



# Mi inicio como director

Educación Básica

# **Mi inicio como director**

## **Educación Básica**





# DIRECTORIO

**Dr. Américo Villarreal Anaya**  
Gobernador Constitucional del Estado de Tamaulipas

**Mtra. Lucía Aimé Castillo Pastor**  
Secretaria de Educación de Tamaulipas

**Lic. Marcela Ramírez Jordán**  
Subsecretaria de Educación Básica

**Dra. Rosa Isela Melo Morín**  
Directora de Educación Elemental

**Dra. Silvia Guzmán García**  
Directora de Educación Primaria

**Prof. Edi Hernández Hernández**  
Director de Educación Secundaria

**Dra. Olga Yaneth Reyes García**  
Directora de Formación Continua y Actualización Docente

**Dra. Rocío Jazmín Ávila Sánchez**  
Directora de Programas Transversales y Equidad de Género



La agenda **“Mi inicio como director”** fue elaborada por personal académico de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Tamaulipas, como apoyo a la formación continua de directivos de nuevo ingreso.

### **Coordinación general**

Lic. Marcela Ramírez Jordán  
Subsecretaria de Educación Básica

### **Coordinación Académica**

Dra. María Zeferina Azúa Estrada  
Lic. Yuliana Elizabeth Torres Naranjo  
Lic. Mónica Aracely Pérez Román

### **Colaboración especial**

Mtra. Blanca Leticia Reyna Guerra  
Directora en Educación Preescolar  
J. N. María Enriqueta Camarillo  
Sector 7 Zona Escolar 64

Prof. Osbaldo Amaya Lumbreras  
Director en Educación Primaria  
Esc. Prim. Valentín Gómez Farías  
Sector 10 Zona Escolar 151

Mtro. Justo Humberto Balboa Maldonado  
Supervisor Escolar  
Telesecundaria  
Zona Escolar 16

### **Formato y edición**

Centro Estatal de Tecnología Educativa

### **Imagen Institucional**

Dirección de Comunicación Educativa de la SET

D.R. Secretaría de Educación de Tamaulipas  
Calzada General Luis Caballero S/N  
C.P. 87090  
Ciudad Victoria, Tamaulipas.

El contenido, la presentación e ilustraciones del presente documento son propiedad de la Secretaría de Educación del Estado de Tamaulipas. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico, digital o electrónico para fines no comerciales, citando la fuente de la siguiente manera: Gobierno del Estado de Tamaulipas, Secretaría de Educación de Tamaulipas (2023) “Mi inicio como director”.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
Mi agenda	7
<b>I. Soy director(a), me organizo</b>	<b>8</b>
Mis datos	9
Mis contactos	11
Mi calendario de actividades mensuales con la supervisión	14
<b>II. Fortaleciendo mi función directiva</b>	<b>17</b>
Mis competencias directivas en la gestión escolar	17
Hacia mi nueva función	19
Mi identidad profesional como directivo	21
<b>III. Liderazgo</b>	<b>25</b>
El líder que quiero ser	25
Tipos de liderazgo directivo	25
Prácticas del liderazgo pedagógico	28
Director y líder pedagógico de una institución educativa	30
El camino del liderazgo pedagógico	33
Acompañamiento pedagógico	35
<b>IV. Impulsando la cultura de colaboración</b>	<b>40</b>
Gestionar el trabajo colaborativo	40
Mis emociones	42
Preparando el camino para los estudiantes	48
<b>V. Reflexión de la práctica para mejorar el aprendizaje de los estudiantes</b>	<b>52</b>
¿Cómo sé que realmente reflexiono sobre la práctica?	52
Habilidades para la reflexión colectiva	60
<b>VI. Documentando la práctica directiva</b>	<b>62</b>
Resignificación de la práctica directiva	62
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

Estimado profesor, a partir de este ciclo escolar comienza su labor como director de centro escolar; por ello, La Secretaría de Educación de Tamaulipas, le da la más cordial bienvenida a las filas laborales de la educación, en su nueva función directiva.

Sin lugar a duda se iniciará en un proceso de adaptación a la función directiva, donde tendrá la oportunidad de interactuar y entrar en diálogo con los docentes y sus saberes en su primer centro de trabajo; lo cual contribuirá al fortalecimiento de sus competencias de liderazgo directivo, reflexión y acompañante permanente de los docentes del colectivo escolar. Con base en este referente, la Subsecretaría de Educación Básica ha implementado estrategias de acompañamiento para directivos, entre las cuales se encuentra la agenda "*Mi inicio como director*".

La Subsecretaría de Educación de Tamaulipas, toma como base la primera agenda para docentes de MEJOREDU, adaptada para los profesores de nuevo ingreso de la entidad, y a la vez genera la agenda "*Mi inicio como director*" para fortalecer la práctica del cuerpo directivo de Educación Básica en sus distintos niveles y tipos de servicio.

La agenda "*Mi inicio como director*" fue elaborada con el propósito de acompañar al nuevo director en el proceso de inserción a su tarea de líder del centro escolar durante los primeros meses de su incorporación a la función directiva; ya sea al principio del ciclo escolar, al intermedio e incluso casi al cierre del mismo. Este proceso implica la inserción al sistema educativo, incorporarse a una comunidad educativa donde aplique conocimientos e intercambie, resignifique y enriquezca los saberes bajo la experiencia de otros y la propia en el centro educativo.

La propuesta va encaminada a que el director asuma el rol en el presente para mejorar a futuro su inserción y desarrollo en la función, así como a abrir espacios para el aprendizaje y la reflexión sobre la práctica y el trabajo en colaboración con el acompañamiento de la comunidad escolar a la que se incorpora.

*"Mi inicio como director"*, es un puente para reconocer e impulsar la habilidad y capacidad que tienen las y los directores para aprender y transformar su práctica, con el objetivo de avanzar a la mejora continua de la educación como el líder técnico y pedagógico de la institución, fortaleciendo así sus saberes y contribuyendo a garantizar el derecho de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a la educación de excelencia.

¡Enhorabuena, líder directivo!

**Secretaría de Educación de Tamaulipas**  
**Subsecretaría de Educación Básica**

## Mi agenda

*"Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar".*

ANTONIO MACHADO

La agenda "*Mi inicio como director*" es una herramienta básica en su desempeño y trayectoria profesional, que incluye elementos básicos e importantes en su labor educativa; sobre ellos, podrá realizar adaptaciones pertinentes de acuerdo con el nivel, la modalidad de la educación básica y las características del contexto.

Encontrará los siguientes elementos para orientar el sentido de sus reflexiones:



### **Lo imprescindible**

Las ideas fuerza, expresadas como información, definiciones, notas temáticas.



### **Nuevos caminos**

Pistas sobre recursos que pueden generar nuevas rutas para tu trabajo docente.



### **Entre manos**

Elementos para reflexionar a la luz de otras experiencias docentes, así como recopilación de datos de contacto para comunicarte con tus colegas.



### **Mis apuntes**

Es el espacio dedicado a registrar tus reflexiones, ideas, dudas, experiencias, avances y logros, con el fin de que los reconstruyas, revises y reconsideres con vista al futuro.



### **Otras preguntas**

Detonadores para la reflexión, enfocadas en tu experiencia como docente de nuevo ingreso.



### **Datos interesantes**

Recomendaciones, sugerencias, herramientas, consejos y pautas para transitar en contextos de incertidumbre.



### **Atrévete a...**

Invitaciones a reflexionar y actuar en situaciones complejas, tareas o retos con estudiantes, familias y colegas.

Esperamos que encuentres respuestas a preguntas que seguramente te has hecho: *¿qué debo decir a mis nuevos colegas de la escuela?, ¿cómo lograré despertar su interés para participar en las actividades?, ¿sabré enseñarles?, ¿cómo construir ambientes de convivencia?* Es muy probable que estas y otras interrogantes surjan en los primeros meses, por lo que te proponemos reflexionar sobre tu proceso de inserción, te animamos a utilizar los elementos que se te ofrecen y recurrir a la narrativa, entendida como recurso formativo permanente a lo largo de tu desarrollo profesional.



# I. Soy director(a), me organizo

## **Mi inicio como director**

Profesor y profesora de educación básica que recién inicias tu labor directiva: esta agenda pretende dar cumplimiento al Programa Sectorial 2020, específicamente al objetivo 3: revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, precisado de igual forma en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio; del cual, se deriva la estrategia 3.2: reorientar la formación continua del personal docente, directivo y de supervisión para el óptimo desempeño de sus funciones y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Muy a pesar de los esfuerzos realizados en todo el país, la oferta formativa sigue requiriendo de cubrir las necesidades de todas las figuras educativas, con especial prioridad desde los docentes de nuevo ingreso para asegurar que haya contribuciones significativas en la mejora de la gestión educativa, las prácticas de enseñanza en el aula y con ello en el aprendizaje y el logro educativo.

Seguir la ruta que marca la agenda "*Mi inicio como director*" es ir de la mano de y con los nuevos compañeros, de otros directores, de los padres de familia y los asesores técnico-pedagógicos; por ello, desde que obtengas el documento que te acredite como director de nuevo ingreso al Sistema Educativo, comienza a utilizar esta agenda formativa.



## Mis datos

<b>MI COMUNIDAD ESCOLAR</b>			
<b>Me llamo:</b>			
<b>El nombre de mi escuela es:</b>			
<b>Clave de Centro de Trabajo:</b>			
<b>Se ubica en:</b>			
<b>Municipio:</b>			
<b>Sector escolar:</b>	<b>Zona escolar:</b>		
<b>Turno</b>	<b>Matutino</b>	<b>Vespertino</b>	
<b>Nivel educativo</b>			
<b>Tipo de escuela</b>	<b>Organización completa( )</b> <b>Organización incompleta/multigrado( )</b>		
<b>Me convence ser director(a) porque:</b>			
<b>Quiero ser un(a) director(a) que:</b>			
<b>De mi nueva función, en el futuro desarrollo profesional como director, espero:</b>			



## Datos interesantes

*La llegada a la escuela como directora o director de nuevo ingreso implica conocer a quienes formarán parte de mi camino hacia la construcción de una comunidad profesional de práctica. Es importante ir más allá, no quedarme en la superficie de lo que se observa o piensa del otro, es indispensable acercarme y entablar diálogos, siempre tomando en cuenta los medios con los que cuento; sin embargo, ver los primeros números de la tabla 1, me permite saber hacia cuántas personas debo dirigirme y cómo hacerlo dependiendo de la figura que representan.*

**Tabla 1.** Concentrado estadístico de figuras educativas del centro escolar.

Docentes o agentes educativos que se encuentran adscritos al CT							
Figura	Cant	Figura	Cant	Figura	Cant	Figura	Cant
Docentes 1°		Docentes 4°		Docentes de computación		USAER	
Docentes 2°		Docentes 5°		Docentes de inglés		Administrativos	
Docentes 3°		Docentes 6°		Psicólogos		Intendentes	
Docentes de Educación Física		Bibliotecarios					
<b>Subtotal</b>		<b>Subtotal</b>		<b>Subtotal</b>		<b>Subtotal</b>	
<b>Gran total</b>							

Número de alumnos inscritos			
Grado	Mujeres	Hombres	Total
Alumnos 1°			
Alumnos 2°			
Alumnos 3°			
Alumnos 4°			
Alumnos 5°			
Alumnos 6°			
<b>Gran total</b>			

## Mis contactos

Escolares, sector, supervisión, docentes, autoridades educativas en mi entidad, asociación de padres de familia, así como números de emergencia, son elementos que apoyan en mi organización y cumplimiento de mi función.

