



## BENEMÉRITA Y CENTENARIA ESCUELA NORMAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.

TITULO: El trabajo colegiado desde la función directiva para el desarrollo del sentido numérico

---

AUTOR: Víctor Manuel Roque Márquez, Raúl Bárcenas Ramírez

---

FECHA: 09/04/2024

---

PALABRAS CLAVE: Colegiado, Gestión pedagógica, Observación, Retroalimentación, Sentido numérico.

## El trabajo colegiado desde la función directiva para el desarrollo del sentido numérico

Autor 1. Víctor Manuel Roque Márquez  
Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”  
alimev1978@gmail.com

Autor 2. Raúl Bárcenas Ramírez  
Escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”  
raul.barcenas@iea.edu.mx

**Área temática:** Prácticas educativas en espacios escolares

**Línea temática:** Participación en agentes sociales (grupos, comunidad) en prácticas institucionales

**Selecciones el tipo de ponencia que presenta:** Reporte parcial o final de investigación ( ) Aportaciones teóricas ( ) Intervenciones educativas (X)

### Resumen

Hoy en día la educación mundial atraviesa por grandes retos pedagógicos a causa de la pandemia del COVID-19, pero a la vez ha resultado una valiosa oportunidad para que el directivo pueda reinventarse y diversificar sus actividades desde su función pedagógica permitiendo reflexionar su propia práctica docente, contribuyendo con sus acciones en la mejora de las prácticas pedagógicas del colectivo y potenciando el aprendizaje de los alumnos. Por lo anterior, una estrategia necesaria en la función directiva es la implementación del trabajo colegiado como un espacio para favorecer que el colectivo comparta sus experiencias, conocimientos, interpretaciones, reflexiones y perspectivas a partir de compartir objetivos y metas comunes. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo fue reconocer la importancia en la implementación de una cultura de trabajo colegiado a partir de actividades pedagógicas esenciales dentro de la función directiva: la observación de clase y la retroalimentación en la modalidad a distancia para favorecer el sentido numérico en un grupo de sexto grado de educación primaria. Por lo tanto, el diseño se basó en la investigación-acción desde una mirada descriptiva, lo cual permitió documentar y reflexionar las prácticas pedagógicas para su comprensión, interpretación y transformación con relación al sentido numérico. Desde la intervención a partir del plan de acción se logró favorecer la participación de la totalidad del colectivo en las clases a distancia, enriqueciendo la retroalimentación, además se reconoció el potencial pedagógico desde la gestión de la observación y retroalimentación de clase, como actividades sustanciales del colectivo docente.

**Palabras clave:** colegiado, gestión pedagógica, observación, retroalimentación, sentido numérico.

## Introducción

A lo largo de la historia se ha puesto en tela de juicio la funciones y responsabilidades que debe cumplir el directivo para el logro de los objetivos y metas planteados en su institución. Si bien, se ha reconocido al director como líder y pieza fundamental dentro de los logros educativos, en la actualidad su función se ha inclinado por realizar actividades administrativas como parte de sus responsabilidades y funciones, ocasionando que se aleje de la gestión de los aprendizajes, restando con ello valía a lo pedagógico. Para Tadesco (1999), citado por Álvarez, Topete y Abundis (2011), la gestión directiva es un proceso el cual no solo tiene que ver con aspectos administrativos, sino que este va más allá, abarcando otros procesos como los educativos, sociales y pedagógicos.

Por lo anterior, se hace necesario que la figura directiva pueda evolucionar a partir de sus prácticas pedagógicas hacia la gestión de los aprendizajes, siempre indagando para contribuir en la mejora de las prácticas de enseñanza de los maestros, favoreciendo el proceso de enseñanza aprendizaje. En este sentido, es importante que la figura directiva resurja a partir de sus propias propuestas pedagógicas y a partir de ellas retomar y replantear su liderazgo pedagógico en miras a la transformación de la práctica docente desde la tarea directiva. Lo anterior y en palabras de Leithwood, Harria y Hopkins (2008), citado por Rodríguez (2011) mencionan que el liderazgo directivo llega a ser un factor determinante en el aprendizaje de los estudiantes. Otro de los propósitos fundamentales y que tiene que ver con la afirmación anterior tiene que ver con la gestión directiva y el liderazgo que esta figura debe poseer para lograr potenciar la gestión de los aprendizajes de sus alumnos a partir de su función, contribuyendo en la búsqueda de la calidad educativa.

