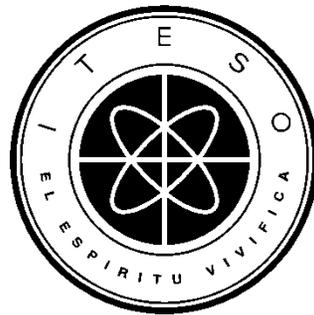


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL  
15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



PROYECTO DE INNOVACIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE  
COMUNICACIÓN

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
CHRISTIAN GUADALUPE MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

ASESOR  
Dr. JUAN CARLOS SILAS CASILLAS

GUADALAJARA, MÉXICO, DICIEMBRE 2015

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>CAPÍTULO I: CONTEXTO</b>	
1.1 Antecedentes históricos del Bachillerato	7
1.1.1 Contexto del bachillerato	8
1.2.1 Antecedentes del internado	9
1.2.1 Contexto del internado	9
1.3 Contexto familiar	11
1.4 Organigrama del bachillerato y del internado	12
1.5 Desafíos del bachillerato	13
1.6 Red problema	14
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO</b>	
2.1 Objetivo del capítulo	16
2.2 Qué es diagnóstico	16
2.3 Gestión educativa y diagnóstico	18
2.4 Explicación de los propósitos del Diagnóstico	20
2.5 Enfoque metodológico	23
2.6 Diseño metodológico	23
2.6.1 Definición de las situaciones y sujetos implicados en diagnóstico	23
2.7 Selección y justificación de instrumentos	23
2.8 Instrumento docentes	24
2.8.1 Descripción del instrumento	24
2.8.2 Participantes	24
2.8.3 Recolección de datos	25
2.8.4 Resultados	25
2.9 Instrumento de observación	30
2.9.1 Descripción del instrumento	30
2.9.2 Participantes	30

2.9.3 Recolección de datos	30
2.9.4 Resultados	31
2.10 Instrumento Alumnos	21
2.10.1 Descripción de instrumento	21
2.10.2 Participantes	33
2.10.3 Aplicación del instrumento y análisis	34
2.10.4 Resultado del instrumento	37
2.11 Definición de instrumentos de intervención	37
2.12 Conceptualización del problema	38
Figura 1 Mapa de la intervención	39

### **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

3.1 Introducción	40
3.2 Conceptualización del problema:	42
3.3 Dimensiones de la gestión	44
3.4 Calidad educativa	46
3.5 Gestión Curricular	49
3.6 La colegialidad	51
3.7 Componentes de la expresión Oral	55
3.7.1 La Persuasión	
3.7.2 Formas discursivas	
3.8 La escuela como espacio para la formación comunicativa	60
3.9 El rol del maestro	62

### **CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

4.1 Introducción	65
4.2 Hipótesis de acción	66
4.3 Objetivo de la intervención	67
4.4 Líneas de acción y propósito	68
4.5.1 Línea 1 Conformación y consolidación del equipo para la colaboración y trabajo conjunto desde la colegialidad con los docentes	68

4.5.2 Línea 2 Espacios de organización y Capacitación	69
4.5.3 Mecanismo de coordinación, planificación y práctica docente para trabajar en el aula la comunicación oral	70
4.5.4 Evaluación de la función del trabajo colaborativo	71
<b>CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN</b>	
5.1 Introducción	74
5.2 Línea 1	75
5.3 Línea 2	79
5.4 Línea 3	82
5.5 Línea 4	83
<b>CAPÍTULO VI REFLEXIONES, PROSPECTIVA Y APRENDIZAJES</b>	90
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	93

## **Introducción**

En los tiempos modernos la idea de gestión ha transformado su operatividad y pensamiento, ahora el gestor es el principal responsable de ordenar, organizar y repensar su entorno. En el tema de la educación no es una excepción, se trata de pensar su espacio y ver qué aspectos favorecen la educación de calidad y cuáles afectan el crecimiento y rendimiento escolar. En el presente trabajo el lector verá plasmada la reflexión desde una visión de gestión, para ello tuvieron que pasar muchos días de ideas, de análisis, de construir y destruir ideas, de replantear posturas, discernir las principales problemáticas y fortalezas que se generan en una institución educativa.

Se detecta el problema de coordinación docente como principal factor que afecta la calidad educativa de los alumnos, desde la reflexión del gestor este aspecto va estar presente en muchas de las conductas negativas de los alumnos, ya que son los docentes los actores directos a los que se enfrenta la educación.

El trabajo de gestión se realizó pensando en un Bachillerato de Ciencias y Humanidades, perteneciente al Seminario Diocesano de Colima, el gestor es docente en dicha institución y para la realización de este proyecto se le facilitó el poder coordinar un grupo de profesores con los cuales se aventurarían a trabajar desde la colegialidad el problema de la comunicación oral en los alumnos.

La intención principal fue cambiar las formas de organización de la institución, de manera discreta se planteó la posibilidad de ir permeando en las conductas y maneras de entender la enseñanza.

La propuesta de tesis se ubica en la Modalidad 2, ofrecida por la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, titulada “ Proyecto de innovación en el desarrollo de habilidades de la comunicación”. Proyecto que ha tenido lugar en el curso escolar 2013-2015, en su modalidad virtual, iniciándose a ubicar las características de la institución en Enero del 2014, dando fecha de corte el 20 de noviembre del 2015. En el bachillerato del Seminario Menor de Colima

El lector encontrará dividido el trabajo en cinco capítulos y un sexto apartado dedicado a la Reflexiones finales. A continuación se muestra cada uno de los capítulos y los contenidos generales que se encontrarán.

Capítulo I, muestra el Contexto histórico y las características generales y particulares de la institución educativa, el autor trata de hacer una radiografía de los relaciones, lo que sucede en dicha institución, las formas de organización, las principales fortalezas y áreas de oportunidad, es un capítulo que muestra pinceladas de la particularidad de esta institución educativa.

Capítulo II, Diagnóstico. Se podrá ver algunos test que el gestor realiza a un grupo de alumnos con la intención de darse una idea de las capacidades de comunicación de los alumnos, justificando las características de la institución cuya fortaleza debe radicar en las habilidades de comunicación de los alumnos. Mostrando además resultados.

Capítulo III, Fundamentación teórica. El autor hace un reconocimiento de los conceptos teóricos que fundamentan su intervención, haciendo un recorrido de los principales factores que iluminan desde la teoría el problema detectado, es en este capítulo en donde aparece un factor como originario de las necesidades de comunicación oral de los alumnos, y se refiere al problema del trabajo colegiado.

Capítulo IV, Estrategias de intervención. Después de conocer el problema y fundamentarlo desde la teoría, aparecerá en este apartado la forma en cómo esa teoría podrá llevarse a la práctica, se presenta la hipótesis de acción, así como las líneas de acción que ayudarán a resolver las problemáticas antes recurrentes. Se trazan las vías por las cuales el proyecto tendrá que caminar.

Capítulo V, Implementación y resultados de intervención. Una vez que se llevó a la práctica el proyecto, se muestra en este apartado los resultados del proceso de intervención, los aciertos y desaciertos que se dieron a lo largo del proceso, es la parte evaluadora del proyecto que muestra lo trazado y lo cumplido, no todo es perfección aquí aparecen las dificultades presentadas, y la pericia del gestor para solucionar trabas que constantemente aparecían.

En el último apartado de reflexiones finales, el autor analiza su caminar a lo largo del proceso de maestría, así como las satisfacciones que ha dejado el trabajo de intervención, es parte de la intimidad y sentir del autor, que si bien reconoce que creció en muchos sentidos no deja de aceptar la importancia de siempre estar atentos y abiertos a los cambios positivos.

## I. Contexto

### *1.1 Antecedentes históricos del Bachillerato*

La *Introducción al ordenamiento básico de los Estudios para la Formación Sacerdotal en México* (Conferencia Episcopal, 2012, p. 53), en su apartado sobre la formación intelectual en el seminario menor menciona: “La dimensión intelectual en el seminario menor busca dar a los seminaristas una formación humanística-cristiana mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes que se orientan a formar integralmente al sujeto humano”.

El bachillerato del seminario menor surgió en el año 1997, por iniciativa del presbítero Pedro Ramírez Cruz, quien identificó la necesidad de un bachillerato propio del seminario que estuviera enfocado a la formación de futuros sacerdotes, ya que antes de su fundación los alumnos salían a recibir clases a bachilleratos públicos de la Universidad de Colima, notando los formadores diferentes dificultades entre las que destacan: formación universitaria científicista y no humanista; distracción de los objetivos propios del seminario; pérdida de tiempo en traslado; los alumnos tienen que atender tareas de la escuela en tiempos que se dedicaban a otras áreas formativas; y, obligación a cubrir actividades deportivas, culturales y sociales.

Debido a las anteriores complicaciones el padre Pedro Ramírez comienza a realizar todos los trámites correspondientes, informando al señor obispo don Gilberto Valbuena Sánchez y solicitando los permisos con las autoridades educativas, dando validez oficial de la SEP al bachillerato que llevó el nombre de “José Amador Velasco” en honor al primer obispo de la Diócesis de Colima.

Al ya tener los permisos correspondientes, es en el verano de 1997 cuando se inician clases en un edificio ubicado en el templo del Refugio, a tres cuerdas del internado del seminario menor, en el actual centro de Colima. El primer grupo que abrió clases contó con 48 alumnos, y once docentes, de los cuales el padre Pedro Ramírez fue director. Dos años después de iniciar clases, debido a la cantidad de alumnos y la apertura de un nuevo grupo, se habilitó un área abandonada que por la década del setenta fue escuela e internado para alumnos de filosofía del seminario mayor, la cual se encuentra frente al internado. Pero un fuerte terremoto registrado en enero del 2003 terminó con el edificio antiguo. Lo cual dio

origen al nuevo proyecto de construcción, en el mismo lugar en el que estaba el antiguo edificio.

En los diecisiete años que el bachillerato lleva en función ha habido cuatro directores, el primero de ellos el fundador Pedro Ramírez Cruz (1997-2004), a su cambio a otro parroquia y por su edad avanzada se le encomendó al Presbítero Lic. Daniel Altamirano (2004-2006), continuó el profesor Jubilado Salvador Aguirre (2006- 2014), y el actual director el presbítero Lic. Cruz Armando Carrillo (2014- 2015).

El bachillerato surge como un espacio exclusivo para los alumnos varones con intenciones de descubrir su vocación que hayan terminado la secundaria o bachillerato trunco, por lo que el ingreso al mismo es exclusivamente para alumnos internados en el seminario menor, debido a las reglas que se ejercen en los seminarios diocesanos queda prohibida la entrada a mujeres.

### *1.1.1 Contexto del bachillerato*

Bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco, incorporado a la Educación Oficial del Estado por Acuerdo 966201 del 17/12/1996, CLAVE 06OBH0006G. Con domicilio en calle Los Regalado # 60, Colonia centro, Colima, Colima, México. C.P.28000

Visión: El Bachillerato de Ciencias y Humanidades “José Amador Velasco”, fundado en 1996, con un enfoque humanista y con exclusividad para alumnos varones con vocación al sacerdocio donde el alumno comparte una visión positiva y esperanzadora de la vida, educándose en el respeto a la persona como valor fundamental promoviendo un ambiente educativo, respetuoso y creativo integrando en su experiencia valores humanos y cristianos, colaborando de esta manera, a la construcción de ciudadanos rectos, participativos con iniciativa de mejorar su persona y su entorno.

Misión: Integrar una comunidad preparatoria de alto nivel académico que trabaje en la formación sólida de jóvenes autónomos, críticos, propositivos, con valores y sentido ético, responsables ante la sociedad, respetuosos del medio ambiente y la diversidad cultural. Esta comunidad asume como tarea el desarrollo, aplicación, preservación y difusión de las ciencias, las artes y las humanidades que contribuyan oportunamente a la mejora del nivel de desarrollo humano de la sociedad, en particular en su zona de influencia

y al fortalecimiento del proyecto académico propio este Bachillerato por el que fue fundado.

Los alumnos cursan un total de sesenta y siete materias con las cuales acreditan su formación de bachillerato.

En las áreas formativas que integran el seminario se encuentra el área Intelectual o Académica, en la que el seminario menor dedica mayor tiempo que a las demás áreas. De las dieciséis horas que integran el día de actividades diarias, ocho de ellas se implementan en esta área, cinco horas de clases, y tres horas de estudio personal.

El cuerpo académico se conforma por el director, dieciocho docentes, una secretaria y una psicóloga, de los veintiún integrantes, seis son sacerdotes que imparten materias encausadas a la formación sacerdotal, los demás docentes son laicos.

Económicamente el bachillerato, al igual que el internado, es subsidiado por la diócesis de Colima, la cual destina un fondo mensual para compra de insumos como material de aseo y material educativo. Además de pagar sueldos de docentes y servicios públicos, luz, agua, teléfono, e internet.

El Bachillerato cuenta con seis aulas para clases, sala de dirección, biblioteca, sala de maestros, laboratorio, oficina de psicóloga, aula de terapia psicológica, cancha de usos múltiples.

## *1.2 Antecedentes del internado*

### *1.2.1 Contexto histórico del internado*

La *Introducción al ordenamiento básico de los Estudios para la Formación Sacerdotal en México (Conferencia Episcopal, 2012, p. 18.)* menciona. “La formación intelectual es un proceso educativo que habilita al alumno para asumir el perfil sapiencial del pastor, que implica: conocer a las ovejas por su nombre, ir delante y dar la vida por ellas, en actitud de permanentes discípulos”.

El bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco posee características que lo hacen diferente a otras instituciones inclusive de los bachilleratos de humanidades, ya que se trata de una institución privada en donde sólo asisten alumnos del internado del seminario menor de la diócesis de Colima.

Para el ingreso al internado es necesario un acompañamiento previo en el que un equipo llamado “De vocaciones” integrado por un sacerdote y un equipo de trabajo de toda la diócesis. Trabajan por lo menos durante un ciclo escolar antes de su ingreso, por medio de retiros espirituales y entrevistas se elige a los alumnos con deseos de descubrir su vocación en la vida. Generalmente se selecciona a jóvenes con recta intención que hayan egresado de secundaria.

Son cinco las áreas que integran la formación de los educandos: área Humano comunitaria, Espiritual, Pastoral, Afectiva y Académica, las distintas actividades cotidianas cubren las cinco áreas de formación, en ellas se pretende que el alumno desarrolle su potencial como ser humano y como persona íntegra.

