escolarizados y en la actualidad se encuentran en operación cinco planteles en Chihuahua, ocho en Guerrero, dos en Puebla, uno en Sinaloa, dos en Tabasco y uno en Yucatán (Mejoredu 2021a).

Otra característica que implica una complejidad en la práctica directiva de los EMSAD y BI es que los planteles se encuentran en zonas alejadas o de difícil acceso. Guzmán (2018) señala que un poco menos de la mitad del personal vive en la localidad o tarda de una a dos horas para llegar al plantel donde labora, por lo que permanece en la comunidad sólo durante el tiempo de la jornada laboral, lo que no favorece el involucramiento en la dinámica local.

Lo anterior implica al menos dos desafíos para la práctica de los directores de los EMSAD y BI. El primero, comprender la dinámica social y la cultura de la comunidad para que las actividades escolares no se contrapongan con las de ésta y así lograr una mayor participación de los padres de familia. El segundo, mantener una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo cuando no se encuentran en el plantel o con sus pares que se encuentran en otras comunidades.

En este marco de operación de los servicios, los directores con más de dos años en la función presentan diversos retos en la conducción del plantel; la problematización de su práctica surge del reconocimiento e identificación de las dificultades u obstáculos que la limitan, así como de sus desafíos profesionales.

Para reconocer los retos de estos directores en servicio de EMSAD y BI, se realizó una consulta conformada por cuestionarios y entrevistas con diferentes directores procedentes de Baja California, estado de México, Jalisco, Oaxaca y Puebla; en ésta se plantearon distintos

<sup>2</sup> De acuerdo con la Dirección General de Bachillerato (DGB) (s/f), el servicio de EMSAD fue diseñada para operar en la modalidad mixta, aunque en la práctica la mayoría de sus centros opera en la modalidad escolarizada.

cuestionamientos relacionados con las dificultades respecto a la planeación, organización escolar e interacción con docentes, padres de familia u otros directores; al acompañamiento pedagógico sobre los temas que se abordaban en las reuniones con el colectivo docente y sobre las instalaciones con las que cuentan los diferentes planteles.

Entre los retos que se identificaron en dicha consulta, y que en la investigación documental también se han reportado (Guzmán, 2018; Razo, Cabrero y González, 2017) se encuentran:

1. Retos con los padres de familia para reunirse, comunicarse y hacerlos partícipes de la educación de los estudiantes.

Al respecto, los directores participantes expresaron que comunicarse con la totalidad de los padres de familia es un reto, ya que suelen no asistir a las reuniones convocadas en el plantel, situación que se acentuó durante el periodo de confinamiento por la covid-19, ya que se acrecentaron las dificultades para su participación y colaboración para evitar el abandono escolar.

En otros casos, el reto era mayor debido al contexto sociocultural en el que están insertos los planteles de EMSAD y BI, ya que los padres de familia no siempre cuentan con una trayectoria escolar que permita fortalecer el vínculo escuela-comunidad; o las condiciones socioeconómicas también impiden que haya disponibilidad para acudir a las reuniones escolares debido a que su jornada laboral no se los permite.

La información mencionada se confirma por los testimonios obtenidos en la consulta realizada por Mejoredu; enseguida algunos ejemplos:

Tomando en cuenta que cada cabeza es un mundo, la diversidad de ideas y pensamientos es muy grande, no siempre se tiene la suerte de contar con padres de familia conscientes, con una calidad moral que esté enfocada en el bienestar de sus hijos; aunado a esto el nivel de cultura y educación que complica la interacción en algunos casos, es determinante para mantener una comunicación asertiva con los padres de familia.

**Director de un EMSAD, Oaxaca**

El tiempo que disponen para tratar asuntos relacionados con sus hijos; la mayoría trabaja.

**Directora de un EMSAD, Oaxaca**

En el tiempo que se estuvo trabajando en línea fue difícil contactar a los padres de familia a una reunión virtual, ya que no todos cuentan con un dispositivo e internet; logramos comunicarnos con algunos padres de familia de los alumnos que tenían mayor problema en la entrega de trabajos.

**Director de un EMSAD, estado de México**

Resulta evidente que los contextos socioeconómico y cultural tienen gran influencia en la trayectoria escolar de los estudiantes. Guzmán (2018) también se reporta esto en un estudio en el que se entrevistó a diferentes actores educativos de planteles de EMSAD de varios estados de la república y refiere que, tanto directores como docentes, observan una falta de interés de los padres de familia en la educación de sus hijos, su asistencia a las juntas para conocer su situación académica es poco frecuente y, en algunos casos, sólo asisten al plantel cuando se tratan temas económicos como la solicitud de alguna beca, o para solicitar algún documento.

## 2. Falta de disposición de los docentes para el trabajo colaborativo y la construcción de objetivos comunes.

Los directores reportaron falta de disposición de los docentes fuera de los horarios de clases para apoyar en las diversas actividades que la institución demanda y para interactuar y colaborar entre ellos. Aunque esto es una característica de la educación media superior (EMS), donde los contratos de los docentes frente a grupo son por horas y, por tanto, tienen otros compromisos laborales que dificultan el diálogo, los acuerdos y la colaboración con otros docentes; sucede algo similar en los planteles de EMSAD.

Al respecto, Guzmán (2018: 93) reporta que los docentes “tienen contratos por medio tiempo (20 horas), tres cuartos de tiempo (30 horas) o tiempo completo (40 horas)” y, en algunos casos, cuentan con su propio sindicato o pertenecen al Colegio de Bachilleres (COBACH) o al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos Estatales (Cecyte). Los directores también manifestaron diferencias profesionales con los docentes, aunque tratan de trabajar de manera conjunta.

Esta información es consistente con los testimonios recabados en la consulta:

La falta de disposición de apoyar de algunos docentes fuera de su horario de trabajo en las actividades extraescolares o en apoyos que se nos solicita por medio de la autoridad municipal.

**Director de un EMSAD, Oaxaca**

Lograr la interacción con los integrantes de la plantilla docente para [...] establecer un ambiente de calidad.

**Directora de un EMSAD, estado de México**

En muchas ocasiones viene siendo el horario, ya que ellos tienen otros compromisos docentes en diferentes planteles.

**Director de un EMSAD, Baja California**

Algo de lo que a mí me gusta es que, por ejemplo, no somos los grandes amigos porque todos tenemos diferencias, pero para sacar el trabajo nos unimos ora sí (*sic*) que todos le echamos montón y lo sacamos adelante y tratamos de convivir lo más que se pueda.

**Profesora de un EMSAD, Morelos (Guzmán, 2018: 69)**

### 3. El acompañamiento a la práctica docente.

De acuerdo con algunos autores, existe evidencia suficiente para afirmar que la práctica del director tiene un impacto importante en la organización escolar, la cultura y los docentes y, por ende, en los aprendizajes de los estudiantes (Day *et al.*, 2016; Leithwood *et al.*, 2008; y Robinson *et al.*, 2008). Además, Bolívar y Murillo (2017) consideran que este efecto es más relevante en contextos de alta complejidad, como los de EMSAD y los BI; es decir, en planteles con condiciones de vulnerabilidad o desventaja.

Una de las estrategias sugeridas para que la práctica directiva incida en el desarrollo profesional de los docentes es el acompañamiento pedagógico. Sin embargo, en los EMSAD y BI existen dificultades para llevarlo a cabo: una cultura institucional que centra el trabajo del director en actividades de tipo administrativo (Razo *et al.*, 2017); una cultura de trabajo individualista, en la que los docentes se resisten a que otros observen su clase (Hargreaves y Fullan, 2014); el tipo de contratación que deja poco tiempo para actividades externas a las clases (Guzmán, 2018); y la falta de seguridad de algunos directores para realizar un acompañamiento relacionado con aspectos pedagógicos, entre otras.

Esta información se confirma en los siguientes testimonios:

En ocasiones la falta de disponibilidad y profesionalismo por parte del personal docente en las observaciones que se realizan para mejorar la práctica educativa, más que nada cuando recurren al empleo de prácticas que no benefician el desempeño académico de nuestros estudiantes. Por esto considero que es importante mantener una buena comunicación y fomentar el respeto a las ideas, brindando la apertura para mejorar el quehacer educativo.

**Director de un EMSAD, Oaxaca**

Seguimiento en las planeaciones didácticas. Supervisión de la adecuada aplicación de los programas de estudio vigentes.

**Director de un EMSAD, Oaxaca**

El conjunto de problemáticas mencionadas proporciona un panorama de los principales retos que enfrentan los directores en servicio de EMSAD y BI. Ahora bien, por la relevancia que representa el acompañamiento al colectivo docente en la enseñanza y en la conformación de comunidades escolares que compartan objetivos y una visión capaz de sostener un proyecto de mejora educativa, a partir de los testimonios y de la investigación educativa, se determinó la siguiente situación problemática<sup>3</sup> que es posible atender a través de procesos formativos:

*Los directores en servicio de EMSAD y BI manifestaron dificultades para acompañar a los docentes respecto a la planeación didáctica y la aplicación de programas de estudio, debido a que éstos no muestran apertura para recibir observaciones sobre su práctica.*

<sup>3</sup> La *situación problemática* refiere a la percepción sobre el obstáculo o dificultad, retos o desafíos, que enfrenta el director en su práctica, y se describe generalmente como algo externo a ella.

En muchas ocasiones los directores adjudican a factores externos las causas de la situación problemática en su práctica. Ello deja de lado aspectos que caracterizan la complejidad de la práctica debido a las rutinas e inmediatez en que las desarrollan (Chacón *et al.*, 2012; y Rodríguez y Hernández, 2018).

Con objeto de avanzar en la comprensión de la práctica directiva y encontrar alternativas para mejorarla, es necesario –como señalan Rodríguez y Hernández (2018)– cambiar la mirada, dejar de ver los desafíos como situaciones externas y entenderlos como desajustes entre lo que se hace y lo que se requiere cambiar a fin de enfrentar sus múltiples desafíos y alcanzar los propósitos de la función.

En este sentido, conviene hacer un ejercicio para reconstruir la situación problemática y poner al centro la práctica directiva e identificar las causas que la originan y los efectos que produce en contextos específicos. Ante la pregunta *¿por qué sucede esta situación problemática?*, los testimonios de los directores, el “Marco de referencia de saberes y conocimientos docentes para la formación continua”<sup>4</sup> (Mejoredu, 2022a) y la literatura especializada en el tema dan pistas para identificar tres de las principales causas de la situación problemática:

- a) Los directores de EMSAD y BI realizan un seguimiento limitado de la práctica docente por la sobrecarga de trabajo que demanda su función, así como por el escaso tiempo del que disponen los docentes.
- b) El seguimiento de la práctica docente que llevan a cabo los directores de EMSAD y BI se centra en aspectos administrativos, por lo que el abordaje de los aspectos pedagógicos se efectúa parcialmente.
- c) Los directores de EMSAD y BI, por su insuficiente formación pedagógica conciben que el acompañamiento a la práctica docente es complejo debido a la amplitud y diversidad en los planes y programas de estudio de EMS.

La situación problemática identificada tiene repercusiones en los resultados del proceso educativo. En ese sentido, se puede afirmar que el limitado tiempo de los directores para atender aspectos pedagógicos y proporcionar seguimiento a las prácticas de enseñanza –planeación y aplicación de programas de estudio–, aunado a su falta de formación pedagógica, afectan la atención al desarrollo académico y profesional de los jóvenes que cursan estos servicios, lo cual puede traer aparejados desinterés y desmotivación, ausentismo y altos índices de abandono escolar, rezago educativo, desarraigo de las comunidades de origen y migración, entre otras consecuencias.

<sup>4</sup> Éste se define como una guía –no limitativa ni exhaustiva– “que reconoce y articula la multiplicidad de saberes y conocimientos que los docentes, directores, supervisores y asesores técnico pedagógicos ponen en práctica, y permite orientar los procesos de reflexión para quienes formulan o implementan intervenciones formativas” (Mejoredu, 2022a: 3). A partir de este momento se hará referencia a este documento como Marco de referencia.