La presente investigación parte de una problemática detectada por el colectivo docente en la evaluación de los aprendizajes en sesiones de Consejos Técnicos Escolares (CTE) en ciclo escolar 2019-2020, los cuales dejaron ver los malos resultados en matemáticas sobre todo en el grupo de 6° "A", llegando a la conclusión de que los alumnos no cuentan con un ambiente de aprendizaje propicio para favorecer el pensamiento matemático, permitiéndoles desarrollar su sentido numérico. En este sentido, para Howden (1989) citado por Segovia y Castro (2009) el sentido numérico se basa en una buena intuición de las relaciones que puedan existir entre los números y que este a su vez se van desarrollando gradualmente a partir de explorar y visualizar en diferentes contextos como se relacionan con procedimientos sin limitarse al uso del algoritmo.

Para lograr lo anterior, fue necesario reflexionar la propia práctica, encontrando que la prioridad dentro de mis funciones se basaba en cumplir con actividades administrativas restando importancia a lo pedagógico. En este sentido, surgen de dicha reflexión diversos cuestionamientos que tienen que ver directamente con lo que realizo para lograr potenciar el aprendizaje de los alumnos con relación al sentido numérico, es aquí donde se plantea al trabajo colegiado como una alternativa viable que se puede implementar de manera satisfactoria en la modalidad a distancia consecuencia de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19. En consecuencia, de lo expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo implementar una cultura de trabajo colegiado con el profesorado desde la función directiva para desarrollar el sentido numérico en los alumnos del 6°? Es importante señalar que la contingencia sanitaria por la que se atraviesa a nivel mundial se ha convertido en un momento crucial para que la figura directiva pueda reinventarse dentro de sus prácticas pedagógicas a partir de la autorreflexión, comprensión y transformación.

La relevancia al considerar al trabajo colegiado como un elemento vital dentro de las funciones directivas y para la gestión de los aprendizajes, es en la conformación de espacios que permitan al colectivo docente sostener un diálogo profesional, compartir experiencias, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, reflexiones y puntos de vista, donde se construyan acuerdos compartiendo objetivos y metas comunes para contribuir en el desarrollo del pensamiento matemático de los alumnos desde la mejora de las prácticas de enseñanza de los docentes.

Para la SEP (2011) citado por Barraza-Barraza (2014) el trabajo colegiado permite contar con una coherencia dentro de las actividades planteadas por la propia institución, dando pie a construir actividades pedagógicamente enriquecedoras, ya que permite la colaboración de los integrantes del colectivo y cumplir con las responsabilidades individuales y colectivas que se hayan generado al interior del mismo. En este sentido, que el director pueda implementar el trabajo colegiado en su centro escolar trae consigo una serie de oportunidades de trascender pedagógicamente desde su función, influyendo en la mejora de las prácticas de enseñanza de sus docentes y por ende en el desarrollo del sentido numérico de los alumnos.

Por lo anterior, resulta por demás interesante la construcción de una cultura de trabajo colegiado desde la función pedagógica del director a partir de un plan de acción que permita obtener mejores canales de comunicación entre el colectivo docente, abonando en la mejora de las prácticas pedagógicas, produciendo un impacto positivo en docentes y alumnos con relación al proceso de enseñanza aprendizaje desde el trabajo colegiado.

