



**EJE TEMÁTICO:**

**LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EDUCATIVOS**

# **LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA PRIMARIA INDÍGENA “IGNACIO AYALA”**

**AUGUSTA SANCHEZ GIRÓN  
EMER AVENAMAR PÉREZ VENTURA**

**Docentes de la Escuela Primaria Federal Indígena**

**“Ignacio Ayala”**

**C.C.T. 07DPB2467G**

**Zona escolar 251**

**Sector 712**

**Ejido Cintalapa, Ocosingo, Chiapas.**



## ÍNDICE

Introducción.....	140
Propósitos.....	142
Desarrollo metodológico.....	143
a) Justificación.....	151
b) Relación del programa de estudios con la realidad del niño.....	153
c) Actividades.....	154
d) Recursos didácticos.....	157
e) Fase de realización o desarrollo de las actividades.....	158
Evaluación de la experiencia.....	158
Conclusiones.....	159
Bibliografía.....	160


## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la Escuela Primaria Federal Indígena “Ignacio Ayala”, con clave: 07DPB2467G, Zona Escolar 251, Paraíso, Sector 712, Valle Santo Domingo; ubicada en el Ejido Cintalapa, Ocosingo, Chiapas. Bajo la dirección del director, 13 docentes y 364 alumnos en general. Aquí se expone los resultados sobre el rendimiento de los estudiantes de esta escuela primaria que requerían la atención adecuada de cada uno de los docentes de cada grado, sobre todo la intervención y acompañamiento del directivo hacia los aspectos pedagógicos con su cuerpo docente para obtener mejores resultados de aprendizaje.

El ejido Cintalapa, municipio de Ocosingo, Chiapas, se localiza a 212 kilómetros de la cabecera municipal, con carretera pavimentada y medios de transporte como colectivos, taxis y camionetas de pasaje. Es una comunidad con 2,500 habitantes incluyendo niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Durante el trabajo realizado, las diversas estrategias metodológicas que se emplearon en el desarrollo de las diversas actividades de intervención como herramientas básicas que contribuyeron en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las niñas y niños para obtener mejores resultados; utilizándolos correctamente para contribuir en la construcción de conocimientos de los docentes y alumnos en el espacio áulico de manera innovadora.

Estos conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes desarrolladas, fueron las bases fundamentales para la formación integral de los alumnos. Necesidad de aprendizaje que demanda actualmente la reforma educativa, aunque las dificultades de adecuar las actividades acorde a las necesidades del grupo, debido a ciertos factores internos y externos, generan lagunas y rupturas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, reflejando después grandes dificultades, reprobación y fracaso escolar, tal como ha sucedido en los concursos de conocimiento infantil a nivel zona y de región; en los resultados de las evaluaciones bimestrales y las que arroja la evaluación nacional ENLACE, por la falta de comprensión lectora.



Fue una gran experiencia exitosa el trabajo colectivo y de colegiado entre todos los agentes educativos, impactó en los cambios de estilos de organización y enseñanza-aprendizaje, formas de atención hacia los beneficiarios, en la ejecución y lo que realmente se logró con los infantes, en los diferentes ámbitos que influyó en el desarrollo tanto para la comunidad, escuela y el salón de clase.

Con esta experiencia exitosa denominada **La función directiva y su impacto en los resultados educativos en los alumnos de la Escuela Primaria Federal “Ignacio Ayala”**; se exponen sus logros, conocimientos de los contenidos que se abordaron con un propósito específico para la atención de las necesidades de enseñanza, presentado en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos, con el fin de que ayude a superar el bajo rendimiento escolar. Sin embargo, también se mencionan las estrategias metodológicas que se emplearon en las actividades ejecutadas, entre las que están las reuniones colegiadas con todos los docentes y de los talleres, empleando adecuadamente las estrategias didácticas o técnicas de trabajo pertinentes para mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje de los educandos y, sobre todo, la importancia de la intervención del directivo de la escuela.

También se emplearon algunos recursos didácticos que facilitaron el desarrollo de las actividades mediante un determinado tiempo, porque cada una de ellas se realizó en tiempos definidos para conocer los avances que se va obteniendo a través de la evaluación de los aprendizajes esperados, que en el último apartado se dan a conocer los resultados y perspectivas donde se expondrán todos los resultados e interpretaciones de las mismas.

El trabajo cuenta con la bibliografía y los anexos donde se plasman algunas de las complementaciones y evidencias, en espera que con esto se dé la difusión de una experiencia exitosa y proporcione las herramientas útiles para otros docentes, para reflexionar y autoevaluarse; y que sea de gran utilidad a la mayoría de los docentes de educación básica para elevar la calidad educativa en la escuela y el aula.