**Tabla 2.** Contactos y medios para localización.

Mi comunidad escolar	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Mi comunidad escolar	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Mi comunidad escolar	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Nombre</b>	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	

<b>Autoridades educativas de mi entidad</b>	
Nombre	
Cargo	Secretario(a)
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	Subsecretario(a) de Educación Básica
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	Subsecretario(a) de Planeación
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	Director(a) del nivel
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>CATET</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>CREDE</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Mi sector</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Mi supervisor</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	

<b>Oficinas de Gestoría</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Asociación de padres de familia</b>	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
Nombre	
Cargo	
Teléfono (s)	
Correo electrónico	
<b>Asociación de padres de familia</b>	
Cruz Roja	
Bomberos	
Policía municipal	
Otros	

## Mi calendario de actividades mensuales con la supervisión



### Entre manos

**Tabla 3.** Calendario de actividades mensuales y cívico-sociales

CICLO ESCOLAR ____ - ____	
MES	ACTIVIDADES PRIORITARIAS A MI LLEGADA
AGOSTO	CTE. Fase Intensiva. Diseño de metas de aprendizaje, formación docente e intervención pedagógica en el aprendizaje. Inicio de labores. Diagnóstico de aprendizajes.
SEPT	CTE. Sesión Ordinaria. Formación continua.
OCT.	CTE. Sesión Ordinaria.
NOV	CTE. Sesión Ordinaria. Registro de Calificaciones. Entrega de boletas de evaluación.
DIC	¡Un alto en el camino!
ENERO	Taller Intensivo Escolar para Personal con Funciones de Dirección. Taller Intensivo para Personal Docente. CTE. Sesión Ordinaria.
FEB	CTE. Sesión Ordinaria. Preinscripción a Preescolar, Primer Grado de Primaria, Primer Grado de Secundaria para el Ciclo Escolar 2025-2026.
MARZO	Registro de Calificaciones. Entrega de boletas de evaluación a Madres, Padres o Tutores. CTE. Sesión Ordinaria.
ABRIL	
MAYO	CTE. Sesión Ordinaria.
JUNIO	CTE. Sesión Ordinaria.
JULIO	Registro de Calificaciones. Entrega de boletas de evaluación a Madres, Padres o Tutores. Taller Intensivo para Personal Docente. Evaluación de cierre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del Plan de Mejora Continua.</li> <li>• Valoración de metas de aprendizaje</li> </ul>

**CICLO ESCOLAR \_\_\_\_ - \_\_\_\_****MES****ACTIVIDADES CÍVICO-SOCIALES**

<b>AGOSTO</b>	
<b>SEPT.</b>	
<b>OCT.</b>	
<b>NOV</b>	
<b>DIC.</b>	
<b>ENERO</b>	
<b>FEB.</b>	
<b>MARZO</b>	
<b>ABRIL</b>	
<b>MAYO</b>	
<b>JUNIO</b>	
<b>JULIO</b>	

## Algunas fuentes para apoyar los procesos administrativos escolares

Mi labor como directivo y líder pedagógico implica también desempeños administrativos escolares; entre los más relevantes están:

**Tabla 4.** Fuentes de apoyo a Procesos Administrativos Escolares.

<b>Subsecretarías de la SET</b>	<b>Área de la SET</b>	<b>Procesos administrativos escolares</b>	<b>Periodo de aplicación</b>
Subsecretaría de Planeación	Dirección de Control de Estructuras Educativas	Inscripciones	Febrero
Subsecretaría de Planeación	Dirección de Control de Estructuras Educativas	Levantamiento de datos de la plantilla de personal.	Agosto Noviembre Febrero Mayo
Subsecretaría de Planeación	Dirección de Control de Estructuras Educativas	Base de datos y registro en plataforma SIGED.	15 y 30 de cada mes
Subsecretaría de Planeación	Departamento de Evaluación	Olimpiada del Conocimiento Infantil.	Enero Marzo
Subsecretaría de Planeación	Departamento de Evaluación	Aplicación de Examen General de Conocimientos.	Agosto Septiembre Octubre
Subsecretaría de Planeación	Departamento de Registro y Acreditación	Movimientos y Corrección de datos de alumnos en el Módulo de Control Escolar del SIE.	Durante el periodo escolar
Subsecretaría de Planeación	Departamento de Registro y Acreditación	Boleta de Evaluación: captura de evaluaciones e inasistencias.	Noviembre Marzo Julio



## II. Fortaleciendo mi función directiva

### Mis competencias directivas en la gestión escolar

Para desempeñarme con responsabilidad y profesionalismo en mi función como líder académico para el beneficio del aprendizaje de mis estudiantes desde diferentes ámbitos; estoy consciente que necesito cubrir mis necesidades formativas de director, para desempeñar con prioridad la función de líder académico en el centro escolar, siempre con beneficio al aprendizaje de los estudiantes, desde diferentes ámbitos.



#### Atrévete a...

Porque quiero ser un director de excelencia, reconozco las competencias que apoyan mi liderazgo:

**Tabla 5.** Competencias directivas que reconozco en mí.

Ámbitos	Competencias directivas	✓
Gestión institucional (cultural)	Establezco comunicación con la figura supervisora y con mis colegas para recuperar información importante que me permita conocer y comprender la situación académica escolar.	
	Conduzco de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, en clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolas hacia el logro de las metas de aprendizaje.	
	Promuevo y sostengo la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.	
	Impulso un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad entre mis compañeros.	

Ámbitos		Competencias directivas	✓
Gestión pedagógica (institucional)	Lidero procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.		
	Promuevo y lidero una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.		
	Oriento y acompaño al personal del colectivo escolar hacia la mejora de la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.		
	Acompaño de manera sistemática la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje en el marco del Plan de Mejora.		
Gestión administrativa (recursos)	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de todas y todos los estudiantes.		
	Gestiono con equidad, eficiencia y previsión los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.		

Tomado de Condori Gutiérrez, José Luis (2021). Artículo. Las competencias del directivo en la gestión educativa del Siglo XXI. pp.4-6

**Tabla 6.** Actividades por tipo de gestión

Mis apuntes		
Las actividades que conozco y realizo como director		
Gestión institucional (cultural)	Gestión pedagógica (institucional)	Gestión administrativa (recursos)

## Hacia mi nueva función

En el proceso de inserción a mi función como director, viviré varios momentos que precisa la figura 1.



### Datos interesantes

**Figura 1.** Momentos de la inserción a la función directiva.



Mi punto de partida (conocer), reconociendo ideas y conceptos sobre los retos que plantea el inicio en mi función directiva, algunos de los cuales me propondré resignificar y tenerlos presentes.

Podré asesorarme con otros colegas que me permitan definir un camino, un destino y elegir la mejor ruta en mi inserción directiva, teniendo en cuenta las características y necesidades del contexto, a partir de lugares específicos donde se enclava el centro escolar.



En la exploración (comprender), realizaré búsqueda de lugares en los que se pueda observar y describir acontecimientos significativos. donde se da el hecho, en la vida misma. Se aprende al observar y al descubrir cuando se conecta con los conocimientos previos y se observa lo inesperado o desconocido.



Parada intermedia (practicar), relacionaré los conceptos e ideas abordadas en los momentos anteriores, recuperaré aspectos importantes para revisar el bagaje adquirido y nutrirme de las aportaciones y vivencias de los colegas del colectivo, para combinar con los conocimientos y saberes adquiridos anteriormente.



A lo largo del camino (consolidar), registro constante de aprendizajes, experiencias y para sistematizar la vivencia y plantearse nuevos desafíos; a la par estaré construyendo el histórico de mi inserción a la función directiva, de forma individual y colectiva.

## Encuentros formativos

En mi función de director me preparo para participar en encuentros con otros colegas directoras y directores de nuevo ingreso, donde podremos reflexionar sobre la práctica directiva en diálogos compartidos que servirán para apropiarse de nuevos saberes en beneficio de nuestras comunidades educativas y del aprendizaje de los estudiantes.

Los encuentros podrán ser mediante dispositivos como los siguientes:

**Figura 2.** Dispositivos para fortalecer la práctica directiva.

<b>Estudio uno a uno o entre pares</b>	Yo como director de nuevo ingreso con otra figura.
<b>En colectivo</b>	Yo como director de nuevo ingreso y docentes del centro escolar. Con directores interniveles, directores de escuelas de la zona escolar.
<b>Redes</b>	Directoras y directores en una región o zona escolar.
<b>En línea, virtual y a distancia</b>	Diferentes figuras directivas, organizados en conferencias en línea, participando en debates y compartiendo con colegas experimentados y principiantes.
<b>Pequeños grupos en el centro de trabajo o en la supervisión escolar</b>	De la escuela y la zona escolar con la participación de los colegas como intermediarios según sea necesario.

## Mi identidad profesional como directivo

En el proceso de construir mi identidad profesional como director(a) y líder de la comunidad escolar, recupero día a día los elementos del contexto con la participación del colectivo. ¡Aprendo de todo y de todos!

*La identidad profesional permite la construcción de las ideas acerca de cómo ser, cómo actuar y cómo comprender el trabajo y el lugar que se ocupa en la sociedad [.....] “se constituye además por los valores, creencias, autoeficacia, agencia. Es necesario un fuerte sentido de autoeficacia para construir un sentido de identidad profesional positiva en los docentes” (Day, 2018, p. 47).*

## Documentando el histórico de mi proceso formativo

Para registrar y sistematizar la experiencia de aprendizaje en mi primer año en la función de directivo estaré construyendo una narrativa que atesore los momentos más significativos durante mi primer año de labores en la nueva función.



### Mis apuntes

Narrativa sobre mi inserción en la función de directivo

A mi llegada al centro escolar, previa entrega de mi nombramiento; atendí las primeras *actividades de organización*:

---

---

---

---

Posteriormente, para fortalecer mi función me dediqué a la tarea formativa como director de nuevo ingreso y de los docentes del colectivo escolar; donde recupero la *experiencia de las actividades de*:

---

---

---

---

Me incorporé a las *acciones de aprendizaje coordinadas desde la supervisión escolar de zona*; aprovechando las experiencias de otros colegas; como, \_\_\_\_\_

---

---

\_\_\_\_\_, también adopté entre sus recomendaciones sobre *dispositivos de formación*, los siguientes: \_\_\_\_\_

---

---

---

\_\_\_\_\_, así como algunas de sus *estrategias que apoyaron de manera positiva al liderazgo pedagógico* de la función que actualmente desempeñan, entre ellas destacan \_\_\_\_\_

---

---

---

Me he concentrado también en rescatar necesidades formativas profesionales del colectivo docente, de las cuales obtuve el *diagnóstico de formación en los temas* de:

---

---

---

Para atender las necesidades de formación del colectivo escolar que dirijo, tengo como *propuesta de espacios y dispositivos formativos en torno a temas específicos* \_\_\_\_\_

---

---

---



## Yo, director de nuevo ingreso

- En esa identidad profesional, estoy consciente de que lo que no varía es que en mi carácter de servidora o servidor público mi práctica profesional es y deberá ser siempre ética y responsable, proceder que será la base para la búsqueda de alternativas y la construcción de respuestas a los problemas educativos que, de manera cotidiana se enfrentan en la escuela y en los demás espacios educativos.
- Requiere distinguir las rutinas que se han institucionalizado, mismas que deberá ir identificando para introducir los cambios que considere necesarios en diálogo con el colectivo docente y la comunidad educativa en su conjunto. Estos elementos serán parte importante de la configuración de su identidad profesional como director.
- Nueva cultura escolar y es importante que imprima nuevos rumbos para transformarla a partir de reconocer lo que ahí se hace, construir formas diferentes de relacionarse, liderar al equipo de trabajo, conocer a los estudiantes, establecer una buena comunicación con madres y padres de familia y gradualmente, verá cómo va logrando las metas que se trace.
- Durante los primeros meses, lo esencial es conocer tanto a las personas como al entorno para que luego, de forma paulatina, pueda proponer las acciones específicas que se requieran para ajustar lo que considere necesario y negociar con la comunidad.
- Construyo una visión global del entorno y conozco las particularidades de la escuela a la que he llegado; vengo con saberes, conocimientos y experiencias y estas son las mejores herramientas para consolidarme como el director que quiero ser.



### Mis apuntes

Reflexiono sobre mi interacción con mi comunidad escolar

¿Cómo fue mi primer acercamiento a la escuela?

---

---

---

---

¿Quiénes me acompañaron en la llegada? ¿Cómo me sentí?

---

---

---

---

¿Qué aprendí de esa situación?

---

---

---

---

¿Qué expectativas tienen de mí y mi función?

---

---

---

---

¿Cuáles son las percepciones de la comunidad escolar desde fuera y dentro de la escuela?

---

---

---

---

¿Qué sentí la primera vez que se me instaló en la dirección de la escuela, ahora que ya no soy un docente, y me he convertido en líder escolar?

---

---

---

---

## III. Liderazgo

### El líder que quiero ser

Por nombramiento he sido designado líder de la comunidad educativa del plantel; por convicción, decisión y toma de acciones me siento y me desempeño como el líder de mi centro escolar.

Poseer los conocimientos sobre la función directiva no es total garantía de que mi desempeño sea exitoso, estoy consciente que el incurrir en incumplimiento demerita mi responsabilidad como director y el mismo sentido de pertenencia a la comunidad educativa; aunado a ello, entran en juego las responsabilidades que implica mi nueva función, la del profesor frente a grupo y de las actividades que demandan su asistencia a las reuniones de Consejo Técnico Escolar o del desarrollo de reuniones con padres de familia, así como las herramientas que he obtenido en mi proceso de inserción a la tarea de director de nuevo ingreso; esto me fortalece como líder educativo.

Ejercer un tipo de liderazgo me direcciona a contar con herramientas de comunicación efectiva, formas y estilos de trato con colegas, estudiantes, madres y padres de familia o tutores, valorar la función de otras figuras educativas y gestionar las diferentes actividades de la escuela; dependiendo de las características, será el tipo de liderazgo bajo el que me conduzca:

### Tipos de liderazgo directivo



#### Datos interesantes

**Figura 3.** Tipos de liderazgo



#### **Transformacional**

Es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, muestra comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresa altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyecta autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas.



#### **Distribuido**

Pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los integrantes de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, e incrementa la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

**Pedagógico o instruccional**

Está orientado a la gestión de los centros educativos, busca potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las actividades administrativas que se asocian a su rol.