Los municipios de donde provienen los alumnos son en su mayoría de la diócesis de Colima, que comprende todo el estado de Colima y parte de los estados Jalisco y Michoacán. Del primer estado son los municipios del sur, Pihuamo, Jilotlán, Zapotitlán de Vadillo, Tolimán, Tonaya, Apulco, Tuxcacuesco. De Michoacán, sólo el municipio de Trojes. De Colima los diez municipios del estado. Por lo tanto las características culturales, el nivel económico, el nivel educativo son variables entre unos y otros.

Los alumnos al ingresar al internado automáticamente asisten al bachillerato, el cual se ubica frente a las instalaciones del internado, en el centro de la ciudad de Colima.

A continuación se describe un día de actividades en el seminario

El levanto es a las 6:00 de la mañana, los alumnos tienen quince minutos para lavarse prepararse y estar a las 6:20 en la capilla, a realizar la oración de “Laudes”. A las 7:00 tienen que estar en el bachillerato para iniciar sus clases cotidianas, a las 13:00 terminan las clases, algunos realizan aseos del bachillerato y los demás ingresan al internado, a las 13:30 los alumnos están en el internado en donde consumen sus alimentos, terminando la comida realizan aseos de la casa, a partir de las 15:00 inicia la hora de estudio personal en donde comparten sala de estudio con los demás compañeros, los formadores pretenden dedicar al menos tres horas y media diarias para el estudio personal o tareas. A las 17:45 es hora del deporte, en donde se obliga a todos a realizar un tipo de activación física, futbol, basquetbol, voleibol. A las 18:45, fin del deporte e inicio de aseo personal, a las 19: 15 tienen que estar en la capilla para la celebración de la eucaristía. A las 20:00 los alumnos se dirigen al comedor a la cena, terminando hay media hora de convivencia libre, cada

quien puede conversar o hacer lo que desee. A las 21:00 los alumnos están en sus aulas de estudio, dedicando la última hora de estudio del día. A las 22:00 asisten a la capilla en donde se reza la oración de “Completas” de la liturgia de las horas. A las 22:30 se escucha el último timbre que pone fin al día de actividades, para esa hora ya todos tienen que estar en sus cuartos preparados para descansar.

Hay tres edificios dormitorios en donde cada alumno tiene cama, un espacio en donde coloque sus cosas y un espacio para estudiar, no se les permite tener celular por el distractor que puede representar para las horas de estudio y demás actividades cotidianas, pueden tener computadora, sólo para la realización de tareas.

El diseño de los horarios está planteado con la finalidad de que los alumnos puedan desarrollar su potencial académico, humano, espiritual y comunitario, por lo que el equipo formador del seminario trata de proveer las necesidades alimenticias y de aseo personal, de igual manera el mantenimiento de las instalaciones de la escuela y el internado.

### *1.3 Contexto familiar*

El contexto familiar de los alumnos, es de múltiples condiciones, como se mencionó con anterioridad hay alumnos de tres estados de la república mexicana, Jalisco, Colima y Michoacán. En general encontramos que la mayoría de alumnos son hijos de familia de condición económica media baja.

Al momento de ingresar al Seminario Menor el alumno no depende ya únicamente de la familia, es ahora miembro de una comunidad en la que tendrá que adaptarse y acatar las diversas actividades, de su familia sólo recibe llamadas al teléfono comunitario, sólo si son urgencias.

La salida a casa es cada quince días, salen los días sábado por la mañana después de la misa de 7:00 y regresan en día domingo por la tarde a las 19:00, a la oración vespertina. Hay alumnos de comunidades alejadas que no les es posible asistir en cada salida a casa, ya que para llegar a sus comunidades tardan más de seis horas de camino, por lo que sólo asisten a casa en espacios más prolongados de descanso, siendo en dos ocasiones al semestre, primer semestre: 16 de septiembre y 1º de noviembre, segundo semestre: semana de pascua, y 10 de mayo.

Los padres de familia ponen a sus hijos en manos de los formadores quienes son los responsables de su salud, conducta y educación, permisos, sólo en casos muy urgentes de conducta o enfermedad los padres de familia se hacen cargo de sus hijos.

Hace diez años el seminario aceptaba únicamente alumnos de “familia tradicional”, en donde padre y madre estaban casados por la iglesia; en la actualidad eso ha cambiado, teniendo un alto porcentaje de alumnos que sus padres están separados o sólo han vivido con alguno de sus familiares.

La participación de los padres de familia en las decisiones del seminario menor es nula, ya que son los formadores y en casos de mayor relevancia el EFIS (Equipo formador interno del seminario) es quien toma los acuerdos pertinentes.

#### *1.4 Organigrama del Bachillerato del internado*

En cuanto al organigrama de la institución, a la cabeza está el Obispo, seguido por el padre rector quien es el responsable directo de todo lo que sucede con el alumno y las diferentes casas formadoras, así como de los sacerdotes responsables. Las decisiones que se toman en el bachillerato tienen que consultarse primero con los formadores del seminario menor, para que estos a su vez lo consulten con el rector, y en algunos casos con el obispo.

Existen cuatro casas de formación, la primera etapa es el Seminario Menor, la segunda casa es el Curso Introdutorio están los alumnos egresados del bachillerato permanecen un año, para después incorporarse a la tercer casa de formación que contempla la etapa de Filosofía durante tres años, la cuarta y última etapa es la casa de formación Teológica que contempla cuatro años de estudio.

Cada una de las casas de formación la coordina un sacerdote responsable, y un espiritual, excepto el seminario menor que tiene un sacerdote primer responsable, un sacerdote destinado a la conducta o auxiliar y un espiritual.

En el Seminario Menor el sacerdote primer responsable, se encarga de todo lo relacionado con los estudiantes: alimentación, formación, permisos fuera de la institución, salud, bajas calificaciones, indisciplina etc. apoyado por el sacerdote encargado de conducta. Posteriormente vienen las funciones del director del bachillerato quien se encarga de toda la parte administrativa y coordinación del bachillerato. Cabe mencionar que las decisiones tomadas por el director merecen ser consultadas primero con los padres

encargados de la casa de formación y si es conveniente se lleva el caso al EFIS (Equipo de formación interno del seminario), el cual se reúne todos los miércoles por la tarde, en donde se tratan asuntos relacionados con las diferentes casas formativas.

### *1.5 Desafíos del bachillerato*

La realidad que se advierte por las evaluaciones y la práctica cotidiana del alumno dista mucho de lo que los objetivos se plantean, ya que se advierten alumnos con un bajo rendimiento escolar. Una observación de la realidad empírica arroja resultados como los siguientes:

Algunos docentes constantemente reportan la falta de compromiso de los alumnos para la entrega de tareas y preparación de materiales de exposición, argumentando demasiada carga de trabajo escolar de las demás materias.

El 30% de los docentes son sacerdotes, el otro 70% lo componen personas laicas que asisten a impartir clases. Excepto el director, ningún docente está de tiempo completo, por lo que la mayoría al culminar con su horario de clases abandonan la institución, ya que sin excepción todos los docentes tienen otro trabajo, esto ha traído como consecuencia la falta de unidad y comunicación de los docentes, habiendo algunos que sólo cubren dos horas semanales.

La biblioteca, el laboratorio, la sala de profesores, instalaciones de computo están en malas condiciones, incluso el laboratorio es sólo apariencia, porque no hay materiales de trabajo.

El director ejerce la labor de prefecto de disciplina, conserje, administrativo, contralor, y director, por lo que la responsabilidad de la institución está toda en sus manos.

La institución carece de relaciones con otras instituciones educativas en donde los alumnos puedan medir sus capacidades o empaparse de otras visiones culturales que favorezcan su crecimiento académico.

Los docentes tienen libertad de ejercer sus clases a su estilo, pareciera que esto es en cierta manera positivo ya que la creatividad no se limita a los programas establecidos, pero no hay exigencia de parte de los directivos para que los docentes planeen el ciclo escolar, teniendo en cuenta los objetivos a lograr, buscando la interconexión con otras materias,

para que el aprendizaje sea mayormente significativo. Cada docente expone su materia y no está obligado a planear, presentar avances, mostrar pedagogía utilizada etc.

Aún se perciben algunas clases con estilo “tradicionalista”, en el que el docente es el que conoce y explica la clase, el alumno permanece estático, escuchando y haciendo apuntes, en las que se valora muy poco al alumno que inquieta al docente o cuestiona, incluso hay casos en los que a este tipo de alumnos se les llama indisciplinado e inadaptable.

La institución tiene un enfoque de Ciencias y Humanidades, dando mayor importancia a materias de corte humanista, lo que crea bajo rendimiento en las evaluaciones federales como ENLACE.

Se ha observado la dificultad de los alumnos para comunicar un mensaje efectivo, siendo una institución que forma futuros sacerdotes, pero en ninguna de las materias comprende la práctica de dirigir un mensaje convincente, es decir que se da por hecho que los alumnos por el hecho de pertenecer a la institución, saldrán con dicha habilidad.

### *1.6 Red problema*

Las necesidades plasmadas en los párrafos anteriores se detectan con la observación cotidiana, inspirada en la técnica etnográfica que, si bien es cierto se analiza desde una realidad interna, se toma distancia para tener una perspectiva más amplia.

Conforme se ha ido observando se descubre una necesidad prioritaria, la falta de coordinación y trabajo colegiado entre docentes que en la actualidad es prácticamente nula, el maestro llega, imparte su clase y no regresa a la escuela hasta la siguiente clase, habiendo docentes que sólo asisten dos horas por semana.

Se ha detectado una necesidad por reforzar la comunicación oral, comentado incluso entre los mismos alumnos, al descubrir ellos las escasas herramientas que se les ofrecen para desarrollar un mensaje efectivo frente al público, esto repercute negativamente en distintos aspectos, desde la relaciones interpersonales que ejercen entre ellos y los diferentes grupos de la iglesia con quien conviven.

Constantemente son blanco de ataque de otros grupos religiosos, a quien contrariamente a los alumnos, puede notárseles en muchos casos el dominio de la palabra, el alumno es consciente que su futuro depende en gran medida de su capacidad de

comunicación oral, lo que en muchas ocasiones le afecta vocacionalmente al pensar que no puede dirigir a la feligresía.

La importancia de la comunicación oral en el Seminario Menor es de vital trascendencia, debido a que no sólo se enfoca en el futuro actuar del sacerdote, un alumno con capacidad de formular, emitir y dirigir un mensaje efectivo puede ser un líder en cualquier actividad a la que se dedique. Por lo que el proyecto no se dirige únicamente a los alumnos con deseo sacerdotal, este debe ser una motivación para cualquier estudiante de bachillerato con aspiraciones más profesionales.

La prioridad de este proyecto radica en buscar el enlace, la participación y el trabajo conjunto entre los docentes, a través del análisis de la realidad de la institución alcanzo a vislumbrar que muchas de las problemáticas presentadas en el bachillerato tienen su origen en la organización docente, una forma de comenzar con el trabajo es “bajarlo” a lo práctico, comenzar con tratar de solucionar problemáticas urgentes como es el caso de la comunicación oral en los alumnos explotar la capacidad del alumno por formular, y emitir un mensaje efectivo. A partir de ello se podrá realizar un trabajo de coordinación docente. En el siguiente capítulo se desglosa tanto el problema evidentemente a simple vista, (la comunicación oral) como el fundamental (la falta de coordinación docente).

## II Diagnóstico

### 2.1 Objetivo del capítulo

El presente capítulo es de suma importancia, ya que en él se encuentra el sustento de la efectividad del proyecto, ha sido el resultado de muchas horas de observación y discernimiento que tanto compañeros docentes como un servidor han puesto en balance el camino recorrido por la institución, lo que se vislumbra en un futuro próximo, así como la realización de los objetivos propios de la institución.

El objetivo primordial es evidenciar por medio de la observación, la entrevista con los compañeros docentes y el instrumento de diagnóstico, la escasa participación de los docentes en un esfuerzo colegiado y su impacto en el nivel de efectividad de comunicación oral en los alumnos. La importancia del capítulo es sostener la evidencia del trabajo posterior, ya que en él se comprueban los puntos frágiles y fortalezas de las capacidades comunicativas de los alumnos.

### 2.2 Qué es diagnóstico

Etimológicamente proviene de la raíz latina *gnosis*: conocer y *día*; a través; por lo cual significa: conocer a través o conocer por medio de. Buscando otro significado más profundo, algunos autores mencionan:

Scarón de Quintero (1985, p. 26) afirma: "el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. La que se compara, valorativamente con otra situación que sirve de norma o pauta.

Es decir, existen dos puntos clave para entender el diagnóstico, el primero de ellos es dónde se ubica en el momento de la reflexión y el segundo en lo ideal a lograr, en el primero se ubica la realidad presente, con sus dificultades y problemáticas, de las cuales se es consciente. El segundo es el fin al que se quiere llegar por medio de diferentes acciones planificadas, es decir lo que se quiere realizar, a lo que se pretende llegar. El punto de partida del diagnóstico es la realidad presente, la cual contiene aspectos no favorables para la correcta realización de los objetivos trazados.

Por lo cual hay un punto “A”, que necesita convertirse en “B”, pero para poder realizar esta transformación es necesario reflexionar, observar con claridad, para planificar el camino a recorrer, con él transformar los obstáculos en fortalezas, impedimentos en avances.

Otra definición de diagnóstico la menciona Alberto J. Diéguez, (1987, p. 60), el cual menciona: “es el proceso de la planificación una vez obtenida la información, y como base para tener mayores elementos para desarrollar la acción, se deben analizar los hechos encontrados. Establecer relaciones, discriminar qué es lo fundamental y qué es lo accesorio”.

La anterior definición menciona la necesidad de tomar decisiones prioritarias en las que se elija lo que mejor conviene y compete a la institución, es decir, que el diagnóstico merece una focalización en la que se puntualice el punto clave y estratégico, esto implica desechar aquellas cosas que por el momento no son clave en el proceso de mejora y conocimiento.

En esta misma sintonía Daniel Prieto, (1998, p. 93) menciona la importancia del diagnóstico, diciendo que:

"El sentido de un diagnóstico es más amplio que la simple adquisición de información. Lo importante es el aprendizaje de la propia realidad, el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas. El planteamiento de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que pasa”.