Al reinterpretar la situación problemática, analizar sus causas y efectos, y poner al centro la práctica de los directores en servicio, el problema susceptible de ser atendido con la presente intervención formativa se reconstruye en los siguientes términos:

*En la práctica, los directores de EMSAD y BI realizan el seguimiento de la práctica docente en un tiempo limitado y de manera individualizada basados en concepciones que priorizan lo administrativo sobre aspectos pedagógicos y el trabajo colaborativo, lo que contribuye a prácticas de enseñanza rutinarias que afectan los aprendizajes de los estudiantes.*

A partir de este problema se expresan los siguientes componentes que sustentan esta intervención formativa para los directores en servicio de los planteles de EMSAD y BI.

### **b) Aspectos de mejora de la práctica y su propósito**

Tradicionalmente la práctica directiva está relacionada con un papel administrativo. Darling-Hammond (2001: 83) señala que el modelo de la gestión científica en educación enfatizó las funciones administrativas del director, ya que la labor directiva se centraba en “mantener el sistema en funcionamiento”.

En la actualidad se espera que el papel del director tenga más protagonismo en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, debido a que, según diversos estudios, se ha establecido una relación directa entre estas prácticas y la mejora en el funcionamiento del plantel e, indirectamente, con el aprendizaje de los estudiantes.

Leithwood *et al.*, (2008) y Day *et al.*, (2016) describen cuatro grandes tipos de prácticas de liderazgo que impactan en el aprendizaje de los estudiantes por medio de los docentes:

1. Establecer una dirección (visión, comprensión y expectativas).
2. Desarrollar al personal (desarrollo profesional docente, incentivos, apoyos).
3. Rediseñar la organización (gestión del entorno).
4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje (supervisar aulas, motivar a los docentes, generar confianza, promover iniciativas y tener apertura a nuevas ideas y prácticas).

Por su parte, Robinson *et al.*, (2008) ordenan de mayor a menor otras prácticas de liderazgo de acuerdo con el impacto en el colectivo docente:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes.
2. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum.
3. Establecer metas y expectativas.
4. Empleo estratégico de los recursos.
5. Garantizar un entorno ordenado de apoyo.

Además, resaltan la importancia de la función directiva en el aprendizaje y desarrollo de los docentes; sin embargo, ésta puede desviarse fácilmente y caer nuevamente en prácticas tradicionales.

Fullan (2016) advierte que, en el intento de involucrar al director en las prácticas docentes, éste se ha convertido en un fiscalizador que revisa si se cumple o no el trabajo docente –la entrega de su planeación de clases, por ejemplo–. También señala que el papel del director no es el de un líder docente directo, sino el de un líder general quien colabora en el desarrollo del aprendizaje, tanto de docentes como de estudiantes.

El director debe priorizar el aprendizaje de los demás y el suyo, y participar como aprendiz y colaborar con los docentes para la mejora del plantel. Por tanto, se convierte en un líder de aprendizaje que configura las condiciones para que todos aprendan.

Una de las estrategias más utilizadas por el director para contribuir al desarrollo docente es el acompañamiento, que pasa por diversos matices, desde aquel que se asume como un seguimiento individual hasta el vertical que tiene como fin cubrir un requisito administrativo, de acuerdo con lo que señala Galán (2017: 39):

Cuando la ayuda que se brinda al docente es una farsa, una simple estratagema para aparentar la labor metodológica que corresponde, o cuando esa ayuda es arropada por el papeleo y la burocracia, nunca se obtendrán resultados reales.

Según Urbina *et al.*, (2017), existe el supuesto de que el director es un experto en pedagogía, que puede modelar, tutorar, observar o retroalimentar la práctica docente; sin embargo, Day *et al.*, (2016) indican que una de sus funciones es generar las condiciones favorables para el desarrollo profesional, pues se intenta que los docentes caminen juntos en la búsqueda de alternativas para la mejora de la enseñanza. En ese sentido, Rosenholtz (citado en Fullan, M. y Hargreaves, 2000: 48) señala:

[...] el supuesto es que la mejora de la enseñanza constituye una empresa más colectiva que individual, y que el análisis, la evaluación y la experimentación en compañía de sus colegas son condiciones bajo las cuales el docente mejora.

En este sentido, se puede pasar de un acompañamiento vertical, donde cada docente se ve como una isla, a uno horizontal y colaborativo, en el que el director construye puentes entre islas y los docentes aprenden y replican en las aulas lo que funciona (Bambrick-Santoyo, 2018).

Los aspectos de mejora definen el ámbito de la práctica directiva que se pretende mejorar en esta IF. Para establecerlos se vincularon las causas del problema con los núcleos y dimensiones del Marco de referencia con los que guardan mayor relación, lo que permitió identificar saberes y conocimientos que se desean movilizar, fortalecer o construir, según se aprecia en la tabla 1.1.



**Tabla 1.1** Aspectos de mejora de la intervención formativa

<b>Núcleo IV</b> <b>Saberes y conocimientos para la mejora de la práctica y la experiencia</b>	
<b>Dimensión</b>	
<b>Sobre la innovación de la práctica directiva</b>	<b>Sobre la práctica y experiencia directiva</b>
<b>Aspectos de mejora</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias y recursos que sean pertinentes, viables y oportunos para favorecer cambios en las prácticas docentes, de gestión escolar y de mejora en el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias para el desarrollo de habilidades del director que promuevan el acompañamiento colaborativo y horizontal de la práctica docente con el fin de mejorar los procesos de enseñanza.</li> </ul>
<b>Núcleo III</b> <b>Saberes y conocimientos para la mejora en colaboración</b>	
<b>Dimensión</b>	
<b>Sobre la mejora continua en colaboración</b>	
<b>Aspectos de mejora</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques que impulsen el trabajo colaborativo para conformar y consolidar las comunidades profesionales de aprendizaje que focalicen el trabajo colectivo en procesos específicos orientados al desarrollo profesional (redes de participación y seguimiento) y a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>	

**Fuente:** elaboración propia con base en el análisis de las respuestas obtenidas en la consulta, y la revisión documental y en el MRSCDFC.

Con estos aspectos de mejora se pretende que los directores en servicio de los planteles de EMSAD y BI transiten del seguimiento vertical e individualizado de la enseñanza al acompañamiento colaborativo de la práctica docente. Considerando lo anterior, se determina el siguiente propósito para la presente IF:

*Que los directores en servicio de los planteles de EMSAD y BI fortalezcan sus saberes y conocimientos para que, de forma colaborativa con los docentes, los acompañen en la mejora de sus prácticas de enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes mediante la recuperación de sus experiencias y de la reflexión sobre sus prácticas directivas.*

### c) Contenidos formativos

Con base en los aspectos de mejora y el propósito planteados, se determinan los contenidos: actitudinal, declarativo y procedimental<sup>5</sup> que se abordarán en esta IF como se muestra en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2** Contenidos de la intervención formativa

Contenidos	
La importancia de la colaboración como factor que favorece el diálogo, la reflexión y el aprendizaje colectivo.	Actitudinal
El reconocimiento del acompañamiento a los docentes de forma colaborativa como herramienta para la transformación de las prácticas de enseñanza.	Declarativo
La puesta en marcha de herramientas de acompañamiento que promuevan la mejora de las prácticas de enseñanza.	Procedimental

**Fuente:** elaboración propia.

Con estos contenidos se busca analizar, reflexionar y transformar las prácticas de los directores en servicio de los planteles de EMSAD y BI para afrontar los desafíos de la función que desempeñan.

### d) Selección e implementación del dispositivo formativo<sup>6</sup>

En las intervenciones formativas, los dispositivos hacen referencia a:

los modos en que se organizan tiempos, espacios y contenidos con enfoque de formación situada, para posibilitar la construcción y desarrollo de los saberes y conocimientos docentes. Estos dispositivos se articulan para: a) alcanzar los propósitos; b) desarrollar los contenidos;

<sup>5</sup> Se recupera la propuesta de Díaz-Barriga y Hernández (2002), quienes clasifican los contenidos en actitudinales, declarativos y procedimentales. *Actitudinales*: refieren a las actitudes y valores que guían la interacción entre los sujetos; estos contenidos generan nuevos esquemas de colaboración, participación y diálogo que impactan la cultura escolar; consideran el “saber ser” en la práctica profesional. *Declarativos*: refieren al conocimiento de datos, hechos, conceptos y principios que confluyen en la práctica docente y directiva; permiten el análisis y contraste de ideas, abren la posibilidad de tener nuevas perspectivas, e incluso acordar concepciones que adquieren significado común en el contexto de su práctica. Estos contenidos se relacionan con el “saber qué”. *Procedimentales*: un procedimiento es un conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta; estos contenidos posibilitan y potencian las experiencias de los docentes en variedad de ejecuciones y permiten compartir diferentes formas de realizar sus tareas para aprender del otro y con el otro. Se relacionan con el “saber hacer”.

<sup>6</sup> Los dispositivos formativos organizan a los colectivos docentes en un espacio y tiempo predeterminados, para promover el aprendizaje individual y grupal, a partir de situaciones y experiencias planeadas que favorecen el diálogo, la reflexión sobre la práctica, el intercambio de saberes y conocimientos, la producción de narrativas escritas y orales, el uso de detonadores para la reflexión y el acceso a información de interés para los docentes (Mejoredu, 2022a).

c) realizar actividades para la reflexión individual y colectiva que ponen en juego referentes para pensar y movilizar la práctica –narrativas y espirales reflexivas–, y detonadores para la reflexión –observación de la práctica, diarios personales, diálogo reflexivo, uso de la metáfora, estudios de caso, incidentes críticos, ensayos docentes, historia de vida, entre otros–; d) hacer uso de materiales y recursos acordes con el proceso de aprendizaje docente; y e) llevar a cabo procesos de autoevaluación y coevaluación de las prácticas formativas. Entre los dispositivos destacan: Encuentro, Tertulia pedagógica o dialógica, Grupo de análisis de la práctica, Jornada, Consejo técnico, Academia, Seminario, Taller, Curso y Diplomado. (Mejoredu, 2022a).

Los dispositivos formativos implican una concepción sobre la forma práctica, distribuida y contextualizada en que se construye el conocimiento de los directores y con base en ella se plantean actividades para desarrollarlos, razón por la que, desde el enfoque de formación situada, se crean condiciones para que, de manera individual y colectiva, los directores reflexionen sobre su práctica y la mejoren.

El dispositivo formativo seleccionado para la presente intervención es el Taller, que para esta IF se ha denominado *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo*, puesto que permite promover la vinculación de la teoría con la práctica, y prioriza la interacción, el desarrollo de habilidades, y la participación y elaboración de productos por parte de los participantes (UNAM, 2018). En el caso específico de los servicios EMSAD y BI, permite realizar propuestas de acción específicas, que tengan presentes las condiciones particulares del contexto de dichos planteles mediante el uso de ejemplos y planteamientos que relacionan la teoría con la práctica, y que permiten a los directores obtener la reflexión grupal y la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan (Fierro y Fortoul, 2017).

Algunas de las características de este dispositivo, que lo hacen pertinente con el propósito de la intervención formativa, son:

- ▶ favorece la reflexión sobre sus concepciones acerca de la función directiva, a partir de la discusión de sus retos o desafíos a fin de encontrar coincidencias y experiencias con sus pares, lo que promueve que la experiencia formativa sea más significativa;
- ▶ presenta una combinación de actividades que se realizan de forma individual, en equipos o en reunión general, lo que permite construir representaciones personales y compartidas a partir de la comunicación, el diálogo y la discusión (Hernández, 2009). Además, se vuelve dinámico el proceso de formación al priorizar la actuación de los participantes y no de quienes coordinan las actividades;
- ▶ promueve el trabajo colaborativo, en el cual cada integrante –sujetos de su propio aprendizaje– tiene un papel relevante en su desarrollo;
- ▶ permite el uso de ejemplos, casos y planteamientos de problemas para conducir a los directores a su reflexión y solución, ya sea en individual o colectivamente (Fierro y Fortoul, 2017);
- ▶ constituye un proceso activo que requiere tiempo (Davini, 2015), lo que resulta pertinente en procesos de formación situada que busca sostenimiento a lo largo del tiempo;
- ▶ posibilita la comunicación, la participación, el trabajo colaborativo y el establecimiento de vínculos con el colectivo docente;
- ▶ permite organizar y llevar a cabo por un coordinador, quien promueve la participación, el diálogo y la reflexión entre los participantes; y

- ▶ enfatiza las acciones para fortalecer la práctica directiva, fuera de las sesiones del Taller, lo que contribuye a largo plazo a la resignificación de la práctica directiva.