**Emocional**

Desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en sentimientos de los integrantes del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común.

**Para la justicia social**

Se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades.

*MINEDUC (2019) Citado por MEJOREDU (2023)*

A partir de los tipos de liderazgo planteados, puedo identificarme con algún(os) tipo(s) de liderazgo; considerando que cuenta el modo como asuma mi papel como directora o director de la escuela e impactará de manera muy significativa en la cultura escolar, construyendo a partir de las interacciones entre sus integrantes.

**Tabla 7.** Mis tipos de liderazgo.

Tipos de liderazgo	Me identifico porque...
Transformacional	
Distribuido	
Pedagógico o instruccional	
Emocional	
Para la justicia social	

## Reflexionando sobre mi función directiva

Estoy consciente que durante mi función directiva es importante que analice lo que sucede al interior de mi nuevo escenario profesional. Valorar si el ambiente actual invita al acercamiento, a la conversación, si le inspira desconfianza o si considera que se convertirá en un espacio para el diálogo, la negociación y la construcción colectiva.

Un buzón podrá ayudarme a recuperar opiniones, identificar dudas y certezas para ejercer mi función directiva, así como el reconocimiento de las redes de apoyo para realizar mi trabajo de la mejor forma.

- Opiniones sobre el trato y atención de la dirección de la escuela.
- ¿Cómo se sienten las figuras educativas, padres y madres de familia o tutores con la atención del director?
- Sugerecias de mejora para la dirección de la escuela, entre otras.

## Encuentros y aprendizajes



### Nuevos caminos

Para incrementar mis aprendizajes y mejorar mi función directiva me fijaré como retos:

**Tabla 8.** Mis retos.

Núm.	Retos	Fecha programada	Aprendizajes que puedo alcanzar*
1	Incorporarme a una red de directoras y directores en el que me sienta acompañado en el inicio de mi gestión directiva.		
2	Asumirme como líder del CTE como espacio de encuentro de colegas.		
3	Generar el diálogo entre colegas para proponer mejoras que impacten en el aprendizaje.		

\* Algunos aprendizajes que puedo obtener al realizar las actividades: coordinar grupos de maestros, fortalecer su liderazgo pedagógico, atender con eficiencia y eficacia las labores administrativas y relacionarme con la comunidad y las autoridades de la zona y/o municipales.

## Mis acompañantes

Para fortalecer la tarea en el proceso de inserción, me apoyo en el equipo técnico-pedagógico de la supervisión escolar, porque ellos pueden identificar lo que no alcanzo a percibir, podré observar desde el lugar del otro, aportarán sugerencias a mi nueva tarea directiva, brindarán apoyos para la integración de mi función como directivo, etc. En la construcción de mi liderazgo pedagógico, gestionar el aprendizaje y la organización de la escuela son algunas de las principales tareas que corresponden al director de la escuela; para ello, requiero como acompañamiento del equipo de la supervisión escolar, como lo detallo en la figura 2.

**Tabla 9.** Actividades de apoyo desde el equipo de supervisión escolar

Directrices	Actividades de apoyo desde el equipo de supervisión escolar.
Gestionar el aprendizaje	1. 2. 3.
Organización de la escuela	1. 2. 3.



### Lo imprescindible

*La compañía de otras y otros directores y la guía del equipo de supervisión son de gran ayuda para resolver circunstancias y encontrar respuestas ante aquellas situaciones en las que sea necesario acompañar en la construcción del directivo de nuevo ingreso como una figura de autoridad que colabora, escucha, participa y promueve con los demás una práctica permanente que contribuye a generar aprendizajes compartidos.*

## Prácticas del liderazgo pedagógico

Contar con la información relacionada a la enseñanza y el aprendizaje me permitirá poner en marcha acciones enfocadas a mantener, desechar o mejorar prácticas.

La recuperación de datos en el marco del CTE, que refieran información

relacionada con la enseñanza y los resultados de aprendizaje en el centro escolar, servirá para justificar sus acciones. Al responder las siguientes preguntas se obtendrá una serie de datos que serán de utilidad, para analizar qué tipo de información puede recuperar:

- ¿De qué información disponemos para identificar los avances en el aprendizaje de los estudiantes?  
(Es importante tener presente los efectos que la pandemia ocasionó en el aprendizaje de los estudiantes y cómo podrá la escuela identificar aquello que será importante fortalecer en las primeras semanas del inicio del presente ciclo escolar.)
- ¿Cuáles son los aspectos de mejora que vale la pena destacar para acompañar a los docentes y fortalecer sus prácticas de enseñanza?
- ¿Cómo se está aplicando el currículo escolar y por qué se opera de esa forma?
- ¿Cómo se identifican rasgos del trabajo colaborativo entre docentes sobre los aprendizajes de los estudiantes?
- Si tiene función docente y directiva, ¿de qué manera afecta esta situación, ya sea positiva o negativamente, en el aprendizaje de los estudiantes?



### Datos interesantes

*Los indicadores educativos constituyen una de las herramientas más importantes para evolucionar en el logro educativo y mejorar el diseño, la implementación y operación de las políticas públicas del sector.*

Para conocer más sobre los indicadores en educación y de mi escuela, me apoyaré en:



Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación [Mejoredu]. (2020). Indicadores nacionales para la mejora continua de la educación en México 2020. <https://acortar.link/Grk5Et>



Sistema de Información y Gestión Educativa (SiGED). <https://siged.sep.gob.mx/SIGED/>



Sistema Integral Información Educativa (SIIE Tamaulipas). <https://siie.tamaulipas.gob.mx/Portada/>

En mi rol de líder directivo pedagógico y las variables asociadas que influyen, positiva o negativamente, para potenciar los procesos de acompañamiento pedagógico con los docentes de nuestra escuela y, que impacten a la vez en el aprendizaje de los estudiantes. Puedo reconocer una serie de ideas como se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Desarrollo del currículo escolar

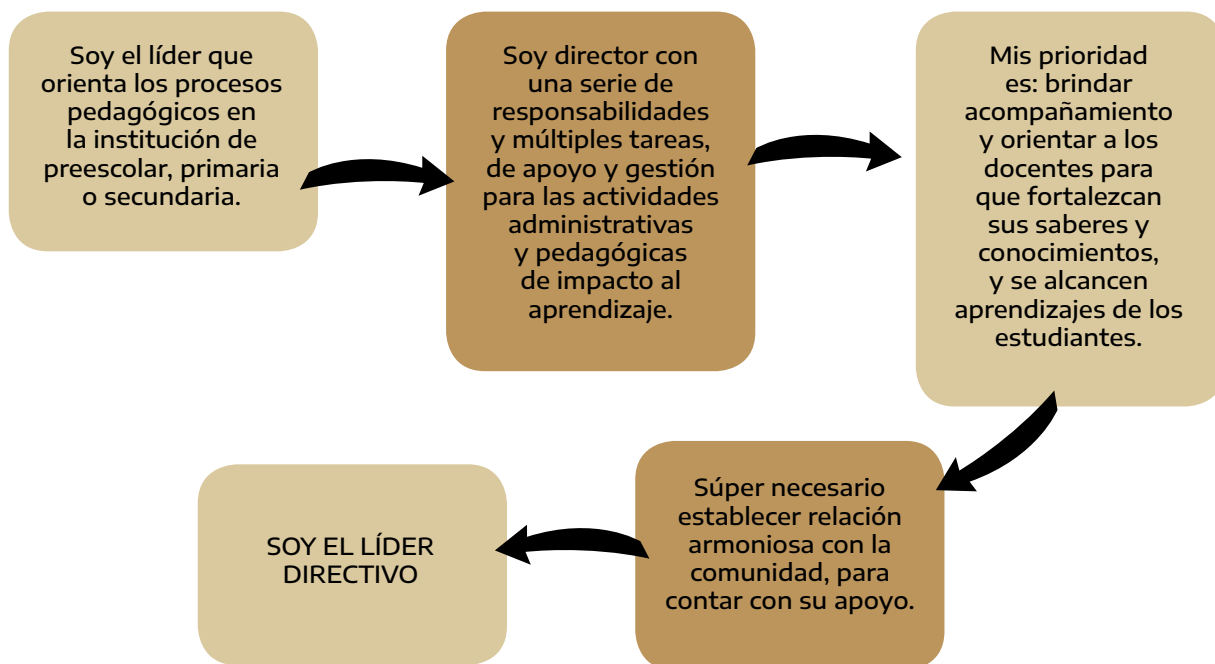
<b>Consideraciones Positivas</b>	<b>Consideraciones Negativas</b>
<p>En la escuela contamos con la participación de los padres de familia, lo que nos permite dar un seguimiento del aprendizaje de los estudiantes en sus hogares. Además, durante la pandemia por COVID-19, las familias tuvieron oportunidad de acompañar a sus hijas e hijos y enseñarles conocimientos prácticos y vivenciales, que mantuvieron su interés por aprender.</p>	<p>Hay docentes que no desean ser observados durante su clase, lo cual limita las posibilidades de dar una retroalimentación sobre el desarrollo de las situaciones de aprendizaje en el aula.</p>
<p>Los docentes, en ocasiones, comparten experiencias de aprendizaje que les han sido significativas, lo que permite tener un trabajo colaborativo en la planeación de sus clases.</p>	<p>Directivos que prefieren no entrar en conflicto con sus colegas en el centro escolar y dejan pasar las sugerencias necesarias a docentes.</p>

*\*Tomado de MEJOREDU (2021)*

## **Director y líder pedagógico de una institución educativa**

Llegar a ser el director de una institución educativa es un reto y satisfacción personal; como el caso de la maestra María Zeferina Azúa Estrada, quien se inicia como docente y directora comisionada en Loma de Hujuapan, del Municipio Juan Rodríguez Clara, Veracruz, en el año 1986, recién egresada de la Normal Federalizada de Tamaulipas. Sus primeros retos fueron cómo viajar y colocar tanto material didáctico que pretendía emplear con sus primeros alumnos; posteriormente asumir el rol de directora asignado por el supervisor escolar. Aunado a ello, estaba la tarea de reconocer los retos de la figura 4 y reconocerse como líder pedagógico de la escuela primaria Vicente Guerrero.

**Figura 4.** Retos como líder directivo



### **Testimonio**

*Mis primeras actividades de docencia y director fueron en el medio rural en una escuela multigrado tridocente; donde además de propiciar condiciones para el aprendizaje de mis estudiantes de tercero y cuarto grados debía considerar adecuaciones curriculares para atender a una niña sordomuda y un alumno con atención dispersa y con matices de agresividad y etiquetado como el niño problema, por todos, en el ejido Las Lomas.*

*Lo más difícil fuera de lo pedagógico fue llevar el llenado de la papelería de la huerta escolar que no se sembraba y durante años, se reportaba con arreglos que no respondían al reglamento de uso de la misma; el deber ser me asustaba, pero mi supervisor escolar y su secretaria me asistían para que no me estresara por el sentido de responsabilidad personal y las expectativas que tenían de que asumiera la comisión de directora, la cual no fue aceptada por la maestra con más de 10 años en la comunidad atendiendo quinto y sexto grados, ni por la maestra recién llegada y excompañera de grupo y generación de la Escuela Normal.*

*Dada la asignación de directora comisionada, no me quedaba de otra; la maestra que atendía sexto debía dedicarse al grupo saliente de la escuela y la maestra del primer grado dedicada al logro de que los estudiantes leyeran y escribieran con un buen primer grado; así que tercero y cuarto también había responsabilidad, pero según el supervisor, no era tanta como en primero y sexto; por ello, me asignó la dirección escolar con todo lo que implicaba, y me enfrenté en ese momento con muchísima responsabilidad y*

*mucho que aprender para ejercer mi función de líder directivo con personal nuevo y otro de más experiencia. Es decir, acompañar a la experta y con mucha experiencia y por otro lado a la de nuevo ingreso igual que yo.*

*Hoy, con la experiencia acumulada de ser docente y directora comisionada, asesora técnica pedagógica de zona, nivel estatal, coordinadora de programa federal en la entidad y jefa de departamento académico he crecido en mi formación continua, y me siento capaz de brindar asesoría y acompañamiento a la labor directiva y docente.*

*María Zeferina Azúa Estrada  
Ex-Directora de Escuela Primaria Multigrado*



### Entre manos

En la experiencia anterior, puedo detectar las implicaciones del liderazgo pedagógico en el inicio de la función directiva.

¿Cuáles son las implicaciones del liderazgo pedagógico que considero están presentes en el ingreso a la función directiva?

---

---

---

¿Cuáles son las ideas que considero adecuadas para brindar el acompañamiento que implica la experiencia?

---

---

---

¿Qué aspectos dentro del aula y buenas prácticas en la escuela pudieran realizarse a fin de incrementar los resultados de aprendizaje, tanto en estudiantes como en docentes?