## PROPÓSITOS

### General

Sensibilizar al cuerpo docente, al director de la escuela y a los padres de familia sobre la importancia de fomentar y apoyar la organización de conocimientos e innovación de la práctica, atención y educación de los alumnos de la institución escolar. Ya que el objetivo principal de la educación es favorecer la atención de los grupos mediante una propuesta técnico-pedagógica de apoyo del director a sus docentes para ampliar el desarrollo integral del educando, por lo cual se requiere conocer las características y necesidades de los alumnos como elemento básico del trabajo docente, por ello, la intervención del director fue de gran utilidad y apoyo ya que propició el trabajo por equipo, estrategia de trabajo para la atención de los diferentes grados y para la transformación de nuestra práctica educativa.

### Específico

Fortalecer el buen funcionamiento y organización de la escuela favoreciendo la formación integral de todos los docentes y alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria, que consiste fundamentalmente en que los docentes:


- Identifiquen, asuman y solucionen profesionalmente la atención pertinente a los problemas que se enfrentan en el aula.
- Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la enseñanza.
- Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas.
- Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar las dificultades de enseñanza-aprendizaje.
- Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

## DESARROLLO METODOLÓGICO

La experiencia exitosa que se pretende difundir ante la comunidad educativa, fue un suceso de gran impacto que propició la autorreflexión de los docentes con el acompañamiento del director de la escuela, acercando el camino más adecuado para cumplir con los propósitos tomando en cuenta sus necesidades y características específicas, así como la revisión del manual de procedimientos para conseguir la aplicación de todas las sugerencias y recomendaciones que se aportaron en este trabajo, elementos que permitieron enriquecer de manera sistemática y permanente, cumpliendo con las responsabilidades como docentes frente a grupo. Los elementos técnico-pedagógicos que le permitieron atender los grados, cubriendo todas las competencias de todas las asignaturas y propiciando la construcción del aprendizaje para favorecer el desarrollo armónico e integral de las niñas y niños.

La metodología empleada en el proceso de enseñanza-aprendizaje que utilizamos los docentes al planear las actividades para desarrollar y sistematizar la labor cotidiana, es como el trabajo y las formas de enseñanza, la organización y el funcionamiento, la relación entre la escuela y las familias de los alumnos son bases fundamentales que permitieron en los alumnos adquirir conciencia social y convertirse en un agente de su propio desarrollo y de su contexto al que pertenecen. Brindándoles a cada alumno los conocimientos necesarios para la vida; dando uso el carácter formativo y valorativo de la educación primaria y la necesidad de que las niñas y los niños aprendan a aprender durante toda su vida en la escuela y fuera de ella, buscando y utilizando por sí mismo o con ayuda de alguien el conocimiento y organizando sus observaciones por medio de la reflexión, conciencia y responsabilidad.

Indudablemente una de las características de las niñas y niños que asisten en la escuela primaria depende del entorno en que se desarrollan, llevando consigo los aprendizajes adquiridos en su contexto social y cultural. Circunstancias que los docentes tomaron en cuenta para favorecer su desarrollo armónico e integral, puesto que de ello depende sus aprendizajes.



Por ello fue necesario considerar la importancia de retomar las características del contexto donde vive el niño al abordar las competencias de las diferentes asignaturas, para favorecer una relación participativa entre alumnos compartiendo sus experiencias y conocimientos en los trabajos, así nació el interés del trabajo por equipos como una estrategia, de atención adecuada, analizando, cuestionando, reflexionando y creando diversas actividades en equipo, proponiendo alternativas de trabajo que propicien aprendizajes significativos, que a su vez sean aplicadas en la práctica cotidiana con la intervención dirigida del directivo.

La práctica educativa considera el aprendizaje como un proceso interno y complejo, que está determinado por diversos factores como: la maduración fisiológica, psicológica y el contexto social y natural en que vive el niño; según la teoría Piagetiana “desde el nacimiento los seres humanos aprenden activamente, aún sin incentivos exteriores. Durante todo ese aprendizaje el desarrollo cognitivo pasa por cuatro etapas bien diferenciadas en función del tipo de operaciones lógicas que se puedan o no realizar”.<sup>62</sup> Entonces esto significa que el aprendizaje tiene su referencia en el proceso de desarrollo evolutivo de cada niño.

Aunado a esto, fue pertinente el estudio minucioso de las etapas de desarrollo cognitivo de cada niña y niño, en el que los docentes reconocieron las etapas evolutivas por las cuales el niño pasa, tomando en cuenta los estados emocionales, aptitudes físicas, psicomotoras e intelectuales por las que atraviesa cada alumno. Una de las tantas formas que se atendió el desarrollo psicomotriz de los alumnos fue mediante actividades de:

- Acciones corporales: juegos, cantos, rondas y activación física diaria.
- Estructurando una imagen interior, afectiva e intelectual de sí mismo, con el dibujo.
- Interiorizando el mundo en su pensamiento mediante las narraciones y pinturas.
- Emotividad de sus capacidades del movimiento: corriendo, saltando y en sus gestos y emociones positivas y negativas.