Si bien ya se han logrado reconocer las bondades que obtiene el director al implementar el trabajo colegiado entre su colectivo y como contribuir a que los alumnos puedan comprender y hacer uso de los números de una manera flexible, lo importante sería saber el cómo lograrlo, en este sentido, se pensó como hipótesis de acción: La implementación de una cultura de trabajo colegiado entre el colectivo docente, puede darse a partir de la observación y retroalimentación de clase como una forma de contribuir al desarrollo del sentido numérico de los alumnos que cursan el sexto grado de educación primaria. En este mismo orden de ideas, para Blake y Blase (2000) citado por Leyva (2016) señala que la observación de clase y la retroalimentación de estas se han convertido en parte cruciales para mejorar las prácticas, los conocimientos, habilidades dentro de la práctica docente y sobre todo poder atender la calidad de estas.

Desde lo personal, se reconoce a la observación en el aula como una oportunidad pedagógica que tiene como propósito el comprender las prácticas pedagógicas del docente y el proceso de aprendizaje de los alumnos a partir de la observación directa, permitiendo construir una retroalimentación con conciencia. Por su parte, dentro de la retroalimentación y en palabras de Frase (2005) citado por Leyva (2016) el cual menciona que cuando los directores son la fuente de la retroalimentación, resulta fundamental los conocimientos en los ámbitos pedagógicos y disciplinares para que logre abonar al desarrollo profesional de los profesores.

Es por lo anterior que se decide tomar el camino del trabajo colegiado como parte medular para lograr desarrollar en los alumnos el sentido numérico y como una propuesta pedagógica del director enriqueciendo la retroalimentación a partir de las aportaciones que cada integrante pueda realizar a lo largo de la implementación del plan de acción, reconociendo que la observación y retroalimentación no son una actividad exclusiva del director.

## **Metodología**

La intervención se basó en un enfoque cualitativo descriptivo, desde la mirada de la investigación- acción, lo cual permita la implementación de un proceso reflexivo. Desde esta perspectiva de la investigación de acuerdo con LeCompte (1995) citado por Rodríguez, Flores y García (1996), investigación-acción demanda la generación de descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos, que permitan ir documentando la práctica. En este sentido, se pretende comprender de mejor manera a partir de la descripción del fenómeno la valía del trabajo colegiado a partir de dos acciones fundamentales que regularmente se llevan a cabo desde la función del director la observación y retroalimentación de clase.

El objetivo principal del presente trabajo fue reconocer la importancia de la implementación de una cultura de trabajo colegiado a partir de actividades pedagógicas esenciales dentro de la función directiva: la observación de clase y la retroalimentación en la modalidad a distancia para favorecer el sentido numérico en un grupo de sexto grado de educación primaria. Lo anterior representó el punto de referencia para la elección metodológica y las razones por las cuáles se plantearon las acciones necesarias a partir de la construcción del plan de acción, así como una parte crucial para sostener los primeros acercamientos en la implementación de una cultura de trabajo colegiado en el centro escolar y como una oportunidad a crear verdaderos espacios de colaboración y dialogo profesional entre el colectivo docente en busca de la calidad educativa.

La intervención se realizó en una escuela primaria, focalizando la observación y retroalimentación del colectivo hacia el trabajo que se realiza en un grupo de sexto grado. Por lo anterior, se decidió que la investigación se desarrollara desde un enfoque cualitativo descriptivo, privilegiando el análisis en la recolección de datos de una manera reflexiva. Para lograr lo anterior, se hizo una revisión teórica sobre lo que representa el trabajo colegiado, la función directiva, liderazgo, sentido numérico, la observación de clase y la retroalimentación. De esta manera se diseñó un plan de acción donde se visualizaron y concretizaron las siguientes cuatro acciones, cada una de las cuales consideró una serie de actividades para instaurar en la comunidad educativa desde el profesorado el trabajo colegiado:

- 1) Orientar y proponer el proyecto de trabajo en colectivo para desarrollar el sentido numérico.
- 2) Observaciones de clases de matemáticas de manera colegiada por parte del colectivo docente con relación a las prácticas de enseñanza del sentido numérico.
- 3) Retroalimentar de manera colegiada a partir de la observación de clase, la planeación didáctica con relación al enfoque pedagógico de las matemáticas y el desarrollo del sentido numérico.
- 4) Proponer desde el colectivo docente estrategias para evaluar el sentido numérico de los alumnos.