---

---

---



### Lo imprescindible

*No puedo valorar o detectar todo lo que implica la tarea directiva sino hasta que me encuentro en el compromiso de ser el líder de la institución y asumo el compromiso de mejora de la institución y de los aprendizajes de los estudiantes.*

## El camino del liderazgo pedagógico

Durante la pandemia por COVID-19, se destacó la función de colegas directores como líderes pedagógicos al coordinar y asesorar el trabajo con maestras y maestros a la distancia, propiciando redes de comunicación y colaboración pedagógica, adecuando contenidos, asesoramiento para modificar las estrategias didácticas e implementarlas, entre otras.

Como directivo de nuevo ingreso que se integra a una comunidad ya establecida tiene experiencias de acompañamiento que vivieron sus docentes debido a la pandemia. Mi reto es identificar esas experiencias, potencializarlas y generar nuevas propuestas.

### › Experiencias recuperadas

Entre las experiencias que he recuperado están la integración de las tecnologías al contexto escolar para realizar presentaciones interactivas, el uso de las tecnologías en el proceso de enseñanza para \_\_\_\_\_, gestionar apoyos a la institución para \_\_\_\_\_, proyectar a la comunidad los logros de aprendizaje y obras para \_\_\_\_\_, sensibilizar a los docentes para poner en marcha procesos de cambio relacionados con la enseñanza y los resultados de aprendizaje en la escuela; todo ello y sus implicaciones son fundamento para la actuación del directivo como líder pedagógico.

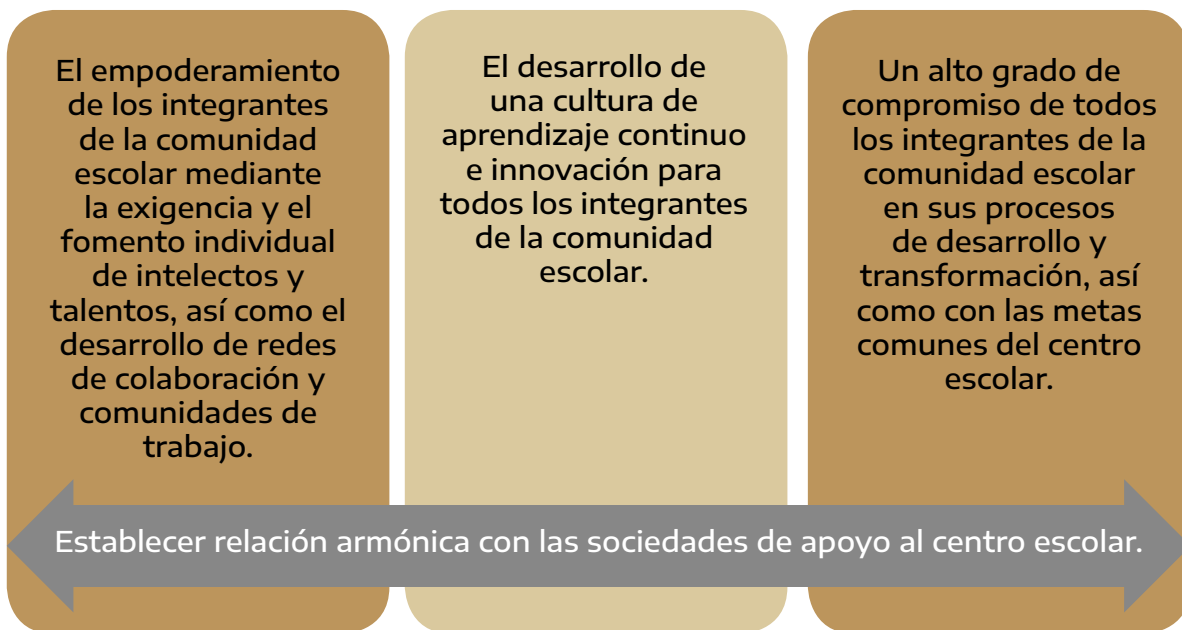


#### Lo imprescindible

*José Weinstein menciona que el liderazgo directivo en temas pedagógicos es factor clave en la mejora y eficacia en las escuelas, pues ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los estudiantes, por medio de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de aprendizaje (Weinstein, citado por Servicio Civil Chile, 2014).*

### › Saberes en movimiento

Mi liderazgo pedagógico implica, además de asesorar, gestionar y acompañar las prácticas de enseñanza, para lograr el aprendizaje de los estudiantes, también...



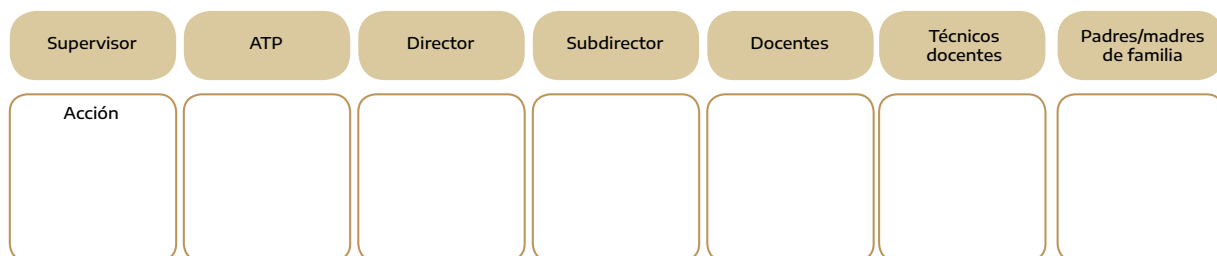
### Lo imprescindible

Yo: \_\_\_\_\_ en mi nueva función directiva, tengo conciencia de que el liderazgo pedagógico no se basa en el control o la supervisión, en cambio, interactúo y gestiono a favor del desarrollo del profesorado y la escuela; propicio con apoyo del supervisor la reflexión de los docentes para reconocer lo que corresponde a cada uno.

En la gestión pedagógica todos los integrantes: desde el equipo de supervisión de la zona escolar (supervisores, asesores técnico-pedagógicos, asesores técnicos), director, subdirector, docentes, técnicos docentes, docente con funciones de director, incluso los padres de familia, pueden contribuir con sus acciones a la mejora del trabajo de aula y hasta la organización del centro escolar.

La figura 5 es mi mapa de participación, en torno a una problemática o situación relativa al proceso de enseñanza y aprendizaje que generalmente está presente en las escuelas; de manera específica anotaré las responsabilidades identificadas para cada figura educativa, con acciones concretas que permitan apoyarme como directivo y fortalecer mis habilidades para la gestión pedagógica.

**Figura 5.** Mapa de participaciones esperadas

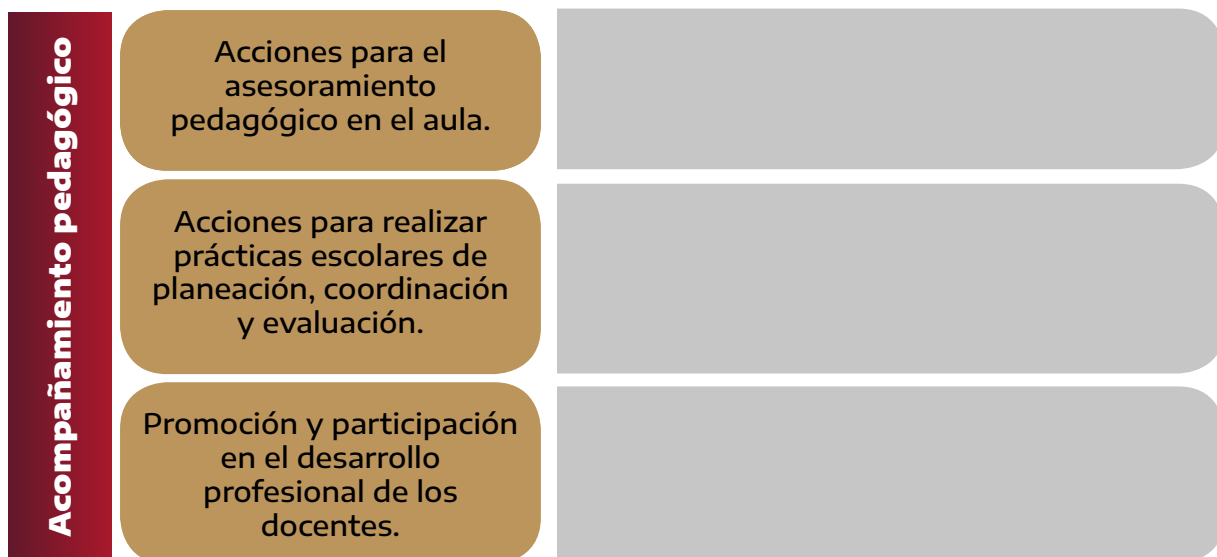


La interacción y convivencia en el centro escolar se ve impactada con las formas de comunicarse, de interactuar con los demás, del trabajo cotidiano al interior de las aulas, incluso de la disposición y empatía para recibir a alguien nuevo, como fue mi caso al llegar a la escuela: ----- CCT: ----- en la fecha: -----; llegué muy motivado para hacer cambios y mejoras consensadas con el colectivo escolar; lo que, se ha ido dando en la medida de mi gestión, proceso de formación continua y el acompañamiento recibido por las diferentes figuras del mapa de participación de la figura 5.

## Acompañamiento pedagógico

Estoy consciente de que para ejercer mi función directiva y liderazgo pedagógico es necesario reconocer el acompañamiento recibido; sin embargo, en el contexto de mi actual centro de trabajo escolar he de desempeñarme como acompañante para diferentes finalidades, como las de la figura 6.

**Figura 6.** El acompañamiento que proporciono como líder pedagógico  
Acciones que proporciono:



## › Recuerdos y experiencias. Aprender en colectivo

A partir de las acciones de acompañamiento de la figura 6, rescataré descripciones de cómo ha sido el acompañamiento pedagógico, qué estrategias he utilizado, cuáles son las necesidades de acompañamiento actuales. Me apoyaré en las siguientes preguntas orientadoras:

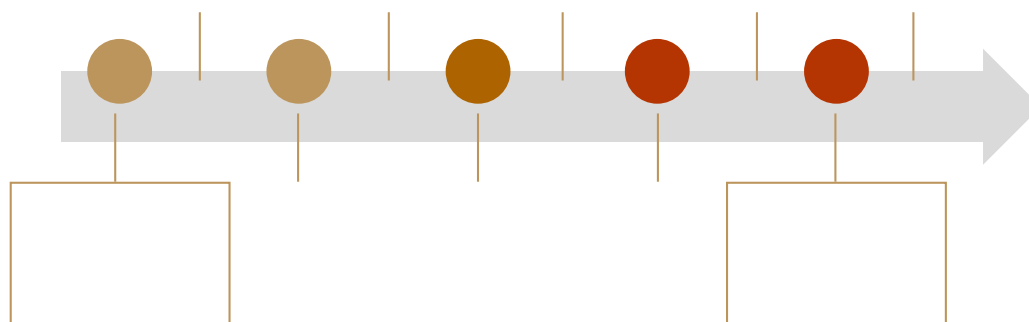
- ¿De qué otros recursos se requerirá para llevar a cabo cada actividad?
- ¿Hay alguna propuesta de alternativa mejor?
- ¿Cuándo es un buen momento para implementar cada actividad?

## › Valorando el acompañamiento pedagógico

Con apoyo del equipo de supervisión de la zona escolar compartiré las reflexiones de manera gráfica en una presentación interactiva, un cartel, una infografía, un mapa mental, una monografía, un portafolio, etc., para rescatar sus perspectivas a partir de la visión del colectivo escolar sobre cómo ha sido el acompañamiento pedagógico que han recibido u ofrecido.

Consideraré algunos hechos importantes que han influido para mantener o cambiar ciertas actividades, sobre todo aquellas que impactan en el aprendizaje de los estudiantes y colocaré en la siguiente línea del tiempo considerando qué fue primero y qué después.