El Taller guarda congruencia con el propósito de la IF y los contenidos planteados, ya que mediante las actividades propuestas se pretende impulsar el diálogo, la deliberación y el aprendizaje, pues son escasas las oportunidades de los directores para el encuentro e intercambio de experiencias, saberes y conocimientos debido al aislamiento y la lejanía entre los planteles que imparten estos servicios educativos y a la diversidad de actividades, situaciones y problemáticas que enfrentan cotidianamente. Por lo que es fundamental que los directores que se encuentran en servicio cuenten con una formación que abra espacios en los que puedan confluír, interactuar y trabajar de manera colaborativa; posibilitando que formulen preguntas, expresen los problemas que enfrentan, reflexionen sobre su práctica y, junto con otros que transitan por la misma etapa, encuentren salidas a las dificultades y dilemas de su trabajo (Darling *et al.*, 2017).

En apoyo al desarrollo del Taller se diseñó el recurso formativo *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo. Cuaderno de trabajo*,<sup>7</sup> (Mejoredu, 2023) que incluye lecturas y actividades que promueven la reflexión, el intercambio de saberes y conocimientos de los participantes; y contribuyen a la organización para la implementación de la IF. Gouveia *et al.*, (2010) señalan las ventajas de usar un cuaderno como recurso formativo:

- ▶ trabajar sobre ideas previas, ya que se parte de los saberes y conocimientos de la práctica directiva, distribuyendo los contenidos en declarativos, procedimentales y actitudinales;
- ▶ plantear el proceso formativo en torno a situaciones o problemáticas concretas, vinculándolas con el propósito que se persigue;
- ▶ acceder a información de diversa índole: análisis de casos de los propios directores y de otros, textos teóricos, actividades y elementos que promuevan la reflexión sobre el quehacer del director; y
- ▶ crear un ambiente lúdico en el que se promuevan la creatividad, el interés y la participación de los directores.

El cuaderno resulta un recurso útil y flexible para el Taller y las características de los contextos donde los directores en servicio laboran, puesto que permite incorporar actividades y preguntas para detonar procesos reflexivos individuales y colectivos sobre la práctica directiva a través de: a) la revisión y análisis de aspectos teóricos con lecturas, textos cortos, casos, infografías u organizadores gráficos; y b) preguntas que favorecen el diálogo, la deliberación, el intercambio de opiniones, así como la movilización de saberes y conocimientos para la construcción de nuevos aprendizajes y la elaboración de propuestas específicas orientadas a la mejora de la práctica.

El uso de este recurso por parte de los directores en servicio de EMSAD y BI otorga beneficios a su proceso formativo, debido a que...

<sup>7</sup> Por economía de lenguaje, en lo sucesivo se hará referencia a este recurso formativo con el término *cuaderno*. Asimismo, su uso, en formato digital o impreso, será decisión de la autoridad educativa.

- ▶ provee información sistematizada y actividades organizadas para facilitar el abordaje de los contenidos durante el Taller;
- ▶ incorpora referentes teóricos con información relevante al quehacer directivo para que estos actores amplíen sus saberes y conocimientos, contrasten sus experiencias y logren construir nuevos aprendizajes que contribuyan a la mejora de su práctica;
- ▶ promueve la reflexión en los directores de por qué hacen lo que hacen, así como la contrastación de su práctica con lo que saben y hacen sus pares;
- ▶ propicia la reflexión crítica a fin de que los directores elaboren colaborativamente propuestas específicas considerando los contextos donde laboran y las características de sus colectivos docentes;
- ▶ contribuye a que los directores se involucren y participen activamente y de diferentes maneras en el Taller; e
- ▶ incluye recursos gráficos, actividades lúdicas y sugiere material audiovisual y referencias bibliográficas que aportan al aprendizaje de los directores contribuyendo a organizar su experiencia formativa.

### Sobre los destinatarios, duración y organización del Taller

#### *Destinatarios del taller*

Se dirige a los directores de educación media superior que tienen más de dos años desempeñando la función directiva y que laboran en los servicios de EMSAD y BI.

#### *Duración y organización*

La IF se desarrolla en treinta horas. Se concreta en cinco sesiones presenciales<sup>8</sup> del Taller con una duración de cinco horas cada una, distribuidas en un semestre. En el caso de las sesiones 3 y 4, éstas cuentan con actividades a realizar en el plantel, por lo que su duración es de dos horas y media adicionales a las destinadas. A cada sesión del Taller corresponde una sesión del cuaderno como se puede ver en la figura 1.2.

<sup>8</sup> La modalidad presencial favorece el establecimiento de relaciones personales entre los directores en servicio y las redes de colaboración; la convivencia en un mismo espacio y tiempo posibilita que resuelvan juntos algunos problemas, situaciones o inquietudes que surgen en su cotidianidad. Las modalidades no presencial e híbrida podrán considerarse si las condiciones para reunir a los directores se tornan complicadas; en esa situación, las sesiones del Taller serán mediadas por el uso de la tecnología y siempre habrán de realizarse sincrónicamente, a fin de que todos los participantes estén reunidos al mismo tiempo y realicen las actividades previstas en el Taller.

**Figura 1.2** Duración y organización del Taller

**Fuente:** elaboración propia.

### Sobre la forma de trabajo en el Taller

Éstas son algunas sugerencias para considerar al momento de organizar el Taller:

- ▶ Se recomienda que el número de directores participantes no sea mayor a quince para el desarrollo óptimo de las actividades y, sobre todo, para fomentar la participación y el trabajo colaborativo.
- ▶ En las sesiones existen *actividades distintivas*, en las cuales se recomienda hacer hincapié en su realización, pues servirán como insumos para documentar la participación en el Taller.
- ▶ Como producto final los directores participantes en la IF elaborarán un *Epítome de la experiencia* el cual se detallará más adelante.

El diseño de las situaciones de aprendizaje incluidas en el Taller responde a las cuatro formas de acción reflexiva propuestas por Smyth (1991): *describir, resignificar, comparar y reconstruir* la práctica. Por esta razón, algunas actividades recuperan la experiencia, los saberes y los conocimientos de los directores a partir de la revisión de referentes teóricos o de la elaboración de narraciones sobre sus vivencias, ejercicios o relatos cortos que describen aspectos de la práctica directiva. Otras actividades buscan que, en espacios de diálogo, deliberación e intercambio de experiencias, los directores de EMSAD y BI analicen las teorías implícitas, los saberes y los conocimientos que subyacen a su práctica, y sean conscientes de la procedencia de aquello que saben o conocen.

En síntesis: al promover procesos reflexivos de esta naturaleza durante el Taller, los directores podrán reconocer aspectos específicos de su práctica, construir y movilizar nuevos aprendizajes, y analizar, reinterpretar y adquirir nuevos significados. La intención es aprender, comprender, modificar y mejorar la práctica directiva mediante el intercambio de puntos de vista (Medina y Mollo, 2021).

En las sesiones 3 y 4 del Taller se plantean actividades destinadas al trabajo independiente de los participantes, que afianzan lo realizado en éste y, al mismo tiempo, profundizan lo aprendido, vinculándolo con las situaciones que acontecen cotidianamente en el plantel.

### Sobre el coordinador del Taller

El coordinador del Taller promoverá el desarrollo de las actividades a lo largo de la experiencia formativa, por lo que es importante que tenga experiencia en el manejo de grupos o equipos de trabajo que le permita impulsar la colaboración, el aprendizaje y la reflexión sobre y desde la práctica, además de que conozca el contexto general, la estructura y la operación de los servicios educativos de EMSAD y BI. Asimismo, que pueda proporcionar acompañamiento pedagógico<sup>9</sup> a los directores durante la IF, para permitir que éstos sean los protagonistas del proceso formativo.

Es recomendable que quien sea designado coordinador del dispositivo no tenga jerarquía sobre los directores, para que esto no condicione la participación libre y reflexiva.

Las funciones que desempeñará el coordinador del dispositivo son las siguientes:

- ▶ Mantener comunicación con la autoridad educativa responsable de la implementación de la IF, para determinar la organización del Taller.
- ▶ Revisar previamente la IF y el recurso para planificar y organizar las sesiones.
- ▶ Antes de cada sesión, verificar que se cuente con los insumos necesarios para su realización y, en caso de que esto no sea así, contactar al responsable de la implementación de la IF para que lo apoye en la solución del problema.
- ▶ En la primera sesión, explicar el contexto sobre la IF a desarrollar para dar mayor claridad a los directores sobre la experiencia formativa en la que participarán y realizar el encuadre del Taller para dar a conocer su propósito y forma de trabajo.
- ▶ Sensibilizar a los directores sobre la importancia de los contenidos que se van a trabajar en cada una de las sesiones para la mejora de su práctica.
- ▶ A partir de la sesión 2, recordar a los participantes la realización de las actividades del cuaderno que se trabajarán entre las sesiones del Taller, así como enfatizar aquellas que serán parte de la documentación de su participación.
- ▶ Fomentar la participación individual, en equipos y grupal de los directores.
- ▶ Clarificar dudas de los participantes en el desarrollo de las actividades.
- ▶ Enfatizar los vínculos entre los contenidos revisados en las sesiones para evitar la fragmentación de la IF.

### El desarrollo del Taller

Como se ha señalado, los contenidos se trabajan durante las sesiones del Taller con el apoyo del cuaderno, donde se incluyen todos los materiales que se trabajarán en las actividades durante el desarrollo de las cinco sesiones.

<sup>9</sup> Como se establece en el artículo 3º de los *Criterios Generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior. (CGPFCDPD-2021)* (Mejoredu, 2022a).

**Sesión 1. Abriendo el apetito**

**Intención formativa:** Se espera que los directores se sensibilicen sobre la importancia del acompañamiento a la práctica docente mediante diversas actividades que le permitirán ir afinando los sentidos para fortalecer sus habilidades de acompañamiento.

Actividad	Forma de trabajo
<b>Entrada: Bienvenida a los comensales</b>	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que formen un círculo y pida que formen pareja con el compañero que tiene a su lado.</li> <li>Indique que entre los integrantes de cada pareja deben realizar preguntas relacionadas con gustos personales o sobre su función directiva; establezca el tiempo que considere para que puedan conocerse. Al terminar esta actividad seleccione a quienes pasarán al frente para presentar a su compañero al resto del grupo.</li> </ul>	
<b>Actividad 1. A mí me gustaría probar...</b>	Individual y grupal
<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Anexo 1. A mí me gustaría probar...”</li> <li>- Tijeras</li> <li>- Cinta adhesiva</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pida a los directores que en una etiqueta escriban una actividad en la que consideren tienen experiencia, que les guste y que puedan enseñar a los demás. Solicite que compartan la actividad escrita con sus compañeros.</li> <li>Indique a los participantes que respondan a los cuestionamientos del Anexo 1 y que al terminar coloquen sus notas en el pizarrón o pared. En reunión general compartan y discutan las similitudes y diferencias que encontraron en sus respuestas.</li> <li>Pida que entre todos elijan la actividad que les haya llamado la atención y que quieran y puedan aprender durante la sesión del Taller.</li> <li>Una vez elegida la actividad, solicite al director que la propuso que tome el rol de <i>instructor</i>. Puede suceder que más de una persona tenga experiencia en la misma actividad, en ese caso señale que deberán decidir quién será el instructor y quiénes los apoyos –esto dependerá del número de participantes–. Incentive el diálogo y procure que todos los participantes conversen sobre la actividad elegida.</li> <li>El instructor y el apoyo deberán elegir un ejercicio sencillo para que lo realicen los participantes.</li> <li>Acuerde el tiempo que se destinará para explicar los pasos para realizar el ejercicio en un primer intento.</li> <li>Modere el diálogo, para que, de manera grupal, se llegue a un consenso para establecer si los pasos indicados son necesarios o suficientes para realizar el ejercicio con éxito.</li> <li>Pida a los participantes que, en un segundo intento, realicen nuevamente el ejercicio con los pasos previamente definidos y obtengan una versión final.</li> </ul>	





<b>Actividad 2. ¿Qué aprendimos?</b>	En equipos y grupal
<p><b>Material:</b> - Hojas blancas o rotafolio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez finalizado el segundo intento del ejercicio solicite a los directores que por equipos conversen y compartan su vivencia. Pida que elaboren un organizador gráfico donde resalten la importancia de la observación, la retroalimentación y la colaboración.</li> <li>• Solicite a los equipos que compartan sus organizadores gráficos con el resto del grupo.</li> </ul>	
<b>Actividad 3. ¿Y esto con qué se come?</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite a los directores que completen la figura 1.2 Mi experiencia en el plantel del cuaderno sobre su experiencia con el ejercicio anterior y sobre situaciones similares que ocurren dentro del plantel.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	

### Sesión 2. Siempre es mejor comer acompañados

**Intención formativa:** Se espera que los directores reconozcan la importancia, las características, los beneficios y los aportes del acompañamiento a la práctica docente.