Sin duda que la definición que da Prieto es profunda, va más allá de únicamente reconocer los errores, se trata de buscar las soluciones y aplicarlas, de lo contrario, sólo se podrá quedar en simples datos, los cuales distan mucho de lo que en realidad es un diagnóstico. Por lo que la finalidad es buscar la raíz de fondo que limita y empobrece el buen actuar, ésta, sin duda fomentará en un futuro próximo el cambio positivo. El ejercicio del diagnóstico contempla un aprendizaje significativo que favorecerá la solución de problemáticas posteriores, no es sólo actuar en el aquí y en el ahora, sino saber resolver en la posterioridad.

Espinoza, (1987, p. 55), comenta: "el diagnóstico consiste en reconocer sobre el terreno, donde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de

una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos".

El diagnóstico en este sentido va por la comprobación de hechos, en la búsqueda de la verdadera problemática, el diagnóstico implica una actividad certera que coincidan los resultados con la realidad, lo que da claridad científica al entendimiento del problema. Hasta el momento los diferentes autores incorporan el término "problemas", por lo que el diagnóstico supone encontrar y solucionar problemáticas reales, su misión es analizar e ir más allá del análisis, buscando recabar información profunda que pueda ser interpretada, desmenuzada y poner en práctica las posibles soluciones.

El diagnóstico social comporta un conocimiento de cómo se ha llegado a la situación actual y cuáles son sus tendencias, con el fin de crear servicios que sean respuesta a problemas actuales y futuros. No se trata sólo de una acumulación de datos; es necesario contextualizar los hechos. Problemas y necesidades en la totalidad social de la que forman parte, para analizar las causas que generan situación problema y de allí aportar soluciones significativas a las mismas en el nivel operativo (Aguilar 1998, p. 25)

### *2.3 Gestión educativa y diagnóstico*

La gestión educativa implica la dinamización y puesta en marcha de todos los actores que participan en la institución, buscando soluciones a las problemáticas cotidianas que limitan el ejercicio de la educación efectiva. El proyecto contempla la importancia de la gestión, pensando como una de las soluciones organizativas y generales que busquen propiciar el liderazgo desde la gestión.

Murillo (2006) comenta que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

La gestión tendrá que decidir con argumentos y a favor del bien común, entendiendo esto como la nueva forma de gestionar en donde la responsabilidad se sustenta en todos los integrantes, sin olvidar la labor imprescindible del liderazgo efectivo del gestor.

En el texto *Cultura escolar y resistencia al cambio* (Paredes J. 2004, p. 11) comenta:

“Los centros innovadores han de poseer niveles efectivos procurados por la dirección en ámbitos como: formación en evaluación institucional, formación en dinámica de grupos, gestión del tiempo, participación, uso de materiales, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos. El cambio implica no sólo a los profesores, sino principalmente al equipo directivo y a los padres. Las escuelas, aunque parezca lo contrario, son organizaciones más complejas que las empresas”.

La gestión implica transformación desde adentro, desde la realidad, por lo que la escuela deja de ser administrativa para convertirse en Gestora, esto implica activar conciencias y motivar humanos, el antiguo modelo regido por normas establecidas en donde nadie tiene que salirse de allí, ha quedado desfasado por la ineficiencia que representaba en los centros escolares. Pilar Pozner (2006, p. 11). En su texto *Una agenda que nos transita y nos compromete a todos*, al respecto menciona: “implica maximizar el aporte de las personas y optimizar los recursos en cada uno de los niveles para concretar la ambición de generar educación de calidad con equidad para todos los estudiantes”.

En otras palabras maximizar el aporte y minimizar el reporte, lo que bien comenta anteriormente Pozner tiene implicaciones de liderazgo y transformación rompiendo los esquemas tradicionales del eje rector en el que los actores implicados en la educación debían ser respetuosos de su labor y no inferir ni interferir en las decisiones que no estaban en su papel.

A propósito Raczynski y Muñoz (2005, p.65) mencionan: “La escuela efectiva requiere de un trabajo efectivo en el aula, pero éste no asegura buenos resultados si no hay un liderazgo institucional y pedagógico, un trabajo articulado entre los profesores y una gestión escolar que entregue un apoyo a lo que ocurre en la sala de clases”.

Es fundamental la figura del gestor que esté al frente re-direccionando en colaboración con sus compañeros, de manera que puedan decidirse en conjunto las acciones a seguir, no sólo es importante el aula y lo que dentro suceda, es necesario tener un rumbo fijo comunitario, de manera que se elimine el “celularismo” que puede emerger desde el aula, dicho término se refiere a la individualidad con la que se trabaja en las instituciones,

sin enlazar el trabajo a la labor colaborativa en la que se unan y complementen las ideas y proyecciones de manera que la educación resulte efectiva.

Para Pozner (2006, p. 18 Comenta: “la Gestión asimismo se vincula con articular acciones constantes y urgentes, con las prioridades y elecciones de largo plazo”.

Serafin Antúnez (2003, p. 32) en su texto *Formación de directores y directoras* dice:

“Sin duda, los miembros del equipo son personas que poseen capacidades diferentes con relación al desempeño de las tareas que les son propias y, a la vez, diferencias entre cada uno de ellos, con relación al grado de poder de experto y al poder carismático o personal que poseen. Se trata de otorgar un protagonismo diferente a cada miembro del equipo según los casos, en función de lo que pretende conseguirse en cada momento”.

La importancia del diagnóstico es revisar hacia adentro, analizar y reflexionar acerca de las actitudes, acciones, o condiciones que limitan la correcta participación activa y responsable de los agentes que integran la institución, por lo tanto aunado a la gestión, el diagnóstico intenta solucionar problemáticas concretas a una realidad presente, fundamentada en la comprobación y verificación científica de hechos.

#### *2.4 Explicación de los propósitos del Diagnóstico*

En los pocos momentos en que nos hemos encontrado con padres formadores, directivos y maestros, hay una preocupación latente respecto a la capacidad comunicativa que en cada generación que egresa se va observando la disminución de la destreza comunicativa. En sentido estricto, los alumnos que cursan el tercer semestre eran incapaces de formular un discurso y exponerlo en público, ya que al alcanzar este grado de bachillerato los alumnos se encuentran con grupos de la iglesia (Catequistas, jóvenes, matrimonios), en los que tienen que comunicar un mensaje. Y la realidad es que cada ciclo escolar es menos efectiva la capacidad de comunicación oral.

Pero obviamente el problema de la comunicación oral no es el problema de fondo, el factor principal parece que se remonta al problema del trabajo colegiado. Por tal motivo el diagnóstico que se explica a continuación mostrará por un lado el resultado de las necesidades comunicativas, y por el otro la labor colaborativa del equipo de trabajo docente.

La dimensión intelectual del seminario menor, *Normas Básicas y Ordenamiento Básico de los Estudios para la Formación Sacerdotal en México* (2012, p. 53). De los objetivos primordiales que persigue destaca:

Los seminaristas aprendan bien la lengua nacional, alcanzando un suficiente conocimiento de sus etimologías griegas y latinas. Donde se crea conveniente, estúdiense las lenguas autóctonas. Los seminaristas indígenas aprendan a hablar y escribir bien su propia lengua indígena. Además cultívense las materias necesarias y útiles en su preparación para la etapa del seminario mayor.

Siendo el bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco una institución que se enfoca a educar futuros sacerdotes, es importante que estos tengan la capacidad de emitir un mensaje efectivo, ya que el sacerdote vive principalmente de la comunicación oral, (homilias, confesiones, asesorías espirituales, etc.)

Con lo comentado por los formadores y la observación cotidiana de los alumnos, fue necesaria la indagación diagnóstica para evidenciar el problema de la comunicación en los alumnos del bachillerato. Por lo que fueron necesarias algunas prácticas de observación dentro del aula, en el momento de las exposiciones que los alumnos presentan, y en las horas del receso, para verificar el tipo de lenguaje, las herramientas comunicativas que utilizan. Esto quedó reflejado en una libreta de observación etnográfica denominada, “La comunicación oral cotidiana de los alumnos del bachillerato José Amador Velasco” La cual fue usada por un servidor con la intención de ir recolectando información cotidiana que con un análisis posterior puede traer elementos importantes del entorno, ya que comúnmente al estar dentro de un entorno se deja de percibir una realidad que se oculta. En dicha libreta más adelante se describen algunas manifestaciones encontradas en la sección de técnicas e instrumentos.

Además de la observación etnográfica se realizó una actividad de expresión oral para identificar las capacidades de los alumnos.

Woods P. (1989, p. 16) menciona: “Son los maestros, no los investigadores quienes deberían especificar los problemas”. La indagación etnográfica emana desde lo particular,

desde los primeros responsables que están frente a realidad los cuales son los que se enfrentan con las necesidades, al activar a los docentes en la búsqueda de las mejoras para la educación, el trabajo directivo podrá ser más eficiente, partiendo desde una realidad específica, lo que dinamiza a los profesores para que atentos a su realidad puedan colaborar de manera activa en el desarrollo de las problemáticas comunicativas.

Es sabido que en los alumnos, además de las necesidades de comunicación oral, existe la dificultad de la lectura de comprensión, las clases “tradicionalistas” por parte de algunos docentes, el diagnóstico se enfoca en la comunicación oral como situación que evidencia lo que estará de fondo es el trabajo colegiado de los docentes.

### *2.5 Enfoque metodológico*

Para realizar el diagnóstico fueron tomadas en cuenta dos prácticas metodológicas, una desde el ámbito cualitativo con la observación etnográfica, también llamada observación participante. En la que el resultado muestra datos específicos graficados que arrojan una realidad los cuales acrecientan la evidencia de las capacidades orales de los alumnos.

La segunda práctica metodológica cualitativa se compone de las anotaciones significativas del cuaderno “La comunicación oral cotidiana de los alumnos del bachillerato José Amador Velasco” y las aportaciones generales de los docentes. Presbítero y Licenciado Daniel Alvarado Altamirano, docente de español; Licenciada Dilva Azucena Vega, encargada de psicopedagogía, Presbítero Juan José López, docente de ética; Licenciado Jorge Santana Ramírez, Licenciado Christian Martínez Docente de Literatura y Preceptiva Literaria.

Con este enfoque metodológico se obtuvieron referencias y comentarios que apoyaron a descubrir e identificar el problema desde otra visión, dicha visión fomentó enormemente la focalización específica de lo que se quería investigar. Tanto la etnografía como conversaciones constantes con los docentes y directivos antes señalados fueron claves para focalizar el trabajo a seguir.

De igual manera se realizaron tres instrumentos, Entrevistas con grupo de docentes, observación, y evaluación de habilidades.

Siguiendo a Woods (1989), el diagnóstico trata de descubrir qué hay detrás del lenguaje verbal de los alumnos, por lo que los límites no se detienen sólo en lo que dicen los instrumentos de evaluación, sin embargo de ellos se parte y se da inicio a la interpretación cualitativa.

El Diagnóstico debe darse en cada momento de la actividad educativa, en el día a día, en lo cotidiano, incluso en aquellas situaciones en las que aparezca la fortaleza institucional, ya que siempre hay algo mejor por hacer.

## *2.6 Diseño metodológico*

### *2.6.1 Definición de las situaciones y sujetos implicados en diagnóstico*

La gestión estratégica funda sus bases en tres principios: acción diligente, investigación, innovación y desarrollo, dando cabida a la descentralización y la activación dinámica de los distintos elementos que integran la escuela.

La gestión estratégica entra en juego cuando las experiencias capacidades y habilidades son puestas en práctica, y basando la teoría con la experiencia la institución ha querido implementar un modelo de gestión educativa estratégica que implica planificación, organización, desarrollo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje, centralidad en lo pedagógico, asesoramiento y orientación, reconfigurar nuevas competencias. Para lo cual el proyecto enfoca su quehacer en gestión pedagógica, que implica la enseñanza-aprendizaje que se vive en el aula y fuera de ella. Parte desde la realidad de las aulas, lugar donde se localiza con mayor objetividad el problema de la comunicación oral y sirve para llevar a los docentes a reflexionar sobre sus causas, lo que pone de manifiesto el problema de fondo, que la institución no ha resuelto a través de la gestión, la falta de coordinación docente. Esto se mostrará con los resultados en las siguientes páginas.

## *2.7 Selección y justificación de instrumentos*

Cada uno de los instrumentos fueron pensados con la intención de tener una idea lo más cercana a la realidad, analizando desde tres aspectos: perspectiva de los maestros, perspectiva de los alumnos y observación las cuales aumentaron la visión de la realidad de

la institución. A continuación se muestra en orden respecto a la importancia de cada instrumento.

## *2.8 Instrumento Docentes*

### *2.8.1 descripción del instrumento*

El instrumento, consistió en una guía de entrevista, anticipadamente se les solicitó media hora de su tiempo para conversar respecto al nivel de comunicación oral que detectan en los alumnos, las sesiones se llevaron a cabo en la sala de maestros, los cuatro docentes aceptaron sin ninguna objeción. Para dicha sesión se grabaron sólo tres conversaciones en audio, ya que un docente solicitó no ser grabado, por motivos personales.

Se les explicó la finalidad del proyecto y los alcances que se pretenden conseguir, por lo que todos estuvieron de acuerdo en aportar no sólo con la entrevista sino después de ella, en la realización del proyecto.

La entrevista con los docentes fue planificada con una serie de preguntas relacionadas con las competencias comunicativas, no se les externó de manera directa que las intenciones de fondo eran la coordinación docente.

### *2.8.2 Participantes*

La elección de los informantes se llevó a cabo por la participación activa y comprometida que puede observarse, de igual manera la materia que imparten fue trascendental en la elección de los participantes, el hecho de seleccionar a dos presbíteros es porque hablaron desde su experiencia, las herramientas que recibieron en la formación del seminario para enfrentarse en su quehacer cotidiano, y lo difícil que fue crear su propio estilo de comunicación sin el apoyo de nadie, sólo la experiencia diaria.

- Pbro. y Lic. Daniel Alvarado Altamirano, docente de español, Lectura y redacción en primer y tercer semestre.
- Lic. Dilva Azucena Vega, encargada del departamento psicopedagógico
- Pbro. Juan José López Ramírez, docente de ética, encargado de disciplina y segundo moderador del internado.

- Lic. Jorge Santana, docente de Inglés, primer y tercer, quinto semestre
- Lic. Christian Martínez, docente de Literatura tercer semestre, preceptiva literaria, sexto semestre

DESDE LA POSTURA DE informante, se retoma a Woods (1989, p. 79) “Es la curiosidad, un deseo de saber: en este caso de conocer las opiniones y las percepciones que las personas tienen de los hechos, oír sus historias y descubrir sus sentimientos”.