**Figura 7.** Línea del tiempo: aspectos relevantes del acompañamiento pedagógico



### Lo imprescindible

*Todos los integrantes del colectivo escolar somos corresponsables de la gestión pedagógica y generamos propuestas de mejora planificadas hacia su implementación futura.*

## › Trazando rutas para el aprendizaje

La maestra Blanca Leticia Reyna Guerra es actualmente directora del Jardín de Niños María Enriqueta Camarillo, en Cd. Victoria, Tamaulipas; he aquí su experiencia:

### **Testimonio**

*Como parte del colectivo escolar y líder pedagógico del jardín donde laboro, me preocupo y me ocupo de que los alumnos desarrollen habilidades de lenguaje y comunicación, vivan el proceso de adquisición de la escritura y el pensamiento matemático, que sean socialmente competentes y que tengan acorde a su edad, conciencia del cuidado de su cuerpo y del ambiente, de lo que es saludable y lo que no; estoy consciente y reconozco que la educación formal ha de contribuir en la formación de ciudadanos responsables y respetuosos con otros como base de la democracia, que se desarrollen en ambientes sanos.*

*Para apoyarnos en el logro de los desafíos anteriores, los colegas aportamos en las reuniones de Consejo Técnico y sesiones extraordinarias propuestas que nos lleven a la implementación, de manera colaborativa y como parte del Plan de Mejora Escolar, que se pueden realizar de manera transversal y extracurricular para ayudar a los estudiantes a alcanzar aprendizajes significativos asociados al aprovechamiento de espacios de lectura, escritura y concepto de número, así como sobre salud física, psicológica y ambiental.*

*Juntos hemos identificado y reconocido que la participación de los integrantes de la comunidad educativa favorece el desarrollo de los estudiantes, en este caso sobre contenidos extracurriculares que contribuyen en la consolidación de aprendizajes significativos.*

*Ser docente de grupo en el mismo Jardín de Niños donde ahora soy directora me ha facilitado la tarea de líder pedagógico, porque recupero todas las vivencias y experiencias, las propuestas, las fortalezas del personal docente, administrativo y manual, respecto a habilidades profesionales y de colaboración con empatía desde tiempo atrás; porque no soy un jefe, soy compañera, acompañante, gestora y conciliadora, y eso me ha ido convirtiendo poco a poco en la líder pedagógica que el centro escolar y la comunidad educativa necesitan.*

*Reconozco la participación de los integrantes de la comunidad educativa para favorecer el desarrollo de los estudiantes, en este caso con actividades extracurriculares sencillas como: apoyo de especialistas para fortalecer el conocimiento de docentes y padres de familia en el desarrollo de habilidades socioemocionales para la autorregulación de emociones en estudiantes; figuras sombra de apoyo a alumnos con barreras temporales o condición vulnerable, ajuste de horarios para evitar el abandono escolar y rezago, concurso de talentos, rally de retroalimentación, actividades de cocina, talleres para padres, industria repostería, etc., las cuales fueron propuestas por mis compañeros colegas y quedaron plasmadas en el plan de trabajo validado y asesorado por el equipo de supervisión.*

*Blanca Leticia Reyna Guerra. Directora del Jardín de Niños  
Ma. Enriqueta Camarillo. Cd. Victoria, Tamaulipas.*



## Lo imprescindible

*El acompañamiento a los procesos de enseñanza y aprendizaje en el contexto escolar es parte del liderazgo pedagógico que hace posible la mejora de los aprendizajes en la comunidad escolar.*

En la experiencia de la maestra Lety pude observar las propuestas para el diálogo y la acción, cómo se recupera la fortaleza de la experiencia docente, tanto del directivo de nuevo ingreso como de la comunidad escolar, ubicándolas a modo de herramienta indispensable para desarrollar un trabajo colectivo, con la finalidad de construir aprendizajes conjuntos y no solamente emitir comentarios aislados o llamadas de atención.

### › Aprender de la experiencia

*Como tradición al designarme como director, la autoridad de zona y sector me otorgan toma de posesión o presentación en el centro escolar, referido en el típico discurso del supervisor escolar, como el siguiente:*

*“Maestro(a), que los conocimientos que posee sean para la gestión y mejora del centro escolar y que la experiencia de los compañeros del centro sea de gran apoyo para conocer la escuela, sus necesidades y la toma de decisiones en conjunto; les exhorto a que en todo momento apoyen a su nuevo director y compañero, que sepan que el personal de la oficina de supervisión está para apoyarles permanentemente, de manera técnico-pedagógica y administrativa, otros colegas directores también son de gran apoyo para aportarle a nuestro nuevo director, bienvenido a nuestra zona escolar y su nuevo centro de trabajo\_\_\_\_\_.*

*Estimados directores y profesores de esta escuela, en este ciclo escolar, desde el equipo de supervisión, estaremos atentos a la apertura del diálogo entre directores, a crear un plan de acompañamiento intencionado de fortalecimiento de las redes de apoyo que contribuyan en la construcción de la identidad profesional para las nuevas y los nuevos directores.”*



## Lo imprescindible

*El proceso de inserción como director o directora de nuevo ingreso no termina con la presentación formal ante la comunidad, es un procedimiento de largo plazo en el que puede o no conocer la propia escuela, al personal e incluso el entorno físico y sociocultural en el cual se inserta la escuela. Más allá de que inicie o no en un entorno distinto al conocido, el aprendizaje de sus nuevas tareas como director requiere de un acompañamiento organizado y de largo alcance.*

MEJOREDU (2021)

Registro a continuación mis apuntes sobre mi presentación como líder pedagógico del centro escolar, como nuevo director, donde el supervisor resaltó mis conocimientos y aquellas fortalezas necesarias para mi nueva función.



### Mis apuntes

**Tabla 10.** Conocimientos y fortalezas en mi nueva función de director

Conocimientos	Fortalezas

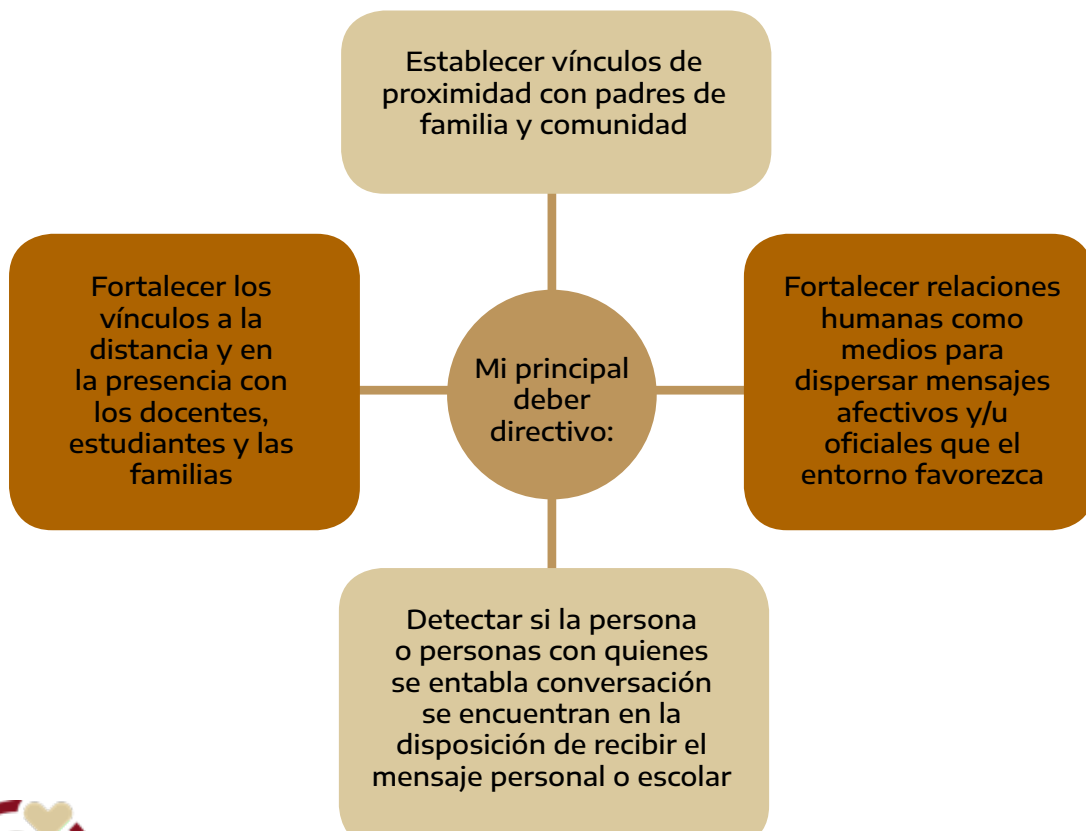


## IV. Impulsando la cultura de colaboración

En mi nuevo lugar de trabajo como líder educativo (director escolar) he de diseñar e implementar estrategias de comunicación efectiva que promuevan el diálogo para avanzar en la mejora del aprendizaje de los estudiantes, en el marco de una comunicación asertiva dentro de la comunidad escolar que matice el trabajo y lo transforme en colaboración.

### Gestionar el trabajo colaborativo

**Figura 8.** Mi deber directivo



#### Lo imprescindible

*Preguntas para responder desde la experiencia*

*Mis acciones serán las respuestas a algunas de estas preguntas:*

- *¿Cómo se propicia la comunicación entre los integrantes del colectivo escolar?*
- *Cuando algún docente necesita ausentarse por causa de fuerza mayor, ¿cómo se comunica con usted para hacerle la solicitud?*
- *¿De qué conversan cuando llega una maestra o un maestro a la dirección escolar?*



## Mis apuntes

Respuesta a las preguntas anteriores

Establecer vínculos de respeto en la comunicación del colectivo, independientemente de la amistad, son aspectos que favorecen la tarea de organización y funcionamiento del centro escolar, la proyección positiva hacia la comunidad educativa y social, así como la imparcialidad del director al momento de atender solicitudes de permisos, de charlar en ambiente de camaradería; todo ello, respaldado con el respeto del trato cotidiano, con un sentido incluyente y democrático.



## Lo imprescindible

*El trabajo colaborativo y los vínculos de respeto, inclusión, democracia permiten que todos los integrantes del colectivo escolar trabajen e interactúen con armonía, que resuelvan pacíficamente algunos conflictos, que en espacios de diálogos compartan propuestas e iniciativas de mejora, que los estudiantes realicen sus actividades en un ambiente educativo que promueva el aprendizaje; todo ello, impactará en:*

- *El rendimiento académico.*
- *La formación personal y social de los estudiantes.*
- *La participación de las familias, una mejor crianza y cercanía con sus hijos.*
- *Mayor entrega a su labor y satisfacción en las actividades que realizan.*
- *Director que no va delante ni detrás de sus compañeros, sino al lado de cada uno.*

## Mis emociones en la función de director

En el inicio de mi nueva función de líder directivo me he sentido con alegría por el nombramiento, con nerviosismo a veces ante actividades desconocidas, empoderado también cuando algo programado se logra con resultado satisfactorio; porque como todo ser humano, tengo emociones y sentimientos que debo aprender a identificar, a reconocer y, ¿por qué no?, también a regular.



### Mis apuntes

**Tabla 11.** Impresiones de mi llegada a la escuela y emociones\* que me generan.

<b>Impresión</b>	
<b>Emoción generada</b>	
<b>Impresión</b>	
<b>Emoción generada</b>	

\*Las emociones pueden ser: ira, miedo, felicidad, sorpresa, tristeza y repulsión.

## Mis emociones

Cada vez que aflora una emoción en mi vida puede darse en varios niveles, desde:

El **componente neurofisiológico**, cuando aparece la taquicardia, sudoración, vasoconstricción, cambio en el tono muscular, secreciones hormonales, cambios en los niveles de ciertos neurotransmisores, etc.

El **componente comportamental**, o sea, la expresión emocional, principalmente las expresiones del rostro y el tono de voz, aportan señales de bastante precisión.

El **componente cognitivo**, que es la experiencia emocional subjetiva de lo que pasa. Permite tomar conciencia de la emoción que estoy experimentando.



## Lo imprescindible

*Las emociones positivas tienen presencia de bienestar y se denominan emociones negativas aquellas que, aunque son funcionales y necesarias, no tenemos bienestar cuando las experimentamos.*

Conocer mis propias emociones me permite conocerme a mí mismo, por eso es importante saber:

- ¿Qué son las emociones positivas y negativas?
- ¿Cuáles de las emociones privan en mi persona?



## Mis apuntes

**Tabla 12.** Las emociones positivas y negativas que privan en mí, ante:

Solicitudes de permiso de docentes	Estudiantes reportados	Quejas de padres de familia
Emoción positiva _____	Emoción positiva _____	Emoción positiva _____

Sé que mis emociones suelen impactar en mi comportamiento; ya sea enfrentándome o haciéndome huir de las situaciones que me producen las emociones. A veces estoy predispuesto a la acción, que puedo regular de forma apropiada con entrenamiento; es decir, con educación. La educación emocional tiene como uno de sus objetivos entrenarme para dar respuestas apropiadas y no impulsivas.

## › La comunicación

La comunicación asertiva es un desafío fundamental para que un equipo trabaje de la mejor manera. Si esta situación no se cumple, siempre habrá grandes conflictos dentro de la institución educativa, por ejemplo, si el personal académico estuviera en desacuerdo con las propuestas de la dirección y en vez de comunicarlo, actuará de manera hostil.

Es probable que la manera en la que generalmente nos comuniquemos con nuestra comunidad escolar sea verbal, sin embargo, también resulta significativo que utilicemos el lenguaje escrito, porque al poner nuestras ideas en papel o en una pantalla podrá regresar a los mensajes y reflexionar sobre lo que expresamos y cómo lo hacemos, por ejemplo, cuando doy indicaciones, oriento y converso con los integrantes del equipo de trabajo.



## Mis apuntes

Mensaje para la comunidad educativa:

“Visión de mi nueva escuela y hacia dónde vamos”

\* Incluir lo que ha identificado al establecer vínculos con y entre los integrantes de la comunidad, las acciones que bajo el enfoque de una pedagogía del cuidado ponga en el centro la atención de las personas, la sostenibilidad de la vida y la justicia social, qué acciones llevar a cabo para conocer a su equipo de trabajo y cómo hacer de su nueva experiencia como directivo un camino de conocimientos conjuntos.