Actividad	Forma de trabajo
<b>Entrada: Mis retos como director son...</b>	Grupal
<p><b>Material:</b> - Bola de estambre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para esta actividad se requiere una bola de estambre o material similar. Organice a los directores en círculo y elija a uno para que inicie la red.</li> <li>• La persona elegida deberá sostener la punta de estambre y arrojar al azar la bola a un compañero. Antes de hacerlo, habrá de completar verbalmente la frase "Mi reto como director es..."; cada participante deberá lanzar la bola de nuevo tomando un pedazo de estambre. El objetivo es que se forme una especie de telaraña o red.</li> <li>• El último participante deberá lanzar la bola de regreso a quien inició para finalizar la actividad. Especifique que no se deberán repetir los retos.</li> <li>• Propicie y modere el diálogo sobre los diferentes retos comentados durante el juego, puede apoyarse en las siguientes preguntas: ¿los retos que comentaron se sujetan a las funciones que realizan?, ¿cuáles fueron los retos más frecuentes: los administrativos, los pedagógicos o de otra índole?, ¿cuáles se relacionan con el acompañamiento?</li> <li>• Realice un comentario general que sintetice los retos que se enfrentan en la función directiva.</li> </ul>	

<b>Actividad 1. En esta mesa todos volamos</b>	Individual y en equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores que de manera individual lean el texto “¿Por qué las aves migratorias vuelan en formación V?” relacionado con el vuelo de las aves migratorias. Posteriormente, pida que en equipos completen el esquema del cuaderno, donde deben identificar las analogías entre el vuelo y el acompañamiento del director a los docentes.</li> </ul>	
<b>Actividad 2. El acompañamiento en el plantel se prepara...</b>	Individual y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique a los directores que se asuman como líderes de la parvada y que de manera individual describan cómo llevan a cabo el acompañamiento con los docentes. Solicite que utilicen las frases que vienen en el recuadro del texto para orientar su descripción.</li> <li>Posteriormente, en reunión general pida que comenten las coincidencias y diferencias en la manera en la que llevan el acompañamiento.</li> <li>Para finalizar, solicite que entre todos completen la figura 2.1 del plato del acompañamiento.</li> </ul>	
<b>Actividad 3. Un platillo con mucho chile para el acompañamiento</b>	Grupal e individual
<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Bocinas</li> <li>- “Anexo 2. Transcripción”</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muestre al grupo el video <i>Acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente - Línea de liderazgo escolar</i> (Sumo primero en terreno, 2021) y pida que en reunión general dialoguen sobre los planteamientos relacionados con el acompañamiento. En caso de que no cuente con algún dispositivo electrónico para visualizar el video, proporcione a los participantes la transcripción del Anexo 2 de esta sesión.</li> <li>Pida que anoten en el espacio correspondiente las ideas más relevantes de la actividad.</li> </ul>	
<b>Actividad 4. El acompañamiento no es un pastel imposible</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores que lean la figura 2.2 Condiciones para desarrollar el acompañamiento con docentes; posteriormente, pida que completen la figura 2.3 Los ingredientes con los que cuento con los elementos faltantes y la manera en la que podrían adquirirlos.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	

### Sesión 3. La comida entra por los ojos

**Intención formativa:** Se espera que los directores identifiquen las características y beneficios de la observación a la práctica docente y la importancia de llevarla a cabo de manera colaborativa.

Actividad	Forma de trabajo
<b>Entrada: Veo, veo, pero... ¿sí son?</b>	Grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores que se coloquen en círculo y pida que alguno se ubique en el centro de manera voluntaria. El propósito es que observe el atuendo de sus colegas –vestimenta, peinado, accesorios como lentes, reloj, aretes, pulseras, etcétera–. Destine un tiempo para esto y después cubra los ojos del participante del centro.</li> <li>Pida a las personas del círculo que intercambien algún elemento de su vestimenta. Después descubra los ojos del director del centro para que identifique la mayor cantidad de elementos intercambiados. Repita la dinámica cuantas veces lo considere pertinente, según el tiempo disponible y la cantidad de participantes.</li> <li>Es importante que establezca los tiempos para cada una de las acciones, y que registre la cantidad de elementos identificados por cada participante. El ganador será quien reconozca el mayor número de elementos intercambiados.</li> <li>Finalice compartiendo con los participantes una conclusión acerca de la importancia de estar atento a los detalles al momento de observar.</li> </ul>	
<b>Actividad 1. Recordando el sabor</b>	Individual y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique a los participantes que de manera individual lean el texto “Observar bien para resolver cualquier problema”. Posteriormente, pida que elaboren una narración que retome los cuestionamientos que se presentan en el cuaderno. Establezca un tiempo pertinente para ello.</li> <li>Solicite al grupo que completen la figura 3.1 Elementos importantes para la observación. Es importante que modere el diálogo y promueva la participación del grupo.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	
<b>Actividad 2. Las palomitas en el cine. Parte 1</b>	Individual
<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Bocinas</li> <li>- “Anexo 3. Fragmento de la película <i>La sonrisa de Mona Lisa</i>”</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecte al grupo el fragmento de la película <i>La sonrisa de Mona Lisa</i>. En caso de que no cuente con algún dispositivo electrónico para visualizar el video, proporcione a los participantes la transcripción del Anexo 3 de esta sesión.</li> <li>Indique a los directores que presten atención a la dinámica del salón de clases que se muestra en el video.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores que dramaticen el fragmento y actúen; pida que se apoyen en la transcripción.</li> <li>Recuerde a los directores tomar las notas sobre lo relevante de la actividad.</li> </ul>	
<b>Actividad 3. Un menú de dos tiempos</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique a los participantes que lean el texto "Menú de dos tiempos" en donde se proporcionan orientaciones sobre la observación a la práctica docente.</li> </ul>	
<b>Actividad 4. ¿Cómo observo a mi plantel?</b>	En equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que recuperen la narración realizada en la actividad 1 Recordando el sabor.</li> <li>Pida que se organicen en equipos y compartan sus narraciones con los otros integrantes. Recalque la importancia de tomar notas sobre cómo realizan la observación en su plantel y las ideas recurrentes que llamen su atención en torno a ello.</li> </ul>	
<b>Actividad 5. ¿Qué podemos observar?</b>	En equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes retomar la figura 3.1 Elementos importantes para la observación en la que discutieron sobre los elementos importantes a considerar durante la observación.</li> <li>Solicite que, en equipos, elaboren un listado de aspectos a observar en la práctica docente dentro del plantel en el que laboran (figura 3.2). Recuerde puntualizar a los directores que incorporen elementos pedagógicos de la práctica docente y usar preguntas orientadoras para la elaboración del listado. También haga hincapié en la importancia de explicar por qué consideran pertinente observar los aspectos elegidos con el propósito de orientar el aporte a la mejora de la práctica.</li> </ul>	
<b>Actividad 6. Las palomitas en el cine. Parte 2</b>	En equipos, grupal e individual
<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Bocinas</li> <li>- "Anexo 4. Fragmento de la película <i>La sociedad de los poetas muertos</i>"</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Divida al grupo en dos: una mitad se organizará en equipos, mientras que la otra, trabajará de manera individual.</li> <li>Quienes trabajarán en equipo decidirán qué y a quién observarán en el fragmento de la película <i>La sociedad de los poetas muertos</i>. Por su parte, quienes verán el fragmento de manera individual, tendrán autonomía para decidir qué aspectos observar. En caso de que no cuente con algún dispositivo electrónico para visualizar el video, proporcione a los participantes la transcripción del Anexo 4 de esta sesión.</li> <li>Solicite que se coloquen sus <i>gafas directivas</i> y recalque al grupo la importancia de realizar anotaciones desde su perspectiva como un director que observa la clase que se ve en pantalla. El propósito será elaborar un reporte de observación y sus características deberán ser consensuadas entre los equipos o de manera individual. Recuerde establecer el tiempo pertinente para su realización.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pida que compartan al grupo los reportes de observación, modere la participación y solicite que resalten las similitudes y diferencias entre los reportes hechos de manera grupal e individual. Pida que lleguen a una conclusión sobre los alcances y limitaciones de la observación individual y la grupal.</li> </ul>	
<b>Itacate</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique a los directores las orientaciones para llevar a cabo la actividad en el plantel. Para ello, recuerde a los participantes retomar y socializar con el colectivo docente el listado de aspectos a observar que realizaron en la actividad 5 ¿Qué podemos observar? Resalte la importancia de analizar y ajustar el listado de acuerdo con el contexto y requerimientos particulares de cada plantel.</li> <li>• Asimismo, reitere a los directores que la nueva versión del listado de aspectos será recuperada en la próxima sesión del Taller.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	

#### Sesión 4. Del plato a la boca se cae la sopa

**Intención formativa:** Se espera que los directores examinen sus concepciones acerca de la retroalimentación y reflexionen sobre la importancia de impulsar la colaboración de la comunidad escolar en el acompañamiento a los docentes.

Actividad	Forma de trabajo
<b>Entrada: La carrera gastronómica</b>	En equipos
<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Anexo 1. Tablero y respuestas del juego ‘La carrera gastronómica’”</li> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Fichas por equipo (monedas, piedritas, entre otros)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite a los participantes que se organicen en equipos.</li> <li>• Proyecte el tablero del Anexo 1 y tenga a la mano las diez preguntas con sus respectivas respuestas.</li> <li>• Lea cada pregunta en voz alta y el equipo que responda primero y de manera correcta moverá su ficha y avanzará una casilla; el objetivo es llegar a la meta. Es importante llevar el registro del avance y conteo del tablero. Ganará el equipo que llegue primero a la meta y, como recompensa, recibirá una recopilación de lo revisado en las sesiones anteriores por los demás equipos.</li> <li>• Solicite a los equipos que no llegaron a la meta, que se organicen y hagan un recuento o recopilación de lo visto en las sesiones anteriores. Establezca un tiempo máximo de quince minutos. Esta recopilación será el premio del equipo ganador.</li> </ul>	



<b>Actividad 1. La retroalimentación le da sazón</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que piensen en algún docente de su plantel cuya labor consideren destacada o alguno que requiera mejorar algún aspecto de su práctica profesional. El propósito será escribir una carta a ese docente que incluya sugerencias para retroalimentar su práctica. Las siguientes orientaciones pueden servir para desarrollar el texto: <ul style="list-style-type: none"> <li>He observado que durante su práctica docente realiza...</li> <li>Considero importante comentarle que...</li> <li>Sería de gran apoyo que usted...</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Actividad 2. Bocado de retroalimentación</b>	Individual y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique a los participantes que lean individualmente la figura 4.1 Retroalimentación de esta actividad.</li> <li>Solicite a los directores que, de manera grupal, comenten las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Por qué es importante la retroalimentación del director hacia los docentes y entre los docentes en el proceso de acompañamiento en los servicios de EMSAD y BI?</li> <li>¿Por qué es relevante la observación de la práctica en el proceso de retroalimentación?</li> <li>¿Qué relevancia tiene la comunicación en el proceso de retroalimentación?</li> </ul> </li> <li>Promueva el diálogo reflexivo sobre los cuestionamientos y solicite que anoten sus ideas relevantes en el espacio disponible para ello.</li> </ul>	
<b>Actividad 3. La sazón se la ponemos todos</b>	En equipos, grupal e individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que formen equipos y elijan una de las cartas elaborada en la actividad 1 La retroalimentación le da sazón; el propósito será complementar o replantear la propuesta de retroalimentación.</li> <li>Enfatice que se deben considerar todos los elementos vistos anteriormente, así como los del esquema de esta actividad.</li> <li>Pida que realicen los ajustes a la carta en el recuadro central del esquema.</li> <li>Promueva un diálogo abierto y, en reunión general, solicite que comenten las diferencias entre la retroalimentación en colaboración –con la información recuperada en esta sesión– a la otorgada de manera individual, es decir, sin elementos de apoyo.</li> <li>Solicite a los directores que consideren los ajustes propuestos grupalmente para replantear su propia carta.</li> </ul>	
<b>Actividad 4. Actuación con sazón</b>	En equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que conserven los equipos formados en la actividad anterior y pida que decidan qué integrante representará al docente al que va dirigida la carta que eligieron. El objetivo será dramatizar la retroalimentación, por lo que también participará el autor de la carta. Es importante mencionar que ésta sólo servirá como un guion, ya que se deberá expresar el mensaje tratando de comunicar de manera efectiva.</li> <li>Enfatice a los participantes que consideren las orientaciones de la actividad, ya que le permitirán comunicarse de manera eficiente.</li> <li>Posteriormente, el docente que recibió la retroalimentación del director deberá compartir con el equipo cuál fue su percepción al respecto, por ejemplo, si hubo comentarios críticos, diálogo receptivo, fomento a su proactividad y si percibió una intención formativa y no supervisora, entre otros.</li> </ul>	