---

<sup>62</sup> Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993 -2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- Comunicación en un espacio y en un tiempo: talleres y pláticas sobre un tema de interés.

De esta manera, los docentes reconocieron que los alumnos aprenden por sí mismos siempre y cuando se les atribuya las diversas situaciones de aprendizaje. Aprendizajes que los alumnos van adquiriendo no sólo de las actividades de cada una de las competencias de las asignaturas, sino de sus relaciones con el mundo que lo rodea. Aunado a esto cabe mencionar lo que propone Comenio, “que el niño pequeño aprende a conocer por sí mismo y no por las observaciones que otros hagan de él”.<sup>63</sup> Es decir, que los niños descubran las características diversas del medio que les rodea sin ayuda de otros, a través del contacto directo de su entorno, para lograr así su desarrollo personal y social.


Dada las características particulares de las escuelas completas y las consideraciones psicosociales de los alumnos de primaria, fue indispensable analizar y atender los problemas que el docente enfrenta al atender un grupo de alumnos diversos, imposibilitando la dirección de las actividades a enseñar de manera dinámica. Pero con entusiasmo y dedicación los docentes fueron adquiriendo la necesidad de adoptar y aprender la lengua materna de ellos para establecer una estrecha comunicación. Retomando nuevamente a Juan Amós Comenio, que a su letra dice: “Aunque todas estas escuelas sean diferentes se aprenderá en ellas las cosas susceptibles de hacer de los hombres verdaderos hombres, a los sabios verdaderos sabios y estos según la edad y el grado de preparación anterior, que tenderá siempre a elevarse”.<sup>64</sup> En gran manera que aunque exista una gran diversidad en un grupo debemos estar siempre preparados para sobrellevar las situaciones que se vayan presentando, sobre todo en las diferentes edades que se manifiestan las diferencias de asimilación de conocimientos, habilidades, emociones, afectos y otros.

Las relaciones al interior del plantel, contexto de organización del funcionamiento escolar por el director de la escuela fue de forma colectiva, donde el director organizó la

---

<sup>63</sup> SOLA Mendoza, Juan. “Evolución de la educación preescolar” en: Pluricultura. México: Editorial Trillas. 1986.p.205.

<sup>64</sup> *Ibíd.*



escuela con base en el reconocimiento de la situación material que de acuerdo con su experiencia como directivo con grupo; y sobre aquello que le corresponde como director reconoce su función y a los propios intereses laborales y personales en su carrera. En todo esto entraron en juego las concepciones, usos, saberes, posiciones construidas y apropiadas en su experiencia laboral. Así como las maestras y maestros por su parte pusieron en alto sus intereses laborales y personales; sus posiciones y concepciones sobre el trabajo, como su conocimiento sobre la manera de manejarse en las diversas relaciones propias del oficio del maestro y necesarios para sobrevivir en ese mundo. Ya que los que nos deben de importar son los alumnos que se atienden cotidianamente.


Todo esto permitió ampliar e implementar las estrategias innovadoras para la atención de los grupos, ya que actualmente estamos ante una demanda educativa exigente, lo cual implica mejorar la práctica cotidiana porque “la escuela pide una amplia exigencia en formación y aptitudes para dar respuesta satisfactorias a las múltiples expectativas que despierta”.<sup>65</sup>

Dentro de esta lógica, cada docente que labora en esta institución escolar se preocupó en realizar su plan de trabajo con el grupo relacionando las materias con diferente profundidad, para ampliar el conocimiento en un tema de interés y para que exista mayor posibilidad de comunicación y apoyo; organizando las actividades didácticas según sus etapas evolutivas, su manera de entender al mundo, relacionarse con los demás, etc., considerando la participación activa del niño en la construcción de su conocimiento. “Al director, en tanto responsable del funcionamiento de la escuela le interesó aprovechar las habilidades y capacidades de los maestros para, a través de ellos, buscar la forma de hacer destacar la escuela ante la zona escolar, a la regional, comunidad o ante las autoridades educativas competentes”.<sup>66</sup> Ya que el director es el que orienta y auxilia al personal en la interpretación de los lineamientos de los planes y programas de estudio, en el manejo de los libros del maestro y del alumno y en el diseño de los instrumentos de evaluación, sensibilizar y motivar al personal para que

---

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> STEINER, George. “Dirección y gestión: estructuras y estilos”. En: modelos de planeación y gestión educativa. Antología maestría UPN segundo semestre. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 2010. p26.




mejore la calidad y en el rendimiento de su trabajo, supervisar a los grupos una vez a la semana para estimular su aprovechamiento, vigilar el cumplimiento de los objetivos y el enfoque de cada una de las asignaturas y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias observadas, motivar al personal para lograr la participación de toda la comunidad en la realización del proyecto escolar, cumplir con los diferentes aspectos administrativos y apoyar a la supervisión en todo lo que sea necesario.