La implementación del trabajo se realizó en un periodo que abarcó los meses de abril a julio del ciclo escolar 2020-2021. Los materiales utilizados para la fundamentación teórica del proyecto fueron las aportaciones de Vázquez, Llésa y Bernal (2016), Freire y Miranda (2014) y Rodríguez (2011) para comprender de mejor manera lo referente al trabajo colegiado, mientras que los trabajos de Leyva (2016), García (2014), Casabianca (2013), SEP (2011) y Meyer (2011), lo referente a la observación y retroalimentación de clase. Dentro del equipo tecnológico utilizado para la implementación del proyecto, se encuentran la conexión a internet, computadora y el teléfono celular como los medios tecnológicos que permitieron realizar el trabajo a distancia. Así mismo, algunas extensiones de Google como Meet, Classroom y Jamboard.

En este sentido, se buscó que las estrategias satisficieran las características metodológicas antes mencionadas y para ello, los instrumentos implementados para la recabación de datos fue la grabación, la técnica de la observación con el instrumento del diario de campo. Los instrumentos fueron pensados para cumplir con las actividades a distancia y con el propósito de recabar datos, obtener información y a partir de esta, realizar un acto autorreflexivo sobre la importancia y valía del trabajo colegiado desde la función pedagógica del director en la modalidad a distancia.

Con relación a la primera acción llamada Orientar y proponer el proyecto de trabajo en colectivo para desarrollar el sentido numérico, representó un parteaguas dentro de mi gestión pedagógica como director y en la transformación de mi práctica docente, puesto que se pone en práctica actividades que con anterioridad no se realizaban como elaborar un proyecto de trabajo que provenga directamente de la función directiva y más aún dónde se tuvo que realizar un proceso de convencimiento para que el colectivo participara en él. En este sentido, también se puso en juego el liderazgo pedagógico para que los docentes no observaran el trabajo como una actividad más con la que administrativamente tendrían que cumplir, sino como una oportunidad de mejorar colegiadamente las prácticas pedagógicas en la asignatura de matemáticas y por ende en el proceso de enseñanza y aprendizaje tanto de los alumnos como de los propios profesores del colectivo.

En este sentido, la figura directiva debe tener sus objetivos y metas claras de lo que se quiere lograr, dejando ver la trascendencia y alcances del proyecto, dicho de otra manera, es el propio proyecto el que debe convencer a cada uno de los integrantes del colectivo, es ahí donde deben encontrar el verdadero interés por participar.

Dentro de la segunda acción titulada Observaciones de clases de matemáticas de manera colegiada por parte del colectivo docente con relación a las prácticas de enseñanza del sentido numérico, los principales logros y hallazgos obtenidos de la actividad, es que se confirma que la observación de clase en la modalidad a distancia resulta pertinente para que se lleve a cabo de manera colegiada, ya que todos los docentes participaron en cada una de las cinco observaciones y que puede ser aplicable en las instituciones sin importar la cantidad de docentes. Desde la responsabilidad del director se consideró como elementos básicos la planeación y organización de la actividad de observación de las clases, manteniendo en todo momento informado al colectivo, ya que no todas las observaciones se llevaron a cabo en tiempo y forma (se reprogramaron) debido a situaciones administrativas que surgieron durante el periodo, sin embargo, se logró mantener el interés y el compromiso del colectivo por estar presente en todo el proceso de trabajo y tratar de cumplir de manera sistemática lo planeado en plan de acción, aspectos que no se tomaban en cuenta con anterioridad dentro de la práctica como directivo.