## Lo imprescindible

*La voz de la directora o del director cobra una relevancia significativa al tener la posibilidad de desempeñarse como líder de la escuela; sin embargo, siempre debe tenerse presente que, como tal, tiene la responsabilidad de escuchar y retomar voces que son fundamentales para el correcto funcionamiento de la escuela: las voces del colectivo docente, del equipo de supervisión, madres y padres de familia, estudiantes y todos aquellos actores que conforman la comunidad educativa.*

## › Evidencias emotivas

Al comenzar la trayectoria en mi función directiva, las condiciones son particulares dependiendo de la zona escolar asignada, del contexto social, cultural y económico en el que se encuentra la escuela, del nivel educativo que atiende, de su organización (completa o multigrado) y de los recursos que se cuenten, de las distancias que se deben recorrer para llegar, la accesibilidad de los estudiantes y sus familias, del grupo de docentes frente a grupo, de la plantilla de personal, etc.



## Lo imprescindible

*En la labor educativa como director de un centro escolar se presentan desafíos y oportunidades interesantes para crecer como persona y como profesional; lo cual, sirve como experiencia de aprendizaje cuando se comparte con otro, sobre todo si se es nuevo en la función.*

Como líder pedagógico me he esforzado hasta este punto, se ha señalado la importancia de establecer *vínculos de colaboración* que contribuyan a la construcción o reconstrucción de la *cultura escolar en el contexto* al que se incorpora el directivo de nuevo ingreso. Poniendo particular énfasis en la comunicación asertiva con quienes lo rodean, para promover con ello diálogos que resulten relevantes para avanzar en la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

La comunicación asertiva impacta en la formulación de espacios armónicos y afectivos que dejan evidencias de solidaridad, convivencia y lucha en común para mejorar aprendizajes, entornos, proyección con la comunidad y exhortación

## › Cumpliendo el derecho a la educación



## Lo imprescindible

*Los retos en la gestión escolar del líder educativo, son: mejorar el trabajo organizativo de los grupos, cumplir con el enfoque del derecho a la educación, propiciar condiciones idóneas para impulsar ambientes inclusivos; y aunque cada colega tenga capacidades y motivaciones diversas, se tiene un claro objetivo en común escolar, que es el aprendizaje de los estudiantes.*

*Resulta fundamental que las nuevas y los nuevos directores comprendan que el derecho a la educación abre las puertas al conocimiento y ejercicio de la ciudadanía para su mejor función al conocer las responsabilidades y los derechos que tienen todas las personas (MEJOREDU, 2021). En este recorrido de aprendizaje, se parte de reflexionar sobre la importancia del enfoque del derecho a la educación como un referente para la práctica directiva, enfatizando en la función que desempeña el director en la escuela pública para garantizar una educación inclusiva, con equidad y excelencia. (MEJOREDU, 2021, p. 38)*

## › Enfoque: el derecho a la educación

Para garantizar la educación de todos los estudiantes de la escuela bajo la responsabilidad del nuevo director es necesario, identificar los posibles obstáculos y tomar las mejores decisiones en los momentos precisos. Para ello, indagaré más sobre la realidad de la escuela a la que he llegado, las familias, sus problemáticas y necesidades, los docentes y su experiencia profesional, identificaré los desafíos, valoraré sus fortalezas y las del colectivo para poder enfrentarlos.

En *mis apuntes*, anotaré algunas características y/o fortalezas de la escuela, las familias, problemáticas y necesidades clave dirigidas a diferentes actores que le permitan obtener la información que necesita.



### Mis apuntes

**Tabla 13.** Algunas características y/o fortalezas que le permitan obtener la información que necesita.

Aspectos	Características	Fortalezas
Escuela	1. Ejemplo: edificio antiguo  2.	1. Posee historia en el contexto comunitario y los padres de familia son los hijos de la escuela, por lo tanto, participan y apoyan en las actividades escolares y a los profesores  2.
Familias		
Problemáticas		
Necesidades		



## Lo imprescindible

*El artículo 3° Constitucional refiere que el derecho a la educación debe contribuir a la mejor convivencia humana, ser equitativo, inclusivo, intercultural, integral y de excelencia. Todo ello, implica que en su gestión directiva considere la diversidad existente, la pluralidad e interculturalidad de los estudiantes para implementar y gestionar acciones pertinentes que impacten en los aprendizajes de NNA. (MEJOREDU, 2021, p. 39)*

## Ambientes inclusivos

Como nueva directora o director de un centro escolar, es necesario conocer la diversidad e interculturalidad del estudiantado, las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes, así como favorecer la implementación y gestión de acciones pertinentes que impacten en los aprendizajes de estudiantes en su totalidad, minimizando las barreras para el aprendizaje y la participación, hasta alcanzar mejores resultados en el aprendizaje.

En *mis apuntes* registro el cómo de las acciones para que impacten en el aprendizaje.



## Mis apuntes

**Figura 9.** El **cómo** y **con qué\*** de las acciones con impacto en los aprendizajes de los estudiantes

Conocer características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes	¿Cómo? ¿Con qué?
Implementación y gestión de acciones pertinentes que impacten en los aprendizajes de estudiantes en su totalidad	¿Cómo? ¿Con qué?
Disminuir las barreras para el aprendizaje y la participación	¿Cómo? ¿Con qué?

\*Aprovechar lo que comparte el supervisor de zona, el colectivo docente, así como las familias para poder brindarlo a NNA.



## Mis apuntes

Composición gráfico plástica:

Los retos de su institución para brindar una educación inclusiva, equitativa, intercultural, integral y de excelencia.



La comunicación con las familias de los alumnos es fundamental para el trabajo de directores debido a que son corresponsables en el proceso educativo de sus hijas e hijos, en ocasiones es complicado que se involucren en las actividades académicas, en su proceso de desempeño, aprendizaje o hasta de conducta, no obstante, es necesario buscar una conexión con las familias. En el proceso, he enfrentado el reto de lograr la colaboración de todo el equipo docente y de la comunidad educativa en su conjunto; lo cual, fortalece día a día mi experiencia como líder educativo del centro escolar.

## Preparando el camino para los estudiantes

Como directivo de nuevo ingreso, tengo como tarea primordial *conocer y cuidar que se respeten los derechos de las niñas, niños y adolescentes (NNA)*, a través de los diversos tratados internacionales y leyes aplicables a nuestro país; al final de esta agenda encuentro el anexo 1 y dirección electrónica pertinente para profundizar en lo que sustenta el cuidado de nuestros alumnos.

Cuento con grandes aliados que son los padres y madres de familia y /o tutores que son corresponsables en el proceso educativo de sus hijos, que por ley se establece que:

*“Las madres y padres de familia o tutores serán corresponsables en el proceso educativo de sus hijas, hijos o pupilos menores de 18 años para lo cual, además de cumplir con su obligación de hacerlos asistir a los servicios educativos, apoyarán su aprendizaje, y revisarán su progreso, desempeño y conducta, velando siempre por su bienestar y desarrollo” (DOF, 2019: 28).*



## Lo imprescindible

*Para comprender lo que sucede con las familias de los estudiantes de la escuela que está ahora bajo mi responsabilidad, me ocupo de conocer el contexto escolar y su diversidad para la toma de decisiones pertinentes que respondan a necesidades específicas como:*

- *Caracterizar las necesidades de los estudiantes.*
- *Localización de la comunidad.*
- *Nivel socioeconómico de los habitantes.*
- *Servicios con los que cuentan las familias y la propia escuela.*
- *Particularidades de la cultura, entre otros.*
- *Entre muchos datos más.*

Tengo el firme compromiso de identificar lo que implica una situación inesperada, planteando formas de trabajo que pueden resultar exitosas, sin perder en su horizonte, como servidores públicos, el interés superior de NNAJ para hacer efectivo su derecho a la educación. El derecho a la educación es mucho más que permitirle al alumno ingresar a nuestra escuela, se vive día a día con las acciones que se implementan, con las decisiones que se toman y también con las omisiones de diversidad, discapacidad, contextos de procedencia, racismo, religión, etc.; por ello, crearé espacios para reflexionar en colectivo sobre su cumplimiento.

En colectivo escolar investigaremos qué protocolos y responsabilidades debemos seguir ante situaciones que vulneren los derechos de los estudiantes, como, por ejemplo:

Violencia física

---

---

---

Discriminación

---

---

---

Negligencia

---

---

---

Otros

---

---

---

Todo lo anterior, y lo revisado en este capítulo servirá en mi función, comprometiéndome con la salvaguarda del derecho a la educación de toda la comunidad educativa. Por ello, en este momento se invita a compartir las experiencias sobre cómo han vivido sus responsabilidades como servidoras o servidores públicos en sus primeros meses de gestión con el fin de promover una visión conjunta que responda a los desafíos de la realidad social actual, haciendo posible el derecho a la educación.

Puedo documentarme en PANNARTI, en el enlace electrónico.



<http://www.diftamaulipas.gob.mx/ejes/ninos/>

PANNARTI es un centro que pertenece al sistema DIF, apoyando a los menores en riesgo y trabajo infantil. El centro trabaja en clases de regularización escolar en donde se nivelan los conocimientos del menor para obtener un mejor aprovechamiento y prevenir la deserción escolar.

El Sistema DIF a través de este y varios programas contribuye en la satisfacción de necesidades, aspiraciones y expectativas de los NNA como ciudadanos, sin importar sus condiciones. Los casos concretos que se presentan entre la población estudiantil los pondrán a prueba constantemente, ya que requerirán un conocimiento profundo de lo que implica la generación de condiciones propicias para la enseñanza y el aprendizaje.

Como directora o director de nuevo ingreso, en mi calidad de servidor público responsable de impulsar una gestión escolar centrada en el enfoque de derecho a la educación, me hace consciente de la diversidad, interculturalidad y equidad, que identifica los retos para el trabajo educativo; también, ve en cada acción riqueza de valiosas experiencias de aprendizaje para toda la comunidad escolar, en mi calidad de ser humano aporto mi sensibilidad para fortalecer saberes y conocimientos tanto a nivel personal como profesional

para alcanzar los aprendizajes de los estudiantes, esa satisfacción mueve mi vocación, mi convicción y amor por la educación de Tamaulipas.

He aquí otros organismos que pueden apoyar mi gestión para fortalecer el derecho a la educación en el centro escolar y mi comunidad como entorno:  
apuntes



**Mis apuntes**

**Tabla 14.** Organismos para fortalecer el derecho a la educación.

Nombre de la institución	Domicilio	Dirección electrónica



## V. Reflexión de la práctica para mejorar el aprendizaje de los estudiantes

Mejorar el aprendizaje de los estudiantes es mi prioridad como director recién ingresado al plantel educativo, mis compañeros docentes se dedican día a día al trabajo con las y los estudiantes. Mis colegas, como yo, estamos conscientes de que la reflexión [de la práctica] es un proceso de pensamiento, búsqueda de razones y explicaciones, meditación de causas y efectos de los actos personales y sociales. (Contreras, 1997 citado por MEJOREDU 2022, en el apartado ¿Qué es la reflexión sobre la práctica?)

Juntos hemos identificado que “La reflexión sistematizada sobre la propia práctica es la mejor herramienta que poseen los docentes para avanzar y superarse profesionalmente. Sin reflexión y análisis permanentes la práctica se mecaniza, se convierte en malignamente rutinaria y se empobrece.” (Fullan, M., y Stiegelbauer, S., 1997, citado por MEJOREDU 2022, en el apartado ¿Qué es la reflexión sobre la práctica?)

En cada reunión pedagógica de colegas reflexionamos sobre la práctica donde se podrá profundizar en la realidad cotidiana de la escuela para descubrir elementos y situaciones significativas para la toma de decisiones y generar alternativas de solución.