Para la sociedad, los docentes somos considerados los agentes de transmisión de informaciones, acercando a los niños a una nueva realidad con la cual va a interactuar y aprender. Pero esto requiere de un compromiso total, en la planeación de las actividades a trabajar con el grupo; organizando las competencias con relación a las características psicosociales de los alumnos; coordinando las actividades y creando nuevas estrategias sobre cómo abordar las competencias, analizando y reflexionando a través del trabajo cotidiano. Sobre las ventajas y desventajas del trabajo colegiado.

La organización de pasos y procedimientos que permitieron lograr un fin común; se orientó en el logro de aprendizajes, estableciendo una metodología de enseñanza que jugó un papel fundamental las teorías de aprendizaje y enseñanza, sobre cómo se cree que los niños aprenden, el papel del maestro y de los niños en el proceso de enseñanza-aprendizaje que constituyeron y determinaron el estilo de enseñanza, conjunto de principios y estrategias que se implementaron en el aula y que se concretaron como actividades de enseñanza considerando las características de los niños, sus necesidades educativas, su diversidad cultural y de circunstancias plasmadas en la planeación de clases, ofreciendo a los niños un aprendizaje significativo.

Con la finalidad de una formación integral según las bases filosóficas que orientan la educación básica en nuestro país, de acuerdo con el artículo tercero de la constitución política y en la ley general de educación, manifiesta de manera precisa los propósitos educativos del plan y programas de estudio. En el caso de educación primaria, se busca que los niños desarrollen, de manera prioritaria, sus competencias afectivas,




sociales y cognitivas mediante las competencias afectivas, sociales, de diversas maneras.

- 1) Adquiriendo y desarrollando las habilidades intelectuales (mediante la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y la selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad).
- 2) Obtengan los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales.
- 3) Se formen éticamente mediante el conocimiento de derechos y deberes, así como la práctica de valores en su vida personal.
- 4) Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

Este conjunto de conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes, es la base para la formación integral de los individuos y que constituyen el proceso para que todas las niñas y niños logren desarrollar durante un ciclo escolar.

Por ello, los docentes frente a grupo diferenciaron sus actividades con los alumnos, ya que en cada uno de los grupos se da atención a niños de las mismas edades, pero con nivel de aprendizaje variado donde una parte importante de esta población representa un rezago escolar con respecto al grado que cursan, de ahí que el proceso de enseñanza-aprendizaje contempla diferentes necesidades, intereses y grados de maduración. Sostenemos entonces que el objetivo de la transformación de una escuela es construir una sociedad más tolerante que valore la riqueza de la diversidad en todas sus dimensiones.

Comúnmente se observó que en la mayoría de las veces no se utilizaban los espacios educativos adecuadamente; espacios que permiten desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje; situación que también repercutió mayormente en la escuela en ciclos pasados, quedándose solamente al interior del aula; pero con la iniciativa de este nuevo directivo se le dio uso a todos los espacios con la finalidad de aprovechar al máximo todos los conocimientos que se van adquiriendo en ellos, saliendo al patio para realizar activación física diaria con todos los alumnos, a recolectar materiales de la



naturaleza, recolección de basuras alrededor del plantel, conocer la medida del entorno de la escuela, entre otras actividades que permitieron desarrollar los conocimientos, capacidades y habilidades de cada uno de los alumnos.


En este sentido, la atención pedagógica a los docentes de la escuela que atienden cada grado se les brindó las asesorías pertinentes, por ello se estableció otras estrategias de innovación técnico-pedagógicas que promovieron el desarrollo de la planeación, organización, desarrollo y evaluación de las tareas educativas generadas en otros ámbitos y de la práctica cotidiana mediante los consejos técnicos. Fue “ahí en donde el director pudo ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear comunidad educativa, para ese fin el consejo hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también un vehículo de educación y aprendizaje”.<sup>67</sup> Espacio formal que tiene como propósito la discusión y el análisis de asuntos relacionados con la enseñanza, caracterizado por su estructura ya que se conforma por todos los docentes y entonces el carácter colegiado del consejo técnico hace referencia a su conformación representativa y al trabajo basado en la participación, además, ofrece un espacio y un tiempo dentro de la jornada escolar para el intercambio académico entre los maestros y representa una oportunidad para construir el trabajo colegiado en la escuela.

La presente experiencia exitosa parte de estas consideraciones y brinda los elementos pertinentes que permitieron al director como mediador y los docentes, en el fomento del trabajo colaborativo que brindó el apoyo común entre todos, exigiendo la planeación, su desarrollo y evaluación del proceso educativo en interrelación con sus alumnos y con la comunidad escolar. Aspectos que influyeron en el proceso de adquisición de aprendizajes significativos en los educandos.

Indudablemente una característica de los alumnos que asisten a la escuela es el entorno en el que se desarrollan. Al ingresar a la escuela, el niño lleva consigo los aprendizajes adquiridos en su contexto social y cultural, circunstancias que los

---

<sup>67</sup> *Ibíd.* p. 26.



docentes consideraron para desarrollar su desarrollo armónico e integral, puesto que de ello depende el grado de significación con que aprenderá con los contenidos escolares y de aquellos socialmente construidos en su entorno que lo rodea.