### 2.8.3 Recolección de datos

La entrevista arrojó resultados valiosos para el proyecto, los cuatro docentes estuvieron de acuerdo en la importancia de la comunicación oral en el bachillerato del seminario, en todos los casos la sesión que se proyectaba para media hora pasó del tiempo estimado, mostrando interés por las preguntas realizadas.

Aunque las preguntas iban nominalmente encaminadas a conocer su sentir respecto a la comunicación oral, de manera paralela se enfocó la entrevista por el área de la colegialidad, la cual se notaba con mayor interés. En los siguientes párrafos se muestran las preguntas y un condensado de las respuestas más representativas.

### 2.8.4 Resultados

A continuación se muestran las preguntas realizadas a los docentes que han estado colaborando con el proyecto, en las preguntas se escribe la respuesta más significativa, en ellas podrán conocer la visión y perspectiva que tienen los docentes de la comunicación oral en los alumnos.

1- ¿Considera importante el trabajo en el aula de la comunicación oral de los alumnos?

Todos los docentes coinciden en la importancia de la comunicación oral, tres comentan que la institución amerita las competencias comunicativas.

La maestra Dilva comenta: “Un seminarista se identifica de los demás estudiantes por la manera de dirigirse a las personas, y aunque te diré que conmigo se dirigen con respeto, los he escuchado hablar entre ellos como dos chavos de su edad, con malas palabras e incluso alburas”

El maestro Jorge cree conveniente reavivar la cuestión oral, ya que cada día se ve disminuido esta capacidad: “yo que soy de inglés te puedo decir que hay alumnos que por

más que les enseñes la pronunciación, el significado, no te pueden decir una sola palabra en inglés, bueno hay casos que ni en español, con eso te digo todo”

Un comentario interesante fue el del padre Juan José quien dice que al inicio de su ejercicio sacerdotal, llevaba escritas las homilias las cuales leía, fue hasta hace pocos meses en los que ha cambiado esta práctica, dándose cuenta de que los fieles se mostraban distraídos y desmotivados a seguir su homilía, la razón por la que hacía esto, es por los nervios que sentía al estar frente a las personas, temblándole las piernas y sudando las manos, con la práctica cotidiana ya no le sucedió.

2- ¿Qué hace en sus clases para mejorar las capacidades de comunicación oral?

Tres maestros coincidían que no tenían un proyecto específico para las habilidades comunicativas, sin embargo las exposiciones y las constantes participaciones contemplan esta competencia. El padre Juan José dice que da importancia a la comunicación oral ya que de allí depende su futuro profesional. El padre Daniel comentó que no lo había visto en específico, pero no por ello lo considera sin importancia.

Fue una pregunta que a dos de ellos los dejó un momento pensando en el rubro de la comunicación oral, lo cual me hizo pensar que en las programaciones de sus materias no se integra específicamente la comunicación oral, esto sin duda fue sorpresa para ambos que por momentos vacilaban con la respuesta, llegando a la conclusión de que es importante y que incluso inconscientemente se practica, por ejemplo dice el padre Daniel “ Cuando le preguntas a un alumno algo, él tiene que contestar, eso ya es comunicación oral”.

3- ¿Cómo considera el desempeño de habilidades comunicativas en los alumnos hoy?

La psicopedagoga Dilva comenta: “son diferentes las expectativas que se tiene de los seminaristas, es decir, que aún la sociedad considera que la preparación que aquí se inculca es bastante exigente, pero cuando estás dentro, tristemente te das cuenta de que faltan un sin fin de cosas por hacer”.

El padre Juan José menciona: “la verdad creo que falta mucho por hacer, tú te has dado cuenta, nos llegan alumnos de todas las condiciones económicas y de diferentes condiciones intelectuales, y la verdad que muchos de ellos llegan sin poder decir ni su nombre, con el tiempo es como se van acostumbrando a hablar, pero no sólo es hablar por hablar, creo yo”.

El padre Daniel al respecto opina, que desde su punto de vista los jóvenes tienen un proceso y no es necesario que se les adelante, eso de la expresión oral se da más bien a base de la experiencia, ya que la teoría queda limitada.

4 ¿En qué puede notar las deficiencias?

Jorge comenta: “las evidencias que hacen ver la realidad de la comunicación oral están en la participación de algunos alumnos, muchos de ellos no participan por miedo o temor de hablar”.

Al respecto Dilva dice: Creo que en todo puede notarse, porque yo creo que no se trata sólo de hablar por hablar, hay muchas cosas de fondo que ayudan o entorpecen la buena expresión oral, yo estoy convencida que un alumno que habla bien es en su mayoría de los casos un alumno que emocionalmente tiene claro quién es”.

Los dos sacerdotes coinciden en que se nota en los grupos que tienen en las parroquias, el padre Juan José cometa “curiosamente cuando se inicia un grupo la asistencia es buena, pero en las siguientes sesiones van abandonando uno a uno hasta que el grupo se termina, lo cual creo yo es parte por eso”.

El padre Daniel dice: “Yo los escucho hablar en la pastoral, y de verdad hay cada caso, hay algunos que te da risa escucharlos de la sarta de tarugadas que mencionan, hay personas que lo pasan inadvertido, pero como nosotros estamos familiarizados con el tema lo notamos de inmediato.

5- ¿Qué propone para mejorar este aspecto?

Para esta pregunta, se les explicaban las observaciones realizadas por un servidor, llegando a la conclusión que es necesario el trabajo como colegiado, el cual refuerce, no sólo el tema de la expresión oral, sino hay necesidades como la lectura, la escritura o las matemáticas. Al respecto los docentes comentaron lo que se expone a continuación.

Dilva y Jorge coincidían en la importancia de la unidad de directivos y docentes, ellos mismos comparaban el trabajo que realizan en otras escuelas y llegaban a conclusiones similares, “este bachillerato tienen muchas carencias”.

El maestro de inglés menciona: “la idea de unirse y trabajar como colegiado no sólo es un bien para nosotros como docentes, ya que estaremos trabajando de manera estratégica, el alumno es el que lleva la mejor ganancia, porque me ha pasado que les dejo

una tarea y resulta que otros tres maestros les dejaron una tarea para el mismo día y las tres con mucha complejidad, en realidad a veces no se sí es cierto o nomás me chorean”

La psicopedagoga Dilva propone: “que haya una mayor coordinación por parte de los docentes, que estén más compactados como grupo de trabajo, ya que yo puedo notar una desintegración completa y lo digo sin exagerar, me gustaría ver una escuela normal, no tan robotizada, entran y salen de la escuela como si esto fuera una oficina de cumplir con horarios y ya”.

El padre Juan José al respecto dice: “yo creo que es importante que el alumno tenga un tipo de apoyo extra escolar, porque creo que no es suficiente con lo que se les da en las clases, pero para esto implica un trabajo extra de los maestros, que estuvieran interesados en apoyar, por mi parte yo estoy en la mejor disposición de ayudar en lo que sea”.

El Padre Daniel Alvarado argumentó: Esto de la colegialidad en mis tiempos no era tan conocido, te hablo de 1995 que fue cuando me gradué de maestro, cada quien trabajaba desde su salón, pero siento que había más interés por parte de los maestros, más amor vaya, ahora, me duele decir esto pero casi no es muy común, aunque es necesario más unidad de los maestros. Me pasó hace días, que encontré a una persona en un centro comercial y me saludó muy cordial, yo creyendo que era un feligrés de alguna parroquia que estuve y con todo y pena le pregunté que de dónde nos conocíamos, y me dice, soy maestro del seminario menor, en donde usted también da clases. Eso sí fue muy vergonzoso”

El maestro Jorge dice:

“tengo cinco años dando la clase de inglés en esta escuela, y te voy a decir que de los cinco años nunca me ha tocado ver a los maestros juntos en las reuniones anuales, tú has visto, menos de la mitad somos los que asistimos, igual el día del estudiante, me dio pena el año pasado, tres maestros y el director, creo que somos más de veinte, a diferencia de mi otra escuela, cada rato festivales, eventos de lectura, cafés literarios, y allí ves al menos a los comisionados trabajando, se nota la armonía, y aquí nomás no”.

Tres maestros trabajan en otras instituciones educativas lo cual hace comparar la forma de trabajo de ambas escuelas, y las conclusiones a las que llegaron son:

- En otras escuelas la participación de planes y proyectos coordinados es una realidad.

- Hay constantemente trabajo en equipo, los docentes se reúnen por lo menos un día del mes en el que se comparten experiencias de trabajo y se planifica en algunos casos un trabajo coordinado, lo que da mayor eficacia en los contenidos curriculares.
- La relación maestro- maestros es muy obvia, esto fomenta la realización de proyectos colegiados.
- Los docentes tienen una relación de respeto entre ellos y, en las posadas, día del maestro o festejo de cumpleaños se nota un ambiente muy cordial y en algunos casos bromas muy amenas.
- La participación de los alumnos en los asuntos de la escuela es mayor a la participación que tenemos aquí.
- La relación de los directivos con los maestros es muy constante, normalmente estamos enterados de las principales actividades escolares.

Se pudo constatar que a pesar de no reflexionarlo constantemente, los entrevistados se dan cuenta de que existe una carencia seria de trabajo coordinado entre docentes que es justamente esto lo que puede ayudar a solucionar problemas (como es en este caso el de la comunicación oral).

Durante la entrevista con docentes, a dos de ellos se les pidió que enumeraran a cinco maestros que no estuvieran involucrados en el proyecto institucional, y ambos no pudieron dar más de tres nombres, lo que da a entender, que ni siquiera en muchos casos se tiene presente al personal docente.

## *2.9 Instrumento de observación*

### *2.9.1 Descripción del instrumento*

Inspirado en el método etnográfico, se dio inicio a una observación detallada de distintos aspectos que integran la institución, como los docentes, alumnos, directivos, padres formadores, instalaciones. Para ello tuve que estar sentado, caminando, durante horas en una posición estratégica en donde no fuera evidente la observación con la intención de no intimidar a los actores observados. Se asistió en nueve ocasiones a jugar

fútbol con los alumnos por la tarde para observar las actitudes y relaciones fuera del horario escolar, se asistió al internado en quince ocasiones, haciendo presencia en la sala de estudio, dormitorios, comedor capilla y horarios de trabajo físico comunitario.

### *2.9.2 Participantes*

Al principio se observó con mayor detenimiento a los alumnos, razón por la que la presencia en el internado fue constante, pero con el paso de los días se pudo constatar que el problema en realidad no estaba en los alumnos, sino que la raíz o fondo del problema dependía se derivaba principalmente de los docentes y sus relaciones y organización, por lo que se focalizó más en las relaciones de los docentes entre ellos y el director con docente.

### *2.9.3 Recolección de datos*

Para la recolección de datos fue necesario estar observando en diversas ocasiones y en distintos momentos del quehacer cotidiano de los alumnos y los maestros, se implementó un cuadernillo de notas en las que el observador anotaba después de la sesión de observación las distintas conductas de los docentes en relación con sus colegas, fueron frases cortas y sencillas en las que después de una cantidad de horas de observación se cruzaba información intentando descubrir novedades de comportamiento.

Para la realización de este instrumento se solicitó el permiso del director para permanecer en el bachillerato antes o después del horario establecido de un servidor.

En un par de ocasiones recibí comentarios negativos de mi presencia en el bachillerato, debido a que nunca nadie pasaba tiempo fuera de su horario de clase, lo que me ayudó a cambiar la táctica de observación, tratando de actuar de manera más natural, leyendo un libro, preparando clases, platicando con algún alumno que salía de clases.

### *2.9.4 Resultados*

Observé que los maestros no muestran un trato cordial entre ellos, la mayoría de los docentes pasa directo a su salón sin comunicarse con los colegas.

Los docentes llegan a prisa y salen a prisa del bachillerato, al parecer tienen otro horario escolar o laboral que cumplir.

Hay docentes que sólo se les ve un par de horas a la semana lo que aumenta el desconocimiento entre colegas.

El docente en general realiza sus actividades escolares en el aula, en muy raras ocasiones los alumnos salen de su aula a trabajar afuera.

Los padres formadores del internado, sólo asisten al bachillerato a las clases que les corresponde, no se les vio en ningún momento comunicarse con los docentes, ni directivo.

El horario escolar es guiado por una campana la cual suena cada cincuenta minutos de clase y diez de receso, en el receso los docentes no salen de su aula de clases.

La sala de maestros es en realidad la sala de lectura de alumnos, en ninguna ocasión se le vio a algún maestro estar en dicha instalación.

Se nota un trato amable de parte del docente y los alumnos, no se pudo observar a alumnos castigados o reportados por mala conducta.

La mayoría de los docentes no tiene un temario que haya sido planificado con anticipación o si existiera en dirección no cuentan con esa información.

El director escasamente conversa con los docentes, a menos que alguno de ellos asista a la dirección y en la mayoría de las ocasiones es para preguntar respecto a las evaluaciones o fechas de exámenes.

El director pasa el mayor tiempo en la dirección, platicando con la secretaria y en ningún momento salió a recibir o a despedir a sus maestros.

La relación entre alumnos y director es muy escasa, se limita en información de actividades pendientes.

El director pasa aproximadamente la mitad del tiempo escolar en actividades que le conciernen a sus actividades de sacerdote, por lo que pasa un gran promedio de horario escolar fuera de las instalaciones del bachillerato.

La comunicación entre el director y los padres formadores se nota muy escasa, debido a que ciertas actividades que merecían la suspensión de clases no se realizaban como se planeaban debido a la mala coordinación entre ambas autoridades.

Los alumnos muestran un trato jovial entre ellos comentando temas chuscos o graciosos que suceden entre ellos.

Se notan fuertes lazos de amistad en los alumnos, al bromear y recibir detalles de afecto entre ellos.

## *2.10 Valoración de los Alumnos*

### *2.10.1 Descripción de la técnica y el instrumento*

La justificación de instrumentos del diagnóstico es fundamental para poder continuar con el presente proyecto, usándose dos tipos de instrumento en los que tanto el alumno como el docente pudieran participar activamente.

Para el primer instrumento se pensó en uno que fuera capaz de demostrar el nivel de comunicación verbal que tienen los alumnos, comparado con otros alumnos del mismo nivel educativo.