<b>Actividad 5. Saborear el bocado</b>	Grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que comenten en reunión general sobre la importancia de que la retroalimentación considere las características de la actividad 3 La sazón se la ponemos todos.</li> </ul>	
<b>Actividad 6. La retroalimentación de boca en boca</b>	Individual y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores que, de manera individual, piensen en acciones que puedan aplicar en su plantel para fortalecer –o iniciar– los procesos de retroalimentación entre él y los docentes; y entre pares docentes. Pida que respondan los cuestionamientos que se presentan en el cuaderno.</li> <li>Después, indique que compartan en equipos sus respuestas para dar y recibir sugerencias o comentarios de los demás integrantes.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	
<b>Postre. Combinaciones culinarias</b>	Grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>El postre de esta sesión no corresponde a una actividad como tal, enfatice que este apartado consiste en una propuesta alternativa que pueden utilizar para llevar a cabo un proceso de observación y retroalimentación.</li> </ul>	
<b>Itacate</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el itacate se utilizará el listado que se definió en la actividad 5 ¿Qué podemos esperar? de la sesión 3, para aplicar la observación docente. Enfatice a los directores la importancia de la retroalimentación una vez que ponga en práctica la observación, de acuerdo con los elementos abordados en esta sesión. Posteriormente, solicite la elaboración de una reseña que describa sus experiencias al incorporar la observación y la retroalimentación y que incluya aquellos elementos de la experiencia que se le facilitaron y los que se le dificultaron.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	

**Sesión 5. El tequio del acompañamiento**

**Intención formativa:** Se espera que los directores consoliden sus conocimientos sobre el acompañamiento e integren la observación y la retroalimentación para favorecer la práctica pedagógica y el desarrollo profesional de los docentes.

Actividad	Forma de trabajo
<b>Entrada: El tequio del acompañamiento</b>	En equipos
<p><b>Material:</b> - “Anexo 2. El cocinero”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pida al grupo que se organice en equipos de acuerdo con la cantidad de integrantes y que reproduzcan en un rotafolio el cocinero del Anexo 2 para colocarlo en la pared.</li> <li>• Solicite a los equipos que recuperen sus notas y las actividades de las sesiones anteriores y que consideren frases o palabras clave sobre el acompañamiento, la observación y la retroalimentación.</li> <li>• Plasmen dentro del cocinero los elementos que serán de utilidad para ejercer la función directiva con los docentes en los planteles de EMSAD y BI.</li> <li>• Solicite a los equipos que compartan su cocinero en reunión general y que expliquen por qué consideran que esas son herramientas clave para ejercer la función directiva.</li> </ul>	
<b>Actividad 1. Salsa colaboración</b>	Individual y en equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite a los participantes que lean el texto “¿Con qué se hace la colaboración?”.</li> <li>• Indique que el grupo se organice en equipos para que dialoguen sobre los siguientes cuestionamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué aspecto del acompañamiento considera fundamental la colaboración de los docentes de su EMSAD o BI?</li> <li>• ¿Cuáles ingredientes requiere resaltar en su plantel?</li> <li>• Piense en una situación que haya ocurrido en su plantel y en la que haya hecho falta la colaboración, ¿cómo le hubiera echado “salsa colaboración” para solucionarla?</li> </ul> </li> <li>• Reitere a los participantes la importancia de anotar sus respuestas en el espacio correspondiente.</li> </ul>	
<b>Actividad 2. Platillo del buen acompañamiento</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite a los participantes que revisen el esquema de la figura 5.1 Plato del buen acompañamiento. Posteriormente, indique a los directores que respondan de manera individual lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tuviera que conformar el plato del buen acompañamiento en su plantel, ¿qué porciones de los ingredientes –observación, retroalimentación y colaboración– necesita aumentar para reforzarlo?</li> <li>• ¿Cuáles porciones hacen falta? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué necesita para equilibrar su plato?</li> </ul> </li> <li>• Reitere a los participantes la importancia de anotar sus respuestas en el espacio correspondiente.</li> </ul>	





<b>Actividad 3. La importancia del plato del buen acompañamiento</b>	Individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que elaboren una descripción dirigida a un director de nuevo ingreso del servicio educativo al que pertenece, la cual debe incorporar lo visto en las diferentes sesiones. El propósito es que los directores expliquen la importancia del acompañamiento, la observación y la retroalimentación como una de las funciones de su práctica.</li> </ul>	
<b>Actividad 4. Aderezar las situaciones que ocurren en el plantel</b>	Individual, en equipos y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los directores leer el texto “En un bachillerato intercultural”.</li> <li>Forme equipos de acuerdo con el número de participantes y pida que elaboren un listado de recomendaciones para el director del caso leído.</li> <li>Pida que cada equipo comparta su listado con el resto del grupo con el objetivo de elaborar un Decálogo de recomendaciones después de escuchar todas las recomendaciones. El propósito es que sea de utilidad para todos los directores y sirva para el acompañamiento a la práctica docente. Utilice la figura 5.2 del cuaderno.</li> <li>Recuerde a los participantes que dicho decálogo será retomado en el Itacate de la sesión.</li> </ul>	
<b>Actividad 5. El tequio</b>	En equipos y grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta actividad recupera el trabajo realizado en el Itacate de la sesión 4, por tanto, solicite a los participantes que formen equipos y que, a partir del listado de la actividad anterior, recuperen su propia experiencia al dialogar con los docentes de sus planteles.</li> <li>Solicite que en equipos registren las recomendaciones o aspectos a recordar para comunicarse con los docentes al momento de retroalimentar la práctica.</li> <li>Pida que de manera grupal retomen los resúmenes que han realizado en las diferentes sesiones del Taller y promueva la elaboración de las conclusiones sobre lo aprendido. Reitere a los participantes la importancia de anotar sus respuestas en el espacio correspondiente.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	
<b>Postre. Este arroz con leche ya se coció</b>	Grupal e individual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite a los participantes que dialoguen sobre las acciones que podrían favorecer la colaboración con otros planteles. Resalte la importancia de que el acompañamiento es una práctica que puede trascender y favorecer la conformación de redes de colaboración entre colegas directores.</li> <li>Reitere a los participantes la importancia de anotar sus respuestas en el espacio correspondiente.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que ésta es una actividad distintiva de la sesión que se incorpora a la documentación de su experiencia en el Taller.</p>	






### Características del cuaderno que apoya el desarrollo del Taller




El Cuaderno para uso de los directores de los servicios educativos de EMSAD y BI se basa en la idea de que la comida es el momento idóneo para compartir lo que sucede en la práctica cotidiana; es la situación en que se pretende que los directores movilicen sus saberes y conocimientos. Reunirse para comer es un pretexto ideal para colocar la mesa como el espacio privilegiado para la interacción social, la convivencia y la confianza para compartir experiencias mientras se degustan los platillos. Se espera que a pesar de las diversas actividades y responsabilidades en la función directiva, los directores compartan su práctica, los retos y las dificultades que afrontan en sus planteles, de modo que el momento se extienda hasta la sobremesa y cada uno de los directores –comensales– tenga oportunidad de compartir, escuchar, participar, debatir y encontrar posibles soluciones a las diversas situaciones que se presentan cotidianamente en su plantel.

El Cuaderno es un recurso útil y flexible para el Taller y se estructura en cinco sesiones que abordan situaciones de aprendizaje con actividades diversas, las cuales ayudarán a los directores de los servicios de EMSAD y BI a reflexionar sobre lo que hacen y por qué, a buscar apoyo en sus colegas y a utilizar la deliberación entre pares para tomar mejores decisiones en sus distintos contextos. Además, incorpora actividades y preguntas que posibilitan la detección de procesos reflexivos sobre la práctica directiva, tanto individuales como colectivas, a través de la revisión y el análisis de aspectos teóricos mediante lecturas de textos cortos, organizadores gráficos y preguntas que favorecen el diálogo, la deliberación y el intercambio de opiniones para la construcción de nuevos aprendizajes y la elaboración de propuestas específicas orientadas a la mejora de la práctica. También es un apoyo para reflexionar sobre lo que hacen los directores y por qué, a buscar apoyo con sus colegas y a utilizar la deliberación de pares para tomar mejores decisiones.



El cuaderno se conforma por los elementos comunes abajo descritos:

Elementos	Descripción
 Entrada	Es el primer plato para dar paso al contenido. La entrada presenta actividades cuyo propósito es fomentar un buen ambiente de trabajo, ya que sirven para que los participantes se conozcan e integren para trabajar el contenido.
 Plato fuerte	El plato fuerte constituye el platillo principal de una comida o menú, es el más contundente debido a su elaboración y preparación; define además la <i>personalidad</i> de la comida y ofrece una mayor probabilidad de satisfacer el apetito. Por ello, en este apartado encontrará las actividades que permitirán cuestionar la práctica directiva desde nuevos referentes teóricos.
 Sobremesa	La sobremesa implica que la comida fue tan buena que los integrantes de la mesa requieren más tiempo para seguir compartiendo y socializando. En este apartado los directores realizarán actividades de diálogo reflexivo entre colegas, con la consigna de que <i>quien no platica, no termina de disfrutar esta experiencia</i> .




 <p>Para picar</p>	<p>Son porciones pequeñas que sirven para degustar antes de los platos fuertes. Este apartado presenta frases que es necesario que los directores reconozcan, refuercen o tengan presentes durante la realización de las actividades. No tienen un lugar establecido en el recurso, pues <i>cualquier momento es bueno para picar</i>.</p>
 <p>Postre</p>	<p>El postre representa el broche de oro de una agradable comida, por lo que en cualquier experiencia gastronómica, siempre queda espacio para él. Los directores realizarán actividades que permitirán llenar ese <i>huequito</i> de conocimientos y dar cierre a las sesiones. Además, podrán recapitular lo aprendido con la intención de que lleven sus aprendizajes al plantel donde laboran.</p>
 <p>Itacate</p>	<p><i>Itacate</i> es una palabra náhuatl que hace alusión a aquella previsión de comida que se lleva una persona a su casa. Para este caso, se trata de aquellos formatos audiovisuales, escritos o gráficos, que los directores podrán consultar o actividades que deben realizar entre cada sesión del Taller y que servirán de referentes en su práctica cotidiana.</p> <p>¡Recuerde que es importante comerse el itacate, sino se le puede echar a perder!</p>

Con objeto de facilitar al coordinador del Taller, la organización del grupo y propiciar que los directores de EMSAD y BI reflexionen de manera individual y colectiva sobre su práctica, cada actividad del cuaderno se distingue con un ícono específico, que a continuación se muestra y describe:

Tipos de actividades	
 <p>Actividades individuales</p>	<p>El director las realizará durante las sesiones del Taller. Con ellas se pretende que profundice sobre aspectos de su función directiva como sus preconcepciones, saberes y conocimientos sobre la práctica.</p>
 <p>Actividades en equipos</p>	<p>Las llevará a cabo el director con sus colegas en grupos pequeños durante las sesiones presenciales. Mediante éstas se busca el intercambio de experiencias y saberes que cada director enfrenta en su plantel, en sus funciones y en su relación con docentes, estudiantes y padres de familia, para interpelar y enriquecer su práctica directiva al reflexionar sobre aspectos teóricos, o bien, a compartir experiencias, creencias, inquietudes y dudas.</p>