Los habitantes de esta comunidad son hablantes de la lengua tseltal, preservando en un cincuenta por ciento la cultura indígena tseltal, los alumnos se comunican en todo momento con sus compañeros y maestros en su lengua materna, situación que impide la comunicación adecuada y efectiva con los profesores de cada grado que atienden, ya que en su mayoría son hablantes de la lengua ch'ol, sobre todo el desarrollo de las enseñanzas de las diferentes asignaturas que se imparte en español; origen de las diferentes situaciones de los resultados deficientes de aprendizaje en cada bimestre, ejemplo más claro y preciso los resultados de la prueba ENLACE que anualmente se aplica a nivel nacional. Aunado a esto, aunque se les imparta la enseñanza en lengua materna, las evaluaciones que los docentes elaboran son en español, entonces la falta de comprensión de los textos y preguntas se vuelven un obstáculo en el progreso de su aprendizaje; por tal razón, de manera colegiada, se trabajó esta situación a priori que repercute en este proceso, implementando las actividades de lectura, lecturas en voz alta, seguir con la vista, lectura de cuentos, redacción y exposiciones de temas de interés según sus interpretaciones.

### **Organización escolar**

Esta escuela fue creada en el año de 1992, funcionando por primera vez con una matrícula pequeña con la cabecera de zonas ubicada en la misma comunidad, misma que fue creciendo el número de matrícula conforme a la sobrepoblación, pero por cuestiones de política y discordia la zona escolar se traspasó a otra localidad, desde ese momento las autoridades locales y educativas se han involucrado responsablemente a todas las cuestiones educativas. Los docentes y el director técnico de la escuela organizan sus trabajos mediante los consejos técnicos, en reuniones que se realizan mensualmente.


## **Contexto áulico**

La escuela es una institución amplia que está enmallada, cuenta con 13 salones de concreto, una dirección, servicio sanitarios, los salones de 5° y 6° grado cuentan con servicio de internet de enciclomedia, plaza cívica en donde se realizan las actividades cotidianas con todos los niños, cada salón de clases cuenta con espacios amplios, pero en algunas están deprobables por falta de mantenimiento, el mobiliario es binario en malas condiciones con escasas sillas de paleta. Entonces al contar con estas carencias prácticamente no se cumplen los propósitos de trabajo por equipo debido a estos factores, pero algunos de los docentes son creativos implementaron las acciones que propiciaron el trabajo por equipo dentro y fuera del salón de clases. Aunque la forma de sentarse es de forma tradicional por el tipo de mobiliario y espacio para movilizarse no le favorecen.

### **a) Justificación**

Estas acciones basadas en el trabajo colaborativo con el apoyo del director de la escuela, fue de gran relevancia ya que todos los involucrados fuimos favorecidos en gran manera, ya que esta experiencia exitosa la pondremos en práctica en otras escuelas en el futuro, ya que la práctica es lo que hace al maestro para alcanzar un buen aprovechamiento escolar con los alumnos en general.

- La escuela es de organización completa, un maestro para cada grupo, con cantidades de alumnos bien distribuidos. Atención dirigida, desigual por la diferencia de lenguaje de los alumnos, el docente y director.
- El 40% de los maestros carecen de antecedentes de licenciatura, además de la poca orientación específica para el trabajo con los alumnos, lo que lleva al docente a desarrollar la labor educativa de manera pragmática y poco eficiente que se orienta más a otros asuntos personales que lo pedagógico de su trabajo. Pero conforme se fue trabajando con el director se impulso el seguir actualizándose en la universidad más cercana que se tenga.
- No hay propuestas metodológicas y didácticas exactas para estos grupos en los programas de primaria, por lo que se requiere un trabajo adecuado de acuerdo con la




lengua de los alumnos en el que pocos maestros cuentan con los elementos teóricos y prácticos que le permitan atender adecuadamente a los grupos con alto grado de heterogeneidad lingüística, ya que los programas nacionales están ajenos a la atención de estas situaciones; además de que los materiales en lengua materna no le dan la atención adecuada por el trabajo apegado al programa educativo nacional. Pero la mayoría de los compañeros buscaron la manera o forma de atención para mejorar la calidad educativa mediante el interés por aprender la lengua materna de los alumnos, acción conjunta entre docentes y directivo.

- Una parte importante de esta población representa un rezago escolar respecto a cada grado que cursan cada uno de los alumnos; de ahí que el proceso de enseñanza-aprendizaje contempla diferentes necesidades, intereses y grados de maduración en un solo grupo escolar, por lo que cada alumno tiene sus particularidades de aprendizaje que los demás. Esto significa que los otros directores que han pasado nunca se preocuparon por brindar el apoyo pedagógico a los docentes debido a sus constantes salidas por participar en el Programa de Escuelas de Calidad (PEC).