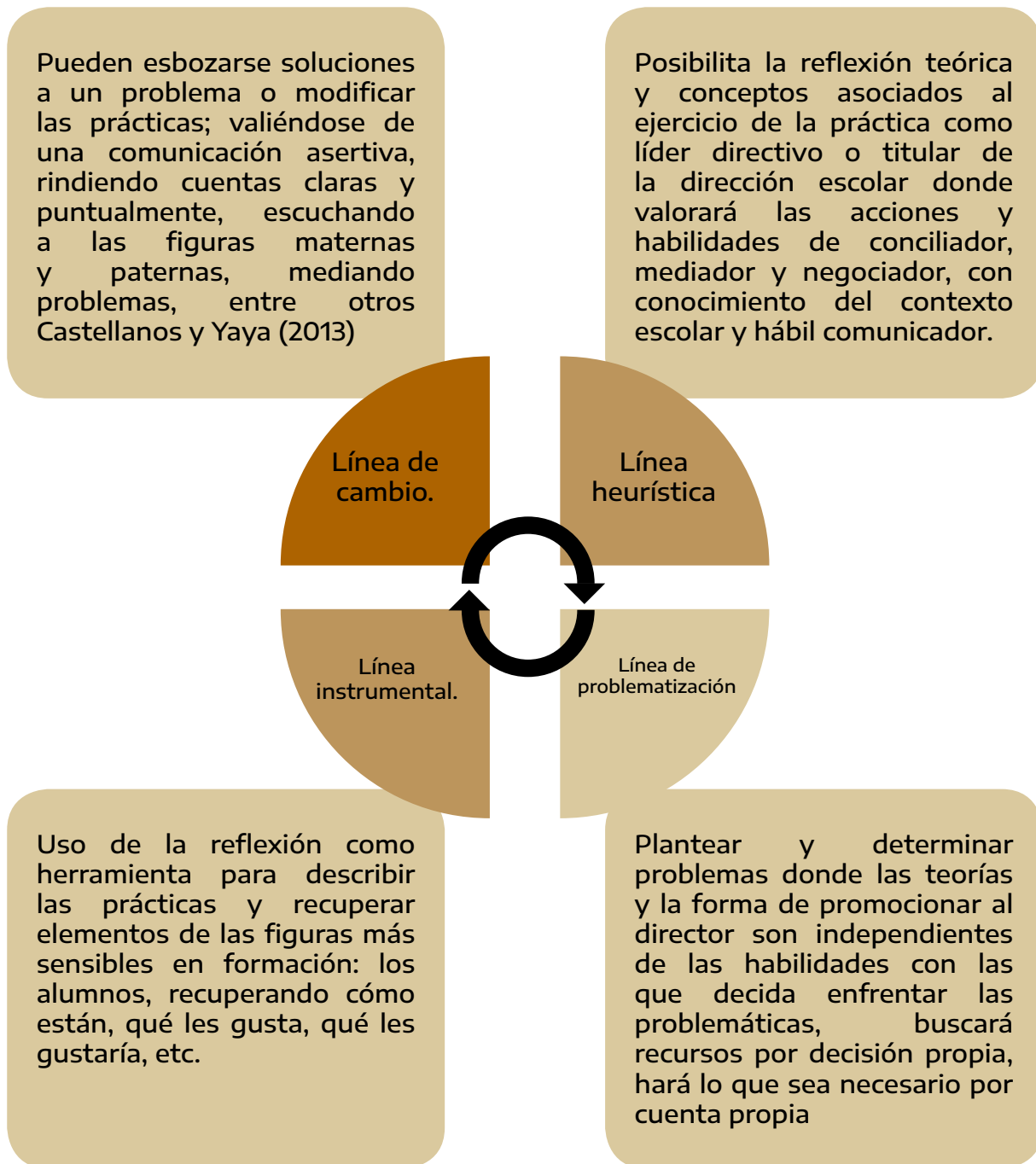
### **¿Cómo sé que realmente reflexiono sobre la práctica?**

Específicamente en mi gestión escolar donde soy directivo en fase de inserción a la función, estoy en constante proceso de construcción y reconstrucción de la práctica como director y líder pedagógico. Este proceso me va llevando a la experiencia de reflexionar sobre la práctica, con propuestas innovadoras, no de una manera rígida, pero sí de manera sistemática donde se valore la experiencia profesional, los conocimientos previos y experiencias que suceden en el entorno escolar.

Analizar y problematizar nuestra práctica pedagógica y directiva en contextos de aprendizajes formales e informales nos lleva al logro de mejores formas de enseñar y desempeñar la gestión escolar, y con ello se favorecen las labores docente y directiva más autónomas.

MEJOREDU (2021) propone la línea reflexiva de Marguerite Altet sobre la reflexión de la práctica en las siguientes líneas:

**Figura 10.** Líneas sobre la reflexión de la práctica



*Adaptado de MEJOREDU (2021). El inicio de mi viaje como director. Sendero para el directivo y el colectivo escolar. pp. 63-64*

Rebeca Anijovich (2017) enfatiza en la capacidad de reflexionar sobre la práctica partiendo de situaciones de la vida escolar cotidiana que generan procesos reflexivos y animan a transformar la reflexión en una habilidad sistemática en el ejercicio profesional. (Anijovich, 2017, pp. 4-12).

Entre las situaciones sugieren las siguientes:

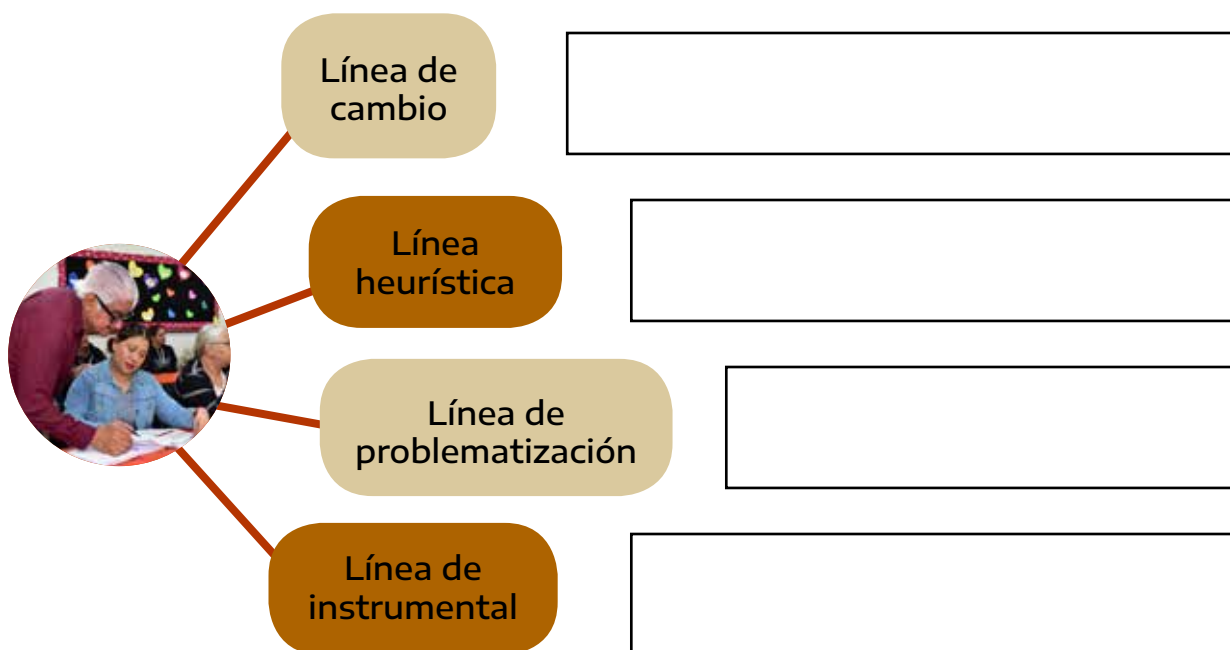
Juego dialéctico de reflexión personal e intercambio entre colegas	El que genera y expande esa práctica profundizándola y permite integrar a la vez una mayor cantidad de temas y problemáticas al pensamiento de los docentes.
Dispositivos que contribuyan al diálogo	En interacción con otros, que sean sistemáticos y continuos, transformándose en práctica reflexiva.
El registro y análisis de incidentes críticos	Se refiere al registro de un suceso no planificado y problemático que se suscita en la práctica.
Preguntas, incertidumbres	Privilegia el uso de preguntas, la focalización de aspectos relevantes y analizar el tipo de preguntas que es posible poner en juego.
Rutinas de revisión de prácticas	Una condición necesaria para la creación de un conocimiento profesional experiencial es la activación, por parte del sujeto, de la disciplina mental de la reflexión sobre su experiencia.
Observación entre pares	La observación es fundamental para construir una práctica reflexiva en la medida en que habilita el análisis, la crítica y la reflexión sobre la acción pasada y la futura; observar es más allá del momento a través del diálogo entre pares.
Alertas	Implica reflexionar revisando la experiencia, analizando críticamente en tanto se acerca o se aleja de las intenciones previstas y de los hechos logrados. Es decir, identificar la incertidumbre, problemas no resueltos, señalamiento recibido, lo ocurrido diferente a lo esperado, una confusión, una duda, entre otros; y buscar un camino, diseñar algún plan, convocar a los conocimientos y experiencias anteriores y proceder a su crítica para hallar fundamentos teóricos sólidos.

Elaboración con aportes de Anijovich, Rebeca, Capelletti, Graciela. 2017. La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. pp.4-12

En mi proceso de inserción a la labor directiva poseo muchas evidencias, como los archivos electrónicos, cuaderno de notas, fotografías y otros recursos.

A continuación, integro algunos aspectos en los que me he apoyado para reflexionar sobre mi práctica educativa, considerando las cuatro líneas de Marguerite Altet citado en MEJOREDU (2021).

**Figura 12.** Aspectos de reflexión



## Las evidencias

Poseo evidencias de todo tipo, formatos, listas de asistencia, mis notas, etc.; sin embargo, las fotografías pueden dar mucho contenido como lectura de la realidad, porque a partir de su contenido puedo narrar y explicar la realidad enfocada y aquello que no se pretendía captar, pero que de manera espontánea está implícito en la toma.

Las fotografías son nuevas oportunidades para reflexionar; a continuación, integro un collage de fotografías por un tema (o campo semántico), de una de las diferentes situaciones de la vida escolar cotidiana, en las que abunda mi reflexión de la práctica, según la mirada de Rebeca Anijovich (2017)

**Collage fotográfico asociado a** \_\_\_\_\_

(Puede elegir uno de los siguientes: Juego dialéctico de reflexión personal e intercambio entre colegas, Dispositivos que contribuyan al diálogo, registro y análisis de incidentes críticos, preguntas e incertidumbres, rutinas de revisión de prácticas, observación entre pares y alertas)



## La reflexión a partir de la fotografía

Las fotografías pueden hablar de las visiones y preocupaciones de las personas, ya que plasman un instante de una historia que transcurre, un momento de la vida escolar; a partir de ellas, puedo reflexionar a partir de cuestionamientos como: ¿por qué existe esta situación?, ¿la identifico y capturo en una fotografía porque quiero cambiarla?, ¿cómo puedo hacerlo?

Para reflexionar por medio de la fotografía he elegido un asunto de interés de mi práctica directiva, asociado a aquello que me ha implicado más esfuerzo en el proceso de inserción a la función: participación de las familias en el aprendizaje de sus hijos, asesoría y acompañamiento pedagógico a los docentes, motivación de los estudiantes, entre otras

Seleccioné la siguiente fotografía:



Descripción del contenido de la fotografía considerando las líneas de la práctica reflexiva, según Marguerite Altet:

---

---

---

---

---

*Nota: considerando qué fue lo que pasó, qué hizo, qué significa, cuáles fueron las consecuencias, qué emociones experimenté, algún aprendizaje, sus aspiraciones, desafíos, etc.*

Como director de nuevo ingreso, nunca me he sentido solo, a pesar de que hay demasiadas cosas que debo realizar de manera individual; sin embargo, con mis compañeros colegas me siento apoyado y respaldado, dada su experiencia en el plantel, el conocimiento de las tareas que ya se realizaban, las formas de comunicación, la participación de los padres, entre mucha más información.

Mis compañeros tienen una idea de lo que esperan en mi función como director, puede que lo que esperen no se esté dando como aspiran que suceda; para ello, es necesario compartir una reflexión en conjunto, una reflexión colectiva que permita unir ambas posiciones y se dirijan a la mejora de la organización y funcionamiento de la escuela y al logro de aprendizajes de los estudiantes.

## **La reflexión colectiva**

Aspiro como nuevo director del centro escolar a la realización de la reflexión colectiva para concertar visiones, miradas y respuestas diversas y múltiples, lo que permite un enriquecimiento de todos los participantes, que usan este instrumento como recurso de mejora.

He programado en próxima reunión, presencial o virtual, con el respaldo del equipo de supervisión, identificar una situación en la vida cotidiana de nuestra escuela que pueda ser problemática ante mi incorporación como nuevo directivo a mi función.

Para la reflexión, apoyaré el diálogo con los siguientes momentos:

**Figura 13.** Momentos de Apoyo al Diálogo Colectivo

**Observar la situación y analizar qué está pasando**

Es importante poner sobre la mesa los supuestos de cada uno, contrastando los puntos de vista y evaluando su pertinencia con el fin de comprender e imaginar todas las dimensiones del problema. ¿Cuáles son los supuestos que se reflejan en el diálogo con otros, asociados a las diferentes dimensiones del problema en su escuela?

**Permítanse debatir sobre cuál creen que sea la solución más adecuada.**

Pueden traer los aprendizajes de su experiencia para compartirlos con el colectivo, escuchen cada propuesta y analicen los pros y los contras identificados, pueden generar algunas alternativas por medio de diferentes recursos y ponerlas en práctica para analizar su funcionalidad. Piensen en su contexto escolar y cuál sería la mejor opción para arribar con éxito a la solución del problema.