Se realizó un primer instrumento escrito, que consistía en diez preguntas, todas encaminadas a una evaluación desde su sentir en el ámbito de la comunicación oral, pero después de ejecutar el instrumento, los resultados aparecen en una alta valoración por parte del estudiante de su desenvolvimiento verbal, lo que no coincidía con lo comentado por algunos docentes, y lo observado en clases.

Al percatarse que dicho instrumento no era del todo neutral, ya que no analizaba la realidad de las cosas, sino sólo una perspectiva, se optó por realizar un ejercicio de expresión, el cual consistió en diez minutos de participación en donde el alumno exponía “un producto con un argumento” de manera que fuera capaz de persuadir a sus compañeros de grupo, con fundamentos lógicos, retóricos y científicos. En este ejercicio el resultado fue distinto al que arrojaba el primer instrumento.

La evaluación requirió un instrumento que consiste en 8 categorías agrupadas en cuatro grupos: preparación, inicio, cuerpo y fin.

El primer grupo (preparación) incluye sólo una categoría: presentación.

El segundo grupo (inicio) incluye sólo una categoría: presentación e introducción.

El tercer grupo (cuerpo) incluye: a) exposición estructurada del contenido de la b) claridad y fluidez, c) empleo de apoyo e ideas complementarias, d) orientación, contacto ocular y movimiento, e) volumen, entonación y velocidad (10%);

El cuarto grupo incluye persuasión y sentir del público, que incluye la satisfacción del grupo que lo escucha.

El quinto y último grupo (fin) incluye sólo una categoría: conclusiones y despedida. Cada una de estas nueve categorías recibe la ponderación descrita entre paréntesis y que

viene a señalar la importancia concedida a esa categoría en el posterior entrenamiento en habilidades para hablar en público. Cada categoría se puntúa siguiendo una escala de 1 a 4, escala que viene a indicar el grado de dominio de esa categoría siendo 1 el dominio inferior de esa categoría durante la exposición, y 4 el grado de mayor dominio. Cabe destacar que sólo se agregó la octava categoría al instrumento usado por la Universidad de Jaén en la *Evaluación de la expresión oral*.

### 2.10.2 Participantes

El primer diagnóstico se realizó con alumnos del quinto semestre de bachillerato José Amador Velasco, de trece alumnos que conforman el grupo a cinco se les realizó el diagnóstico, ya que el nivel de destreza verbal es muy homogéneo en el grupo, efectivamente hay variaciones entre uno y otro, pero la diferencia es mínima, y muestra de ello es el resultado que arroja el diagnóstico. Los cinco alumnos elegidos fueron tomados al azar de la lista de asistencia. De ellos hay evidencias en video y audio de su exposición persuasiva.

Se les informó a los aspirantes de los objetivos de dicha práctica, la respuesta de su parte fue positiva, todos estuvieron de acuerdo en realizar el ejercicio de persuasión, se les explicó el tiempo que tenían para abordar el tema así como de las condiciones en las que se llevaría a cabo. Por lo que no hubo objeción alguna de su parte.

El ejercicio se realizó en tres horas dedicadas a la materia de Preceptiva Literaria en donde se preparó un pequeño escenario para que los participantes pasaran al frente, con dos cámaras de video se filmó el momento de su participación, fueron diez minutos los que se dedicó a cada uno de los participantes contando desde el inicio hasta el final de las preguntas de los compañeros, al término los compañeros de grupo hicieron crítica constructiva de la actuación de sus compañeros. El instrumento se encuentra en El anexo 1.

Las filmaciones fueron analizadas en otro momento en donde se utilizó la rúbrica *Evaluación de la expresión oral*. Según los autores de dicha rúbrica los objetivos principales son:

- a) Evaluación inicial de los estudiantes en su capacidad de expresión oral y miedo a hablar en público,
- b) diseño de una tarea de expresión oral,

- c) entrenamiento en dicha competencia, y
- d) desarrollo de una escala de evaluación o rúbrica que permita evaluar el desempeño de los estudiantes en dicha competencia.

### *2.10.3 Aplicación de instrumento y análisis de datos*

Una vez que se condujo el diagnóstico sobre las habilidades de comunicación oral de los alumnos, se analizó la información con base a los indicadores de competencias de comunicación oral de la educación media superior en México. En los resultados puede notarse claramente un bajo rendimiento en las capacidades orales de los alumnos de quinto semestre del Bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco.

### *2.10.4 Resultados de instrumento*

De los cinco alumnos analizados dos de los participantes usaron el tiempo completo destinado a su charla, al igual que usaron notas en las que basaban su exposición. Dos más no usaron el tiempo destinado, terminando su exposición antes de lo estipulado, al igual hicieron uso de notas, un alumno no utilizó notas y terminó antes de la mitad del tiempo destinado.

Se nota en general una idea preparada con anticipación, la cual es el centro del desarrollo, pero las notas que fungían como elementos de apoyo, no pudo notarse la solidez de ayuda, ya que en algunos casos se les vio con el documento en la mano, pero no se apoyaron en él.

En la presentación e introducción es evidente el poco interés que han tomado los expositores para la categoría, ya que sólo uno de los cinco propone la presentación y la introducción. Esta categoría hizo notar la carencia de orden a la hora de exponer el tema, en general los alumnos se paraban frente a grupo y comenzaban hablando, sin antes contextualizar, lo que causó problema en el público, ya que en dos casos hasta después de dos minutos se tuvo claridad del tema.

En la exposición estructurada de los contenidos de la charla pudo observarse la estructura que siguieron los participantes, en ella se puede constatar el desorden de contenidos, de igual manera, no hubo una buena introducción, ni una estructura de contenidos en la que se relata el orden ya sea axiológico, cronológico o de contenidos. El

desorden fue más que claro, la gráfica muestra que de cinco alumnos, sólo uno pudo tener mayor claridad. Se pudo detectar la improvisación del tema que en cierta manera es buena, pero sólo en ciertos momentos.

De los cinco alumnos que hablaron, cuatro se perdieron en los mínimos detalles que mostraba el público, cambiando los contenidos al gusto de los que escuchaban, por lo que pude constatar que el que mejor dominio tuvo del contenido no fue el alumno, sino el público, no permitiendo la libertad de exposición. Dejándose llevar por el sentir de los que escuchaban que en tres de los casos se convirtió en broma y preguntas sin sentido, sólo para reír del expositor.

En lo que respecta a la claridad y la fluidez pudo constatar que de los cinco alumnos con dos se pudo evidenciar la claridad del tema expuesto, dos confundieron al auditorio, creando una serie de interrogantes internas que pronto se hicieron presentes en los movimientos corporales del público, uno definitivamente no fue capaz de hacer ver el sentido de su tema, se le notó un cierto nerviosismo en el que cambió el sentido del tema en dos ocasiones terminando por no saber qué fue lo que en realidad planificó.

Curiosamente en esta categoría un alumno de los que no participó, cuestionó en forma de broma a uno de los que no fue capaz de clarificar su mensaje que se parecía a cierto Padre en la manera de hablar, lo que despertó mi interés en el sentido positivo, ya que los alumnos son capaces de detectar no únicamente las necesidades de los propios de los alumnos, también identifican a algunos sacerdotes que en su labor de ejercicio, tienen estas mismas dificultades.

Los cinco expositores llevaron documento de apoyo, pero dominó más lo que traían de apoyo que sus ideas personales, antes se les explicó que importaban más sus ideas que las ideas de otros autores, debido a que era necesario exponer con creatividad. Cuatro de los expositores se basaron en los recursos de apoyo complementario pero con muy poca participación personal, evidenciando su escasa pericia de desarrollo de tema, cuando se veían perdidos recurrían a su guía y sólo leían lo que ya traían preparado, tratando de esquivar la evidencia de su distracción y orden de la exposición.

La categoría de Orientación, contacto ocular y movimiento tres alumnos mostraron un buen contacto ocular con el público, lo cual en cierta manera atraía la atención de los que escuchaban, pero su postura era por momentos temerosa, un alumno escondía

constantemente sus manos y caminaba demasiado, otros dos alumnos mostraron mayor contacto con el público, lanzando preguntas al público. En los dos casos que mayor contacto ocular tuvieron con el público pudo notarse una mayor atención por parte del público.

La categoría que evalúa el volumen, entonación y velocidad fue la mejor valuada de todas, ya que en ella puede verse cómo la gráfica muestra el porcentaje aceptable de entonación y velocidad en la mayoría de los exponentes, sólo uno de ellos aún tiene un tono muy bajo y la velocidad de la voz en ocasiones distorsiona el mensaje. Los alumnos han tomado el tono ceremonial de los sacerdotes con los que conviven, lo que de cierta manera es positivo, pero no en todas las exposiciones es necesario tomar ese tono solemne, lo que indica que es necesario trabajar en diferentes estilos del habla.

En la última categoría se evalúan las conclusiones y despedida se notaba a los exponentes ya cansados y en cierta manera desconcertados porque la mayoría de las exposiciones fueron difíciles, lo que para el exponente y el público fue notorio, lo interesante de esta categoría es que tres de los alumnos terminaron sin ningún tipo de despedida, incluso confundiendo a la audiencia acerca del fin de su charla, dos dijeron “con esto termino” y se bajaron, dejando de igual manera al auditorio insatisfecho.

Las conclusiones quedaron sólo en la guía que llevaban ya que en ningún caso se presentó ninguna conclusión. Los exponentes se preocuparon porque se les terminara el tiempo de participación antes que agotar sus recursos lingüísticos.

### *2.11 Definición del problema a intervenir*

Después de ver el resultado del diagnóstico realizado a algunos alumnos del quinto semestre del Bachillerato José Amador Velasco, así como la entrevista a los docentes de la misma institución y las observaciones registradas día a día, se puede concluir que hay en este momento dos problemas que están entrelazados, uno de ellos se ubica de manera coyuntural en la formación de los alumnos, la comunicación oral y el otro considerado estructural, referente a la coordinación docente el cual parece presentarse como el problema de fondo, en la medida que la coordinación docente comience a funcionar podrá atacarse el problema de la comunicación oral en los alumnos, es por tanto un proyecto que analiza el punto clave del problema y lo ataca focalizándolo desde una realidad específica.

Basado en el diagnóstico de la comunicación oral, se pretende de fondo coordinar a un grupo de docentes en un innovador proyecto que unifique fuerzas desde distintas posiciones, con esto se podrá atender el problema de fondo de las capacidades orales.

Según el diagnóstico existe la necesidad urgente de trabajar desde la coordinación docente, ya que si no se ataca el problema de fondo esta situación y otras más seguirán prevaleciendo.

Debido a que los alumnos a los que se ha estado observando son de último semestre, estos requieren de un trabajo desde su ingreso al bachillerato, lo preocupante del caso es que estos alumnos están en constante diálogo con la sociedad, y los resultados de su comunicación oral son deficientes, si tomamos en cuenta que en los próximos meses tendrán que abandonar el seminario menor, se puede concluir con que por un lado no ha habido una coordinación que dirija las acciones en colegiado, y lo evidente en los alumnos el fracaso de la institución en destreza de comunicación oral.

Pero no todo termina allí, ya que por lógica podemos concluir que si los alumnos del último semestre del bachillerato presentan deficiencias, estando constantemente en relación con los grupos de la iglesia que atienden, los del primer y segundo ingreso es aún más deficiente.

Conociendo los objetivos generales y particulares de los seminarios en México, cuyos miembros se preparan para la vida sacerdotal, una de sus principales herramientas de trabajo es la comunicación oral, en donde los sacerdotes desarrollan diferentes temas, para distintos públicos, por lo que es necesario comenzar a forjar sus capacidades de comunicación en donde desde la primera etapa de formación puedan irse acrecentando las capacidades de comunicación oral.

Es imprescindible no olvidar que los alumnos se relacionan con la sociedad, de la que ellos tendrán que ser guías y pastores, su palabra es recibida de manera distinta a los demás jóvenes de su edad, debido a que el lugar en donde estudian es visto por la feligresía con mucho respeto, esto hace que la responsabilidad de la buena comunicación crezca aún más, la responsabilidad entonces no sólo depende de los alumnos que no han adquirido capacidades comunicativas, es mayormente responsabilidad de los directivos a quienes, justificada la importancia de la comunicación oral, corresponde organizar y exigir a

docentes y formadores un proyecto que integre su coordinación y trabajo en equipo para trabajar a favor de las competencias comunicativas de los alumnos.

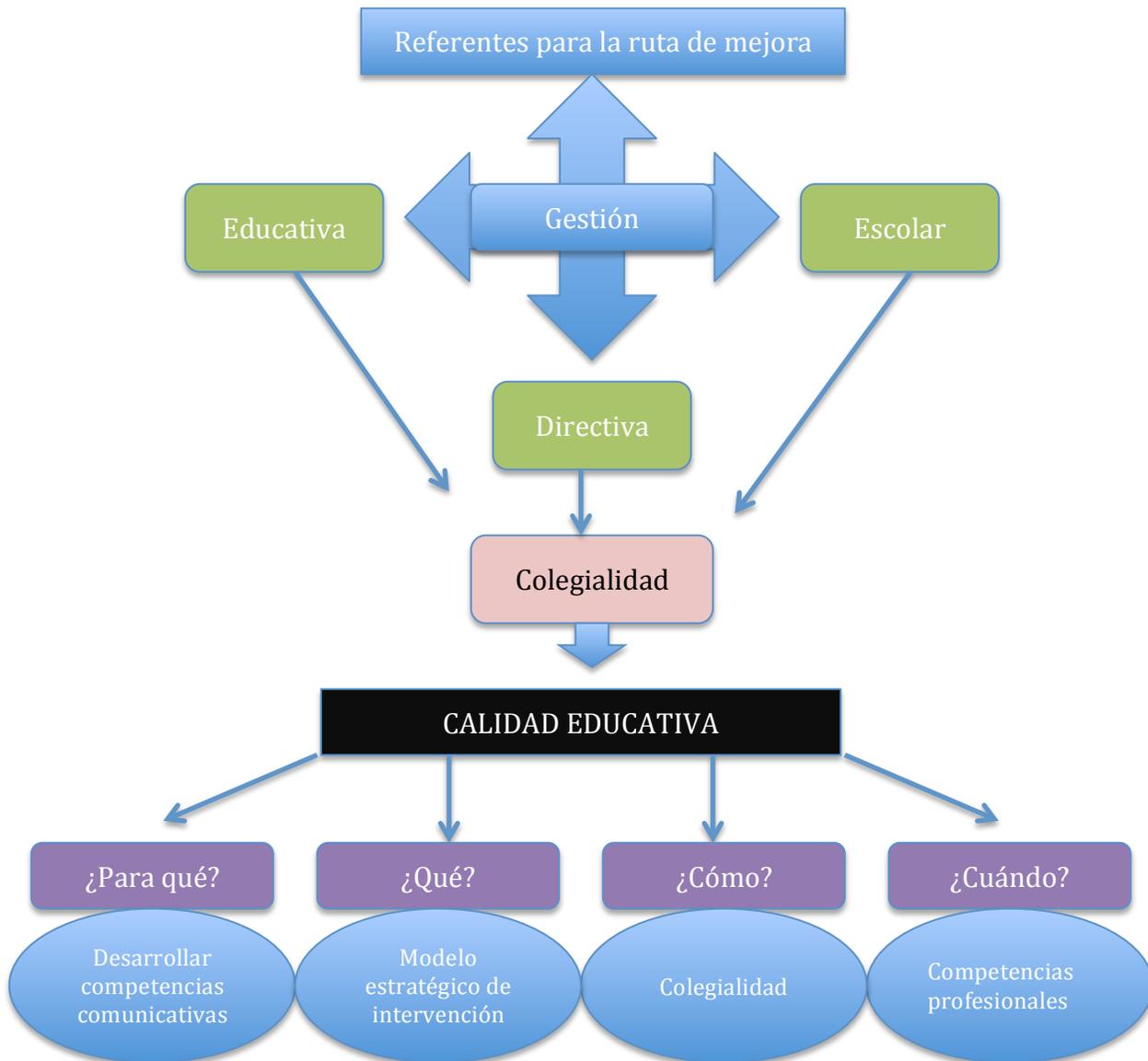
Por tanto, el principal problema en el bachillerato, es que en la práctica no existe una coordinación docente que busque desde la gestión, organizar los distintos procesos educativos, lo que origina conflictos que pueden evidenciarse en la irrupción de los objetivos académicos, creando una serie de inconvenientes que serán reflejados en la calidad educativa.