- En general, los contenidos que mayormente se atienden en los grupos de esta escuela son las asignaturas de español y matemáticas, dado que los maestros manifiestan falta de conocimiento y de tiempo disponible para abordar otros contenidos. Pero esto es por la falta de los libros de textos ya que no se contó con la mayoría de los libros en este ciclo escolar 2009-2010.

- Comúnmente no se utilizan los espacios extraescolares como escenarios propicios para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Debido a la falta de asesoría o apoyo pedagógico del directivo; situación que repercutía mayormente en la escuela de organización completa, dado que las escasas visitas del director a cada grupo, generalmente se enfocan a la atención de aspectos administrativos. Pero al trabajar colaborativamente empezamos a solicitar la intervención directa del director a cada grupo de alumnos, mediante sus constantes visitas a cada grado y grupo de forma rotativa según las necesidades.

- La falta de materiales y apoyos didácticos impresos, ya sea por la escasa o inoportuna distribución, situación que se incrementó por la lejanía o el difícil acceso a las mismas.



Lo anterior afecta el proceso educativo en varios sentidos debido a las condiciones de pobreza y falta de recursos de la población y de las primarias indígenas. No todos los maestros conocen bien sus programas o los materiales con que se complementan o adecuan el proceso educativo, situación que se manifiesta como limitante al desempeño de su labor docente. Pero con las constantes reuniones de consejo técnico se hizo un amplio análisis y estudio minucioso del programa curricular.

Para lograr el cambio fue necesario el cumplimiento de las responsabilidades y funciones del director de la escuela y el cuerpo docente, ya que los involucrados estuvieron presentes durante el proceso educativo, la importancia de conocer y valorar las características de sus educandos, el proceso de construcción del conocimiento y el contexto socio-cultural en que se desarrolla, de modo que puedan realizar su labor docente de acuerdo con la especificidad de su grupo.

La presente parte de estas consideraciones que brinda elementos para que otros docentes adopten esta experiencia de trabajo colaborativo impulsado por el directivo y adquieran la responsabilidad de planear, desarrollar y evaluar el proceso educativo en interrelación con sus alumnos y con la comunidad. Que el director de la escuela debería de brindarle el apoyo técnico-pedagógico a su personal docente para atender las necesidades de atención a los alumnos en general.

### **b) Relación del programa de estudio con la realidad del niño**

Con base en el programa de educación primaria para el medio indígena, está diseñado para la atención de todos los alumnos, ya que el objetivo principal de la educación es favorecer el desarrollo integral del educando, por lo cual se requiere conocer las características y necesidades del estudiante como elemento básico del trabajo docente. Buscando de manera particular en los docentes la construcción de proyectos integradores identificando la importancia de cada campo, así como para comprender y llevar a la práctica las competencias, perspectivas y sugerencias para las siete asignaturas que integran los campos formativos. Agregando que todos los contenidos

que se trabajen se diseñen de acuerdo con la creatividad del profesor, ya que no existe una fórmula y receta para la forma de trabajo, por eso la labor en el aula es compleja pero creativa; porque requiere conocer las características y necesidades del alumno como elemento básico del quehacer del profesional de la educación.


### **c) Actividades**

Se trabajó con una serie de actividades que se mencionaron anteriormente que permitieron alcanzar los aprendizajes esperados según los grados que se atendían. A continuación se enlistan las actividades que se trabajaron de manera conjunta, por grados, por grupos, equipos e individuales. Para la atención de una escuela de organización completa, las cuales deben trabajarse de manera interrelacionada, como se presentan en la vida de los docentes y de los niños, a través de una serie de juegos para desarrollar las competencias, despertando el interés de los niños por conocer, participando, interactuando y socializándose con los demás en las diferentes actividades:

- 1.- Consejos técnicos mensuales; actividad que consiste en la atención y búsqueda de solución de dificultades y problemas de enseñanza-aprendizaje.
- 2.- Visitas constantes a los salones de cada grado, para observar, conocer y proponer nuevas estrategias de enseñanza.
- 3.- Realizar talleres de elaboración de materiales didácticos para atender las dificultades de enseñanza-aprendizaje.
- 4.- Realización de clases demostrativas de parte del director para cada grupo.



Demostración de una clase



5.- Taller de análisis del programa y los libros de textos en el proceso de elaboración de proyectos.

6.- Los docentes por iniciativa propia motivaron e integraron al director en las actividades diferenciadas (debates, entrevista, convivios, reuniones con los padres de familia de cada grado).

7.- Adaptación e integración del director a las características del grupo, docente y los niños y los docentes hacia los alumnos.

8.- Talleres de análisis y reflexión de la importancia de las evaluaciones escritas en los niños de los seis grados.


9.- Formulación de nuevos criterios de evaluación (inicial, procesal y final).