**Adquieran compromisos e implementen cambios.**

A la par, pueden ir elaborando soluciones alternativas. Lo importante es que la toma de decisiones se realice de manera conjunta y analicen entre todos los implicados la puesta en práctica, además crearán un ambiente de reflexión colectiva en donde se escuche, analice y resignifique la opinión de todos. El fin es analizar la actuación de cada integrante dentro de la gestión escolar que realiza el directivo de nuevo ingreso.



**Lo imprescindible**

*El diálogo para la reflexión colectiva es una vía para estimular y desarrollar el pensamiento creativo de la comunidad y, además, potencia las habilidades para indagar y razonar sobre situaciones de interés común. Para tener un diálogo reflexivo en colectivo es importante que identifiquen aquellas habilidades que deben mejorar.*

## Habilidades para la reflexión colectiva

Como parte de la reflexión colectiva, he considerado el desarrollo de habilidades que respalden y fortalezcan mi función como líder directivo. Entre las habilidades de especial importancia están las siguientes:

**Saber escuchar es una habilidad básica de comunicación**, escuchar activamente, requiere de una actitud activa y atención plena a lo que la persona dice, así como a los sentimientos, actitudes e ideas. Se propone que realicen ejercicios de escucha activa con ayuda de un podcast, pueden elegir el de su preferencia.

**La empatía** es una de las habilidades que permite situarse en el lugar del otro, comprender sus emociones y sentirse por medio del reconocimiento del otro como un similar (López, Filippetti, Richaud, 2014). La empatía permitirá comunicarse de manera asertiva, por lo que es necesaria en cualquier contexto de la vida.

**La validación emocional** es otra habilidad fundamental para mejorar la comunicación en la reflexión colectiva, pues ponerla en práctica permite reconocer y comprender las emociones del otro, creando un ambiente de confianza (García, s.f.).

**La resolución de conflictos y negociación** requiere de un autoconocimiento profundo para tener una actuación calmada, respetuosa y contraria “a la defensiva”.

**Controlar las propias emociones ante situaciones** problemáticas no es del todo fácil, sin embargo, es fundamental. Aprender a manejar el conflicto y negociar es esencial para que las relaciones en cualquier contexto funcionen y más aún en la reflexión colectiva, pues siempre habrá casos en los que no se está de acuerdo.

**El respeto** es indispensable ante la diferencia con otros, se caracteriza por tener aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. El respeto es uno de los valores morales que es fundamental para lograr una interacción social armoniosa.

**La observación es una habilidad** que se pone en práctica todo el tiempo. Se presta atención a las cosas, se recupera información del medio, por lo que pareciera que observar es una tarea fácil, sin embargo, deben centrarse en la acción del acto descriptivo, sin recurrir a sus interpretaciones y prejuicios (Raffino, 2020).



### Lo imprescindible

*Las habilidades darán buenos resultados para realizar intercambios con el colectivo docente y llegar a soluciones prácticas, tanto en la inserción de la o el directivo de nuevo ingreso, como dentro de la cultura escolar.*

## Me autoevalúo

En este proceso de inserción en mi nueva función directiva he recuperado como aprendizajes significativos y funcionales los siguientes por cada uno de los capítulos

Capítulo	Mis aprendizajes significativos	Escala de logro*		
		E	R	I
I. Soy director(a), me organizo				
II. Fortaleciendo mi función directiva				
III. Liderazgo				
IV. Impulsando la cultura de colaboración				
V. Reflexión de la práctica para mejorar aprendizaje de los estudiantes				

\* Escala de logro: E excelente, R regular e I insuficiente.



## VI. Documentando la práctica directiva

### Resignificación de la práctica directiva

La documentación de la práctica, según Barandica y Martín (2016), es definida como “un vehículo que posibilita la resignificación de la propia práctica, de manera individual y colectiva, la proyección pedagógica y la confrontación entre el decir y el hacer, de tal manera que complementa el desarrollo de una actitud investigativa, la formulación de preguntas y la identificación de problemas en el ámbito educativo” (Barandica y Martín, 2016, p. 183).

Documentar la práctica directiva implica formas particulares de observar, registrar e interpretarlo que sucede en la cotidianidad del trabajo pedagógico, ofreciendo posibilidades para superar las necesidades observadas en los procesos argumentativos y reflexivos de los docentes en formación.



#### Nuevos caminos

Con todos los datos de esta agenda puedo documentar mi práctica directiva en mi primer año de servicio y analizar en conjunto con otros colegas de nuevo ingreso y con equipos técnico pedagógicos estatales de los niveles de educación básica. Este puede ser un gran apoyo:



file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaDocumentacionPedagogicaPosibilidadesParaEnriquec-6628777.pdf

Documentar mi práctica, implicará una ruta de acciones y momentos que generarán procesos reflexivos y argumentativos que registraré en forma narrativa. Será una comunicación intra e interpersonal, porque ofrece a quien documenta y a quien la lee, un momento de reflexión y de conocimiento sobre la realidad capturada en un texto.

Mi texto será un relato o registro público, es decir, un material abierto, que comprende el registro de lo que ha sucedido en mi situación educativa, apoyado con anotaciones temáticas, evidencias como imágenes, videos, audios, etc., de interpretación individual y colectiva, que puede convertirse en fuente de debate y análisis crítico, dado que circula entre los diferentes miembros de la comunidad educativa: niños, familias, maestros.



## Mis apuntes

### **Las primeras ideas para documentar mi práctica pedagógica en la inserción como director...**

Entre lo más significativo, he identificado algunas ideas relevantes en el inicio de mi trayectoria profesional, como:

Las actividades o experiencias que considero como las más significativas en estos meses de mi inicio como director: la llegada, la recepción, la incorporación, participación en la escuela, etc.

El proceso de diagnóstico escolar y conocer el de los grupos.

Las formas de comunicarme con los compañeros, el establecimiento de acuerdos y designación de comisiones para atender con equidad a la comunidad educativa.

La colaboración y alianzas con padres, madres y/o tutores de los estudiantes.

Los aspectos que resultan más relevantes para contribuir a tu formación profesional y del colegiado para que que impacte en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **¿Cómo documentar narrativamente experiencias pedagógicas?**

En las páginas siguientes integraré los primeros registros de las ideas anteriores y otras más que surgen en el colectivo, donde además de imágenes e interpretación de datos, precisaré lo que pueden o no pueden hacer los estudiantes según la evaluación diagnóstica, lo que dicen y discuten otros acerca de lo que hacen, piensan y sienten en la escuela que hacen suya; y sobre todo incluir como prioridad el testimonio de lo sucedido que represente un sentido y significado para los estudiantes y el mediador docente en constante actitud investigativa, considerando a este testimonio como un insumo “que puede ser revisado, reconstruido y reinterpretado. También se configura como la fuente para la construcción del saber pedagógico y la comprensión sobre cómo aprenden los niños” (Dahlberg, Moss, y Pence (2005) citado en Barandica y Martín, 2016, p. 184)

Realizar el registro me permitirá visibilizar lo que realizan los docentes en su práctica y cómo sin problema lo comparten a la sociedad, donde diferentes figuras de la comunidad lo leen, analizan y discuten, sobre todo lo valioso que realiza en la escuela y con sus estudiantes, además de su participación como parte de un grupo de colegas.



## Mis apuntes



## Mis apuntes

A large, empty rectangular box with a thin dark red border, intended for writing notes. The box is currently blank, except for a small, decorative triangular cutout in the bottom right corner.



## Mis apuntes

A large, empty rectangular box with a thin dark red border, intended for writing notes. The box is mostly blank, with a small, faint triangular mark in the bottom right corner.



## Mis apuntes

A large, empty rectangular box with a thin dark red border, intended for taking notes. The box is currently blank, with a small, decorative curved line at the bottom right corner.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anijovich, R. y Capelletti, G. (2017). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. pp.4-12. <https://www.redalyc.org/journal/3845/384555587005/>
- Condori Gutiérrez, J. L. (2021). Las competencias del directivo en la gestión educativa del Siglo XXI. [Artículo] pp.4-6. [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Luis\\_Gutierrez/publication/348602963\\_LAS\\_COMPETENCIAS\\_DEL\\_DIRECTIVO\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_EDUCATIVA\\_DEL\\_SIGLO\\_XXI/links/6006f56345851553a0543b24/LAS-COMPETENCIAS-DEL-DIRECTIVO-EN-LA-GESTION-EDUCATIVA-DEL-SIGLO-XXI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Luis_Gutierrez/publication/348602963_LAS_COMPETENCIAS_DEL_DIRECTIVO_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA_DEL_SIGLO_XXI/links/6006f56345851553a0543b24/LAS-COMPETENCIAS-DEL-DIRECTIVO-EN-LA-GESTION-EDUCATIVA-DEL-SIGLO-XXI.pdf)
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). El inicio de mi viaje como director. Sendero para el directivo. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/carpeta-directoreseb.pdf>
- MEJOREDU (2022). Reflexión sobre la práctica aprendiendo juntos. ¿Qué es la reflexión sobre la práctica? <https://www.mejoredu.gob.mx/entre-docentes/reflexion-sobre-la-practica/que-es-la-reflexion-sobre-la-practica#:~:text=La%20reflexi%C3%B3n%20sistematizada%20sobre%20la,malignamente%20rutinaria%20y%20se%20empobrece>
- UNICEF. (s.f.). Historia de los derechos del niño. <https://www.unicef.org/es/convencion-derechos-nino/historia>

## ANEXOS

### **Anexo 1.** Cronología de los derechos de las niñas y los niños.

Nombre	Fecha de origen	Aporte	Contexto
Declaración de Ginebra	1924	Aprobación de los derechos de los niños para contar con todos los medios necesarios para su desarrollo.	Sociedad de Naciones en Ginebra.
Creación del UNICEF	1946	Fondo internacional de emergencia para la infancia. (UNICEF)	Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU)
Declaración Universal de los Derechos Humanos	1948	Artículo 25. Da derecho a madres y niños a cuidados y asistencia especiales y “protección social”	Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU)
Declaración de los derechos del niño.	1959	Primer Tratado internacional, especializado y obligatorio. Establece derechos de protección, <b>educación</b> , el juego, vivienda, nutrición y atención sanitaria.	En el marco internacional de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU).
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales,	1966	Compromiso para defender la igualdad de derechos -incluyendo la educación y la protección-	Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU).

Nombre	Fecha de origen	Aporte	Contexto
Conferencia Internacional de Derechos Humanos.	1968	Evaluar los progresos de los países, desde la aprobación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se esboza un programa de trabajo.	Asamblea General de la ONU. Teherán.
Convención 138	1973	18 años, edad mínima legal para desempeñar trabajos.	La organización Internacional del trabajo aprueba la Convención 138 que fija los 18 años como mínimo para trabajar.
Convención Internacional sobre los derechos del niño	1989	54 artículos a favor de personas de cero a 17 años 11 meses.	En el marco internacional de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU UNICEF)
Cumbre Mundial en favor de la infancia	1990	Directrices para la Prevención de la Delincuencia Juvenil	Definen las estrategias dirigidas a prevenir la criminalidad y a proteger a los jóvenes en situación de alto riesgo social.
UNICEF Save the Children Defensa Internacional de Niños	1991		Reunión para estudiar los informes de la Convención sobre los Derechos del Niño.
Convenio sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil	1999	Prohibición inmediata y eliminación de cualquier forma de trabajo que pueda perjudicar la salud, seguridad o la moral de los niños	UNICEF promueve la Ratificación de Normas Laborales Internacionales y políticas relativas al trabajo infantil.

Nombre	Fecha de origen	Aporte	Contexto
Asamblea General de las Naciones Unidas	2000	Aprueba los Protocolos Facultativos de la Convención de los Derechos del Niño de 1989	Obligan a los Estados Partes a tomar medidas cruciales tanto para impedir que los niños participen en las hostilidades durante los conflictos armados, como para poner fin a la venta, la explotación y el abuso sexuales de los niños.
Periodo extraordinario de las Naciones Unidas sobre la Infancia	2002	Se aprueba el programa de “Un Mundo Apropiado para los Niños”	Describe objetivos específicos para mejorar las perspectivas de los niños en el curso de la siguiente década.
Junto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, UNICEF.	2006	Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores	Los gobiernos evalúan la condición de sus sistemas de justicia juvenil y hacer las reformas que sean necesarias.
Secretario de las Naciones Unidas	2010	Informe	Situación de la Convención sobre los Derechos del Niño
Nuevo Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989	2011		Comité de los Derechos del Niño puede presentar denuncias de contravenciones a los derechos de la infancia y llevar a cabo investigaciones.
Somalia y Sudán del Sur ratifican la Convención sobre los Derechos del Niño.	2015	Este es el instrumento internacional más ampliamente ratificado de la historia	196 países se han convertido en Estados Partes en la Convención. Hasta la fecha, solamente los Estados Unidos no la han ratificado.

Elaborado con aportes de UNICEF (s/a). Cronología de los Derechos del niño.

# **Mi inicio como director**

## **Educación Básica**

La agenda “**Mi inicio como director**” fue elaborada por personal académico de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Tamaulipas, como apoyo a la formación continua de directivos de nuevo ingreso.