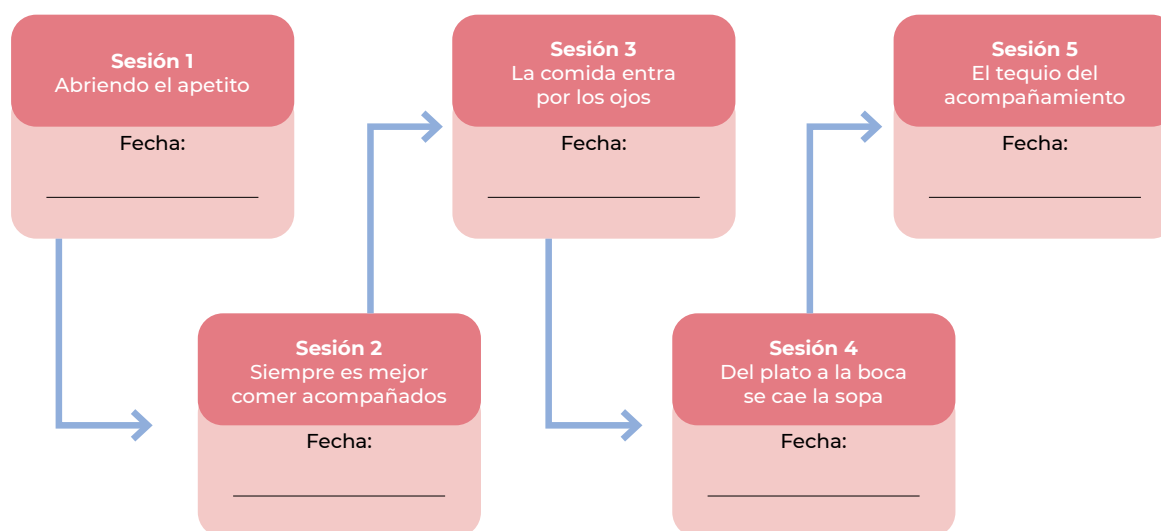


 <p>Actividades grupales</p>	<p>Con ellas se promueve que los directores, de manera conjunta, realicen planteamientos y propuestas que muestren formas alternativas de actuación y solución a los problemas que enfrentan cotidianamente en sus comunidades escolares, a partir de la reflexión, el diálogo y la deliberación colectiva. Estas actividades abren oportunidades para que los directores obtengan conclusiones e identifiquen nuevos caminos para mejorar su práctica.</p>
---	---

Las diferentes formas de organización de las actividades requieren considerar el tiempo que se invertirá para participar en este proceso formativo. El siguiente planeador servirá como recordatorio a los directores de las fechas en que se llevarán a cabo las sesiones presenciales del Taller, de acuerdo con las que la autoridad educativa responsable de la implementación de la IF determine.

El registro de las fechas les dará oportunidad de prever los tiempos en los que las actividades planteadas en este cuaderno serán organizadas y los materiales sugeridos revisados.

**Figura 1.3** Planeador de la participación de los directores en el Taller



**Fuente:** elaboración propia.

### Sobre el epítome de la experiencia

Esto se refiere a un resumen en el cual se expone lo más importante de un asunto. Busca sistematizar la experiencia posterior de cada sesión del Taller, a partir de la información que se considere importante de cada contenido en forma de descripción o narración. Se espera que en este epítome los directores recuperen los principales hallazgos, puntos clave y la experiencia de cada contenido abordado en las sesiones del Taller, para que puedan concretarlo en un

audio resumen<sup>10</sup> que compartirán con sus colegas y que puedan retomar en algún momento para recordar aquellos elementos que les puedan ser de utilidad en su práctica.

Para la elaboración del epítome se debe considerar lo siguiente:

1. Retomar la exposición de los puntos principales de los contenidos vistos en cada una de las sesiones.
2. Recuperar la intención formativa de las sesiones, los aspectos clave del contenido abordado, las actividades significativas, los hallazgos o descubrimientos relevantes y las reflexiones sobre lo aprendido en cada sesión que ayudan a la mejora de la práctica como director.
3. Grabar el epítome de la experiencia utilizando notas de voz de su celular o, si lo prefieren, algún *software* de grabación de voz.

Al cierre de cada sesión, el coordinador del Taller dará las indicaciones a los directores para la elaboración de su epítome. En el caso de la sesión 5, es necesario emplearlo para realizar la actividad El tequio.

### e. Sobre el acompañamiento a los directores

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

El acompañamiento integra acciones que realizan e impulsan las autoridades educativas y los equipos técnicos estatales, y otras figuras que coordinan la IF como el supervisor, otro director, coordinadores de academia, entre directores, o algún otro profesional de la educación.

Las autoridades educativas y los equipos técnicos pueden acompañar a los directores...

- ▶ atendiendo los requerimientos que aseguren la implementación de la IF y focalizando la disponibilidad de recursos en aquellos planteles o colectivos que requieran mayor atención;
- ▶ asesorando al personal responsable de implementar la IF para que lleven a cabo las actividades formativas propuestas en el Taller y en el cuaderno.
- ▶ brindando asesoría al personal responsable de implementar la IF para que reconozca y valore las dificultades que pueden presentarse en ella y tomen medidas oportunas que garanticen la participación de los directores; y
- ▶ apoyando el fortalecimiento de las capacidades de organización, comunicación y coordinación de los responsables de implementar la IF.

Es importante que las autoridades acompañen de manera permanente la intervención desde su planeación, durante la implementación y hasta su conclusión.

<sup>10</sup> En caso de que los directores no cuenten con un dispositivo electrónico que les permita realizar grabaciones, podrán realizarlo de manera escrita.

El acompañamiento pedagógico que realizan los equipos estatales, el supervisor, otros directores, o algún otro profesional de la educación, potencializa el trabajo colaborativo mediante la constitución o el fortalecimiento de comunidades profesionales de práctica, el aprendizaje situado, la reflexión individual y colectiva sobre la práctica, la profundización en los contenidos de formación y la retroalimentación de los aprendizajes de los directores.

Este acompañamiento se desarrolla desde el comienzo de una intervención formativa, a partir de la problematización de la práctica y durante las diversas actividades propuestas en el dispositivo. Es importante que posteriormente se realicen acciones para dar continuidad y retroalimentar las mejoras de la práctica profesional de los directores en servicio. Con tal objeto conviene llevar a cabo un acompañamiento pedagógico a partir de las siguientes acciones:

- ▶ impulsar la reflexión y el aprendizaje sobre y desde la práctica para fortalecer el proceso de formación que se propicia en el Taller;
- ▶ recuperar los saberes y conocimientos construidos en el Taller y mediante las sesiones del cuaderno para retroalimentar los procesos de formación desarrollados en colectivo;
- ▶ crear espacios de discusión, análisis y reflexión de la práctica directiva en los que se impulse la toma de decisiones para su mejora, a partir de los conocimientos y saberes movilizados en esta intervención;
- ▶ generar opciones para la interacción –formal e informal– con y entre directores, en las que se compartan experiencias de aprendizaje que profundicen los contenidos abordados durante el Taller;
- ▶ orientar la creación, desarrollo y consolidación de comunidades profesionales de práctica a partir de la experiencia formativa del Taller;
- ▶ propiciar la tutoría entre directores para socializar experiencias que permitan recuperar en su práctica el aprendizaje construido en el Taller; y
- ▶ guiar al colectivo de directores en la transferencia de saberes y conocimientos construidos en la intervención para la mejora de su práctica.

El acompañamiento pedagógico no se limita al seguimiento de los aprendizajes construidos en la IF, sino que deben trascender a lo que ocurre en la práctica directiva durante, al término y después de concluir la intervención.

#### **f. Sobre el monitoreo de la intervención formativa**

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

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

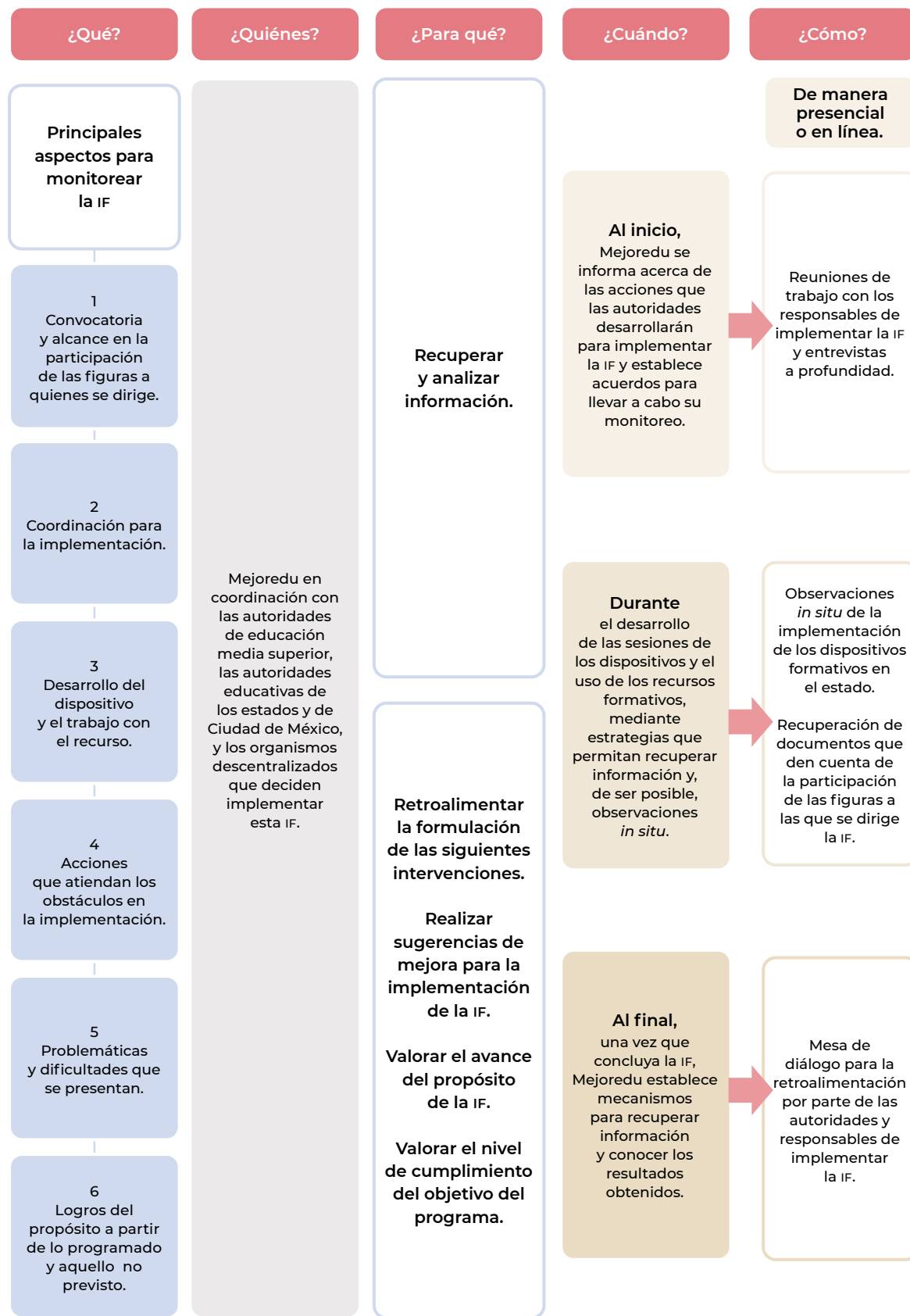
Mejoredu seleccionará algunas entidades federativas y servicios educativos que implementen la presente intervención para llevar a cabo el monitoreo. Éste se realizará en coordinación con las autoridades de educación media superior, las autoridades educativas de los estados y de Ciudad de México, y los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

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

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

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

**Figura 1.4** Proceso para el monitoreo de la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.



## 2. Documentación de la participación en la intervención formativa

Documentar la participación en la IF sistematiza el registro de la experiencia y los aprendizajes durante su desarrollo. Constituye un insumo relevante para las actividades de reflexión sobre la práctica que se proponen en el Taller, así como la movilización de saberes y conocimientos en favor de la mejora. Es importante que la documentación apoye la experiencia formativa, refleje los aprendizajes construidos por parte del director y le permita regresar a ellos cuando requiera consultarlos con objeto de resolver los problemas que enfrenta durante su práctica respecto a los contenidos tratados en la IF.