10.- Creación de espacios recreativos para realizar diversas actividades que favorecieron la integración del director, docentes y alumnos, así como las siguientes situaciones didácticas:

- El juego del dominó: que consiste en el juego de tarjetas, divididas a la mitad y con un punto que se asemeja la unión de una ficha de dominó, con esta actividad se propiciará la socialización y la interacción entre pares y por equipos, así como para reafirmar o ampliar sus conocimientos, las tarjetas pueden estar referidas a animales, cosas u objetos que los alumnos conozcan. El material se les presenta a los niños haciendo la relación entre una tarjeta y otra y la que sigue; el diálogo puede seguir hasta que los niños identifiquen todos los dibujos y hasta aprender a jugarlo, después se organizan las parejas o equipos para realizar el juego.

El aprovechamiento del material depende de la creatividad de los docentes, ya que este puede servir para la realización de otras actividades.

- La lotería: esta se utilizará con la finalidad de identificación y reconocimiento de los nombres y formas de las ilustraciones de la tabla de lotería, socializándose con los demás niños de las diferentes edades, siguiendo el mismo procedimiento que el juego de dominó.

- 
- El rompecabezas: este es un juego de escondite de una figura que se pretende enseñarle a los niños, consiste en desarrollar sus habilidades de concentración, socializándose los integrantes del equipo sugiriéndole a sus compañeros. A cada equipo se le entrega un sobre con las piezas de rompecabezas, para que formen la figura deseada. Tomando la hora de duración y gana el que lo forme con rapidez. También puede realizarse de manera individual, por equipo o con la participación de todo el grupo, es un recurso didáctico para que los alumnos presten atención y empleen habilidades viso motor y espacial.
  - Juego de órdenes; el rey pide, donde la educadora ordena al niño a realizar una acción referente al campo y competencia que se trabaje, fomentando en los alumnos el significado de una orden específica. Pero también pueden ser medios para realizar otras actividades que faciliten la atención de los alumnos de un grupo multigrado.
  - Fomento a los talleres de cantos: este consiste en desarrollar la habilidad audiomotora y la memoria auditiva de cada uno de los educandos. Las letras de las melodías para desarrollarlas deben de ser bien claras para que sean comprendidas, con el propósito de que los alumnos amplíen sus capacidades de memorización y repetición. Entonándolas completa y después estrofa por estrofa, hasta que los niños las digan por sí solos.
  - Fomento a los talleres de dibujos: consiste en ejercitar su creatividad e imaginación plasmándolo en una hoja blanca bajo la dirección de la educadora, con la finalidad de promover el apoyo a los que se les dificulte dibujar, como los alumnos de primero requieren del apoyo de los de tercero.
  - Espacio de lectura de cuentos: con esta actividad se pretende despertar y mantener el interés de los alumnos a través de la lectura de cuentos infantiles. Este se realiza de manera grupal donde la educadora hace la lectura al grupo de



niños; como un segundo paso encargarle a un niño o niña que haga la misma lectura siguiendo las ilustraciones para fomentar la integración, socialización y mayor autonomía en los educandos.

- Los ejercicios corporales realizados en la activación física diaria se retoman como una de las estrategias de atención a los grupos de diferentes edades, porque la interacción social cotidiana facilita la iniciativa y autonomía de los alumnos.

Se reconoció que los alumnos al ingresar por primera vez en la escuela, traen consigo muchos y variados conocimientos que son necesarios para facilitar su aprendizaje. Esto significa que “es esencial que los alumnos aprendan a convivir y compartir tareas con sus compañeros de clase, pues de este modo llegan a socializarse y a construir su identidad personal”,<sup>68</sup> obviamente, esto es lo que se pretende fomentar en los educandos, para facilitarles el trabajo cotidiano de los docentes.

#### **d) Recursos didácticos**

Este apartado es muy importante porque se tiene que considerar los recursos con que cuenta el plantel para apoyar las acciones que se proponen. Los cuales pueden ser de tres tipos:

1. Humanos: El director de la escuela, los docentes, su disposición y compromiso para colaborar, así como la formación, actualización y experiencia.
2. Materiales: Un edificio escolar, mobiliario, 364 sillas de paletas de madera y sobre todo, los materiales de uso didáctico con que se cuenta (los libros del rincón, de biblioteca u otros materiales impresos).
3. El tiempo: disponibilidad para el trabajo conjunto y el establecimiento de horarios durante el ciclo escolar.

---

<sup>68</sup> SEP. Un marco psicológico global para la educación escolar. p.23.