Por su parte, en la tercera acción la cual lleva por nombre Retroalimentar de manera colegiada a partir de la observación de clase, la planeación didáctica con relación al enfoque pedagógico de las matemáticas y el desarrollo del sentido numérico, se hicieron visibles trascendentes logros, entre las más importantes se encuentran el ir consolidando al colectivo docente desde un enfoque colaborativo, lograr crear el espacio para que los docentes entablen diálogos profesionales a partir de sus aportaciones, reflexiones y conocimiento respecto al sentido numérico y las prácticas de enseñanza de la docente observada, poder trabajar colegiadamente a partir de seguir objetivos y metas comunes, mejorar las prácticas pedagógicas desde la función como director mediando a través de organizar y mediar la actividad, entre otras más.

La cuarta acción llamada Proponer desde el colectivo docente estrategias para evaluar el sentido numérico de los alumnos. Esta acción no tuvo el impacto esperado, puesto que los docentes no realizaron una propuesta concreta para evaluar el sentido numérico, sin embargo, se logró generar algunas consideraciones para llevar a cabo la evaluación, como la de tomar en cuenta el nivel de aprendizaje de los alumnos a la hora de presentarles situaciones problemáticas, permitir que el alumno primero resuelva una situación problemática de manera autónoma para que ponga en juego sus conocimientos y habilidades, permitir la validación de los resultados entre los alumnos, entre otras. Ante esta situación se analizó la propuesta de García (2014) que propone en su libro Sentido numérico para contrastar lo que realiza la docente con lo que nos propone la autora.

## **Conclusiones**

La intervención desde el plan de acción permitió reflexionar sobre la importancia que resultaron ser las observaciones y retroalimentaciones de clase al realizarse de manera colegiada a partir de la gestión pedagógica del director, dejando ver que las actividades pudieron dar cuenta del proceso cognitivo que van realizando en el desarrollo del sentido numérico los alumnos, así como del proceso de enseñanza que va gestando el profesor, concluyendo que esta actividad tiene que desprenderse de la exclusividad como una acción de la figura directiva y donde el colectivo puede ser participe, dando oportunidad a poder reinventarnos a partir del trabajo colectivo desde una temática o contenido focalizado en alguna de las disciplinas del conocimiento, donde se pueda ir implementando el trabajo colegiado como una actividad pedagógica que tiene que darse al interior de las instituciones y como una gestión de aprendizaje que debe ser propiciada por la figura directiva como parte de su liderazgo académico.

Se reconoce que la generación y/o construcción de las condiciones para que se pueda implementar una cultura de trabajo colegiado se desprende del liderazgo pedagógico del director. Lo anterior, reconoce el valor de la participación en colectivo, en donde todos entren a una dinámica de mejora a partir de la gestión pedagógica del director.

En el proceso de participación colectiva hacia la mejora de un contenido en lo específico, se reconoce la construcción de un ambiente de colaboración hacia la mejora de las prácticas educativas, no solo las individuales como director o de las de un docente (como figura observada y retroalimentada), sino la de todo el colectivo docente el cual entra a un proceso de fortalecimiento a partir de seguir objetivos y metas comunes con relación a propiciar a que los alumnos comprendan de manear flexible el uso de los números, sus relaciones y operaciones a través del cálculo mental, la estimación y el cálculo escrito, como lo fue en la intervención.

La implementación de un trabajo colegiado puede implementarse a través de la observación y retroalimentación desde lo presencial como a la distancia. Asimismo, aportar elementos importantes en la mejora de las prácticas pedagógicas del director, de los docentes y de los alumnos, potenciando a las tres figuras desde la función, roles y responsabilidades que cada uno de ellos cumple.

La modalidad de trabajo a distancia puede seguir implementándose aun estando en la modalidad presencial, siempre y cuando exista voluntad del colectivo por brindar algo de tiempo extra para la organización de las observaciones fuera del horario laboral, porque facilita los encuentros más allá de la distancia entre profesores.

El trabajo colegiado permite trabajar de manera colaborativa y contribuye al diálogo profesional entre el colectivo docente en el logro de objetivos y metas comunes que puedan contribuir al desarrollo del sentido numérico de los alumnos.