En ese sentido, la documentación requerida por parte de los directores que participen en el Taller será un *epítome de la experiencia* que recuperará los hallazgos más importantes que le pueden ayudar a fortalecer las habilidades profesionales para el desarrollo del acompañamiento de forma colaborativa con y entre los actores del colectivo docente de EMSAD y BI. Además de *actividades distintivas* del cuaderno de trabajo que abordan los planteamientos más significativos para su práctica:

### ► Sesión 1. Abriendo el apetito

- Actividad 3. ¿Y esto con qué se come? (figura 1.2 Mi experiencia en el plantel).

### ► Sesión 2. Siempre es mejor comer acompañados

- Actividad 4. El acompañamiento no es un pastel imposible (figura 2.3 Los ingredientes con los que cuento).

### ► Sesión 3. La comida entra por los ojos

- Actividad 1. Recordando el sabor (narración).
- Itacate (nueva versión del listado de aspectos a observar).

### ► Sesión 4. Del plato a la boca se cae la sopa

- Actividad 6. La retroalimentación de boca en boca (tabla 4.1 La retroalimentación en mi plantel).
- Itacate (reseña sobre su experiencia al incorporar la observación y la retroalimentación).

### ► Sesión 5. El tequio del acompañamiento

- Actividad 5. El tequio (Sugerencias sobre cómo observar y retroalimentar).
- Actividad 6. Este arroz ya se coció (Acciones que pueden favorecer la colaboración con otros planteles).

Esta documentación será la base para que la autoridad educativa emita la constancia de participación por treinta horas, tiempo total planteado para la presente IF. La documentación quedará bajo resguardo de los directores participantes y a disposición del área estatal responsable de la formación continua correspondiente, en caso de ser requerida.

Respecto a los coordinadores, la constancia que acredite su participación también será por treinta horas. Su otorgamiento al término de la IF implica haber realizado la preparación, organización y coordinación del Taller, el acompañamiento a los directores y la integración de una *Fotomemoria de la reflexión*. En ésta se documentarán las acciones o actividades realizadas durante la IF y deberá incorporar información básica y cualitativa sobre aspectos relevantes como: imágenes con alguna actividad trabajada en el Taller y narraciones que apoyen o complementen las reflexiones hechas durante las sesiones. Es deseable que la *Fotomemoria de la reflexión* sea socializada en la última sesión del Taller con todos los participantes, por lo que es importante que se realice en un formato que lo facilite, por ejemplo: presentación de Power point, documento en formato PDF, video, entre otros.

La documentación que integren los participantes y los responsables del proceso formativo permitirán a las áreas estatales responsables de la formación continua constatar el trabajo efectuado y elaborar las constancias al término de cada intervención. En su diseño es importante que consideren las fracciones III y IV del artículo 19 de los Criterios Generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y educación media superior (Mejoredu, 2022a).

**Figura 2.1** Documentación de la participación en la intervención formativa



**Fuente:** elaboración propia.

### 3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa

La implementación de la intervención formativa (IF) que se concreta mediante la puesta en marcha del dispositivo formativo –Taller– y del recurso –Cuaderno de trabajo– que lo acompaña, requiere de la organización de actividades que es necesario llevar a cabo antes, durante y después de su realización. Enseguida, se enuncian las más relevantes, para que las autoridades educativas responsables garanticen su adecuado y oportuno desarrollo.

#### Organización del Taller

La autoridad educativa responsable de implementar la IF será la instancia que convoque a los directores de EMSAD y BI, y determine la organización del Taller, el o los periodos para su desarrollo, las fechas de las sesiones, los horarios, las sedes y la conformación de grupos, en función de...

- ▶ el número de directores en servicio que participarán en la IF: es recomendable que el Taller esté conformado por un máximo de quince participantes;<sup>1</sup>
- ▶ los contextos locales –comunidad, municipio, región o entidad– y de operación de los servicios de EMSAD y BI incluyendo a los que operen en condiciones similares;
- ▶ las condiciones institucionales existentes y, en su caso, las recomendaciones que la autoridad educativa emita respecto al desarrollo de actividades colectivas, generadas por cuestiones sanitarias, climatológicas, de seguridad o de otro orden que pudieran condicionar su desarrollo; y
- ▶ los espacios físicos y recursos con los que la entidad cuenta para llevar a cabo la IF.

#### Algunas recomendaciones específicas:

##### Antes del Taller

- ▶ Definir la forma –por zona, región o entidad– en que se desarrollará la convocatoria a los participantes y su distribución en las sedes que se determinen para llevarlo a cabo.
- ▶ Organizar el Taller en función del total de directores que participarán, asegurando que se cuenta con el número suficiente de coordinadores para desarrollarlos en todas las sedes.
- ▶ Designar a los coordinadores del Taller. Podrían considerarse integrantes de los equipos estatales de formación, supervisores, coordinadores regionales, asesores técnicos, directores

<sup>1</sup> Los grupos de trabajo del Taller pueden estar integrados por personal directivo del mismo servicio educativo o que laboren en otros planteles con estructura y funcionamiento similar a EMSAD Y BI, ya sea por zona, región, sector escolar o entidad federativa.

con amplia experiencia en la función u otros actores educativos como investigadores o integrantes reconocidos de las instituciones de educación superior por su experiencia y trayectoria profesional.

- ▶ Verificar que los coordinadores cuenten con la información acerca de sus funciones, los periodos que abarca su participación, sus responsabilidades y dispongan de materiales necesarios y suficientes para desarrollar el Taller en los tiempos establecidos.
- ▶ Convocar a los directores en servicio, de manera temporal o definitiva a la función directiva o que cuenten con máximo dos años en funciones de dirección en los servicios de EMSAD y BI.
- ▶ Asegurar que el espacio físico en que se desarrolle el Taller cuente con condiciones que permitan trabajar individual y colectivamente.
- ▶ Garantizar que los directores dispongan de tiempos y condiciones suficientes para participar en todas las sesiones del Taller.
- ▶ Asegurar que el cuaderno –impreso o digital– sea accesible de manera oportuna a los directores participantes antes de iniciar el Taller y que el coordinador tenga conocimiento del formato en el que trabajarán.

#### Durante el Taller

- ▶ Verificar que los directores cuenten con el cuaderno y la información general del Taller (fechas de las sesiones y requerimientos para participar).
- ▶ Sensibilizar a los directores acerca del compromiso que implica su participación en la intervención formativa y la importancia de seguir el orden en el desarrollo y realización del total de las actividades del Taller para el cumplimiento de su propósito.
- ▶ Solicitar la lectura grupal de la introducción de cada una de las sesiones.
- ▶ Verificar de manera continua el desarrollo del Taller, de acuerdo con los periodos y horarios establecidos, así como establecer pausas que se consideren pertinentes durante el desarrollo de las sesiones.
- ▶ Atender las dificultades que presenten los coordinadores o directores durante el desarrollo de la IF.
- ▶ Definir estrategias que permitan la comunicación constante con los coordinadores de los talleres para atender contingencias que se presenten durante su puesta en marcha.

#### Después del Taller

- ▶ Asegurar la emisión y entrega de las constancias de participación en la intervención formativa, de acuerdo con las características establecidas en los CGPFCDPD-2021 (Mejoredu, 2022a) y determinar los canales para su entrega a los directores participantes.
- ▶ Recuperar con los directores y los coordinadores de los talleres información relevante para conocer los resultados de IF.

Por último, para el cumplimiento del propósito de la intervención formativa es importante que se realicen en su totalidad las actividades que se plantean en el Taller y el cuaderno de trabajo. Sólo en caso de que, por las condiciones, características o alguna dificultad que presenten los servicios educativos de EMSAD y BI, se podrán realizar adecuaciones, con respecto a lo siguiente:

- ▶ el tipo de modalidad que se plantea;
- ▶ la forma de organizar las sesiones propuestas en el dispositivo de acuerdo con el tiempo y los espacios con los que se cuentan (conservando el total de sesiones y de horas);
- ▶ la decisión de considerar el tamaño de los grupos para llevar a cabo el dispositivo formativo y la cantidad de directores en cada grupo;
- ▶ la distribución del tiempo en las sesiones propuestas en el dispositivo (conservando el total de horas);
- ▶ el ajuste en el perfil y características del coordinador del dispositivo (siempre y cuando se garantice el cumplimiento del propósito de la intervención formativa); y
- ▶ la ampliación o ajuste en las funciones del coordinador de acuerdo con los requerimientos para llevar a cabo el Taller.

## Referencias

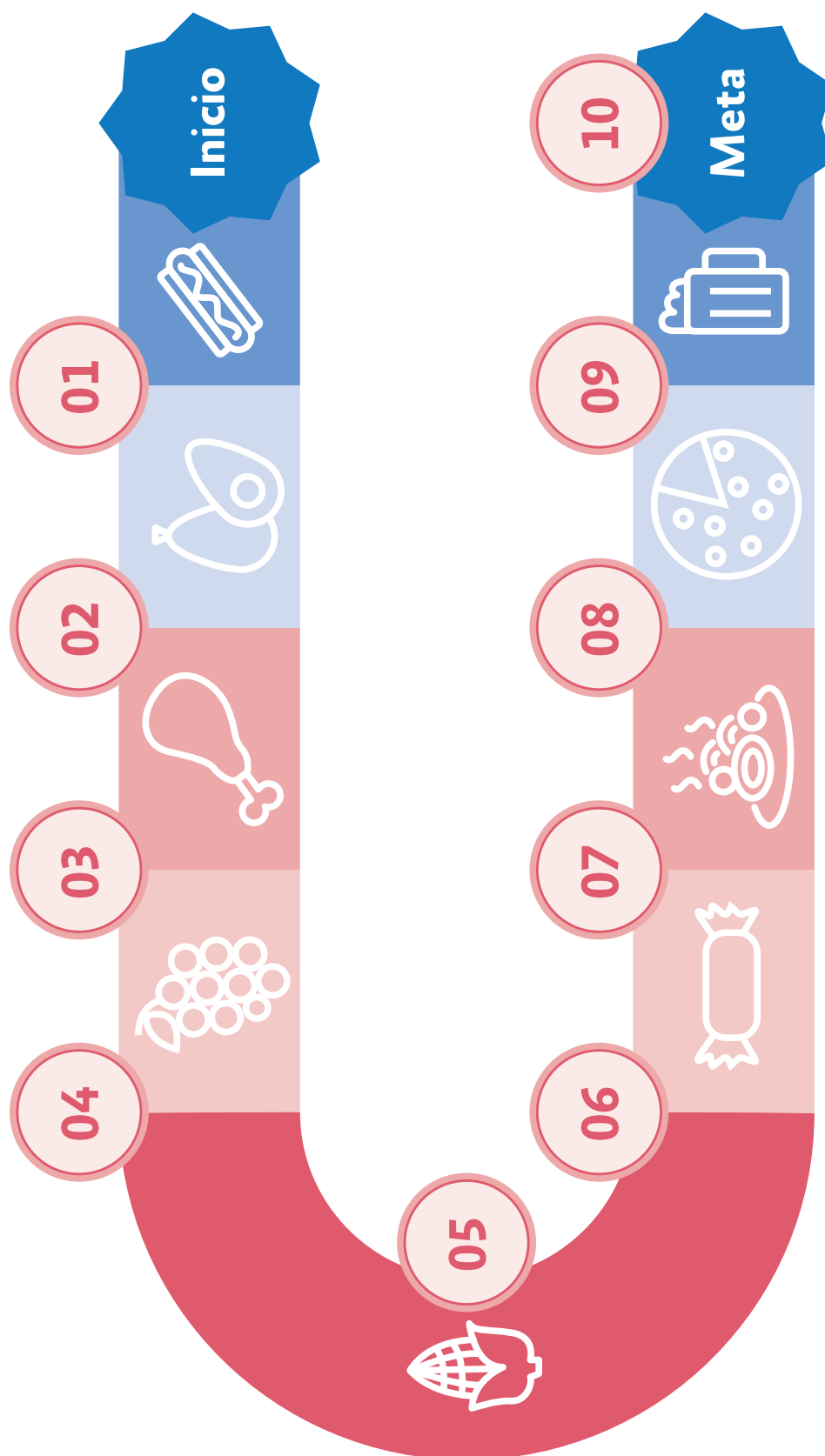
- Agray, N. (2010). La construcción de currículo desde perspectivas críticas: una producción cultural. *Signo y Pensamiento*, 24(56): 420-427. <<https://www.redalyc.org/pdf/860/86019348023.pdf>>.
- Aravena, F., Pineda, C., López, G. y García, J. (2020). Liderazgo de directores noveles de Latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México, REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18 (3): 71-91. <[https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020\\_18\\_3\\_004](https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020_18_3_004)>.
- Bambrick-Santoyo, P. (2018). *Leverage Leadership 2.0 A Practical Guide to Building Exceptional Schools*. Jossey-Bass.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* [online], 9(2): 9-33. <<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>>.
- Bolívar, A. y Murillo, F. (2017). El efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once Miradas* (71-112), Universidad Diego Portales. <[https://www.researchgate.net/publication/348002662\\_Mejoramiento\\_y\\_Liderazgo\\_en\\_la\\_Escuela\\_once\\_miradas](https://www.researchgate.net/publication/348002662_Mejoramiento_y_Liderazgo_en_la_Escuela_once_miradas)>.
- Chacón, M., Chacón, C., y Alcedo, Y. (2012). Los proyectos de aprendizaje interdisciplinarios en la formación docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 17(54): 877-902. <<https://www.redalyc.org/pdf/140/14023127009.pdf>>.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Editorial Ariel.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. y Gardner, M. (2017). *Desarrollo profesional docente efectivo*. Learning Policy Institute
- Davini, M. (2015). *La formación en la práctica docente*. Paidós.
- Day, C; Sammons, P. y Gorgen, K. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <<https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>>.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). Estrategias para el aprendizaje significativo: fundamentos, adquisición y modelos de intervención. En *Estrategias docentes para el aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (231-249). McGraw-Hill. <[http://investigacion.ilce.edu.mx/panel\\_control/doc/D%C3%ADaz-Barriga.pdf](http://investigacion.ilce.edu.mx/panel_control/doc/D%C3%ADaz-Barriga.pdf)>.
- DGB. Dirección General del Bachillerato (s/f). *Educación Media Superior a Distancia (EMSAD). Características del modelo educativo*. <<https://dgb.sep.gob.mx/oferta-educativa/educacion-media-superior-a-distancia/>>.
- Fierro, C. y Fortoul, B. (2017). *Entretejer espacios para aprender y convivir en el aula*. Fundación SM.
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Ediciones Morata.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Amorrortu Editores.
- Galán, B. (2017). Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 1(1): 34-52. <<https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/54>>.
- Gallardo A., Alonso M., Schulz H. y Rico M. (2014). *Bachillerato intercultural. Modelo educativo, características y operación*. Secretaría de Educación Pública. <<https://www.gob.mx/sep/documentos/bachillerato-intercultural#:~:text=Modelo%20Educativo,%20caracter%C3%ADsticas%20y%20operaci%C3%B3n&text=El%20Bachillerato%20Intercultural%20es%20un,merecen%20reconocimiento%20y%20trato%20equitativo>>.