## e) Fase de realización o desarrollo de las actividades


Tiempo de aplicación

### CRONOGRAMA DE ACCIONES 2009-2010

ACCIONES	MESES																																											
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Realización de consejos técnicos																																												
Talleres de actualización de contenidos																																												
Elaboración y validación de directrices																																												
Talleres específicos de formación docente																																												
Visitas técnicas a las escuelas																																												
Organización de actividades artísticas																																												
Revisión y sanción de materiales de enseñanza																																												
Calendarización de acciones por escuela																																												
Talleres de lectura (grupos) en aula																																												
Realización de grupos de lectura																																												
Cursos																																												
Ciclo lectivo de lectura																																												
Activación de recursos																																												

## EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Los mecanismos que permitieron apreciar los avances respecto a los objetivos propuestos es el seguimiento, se registró detalladamente los aspectos relevantes que sucedieron al realizar las actividades por equipos, pequeños grupos, individuales, así como las evaluaciones escritas y orales; trabajos expositivos, manuales y artísticos, con el propósito de corregir o ampliar oportunamente las que no resultaron favorables. Ya que a través de “la evaluación permite conocer el curso de desarrollo seguido por aquel, la medida en que se distancia de lo previsto, las nuevas necesidades surgidas, los



aspectos que se ha logrado mejorar, entre otras cuestiones”.<sup>69</sup> Es decir, que todas las actividades puestas en marcha se evaluaron continuamente mediante diversos instrumentos, como las lecturas, exposiciones, evaluaciones escritas y orales, redacción de textos breves según los grados, representaciones folklóricas, deportivas y de conocimiento, de manera constante según el término y complejidad de cada una. Para ello fue fundamental reconocer la importancia del papel del director en detectar los problemas, proponer alternativas de solución y fortalecer el trabajo por equipos, para el registro del seguimiento se hizo conforme el cronograma de actividades sombreándoles de colores.

Fue importante hacer un balance sobre los logros y las dificultades que se presentaron al trabajar por equipos al momento de realizar las actividades, siguiendo un listado de preguntas que orientaron el análisis de los resultados favorables y las dificultades. El seguimiento del proceso de las actividades permitió la evaluación de los resultados, las formas de organización y las condiciones particulares del salón de clases. Para fortalecer y reorientar el trabajo y contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa, la evaluación “complemento la acción educativa y se constituye a la vez, en un proceso que involucra a la investigación como un elemento de apoyo para los docentes y el directivo que le permitirá detectar problemas y determinar las estrategias para adecuar, orientar y enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje”.<sup>70</sup> Este proceso fue lo más importante ya que permitió conocer los logros y dificultades, donde se crearon y se implementaron otras actividades más retadoras y diferentes a las ya ejecutadas para cumplir el objetivo trazado con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo en las niñas y niños de la institución.


## CONCLUSIONES

Una vez llevado a cabo el trabajo y dado a conocer los resultados, pudimos aprender de la gran importancia de la función que debe desempeñar el director de la escuela

---

<sup>69</sup> SEP. La evaluación. En: Guía del maestro multigrado.

<sup>70</sup> “Las dimensiones de la labor en la administración escolar” en: Modelos de planeación y gestión educativa. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 2010. p.68.




creador e innovador de la transformación educativa de la institución escolar en coordinación con su personal docente, permitiéndonos alcanzar las metas trazadas durante el ciclo escolar dependiendo las necesidades de la escuela, ya que un buen maestro es el que debe responder las necesidades de sus alumnos y no sólo a las del programa elegido, sino intentar sacar lo mejor de cada una de las alumnas y alumnos. Después de haber trabajado con esta propuesta, podemos decir que el director debe de mantener siempre una adecuación flexible de sus capacidades y habilidades frente a su grupo, como también el brindar siempre su apoyo total al cuerpo docente para que estos mantengan el sentido de responsabilidad y entrega total de su trabajo en beneficio de comprender la importancia de elevar la calidad educativa, independientemente en el espacio donde se encuentre y poder aprovechar los recursos para propiciar nuevos conocimientos en los niños, lo cual todo esto repercutirá en el buen desempeño a la función directiva, como inmediato ejemplo a seguir.

Adecuándonos a las exigencias que hoy nos demanda la nueva reforma educativa que pretende una transformación en el papel que juegan los directivos de la escuela, que deben ser intermediarios en el establecimiento de vínculos de colaboración entre docente y personal de apoyo como una exigencia prioritaria y obligatoria de la función directiva. Sin embargo, en otras realidades la función directiva se ha centrado en la verificación de cumplimiento de normas y la realización de actividades unidireccionales. Además, durante la jornada laboral le dan mayor prioridad a las actividades administrativas situadas en la mayoría de los casos en atender las demandas de los departamentos, mas no se ha encontrado un punto de equilibrio en el beneficio de la institución escolar

## **BIBLIOGRAFÍA**

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. La evaluación. En: Guía del maestro multigrado.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Programa de educación preescolar 2004.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Un marco psicológico global para la educación escolar.

SOLA Mendoza, Juan. "Evolución de la educación preescolar" en: Pluricultura. México: Editorial Trillas.1986.

STEINER George. "Dirección y gestión: estructuras y estilos". En: Modelos de planeación y gestión educativa. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 2010.