Se confirma que el uso de herramientas tecnológicas puede ser una herramienta que apoya a la transformación de la gestión pedagógica del director, la de los docentes, y es un punto de partida para despertar el interés de los alumnos hacia el aprendizaje.

El trabajo a distancia a través del uso de la tecnología, sin duda alguna representó una parte crucial para lograr sembrar los primeros pasos hacia el trabajo colegiado a partir de la función directiva. En este sentido, resulta interesante incorporar en la medida de lo posible el uso de la tecnología en las prácticas educativas de los docentes, sin que necesariamente se tenga que laborar en la modalidad a distancia. Algo de mucho valor dentro de la

implementación del trabajo colegiado en la modalidad a distancia, es que puede permitir la participación total del colectivo docente, enriqueciendo la retroalimentación.

Se reconoce desde la función directiva que quedan muchas cosas que mejorar, pero en este primer acercamiento se ha dado cuenta de que la actividad pedagógica desde la figura directiva y el colectivo docente puede ir evolucionando en busca de la calidad educativa, pasando por encima de la carga administrativa con la que el director tiene que cumplir.

Con la implementación de este proyecto de trabajo se consolida la idea de que el trabajo colegiado contribuye a la mejora de las prácticas pedagógicas y que la observación y retroalimentación de clase dan valía al trabajo colegiado participativo desde la gestión directiva.

El ejercicio sistemático del análisis y reflexión, permitió reconocer que gran parte de las limitantes que viven en los docentes y directivos son construidas de manera personal en la individualidad y el aislamiento, al no querer salir de la zona de confort y que lastimosamente esta posición que para muchos resulta privilegiada, es el obstáculo para comenzar con la transformación de las prácticas, por lo que es necesario superar este tipo de conductas y pensamientos que obstaculizan el desempeño profesional, por lo que asumir una actitud de apertura, de abrir lo que se vive al interior de las aulas hacia los ojos de los colegas, resulta sumamente enriquecedor desde lo pedagógico y didáctico.

Por último, resulta de gran valía el poder afirmar que el éxito de un director para cumplir en la implementación de una cultura de trabajo colegiado al interior de un centro escolar se da a partir del nivel de involucramiento que se tenga en las actividades administrativas y académicas, en este caso a partir de considerar a la observación y retroalimentación de clase como prácticas que contribuyen a la mejora de la calidad de la educación.

## Referencias

- Alvarez García, I., Topete Barrera, C., & Abundis, A. M. (2011). El concepto emergente de la gestión educativa y desafíos para la formación en gestión. México.
- Barraza-Barraza, L. (2014). El colegiado y sus realidades. *Universidad Autónoma Indígena de México El fuerte, México*, 10(5), 467-480. Recuperado el 6 de Julio de 2021
- García, S. (2014). *Setido Numérico, Materiales Para a Poyar la Práctica Educativa*. México: INNE.
- Isidoro Segovia, A. (2009). La estimación en el cálculo y en la medida: fundamentación curricular e investigaciones desarrolladas en el Departamento de Didáctica de la Matemática de la Universidad de Granada. En A. Isidoro Segovia, *La estimación en el cálculo y en la medida: fundamentación curricular e investigaciones desarrolladas en el Departamento de Didáctica de la Matemática de la Universidad de Granada*. (Vol. 7, págs. 499-536). Granada, España. doi:1696-2095.
- Leyva, M. V. (2016). Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clase y Retroalimentación a profesores. *RELIEVE*, 17.
- Miranda, S. F. (s.f.). *El rol del director en la escuela*.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y Razgos de liderazgo pedagógico en los Centros de Enseñanza. En U. d. Sabana, *Funciones y Razgos de liderazgo pedagógico en los Centros de Enseñanza* (Vol. 14, págs. 253-267).
- Rodríguez, G., Flores, J. G., & García Jimenez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ed. Algibe.
- SEP. (2011). *Plan de Estudio 2011*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.