Sin embargo lo que hay de fondo no es únicamente problema del alumnado, ya que en el aspecto de coordinación y dirección se nota una nula participación y apoyo mutuo entre docentes, los proyectos colegiados y las prácticas de apoyo interdisciplinario, simplemente no se conocen, por lo tanto el problema de la comunicación oral es consecuencia de la falta de organización y coordinación docente.

#### *2.12 Conceptualización del problema:*

A continuación se muestra la figura 1 de desarrollo del proyecto presente. En ella se muestra el proceso y la búsqueda de resultados, se pretende desde la gestión directiva abordar el problema de la colegialidad, tratando de que ésta integre sus acciones con calidad, la función del proyecto es abordar desde la perspectiva de la gestión directiva el problema de la colegialidad que es prioritario en el proceso de aprendizaje de los alumnos del Bachillerato de Ciencias y Humanidades, la intención es solventar las problemáticas de comunicación oral como tema central.

Figura 1. Mapeo de la intervención



La intención del proyecto es trabajar desde la colegialidad un modelo estratégico de intervención de manera que el principal factor de enfoque será el trabajo colegiado con el fin de eliminar

### **III Fundamentación teórica**

#### *3.1 Introducción*

El presente proyecto intenta iniciar desde la gestión educativa y el trabajo colaborativo con algunos docentes, con la finalidad de generar vías para el trabajo colegiado y simultáneamente disminuir las necesidades comunicativas orales en los alumnos del bachillerato del seminario menor.

Se busca desde la intervención tratar de resolver la problemática de la coordinación docente, es la parte activa de la innovación, es cuando se realiza el acto planeado, se refiere al trabajo constante y viviente frente a la realidad, la intervención tendrá que darse con el motivo principal de redirigir, de transformar, de reacomodar, de volver a fijar los objetivos que durante el trayecto se han perdido. Bruner (1999, p. 18) menciona:

El contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad de la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que coinciden el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo.

En el anterior capítulo se pudo constatar por medio del diagnóstico la realidad de los alumnos del Bachillerato del Seminario Diocesano de Colima en lo referente a la expresión oral, situación que preocupa tanto a docentes como directivos, ya que siendo una escuela con ejercicio práctico de comunicación no se trabaja teóricamente en él, lo que se reconoce por la práctica cotidiana, teniendo alumnos en grados de filosofía o teología que les cuesta trabajo desenvolverse en público, existe pues un cúmulo de diversos factores que limitan el buen ejercicio de la retórica. En el diagnóstico puede notarse una estandarización fuertemente marcada en la expresión oral de los alumnos.

Es necesaria la activación del docente y las autoridades educativas para erradicar la vieja idea de la escuela, ya no sólo se tiene que tratar el tema de aprendizaje basado en la

escucha y repetición, es necesario movilizar las distintas áreas de aprendizaje en las que el alumno es el principal actor que dinamiza, organiza y administra el conocimiento.

Los cambios estructurales en la educación exigen que los actores principales sean los promotores de las mejoras, por lo que actualmente un docente, coordinador, director tiene la responsabilidad de dinamizar y poner en funcionamiento todas sus capacidades intelectuales y reflexivas en miras del cambio paradigmático de intervención educativa, no es una propuesta es una necesidad a reactivar las capacidades y creatividad, de todos los sectores a los que llega la educación.

"La innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza" (Barraza A. 2007. p.19).

Desde la teoría orientadora el proyecto se encauza por la gestión, que implica innovación en terrenos en donde antes lo tradicional era lo único existente, la colegialidad que intenta reforzar el trabajo por medio de la unidad y la práctica desde múltiples perspectivas, dependiendo del docente.

Después del análisis de los datos presentados en el diagnóstico se ha llegado a la conclusión que en el Bachillerato de Ciencias y Humanidades perteneciente al Seminario Menor de Colima el problema de fondo es la coordinación docente, los docentes trabajan a la manera tradicional, en la que éste explica al frente y el alumno permanece estático anotando lo que el docente dicta como verdadero. Se detectó que no hay un plan, ni proyecto que integre la vinculación y el trabajo conjunto entre docentes, de manera que se atienda con una estrategia en la que los actores principales de la escuela estén involucrados. Esto trae como consecuencias negativas el bajo rendimiento académico en los alumnos, poca participación social como institución, necesidades de comprensión lectora, proyectos en común inexistentes, escasa comunicación profunda entre docente y alumno, desorden en la búsqueda de objetivos comunes, evidentes necesidades de comunicación oral en el alumno, dificultad para formular, y emitir un mensaje efectivo.

Es muy notoria la ausencia del trabajo como colegiado en el que muestre a los docentes pensando en el bien común, en una consciencia universal que trate de revocar las necesidades evidentes tales como competencias que signifiquen el aprendizaje efectivo, es

evidente la carencia de herramientas y estrategias que fomenten la capacidad de comunicación en los alumnos dentro de la actividad cotidiana del bachillerato.

Los docentes trabajan desde su planeación (que no es obligatoria presentarla), lo cual dificulta aún más el problema del colegiado, no hay un registro en el que la coordinación pueda exigir y verificar siquiera la planificación individual, mucho menos la planificación colegiada será una exigencia, cada docente es libre de aplicar sus clases sin permiso ni conocimiento de nadie, lo que provoca el distanciamiento entre los mismos docentes.

Dentro de las muchas necesidades evidentes a falta de la coordinación docente es claro que los alumnos del Bachillerato del Seminario Menor se les dificulta emitir un mensaje efectivo en el que la estructura y secuencia lógica tenga un fluir constante, la dificultad para comunicar se evidencia en sus movimientos físicos expresando nerviosismo e inseguridad con las manos, el rostro y los pies. Es en esta necesidad de la comunicación oral en donde se buscará aplicar de manera concreta el trabajo colegiado, lo que en cierta manera representará el detonante que transforme no sólo esta carencia, sino que en la medida que se desarrolle el trabajo colegiado, podrán verse resultados en diferentes áreas, favoreciendo en las principales competencias del alumnado.

### *3.2 Gestión educativa*

Según el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (SEP, 2010), en México a partir del año 2001 la gestión ha intentado basar su liderazgo en un trabajo colaborativo, trabajo en equipo, participación social, docentes más flexibles, por lo que se traslada de un sistema rígido, formal, rutinario al que busca la comprensión de la complejidad, la apertura en el sistema, es claro ya que no se guía por reglas precisas sin orientación ni objetivo.

El proyecto de trabajo intenta dar un giro hacia la gestión educativa la cual está debilitada creando conflictos educativos institucionales, la importancia de ésta en la educación actual es sin lugar a dudas lo que desafía las generaciones de hoy.

Para Serafín Antúnez (2003), es importante que las instituciones educativas cada vez profesionalicen a sus directivos, debido a las nuevas necesidades que enfrenta la sociedad y el mundo del líder en la educación tendrá que estar cada vez reflexionando su institución.

“En la escuela, pues, se desarrollan múltiples tareas que son necesarias. Entre ellas las de motivación, dinamización y coordinación de las actividades de todos los miembros del equipo, resultan imprescindibles en cualquier organización”. (Antúnez, 2003, p. 22.)

Se plantea la posibilidad de trabajar la gestión estratégica en tres orientaciones: acción diligente, investigación, innovación y desarrollo.

La gestión cambia su idea central de puesto principal y se ubica en el punto de líder que promueve la participación activa. El líder tendrá que ser horizontalmente el primero que mantenga la comunicación con los colegas, por lo que parte importante de este proyecto es el trabajo colegiado entre docentes.

El líder transformacional por carisma, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica motiva a los demás actores a realizar más de lo que tenían planeado en miras de los objetos comunitarios, por lo que el director se transforma de administrador a líder, el primero sólo cumple con ciertas normas impuestas por el sistema, y en el segundo aparece como agente activo de desarrollo que promueve el buen funcionamiento y organización dentro de la institución en donde es encargado.

La importancia de la gestión educativa es la educación de calidad, en donde las manifestaciones de la buena gestión se ven reflejados en las competencias para la vida que muestran los alumnos, la intención primordial se fundamenta por lo tanto en la eficacia y eficiencia de la enseñanza aprendizaje que se manifiesta por medio de acciones de la vida cotidiana.

“En cualquier caso, la palabra gestión sugiere inmediatamente actuación. Tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que la complemente” (Antúnez, 2003, p. 49-50)

La labor del gestor implica los procesos pedagógicos, comunitarios, administrativos, y directivos, en las diferentes facetas, debido a la amplitud de la tarea, la gestión educativa implica capacidades de desarrollo tanto humanas como profesionales, lo que hace de la gestión además de un tema abarcable, desafiante.

Su misión es el mejoramiento de la institución por medio de acciones conjuntas establecidas por la comunidad educativa, guiadas y supervisadas por el gestor, que en equipo, con los demás miembros que integran el proyecto, valora y evalúa constantemente el actuar académico.

Es aquí en donde reside la importancia del proyecto, se pretende trabajar desde la colegialidad, con un liderazgo efectivo, que infunda pasión y organización, de manera que los proyectos planteados puedan ser una realidad, son los maestros coordinados por objetivos específicos que puedan hacer notar su participación en la solución de conflictos cotidianos dentro de la institución.

“Gestionar en esencia, es sacarle todo el partido posible a lo que ya se tienen o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo”. (Delgado, 2004, pag.195).

No se trata de querer aparentar, sino de querer actuar, en el proyecto no se busca crear protagonismos externos, queriéndose hacer notar por encima del grupo, se trata de buscar el trabajo desde la más cautelosa presencia, de manera que el protagonista real sea el alumno, aunque este no puede ser sin el trabajo coordinado.

El gestor desarrolla el liderazgo el cual busca el bienestar de todos, planea y dinamiza a sus compañeros de manera que ejerce una fuerza de atracción hacia la búsqueda y cumplimiento de los objetivos planteados.

### *3.3 Dimensiones de la gestión*

Según el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, la gestión escolar se compone de cuatro dimensiones, Pedagógico académico, organizativo, Dirección estratégica, Administrativa, participación padres de familia.

La función de las cuatro dimensiones es la mejora constante de la institución educativa, teniendo una función analítica, observadora, crítica e interpretativa, hacia lo que sucede al interior y al exterior de la escuela.

Lo pedagógico académico implica el trabajo del docente con el currículo, todo el proceso pedagógico de enseñanza aprendizaje que sucede en el aula. Desde la manera de cómo se transmiten los conocimientos, el desarrollo de habilidades, las destrezas, la interacción del docente con los alumnos, así como la relación con los padres de familia.

Implica la planeación y elaboración de materiales que faciliten y promuevan la enseñanza, de manera que el alumno y el docente sostengan una relación estrecha de logrando que el conocimiento sea significativo. Esta dimensión contempla además el clima en el aula, favoreciendo el aprendizaje. “El docente debe ser capaz de crear ambientes de

aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de casa comunidad educativa” (SEP, 2009, p. 84).

Esta dimensión está centrada principalmente en el docente y lo que sucede dentro del aula, pero para que esto pueda llevarse a cabo correctamente, el gestor tendrá que propiciar espacios que motiven y alienten la buena práctica pedagógica, buscando elementos que favorezcan la buena relación con los docentes y con los alumnos.

Dimensión Organizativa. Dicha área integra la buena relación entre todos los agentes que están implicados con la institución, se trata de favorecer y crear espacios con un buen clima de respeto y cordialidad, ya que se ha comprobado que los espacios hostiles debilitan la enseñanza aprendizaje.

“Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo, si todos los criterio giran en torno a este criterio los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores”. (SEP, 2009, p. 88)

La buena organización centrará su atención en el logro educativo lo que le ayudará a buscar elementos que mejoren la educación, promoverá conocimientos, desarrollará habilidades. Con esto se explica correctamente la importancia de la dimensión organizativa, no es un centro de relaciones sociales, sino que estas favorecen la calidad educativa, esta será el principio y fin de la dimensión organizativa.

Aunque para esta intervención no sea usada la dimensión organizativa, es oportuno mencionar su importancia. Ya que podría considerarse como una lupa que permite ver de cerca lo que detiene el proceso de educación de calidad. Contempla la revisión de alumnos, prácticas docentes, directivos, personal administrativo y hasta personal de apoyo, los cuales a través de los logros y el rendimiento, muestran la buena o mala conducción de los actores implicados, aunque no será incluida dentro del proyecto, es necesario mencionar su importancia en el papel de la gestión escolar.