- García, J., Slater, C. y López, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3): 30-50. <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880003.pdf>>.
- Gouveia, E., Bejas, M. y Atencio, M. (2010). Propuesta teórica para el diseño de un cuaderno/cuadernillo didáctico en la enseñanza de la geografía. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 11(2): 186-204. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170121899010>>.
- Guzmán, C. (2018). *Avances y dificultades en la implementación del Marco Curricular Común. Telebachillerato estatal, Educación Media Superior a Distancia y Telebachillerato comunitario*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1C234.pdf>>.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2000). *La escuela que queremos*. Secretaría de Educación Pública.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela*. Ediciones Morata.
- Hernández, A. (2009). El taller como dispositivo de formación y de socialización de las prácticas. En Sanjurjo, L. (Coord.), *Los dispositivos para la formación en las prácticas profesionales*. (67-102). HomoSapiens.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1): 27-42. <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632430701800060>>.
- Medina, P. y Mollo, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. *Conrado*, 17(81): 179-186. <<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1884/1845>>.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021a). *Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México. Cifras del ciclo escolar 2019-2020*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/informe-de-resultados/indicadores-nacionales-de-la-mejora-continua-de-la-educacion-en-mexico-2021>>.
- \_\_\_\_\_ (2021b). *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente. Educación básica y media superior*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/documentos-normativos/modelo-interno-para-la-elaboracion-de-programas-de-formacion-continua-y-desarrollo-profesional-docente-educacion-basica-y-media-superior>>.
- \_\_\_\_\_ (2022a, 27 de mayo). Criterios generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021). Diario Oficial de la Federación. <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios\\_270522.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios_270522.pdf)>.
- \_\_\_\_\_ (2022b). *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior*. <<https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/programa-de-formacion-continua-de-docentes/programa-de-formacion-de-directivos-en-servicio-2022-2026-educacion-media-superior>>.
- \_\_\_\_\_ (2023). *Transformar la enseñanza mediante el acompañamiento colaborativo. Cuaderno de trabajo*.
- Razo, A., Cruz, I., Cabrero, I. y González, E. (2017). *El día a día de las figuras directivas en la Educación Media Superior en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., Programa Interdisciplinario sobre Políticas y Prácticas Educativas, Secretaría de Educación Pública.
- Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes. An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5): 635-674. <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X08321509>>.
- Rodríguez, J. y Hernández, K. (2018, enero-junio). Problematización de las prácticas docentes y contextualización de la enseñanza. *Revista de Psicología Educativa. Propósitos y Representaciones*, 6(1): 507-541. <<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/211/368>>.

- SEMS. Subsecretaría de Educación Media Superior (s/f). *Telebachillerato comunitario*. <<https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/telebachilleratos>>.
- Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación*, (294): 275-300. <<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:48778ad4-643b-4fb8-b5dc-2277afbe240b/re29414-pdf.pdf>>.
- Sumo primero en terreno (2021). *Acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente-Línea de Liderazgo Escolar* [video]. <<https://www.youtube.com/watch?v=H79bhd-HR2M>>.
- UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México (2018). *Manual para diseñar cursos, talleres, diplomados y otras actividades académicas en modalidad presencial*. <[http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo\\_pedagogico/login/Manual%20presencial.pdf](http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo_pedagogico/login/Manual%20presencial.pdf)>.
- Urbina, B; Ticay, I. y Matamoros, M. (2017). *Acompañamiento pedagógico como función de control y evaluación por parte de la dirección a docentes del turno matutino, en el Centro Escolar Público Bertha Díaz, durante el II semestre del año lectivo 2017*. Otra thesis. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <<https://repositorio.unan.edu.ni/8899/>>.
- Vaillant, D. (2017). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. En Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds.), *Mejoramiento y liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (263-294). Ediciones Universidad Diego Portales. <<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Mejoramiento-y-Liderazgo-en-la-escuela.-Once-miradas.pdf>>.
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M. y Fernández, M. (2016). Director (a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales en Chile. *Calidad en la Educación*, (44): 12-45. <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000100002&script=sci\\_abstract](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000100002&script=sci_abstract)>.



## Anexo 1. Juego la carrera gastronómica



1. ¿De dónde son originarios los chiles en nogada?
  - a. Puebla
  - b. Querétaro
  - c. Veracruz
  
2. ¿Por qué las tortillas azules son de ese color?
  - a. Por el colorante que se usa
  - b. Por los multicereales que se agregan a la masa
  - c. Por el color del maíz
  
3. ¿De dónde se extrae la piedra para los molcajetes?
  - a. Veracruz
  - b. Jalisco
  - c. Oaxaca
  
4. ¿De dónde son originarias las cocadas?
  - a. Quintana Roo
  - b. Tabasco
  - c. Puebla
  
5. ¿Por qué el mezcal o tequila lleva un gusano?
  - a. Le da sabor
  - b. Es una tradición prehispánica
  - c. Sólo por estética
  
6. ¿En qué platillo están inspirados los tacos al pastor?
  - a. En el *haggis* de Escocia
  - b. En el *shashlyk* ruso
  - c. En el shawarma árabe
  
7. ¿Con qué salsa se cubre el pan de los pambazos?
  - a. Salsa de chile guajillo
  - b. Salsa de chile de árbol
  - c. Salsa de chile morita
  
8. ¿Qué es el pan de cazón?
  - a. Un pan salado para acompañar los platillos de pescado
  - b. Pan hecho con polvo de pescado
  - c. Un platillo que no tiene que ver con pan

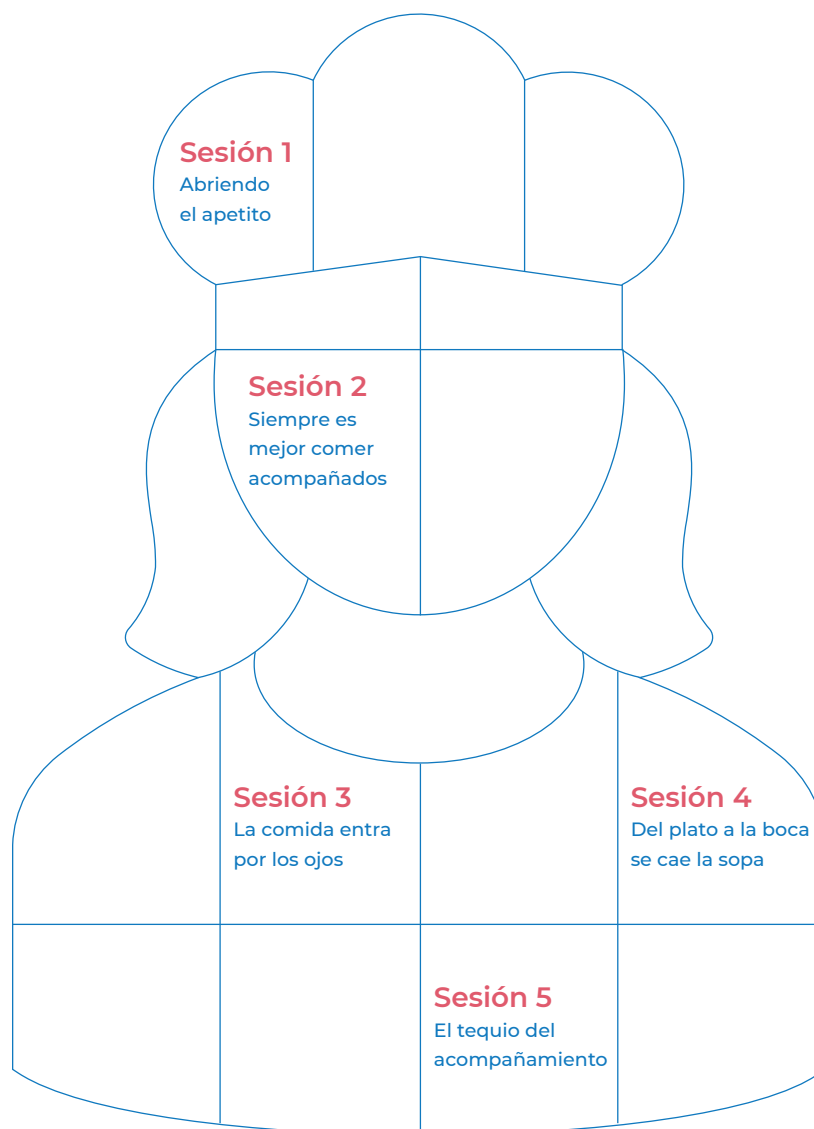
9. ¿En qué estado de la república es común usar chipilín para preparar tamales?

- a. Michoacán
- b. Chiapas
- c. Puebla

10. ¿Qué entidad considera que la barbacoa es su platillo tradicional?

- a. Hidalgo
- b. Tlaxcala
- c. Estado de México

## Anexo 2. El cocinero





*Nuevas miradas en el acompañamiento del asesor técnico pedagógico.*  
*Intervención formativa* es una publicación digital de la Comisión  
Nacional para la Mejora Continua de la Educación.

Mayo de 2023



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



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