Busca modificar acciones para que la calidad crezca dando muestras positivas al reflejarse en los objetivos llevados a la práctica. Lo organizativo integra la coordinación de recursos humanos de manera que estos desarrollen su potencial y sus competencias se reflejen en todas la dimensiones.

Participación de padres de familia. La cuarta y última dimensión se refiere a la labor que realiza la escuela hacia fuera, su implicación tanto con los padres de familia como con

la sociedad, el entorno en el que se desenvuelve, lo aprendido en las aulas se refleja en las actividades sociales las cuales implican tomar en cuenta la participación activa de los padres de familia, dentro de las decisiones escolares, debido a que la educación sostenida desde los diferentes espacios en donde se manifiesta el estudiante, puede lograr que los objetivos no sólo puedan verse frustrados al pasar la puerta de salida de la escuela.

Aunque en el presente caso los padres de familia no se involucran en el proceso de enseñanza aprendizaje directamente, por la escasa relación que hay entre padres de familia, alumnos, es importante la influencia que estos ejercen en sus hijos, ya que en la muchos de los casos el alumno de bajo rendimiento es muestra del escaso apoyo familiar.

“También se consideran las relaciones que se establecen en el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos organizaciones de la comunidad, barrio o colonia”(SEP, 2009, p. 89).

Las cuatro dimensiones se relacionan y complementan entre sí, la unidad de las cuatro manifiesta conductas favorables de aprendizaje, de manera que los resultados son palpables, si una de las dimensiones se encuentra vulnerable, la repercusión podrá notarse en toda la institución. El buen resultado de las cuatro da estabilidad y equilibrio educativo.

### *3.4 Calidad Educativa*

Hilda Lanza (1996) señala que la calidad educativa se ha ido reestructurando conforme al paso de los años, lo que en Iberoamérica en los años ochenta era calidad de la educación, en los noventa ha transformado su fondo y el sistema se renueva, definiendo la calidad como: “la posibilidad que debe brindar el Estado al conjunto de los individuos...para el desarrollo de sus capacidades... con el fin de alcanzar mayores niveles de participación política, social y económica” (Lanza, 1996).

Para Schmelkes (1996, p. 1), la calidad de la educación va girar en torno a cuatro conceptos:

- a) Relevancia, es decir, “aprendizajes que resulten relevantes para la vida actual y futura de los educandos y para las necesidades actuales y futuras de la sociedad”; b) Eficacia “capacidad de un sistema educativo básico de lograr los objetivos, suponiendo que éstos son relevantes”; c) Equidad, “que los objetivos de la educación se logren de manera

equiparables para todos”; d) Eficiencia, “un sistema será de mayor calidad en la medida en que comparado con otro logra resultados similares con menores recursos”. Sin embargo, en ocasiones se busca sólo cumplir con los objetivos que marcan las políticas educativas (eficacia) y se deja de lado el proceso que se siguió y la calidad con que se han alcanzado éstos (eficiencia).

La calidad de la educación no depende exclusivamente de un sujeto, sino que en la unidad y colaboración con los agentes implicados y con una planeación fundamentada en la realidad social, la calidad de la educación puede vislumbrarse cercana. Por lo que la visión de Schmelkes (1996) pareciera más completa ya que no sólo basa su concepto educativo en sectores que serán claves para el buen funcionamiento de ésta, sino que va a entender la importancia de cada sector, tomando en cuenta la educación en su concepto integral, el cual entiende la calidad de la educación en su conjunto. Esto anterior justifica perfectamente el trabajo colaborativo desde el que se quiere abordar el proyecto, la unidad y la colegialidad le dará más fundamento al trabajo educativo.

Para Lanza (1996, p.1), el problema de la calidad educativa reside en dos situaciones. Primero: “parálisis sufrida por las áreas de planeamiento educativo”, segundo: “la inexistencia, interrupción o colapso de los sistemas de estadística educativa nacionales o sectoriales”

La visión anterior tiene que ver con la importancia de la gestión educativa, con una atinada dirección y una organizada planeación por parte de los agentes responsables de brindar una ruta correcta y un acompañamiento constante para que la educación sea de calidad.

El bachillerato intentará hacer suya la calidad en la educación, buscando siempre la educación centrada en el alumno, él será el eje por el que se bordan los contenidos temáticos, el equipo de trabajo tiene claro que ya no se busca satisfacer las necesidades del docente, se sabe que implica un reto y mucho tiempo extra, pero el compromiso con la educación y con los educandos muestra elementos de interés haciendo que se cambie la postura del docente a centrarse a la postura del estudiante.

“Desde una visión educativa que privilegie a los sujetos y no al control administrativo sobre ellos, la aplicación de modalidades para definir la calidad no debería ser un criterio de exclusión que contradiga la vocación humanista y universal de los conocimientos propia de las instituciones educativas públicas”. (Lema, 2007, p. 12)

Para lograr una verdadera revolución y alcanzar la calidad educativa es necesario tener en cuenta los factores implicados en todo proceso de enseñanza – aprendizaje, siendo éstos los siguientes: *maestros*, resulta necesario cambiar las formas de enseñanza, recurriendo a la utilización de estrategias y técnicas innovadoras, actualización de contenidos que resulten más pertinentes y de mayor relevancia, pero la tarea fundamental para el docente consiste en lograr la motivación del estudiante por aprender, además de la unificación de esfuerzos por lograr la coordinación docente. *Centro de aprendizaje*; el cual debe contar con los materiales necesarios tanto de infraestructura como de equipamiento para desarrollar sus capacidades. *Directivos*, quienes se encargan de lograr la participación activa de los padres, motivar a los docentes, así como llevar el seguimiento de los alcances de éstos.

El equipo de trabajo es consciente que la calidad educativa no sólo depende de un personaje, sino que todos los personajes somos actores primordiales para lograrla, en la medida que hemos entendido que en las manos del docente y la motivación que la escuela represente para el alumno irá vislumbrándose una educación de calidad.

Lo más importante es que el líder irradie energía positiva que mantenga la armonía y trabaje de manera colaborativa, tomando en cuenta las opiniones de la comunidad escolar, buscando siempre brindar servicios educativos de calidad; otra pieza fundamental son los *padres de familia*, quienes deben mantener una comunicación cercana con docentes y directivos sobre el avance de sus hijos, aunque por el momento el proyecto no enfoque el trabajo en ellos. Finalmente los *alumnos*, quienes son protagonistas de dicho proceso, es por eso que debe procurar partir siempre de las necesidades e intereses de éstos, en todos los ámbitos, personal, académico, social, etc.

En la actualidad el bachillerato José Amador Velasco, la imagen del líder está difuminada, muestra de ello es la falta de unidad de docentes, la necesidad urgente de proyectos de integración en los que el alumno sea capaz de entender la importancia del

trabajo en común para poder salir a la sociedad a dar testimonio de la calidad educativa aprendida.

Cada “cabeza” es mundo, no se puede ser ajeno a esa realidad personal de cada uno de los estudiantes y menos intentar cambiarla, lo que el docente puede intervenir es enriquecerla y redireccionarla con el fin de formar buenos ciudadanos y personas realizadas. Esta postura de tensión personalizada parece utópica, sobre todo si se piensa desde una escuela pública, no siendo este caso, aunque no se trabajará propiamente en un acompañamiento cercano, el equipo de docentes puede brindar mayor atención a los alumnos, dado que toda la institución educativa no rebasa los sesenta alumnos.

La calidad no depende únicamente del alumno y su mundo, el directivo, junto con el coordinador y docentes tienen la responsabilidad de apoyar y orientar en un proyecto que integre el máximo potencial del alumno, la mala calidad educativa se hace evidente en la medida que la dispersión y desorientación de los objetivos institucionales son difuminados.

La calidad educativa por lo tanto es en el mejor de los escenarios la buena participación de los actores que integran la institución, directivos, docentes, padres de familia, formadores, alumnos, sociedad, estará en la coordinación, y trabajo en conjunto de directivos y docentes los cuales guiados por los objetivos institucionales puedan ser capaces de encausar la educación por el camino correcto, en esto sin duda recae el mayor peso, ya que en la medida que exista una gestión de calidad, se podrá presumir de una calidad educativa.

### *3.5 Gestión Curricular*

Permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela, su intención es analizar desde lo local y en caso de que las acciones no tengan el seguimiento con los objetivos curriculares transformar la práctica, buscando siempre la mejora de la institución y de la sociedad.

Zabalza, (1999) al respecto comenta que la gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito) pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo a la realidad educativa a través de un proceso de diversificación curricular.

Esta gestión curricular abre espacios para la adaptación, organización y creatividad del docente, lo que hace de la gestión flexible y adaptable a las condiciones culturales, sociales y propias de cada institución. La gestión curricular tendrá que fundamentarse en una realidad propia, la cual transformará el medio y la sociedad de los que en ella participan, desde un punto de vista personal, la importancia de la gestión curricular será lo que diferencie a la institución de las otras y ésta tendrá que distinguirse del resto de las escuelas, incluso de las que tienen el mismo corte pedagógico. Pero para que esta personalidad pueda verse reflejada, tendrá que tomar en cuenta todos los factores que suceden y los que se dan por añadidura dentro y fuera de la institución, siempre y cuando tengan relación con el reflejo que integra el currículum.

Esta gestión curricular tendrá que iniciar desde el aula, desde el interior, para que su reflejo vaya de igual manera hacia lo externo, pero siguiendo a Federico Malpica, la gestión pedagógica curricular significa:

“Desarrollar un espacio para la calidad compartida de la gestión pedagógica en el aula, con una metodología que permita ir avanzando poco a poco, transformando la cultura interna a todos los niveles en las instituciones educativas y sentando las bases para hacer de la profesión docente uno de los pilares de las sociedades en este siglo XXI”. (Malpica, 2014, p. 73).

La *Reforma Integral de la Educación Media superior*, contempla tres aspectos claves para la puesta en práctica del currículum. “El énfasis en habilidades y conocimientos y competencias, la flexibilidad del currículum, programas centrados en el aprendizaje”. (SEP, 2008, p. 24)

La gestión tendrá que girar en torno a estos anteriores principios, los cuales abonarán significativamente logrando la calidad educativa, misma que se verá reflejada en los resultados del aprendizaje significativo de los alumnos.

### 3.6 *La colegialidad*

En la actualidad el trabajo colegiado es clave en la búsqueda del éxito de las escuelas, su importancia radica en la unidad de fuerzas con el fin de cimentar firmemente las bases de las diferentes facetas de la institución educativa, dinamizando los recursos humanos, de manera que cada uno trabaje a favor de metas comunes.

Tanto la colegialidad como el trabajo colaborativo serán el vehículo que conduzca el proceso de proyección aunque ambos no son dos conceptos similares, si son complementarios, y específicamente en este proyecto ambos complementan la tarea que intenta dar resultados eficaces en la educación.

Santos Ancira (2012, p.2), define el trabajo colaborativo como:

“Un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valiosos en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad”.

La importancia del trabajo colegiado tendrá que estar representado por los diferentes agentes que participan activamente en el proceso educativo, desde los: maestros, directores, alumnos, padres de familia, todos tienen una responsabilidad, su desarrollo es horizontal en el sentido de que las aportaciones de los integrantes son consideradas por igual, independientemente de la jerarquía o posición que ocupen en la escuela, por lo que en la medida que se comparta, que en común se lleguen a tomar decisiones consensuadas, en la medida que el diálogo y la comunicación estén presentes en los participantes se logrará establecer el trabajo colegiado.

Existe amplia constancia de que es aconsejable propiciar un mayor equilibrio en la participación de los diversos actores del quehacer educativo (...) Para lograr este propósito, es indispensable fortalecer la capacidad de organización y participación en la base del sistema – la escuela misma–, de los maestros, los padres de familia y los alumnos. (Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, (1992, p. 1).

La coordinador del proyecto tendrá que persuadir a los miembros que integran la institución y encausarlos por un objetivo común, de manera que cada uno desarrolle su potencial como ser humano y como profesional siempre usando todas las herramientas a favor de los objetivos generales y particulares previamente planeados y consensuados.

El trabajo colaborativo representa valores educativos que lejos de permanecer estáticos en la teoría curricular se hacen presentes, fomentando entre competencias docentes tales como la comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso y confianza, lo que fomenta y facilita la educación.

Se trata de innovar el trabajo docente, llevando a su máximo potencial el trabajo en conjunto que permita la flexibilidad del currículum, creando atractivo e interactivo los contenidos temáticos.

El bachillerato del Seminario Menor es necesaria la cultura colaborativa en la que encaje perfectamente el modelo de gestión propuesto por las organizaciones educativas, esto anterior puede funcionar por la colegialidad en la que se pretende mejorar la práctica docente y con ello los procesos de gestión docente o institucional. Es necesario un equipo de trabajo que sea capaz de compartir conocimientos, experiencias y problemas como base para construir un proyecto común de escuela. Es este proyecto compartido el que los hace equipo y no sólo colegas; el que permite centrar los esfuerzos alrededor de metas comunes, en un marco de respeto a la diversidad y abierto a la pluralidad.

La importancia del trabajo colaborativo es que todos dependen de todos, creando un ambiente de responsabilidad y compromiso en cada elemento, motivados estos podrán dar un poco más de lo que se espera de ellos. Los miembros se identifican con la escuela, la aprecian y buscan siempre el bien común, dejando de lado la individualidad y el egocentrismo.

El *modelo de Gestión Educativa Estratégica*, explica: “El trabajo colaborativo implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo” (2010, p. 95).

La coordinación docente invita a la eliminación de la individualización y tratar de equilibrar la recompensa dada a los alumnos por el esfuerzo individual, debido a que la calificación, el trabajo personal es calificado conforma al empeño individual del estudiante, lo que amerita trazar una nueva manera de evaluar y entender el trabajo áulico fuera de ella.

En la gestión colegiada el docente comienza a tomar decisiones y a exigirse más de lo que la educación tradicional solicitaba, ya no permanece estático siguiendo al pie de la letra proyecciones y prácticas ya pactadas, sino que las analiza, las confronta y es agente activo de transformación, lo que en la práctica recaerá en el estudiante, en esto puede detectarse el principal objetivo de la gestión, la acción y la mejora.

El trabajo colegiado se constituye como una estrategia de consulta, reflexión y análisis y concertación entre el personal académico para el desarrollo y puesta en marcha del plan de trabajo constitucional, con el quehacer educativo centrado en el estudiante a fin de impulsar actividades académicas y de gestión escolar (SEMS/DG.B. 2009. Pág. 1)

Lo verdaderamente importante del trabajo colaborativo va a recaer en el estudiante, este es el principio y fin de la práctica docente, la atención y reflexión gira en torno al que aprende y conoce, por lo que el docente reconociendo su posición como elemento transitorio entre el conocimiento y el quehacer reflexiona y muestra la mejor fórmula para llegar a su fin específico.

La gestión del trabajo colaborativo implica comunicación bidireccional, en este sentido la comunicación se instala en un nivel (yo – tú) en donde las relaciones comunicativas se insertan en la confianza que el gestor ofrece a sus compañeros, aceptando críticas constructivas, en una y otra dirección.

La colegialidad implica la discusión y la construcción de rutas de trabajo que impliquen la participación activa de los miembros que activamente se integran, como una propuesta de la nueva educación que conlleve a la búsqueda de objetivos comunes, el docente no sólo actúa constantemente, sino que se actualiza de manera permanente lo que implica en ocasiones salir de la zona de confort, para instalarse en la zona de praxis, lo que lo coloca nuevamente como un agente activo y solidario.

El meollo de la educación en la actualidad no se fundamenta únicamente en el conocimiento teórico, y no por ello se intenta desmeritar la importancia del mismo, pero más allá de esto, lo que prevalece serán las soluciones prácticas que resuelvan las situaciones conflictivas cotidianas que en la mayoría de las ocasiones limita la calidad educativa.

Importante tener presente dentro de la colegialidad el diálogo constante entre los

docentes que participan del proyecto, ellos llevan sus dudas a la colegialidad y desde allí se reflexionan las posibles vías de solución, lo que contrarresta de manera importante la ausencia de relaciones efectivas que permiten en un clima de cordialidad y respeto buscar soluciones en común. Pero no sólo la comunicación como equipo colegiado resultará positivo, sino que intrínsecamente se inserta la comunicación con el alumnado, lo que resulta un constante diálogo entre docente alumno de manera que la práctica educativa va encontrando vías de realización concreta.

El trabajo colegiado es una de las estrategias para definir las responsabilidades individuales que implica la tarea de la educación en el aula, con miras al mejoramiento permanente y al fortalecimiento profesional tanto del personal académico como de directivos y alumnos (SEMS/DGB, 2009, Pág. 18).

La implicación del proyecto rebasa a lo que se considera una práctica más, al hacer uso de recursos materiales y humanos en donde se integran los diferentes actores efectivos de la educación, conllevan a reflexionar desde una tónica integral, que no sólo representa un proyecto solitario, ya que favorece de manera efectiva el nuevo destino de la educación, contemplando planos de concretización y enlace en los que participan activamente todos sectores específicamente elegidos.

La intención del trabajo colegiado representa una educación basada y fundamentada exclusivamente en la persona, que el alumno tenga la capacidad de crear y pensar originalmente, con iniciativa propia y propositiva, buscando el bien común y sobre todo que la libertad en él sea una constante.

El proyecto pretende el trabajo en academias, la consolidación de equipos de trabajo que busquen en los alumnos, por un lado explotar su potencialidad como personas individuales, pero a la vez encontrar la forma de despertar en el alumno la importancia de la unidad y el trabajo en equipo.

Uno de los puntos clave del éxito del trabajo colaborativo, es que el centro tensor que anteriormente en las instituciones era sostenido por el líder, ahora pasa de ser un punto tensor y se pluraliza en distintos centros claves de tensión lo que fortalece el trabajo pensado en el conjunto de esfuerzos que puedan dar continuidad en el momento que uno de uno deje de funcionar, lo que ha favorecido significativamente el trabajo de las instituciones tradicionales, si el director por alguna razón fallaba, la institución perecía.

### *3.7 Componentes de la expresión Oral*

La primera manifestaciones de comunicación entre un humano y los de su género fue por medio de la expresión oral, el llanto del infante reclama algún sentimiento o necesidad (hambre, sed, dolor), la voz de la mamá representa tranquilidad. Las primeras manifestaciones orales van dando identidad y personalidad al infante. Es motivo de regocijo en la cultura occidental que el niño comience a emitir los primeros sonidos guturales, y más propiamente cuando estos sonidos son solidificados en palabras ya que el habla representará en buena medida la manera más natural de comunicación del ser humano.

“Debemos tener presente que el objetivo principal (prístino o primordial) de la comunicación humana es el entendimiento para la acción humana” (Tenorio, 2008. p. 29).

Lasweell, citado en Tenorio (2008, p. 29) menciona:

El modelo de comunicación el cual se basa específicamente en el circuito del habla, tomando en cuenta distintos elementos que integran la complejidad de la expresión oral, dicho modelo responde a la fórmula clásica que se responde las siguientes preguntas: quién dice, qué dice, a quién se lo dice, por qué canal, y con qué consecuencias.

En esta sección se alude a la comunicación oral debido a que la comunicación en términos generales puede atribuirse a mutualidad, reciprocidad, comunión, comunidad, posesión de algo en común, participación, transmisión, información, contaminación, expresión, codificación, accesibilidad, decodificación, similitud, trato, expansión, interacción y simpatía. A continuación se presentan algunas definiciones de comunicación.

González Castro V. (1989, p. 272) plantea que es un proceso de interacción social a través de símbolos de sistemas de mensajes que producen como parte de la actividad humana. También puede entenderse como intercambio, diálogo, vida en sociedad, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades productivas de los hombres y no puede existir sin el lenguaje.

La definición dada por Castro revela el sentido de la comunicación en el humano, identificándola como parte de su identidad como ser humano, el ser que se relaciona y convive, similar a la definición Aristotélica que comparte que el hombre es un ser político, que necesita de la relación con el otro para conocerse y entenderse así mismo.

Para B.F Lomov (1989, p. 293) la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos, que no sólo se trata del influjo de un sujeto con otro, aunque esto no se excluye, sino de la interrelación entre ambos. En ella se lleva a cabo un intercambio de actividades, representaciones, ideas, orientaciones, intereses, etcétera, se desarrolla y manifiesta el sistema de relaciones sujeto-objeto, necesitándose como mínimo para su realización, dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

Lomov (1989) presenta una definición más profunda de la comunicación, cuando ésta llega a convertirse en una comunicación efectiva, en la que no sólo pueda verse el intercambio de información, sino que esta pueda llegar a tocar la esencia real tanto del ser humano como de su interlocutor, las palabras, y las señas dejan de estar en un plano literal para ingresar a términos metafóricos, es importante esta definición porque los procesos áulicos tendrán que estar relacionados con la comunicación profunda entre alumnos-maestros, alumnos- alumnos, en el salón de clases se llevarán a cabo los distintos procesos de enseñanza aprendizaje.

En la medida que el alumno del bachillerato tenga la capacidad de construir un mensaje con la lógica que éste requiere, que a su vez tenga claridad para él y quien lo escucha, dándose a entender, con fluidez y velocidad adecuada, hablará de su buena preparación y fomentará el respeto entre los que lo escuchan, su mensaje será mayormente aceptado y recibido por la audiencia.

La comunicación oral es la primera codificación de la lengua, la cual va a ser exteriorizada de forma sonora, por extensión de la boca, el rostro, los gestos, la sonoridad es abstracto e intangible, la cual al expresarse emite un gesto sonoro que se exterioriza por medio del sonido. El ser humano no sólo emite el sonido por las cuerdas vocales, sino que ese va ser el resultado de un proceso interno que integra el pasado, el presente y el futuro de la historia del emisor, pasando por el cerebro las ideas de manera que puedan concretarse en palabras, ideas, mensajes.

Una vez que los hombres comenzaron a hablar, la palabra constituyó el primer y más importante medio de comunicación, aunque desde antes, los gestos, ademanes, acciones y sonidos pobremente articulados fueron los primeros medios de los que se valieron para comunicarse entre sí. No obstante desde las etapas tempranas del desarrollo, la sociedad se vio acompañada por el perfeccionamiento de los medios de

comunicación. La aparición de la escritura posibilitó el desarrollo de la comunicación por signos, la que permitió la transmisión y recepción de toda la experiencia socio - histórico cultural alcanzada a través de los tiempos. (Sánchez, Vázquez, Hernández (2006, p.3).

El desarrollo científico y cultural de la sociedad en la actualidad exige mayor capacidad de descodificación de la comunicación y habilidades verbales, en un mundo en donde es indispensable la relación entre humanos urge capacitar a los educandos en las habilidades comunicativas verbales, para sustentar lo anterior sólo requiere pensar la cantidad de foros, exposiciones, conferencias, seminarios, coloquios en donde la fuente primordial es la comunicación verbal. “La expresión en el discurso social (dimensión pragmática) se inserta en otros dominios: dicción, altura de la voz, discrecionalidad del tono, fluidez sonora, ritmo y recursos aledaños a la sonoridad” (Tenorio, 2008, p. 38).

La reforma integral de la Educación Media Superior, dentro de las competencias genéricas de comunicación, menciona: “Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios códigos y herramientas apropiadas” (2011, p.5)

Si bien es cierto, en general las escuelas practican la expresión oral, en las aulas y fuera de ellas, se conversa, el maestro pregunta, el alumno responde, o viceversa, pero cuando en una institución educativa se practica conscientemente la expresión oral, en donde el alumno no sólo habla por hablar, sino que la palabra representa un compromiso, que el alumno conoce las reglas, los modos y las formas para que su comunicación pase a ser más profunda y eficiente, la calidad de la comunicación será más solidificada.

Por medio de dinámicas como debate en equipo y exposiciones, defensa de sus puntos de vista, críticas constructivas, el alumno será capaz de desarrollar una postura en la que sustente su visión con argumentos sólidos y fundamentados, se trata de una exigencia no sólo como escuela de humanidades, es una competencia que implica a todos los estudiantes.

### 3.7.1 La Persuasión

Prácticamente se da por hecho que desde los primeros años de vida del hombre, desde casa aprende la lengua materna, la cual va dotar de herramientas de interacción al ser humano con su exterior. Al llegar a su primera etapa educativa el ser humano ya puede comunicar su nombre, sus gustos, forma oraciones simples, distingue la voz de la maestra de la del resto del grupo, es capaz de completar palabras y su léxico va incrementando con el transcurso de los días.

La persuasión como bien lo menciona Kathlee (1991), en su libro *La persuasión en la comunicación* ha sido motivo de muchas discordias entre los estudiosos del término, catalogándola algunos como una manera de manipular a los otros, sin dar pie a la reflexión del interlocutor, en lo que Kathlee (1991, p. 25.) no va concordar ya que para él “la persuasión es necesaria por el sólo hecho de que todos diferimos en nuestros objetivos y en los medios con los que los conseguimos”.

Los alumnos de bachillerato cuyo enfoque educativo son las humanidades, y más propiamente destinados a ejercer el ministerio sacerdotal, tendrán que dominar y poseer las técnicas de la expresión oral, la cual será una de las principales herramientas en su trabajo cotidiano.

“De manera que la comunicación es algo más que la transmisión de ideas de una persona a otra. Es el medio a través del cual aprendemos quiénes somos y quiénes podríamos llegar a ser”. (Reardon, 1991, p. 28)

La persuasión atiende a un nivel más alto de conciencia que la simple repetición, esta última es la manera primera de aprendizaje, pero en la persuasión entran diferentes elementos las cuales tendrán que estar conscientes en la comunicación, la persuasión es empatizar con el escenario, estar atento a los gestos de agrado o desagrado del mensaje, tratando de transformar y los modos comunicativos, de manera que estos puedan resultar más efectivos.

La relación entre la comunicación y la persuasión es que esta última es siempre una actividad consciente, esta teoría la defienden Miller y Michel Burgoon (1973). Por lo que la persuasión es el clímax de la comunicación humana, en donde prácticamente todos los sectores del cerebro se encuentran alertas a las palabras, gestos, y sonidos que se emiten.

Sin duda que la persuasión hace referencia al sentido del ser humano, usar la razón, la conciencia ante cualquier palabra emitida.

La persuasión no va ser unidireccional ya que una sola persona no es capaz de persuadir por sus propios medios al otro, esto va a darse en la medida que tanto el persuasor y el persuadido acepten cierta comunicación que va transformarle su cosmovisión, por lo tanto no se da *al* otro sino *con* el otro.

### 3.7.2 Formas discursivas

En el presente apartado se muestran algunas formas discursivas cuya intención es ligarlas en el siguiente capítulo en apoyo a líneas de acción, que guiarán la realización del trabajo práctico. “Las formas discursivas son las representaciones estructurales que un discurso asume en la fase elocutiva de la composición textual” (Tenorio, 2008, p.54).

Entre las formas discursivas más importantes se rescatan:

- La exposición: su finalidad es presentar, exhibir, mostrar. Es importante tener en cuenta que se tienen que analizar el tema con la intención de jerarquizar las ideas más importantes e irles dando un orden. “Los textos expositivos preferirán más el sentido objetivo de los elementos a comunicar que los sentidos convincentes o emotivos”. (Tenorio, 2008, p.58)
- La argumentación: Su intención es usar los elementos suficientes, y convincentes para probar una opinión sostenida.  
“La estructura elocutiva de esta forma da a conocer tres partes generales: a) información del tema, b) punto de vista y razones, c) cuestionamiento y conclusión probatoria” (Tenorio, 2008, p.59)
- La narración: una de sus principales características es la creatividad con la que se cuentan los sucesos, se trata de una referencia de ideas particulares, con un estilo y una forma muy especial de realización.

### 3.8 La escuela como espacio para la formación comunicativa

En *El Documento base del bachillerato general* se señala lo siguiente: “busca que los jóvenes egresados del nivel medio superior sean ciudadanos reflexivos, con capacidad de formular y asumir opiniones personales, interactuar en contextos plurales, propositivos, con capacidad para trazarse metas y para aprender de manera continua” (Santos, 2011, p. 8).

Dichas capacidades tendrán que ser desarrolladas en la escuela, por lo que ésta tiene la responsabilidad de abonar en la construcción de las capacidades tanto intelectuales como humanas, siendo fuente de inspiración de los diferentes procesos de aprendizaje.

La finalidad de las escuelas no sólo es formar eruditos del conocimiento que puedan resolver cuanto problema científico encuentren en su caminar diario, su función también se enfoca en formar personas comprometidas con su mundo y con su persona. Y aunque parece sencillo representa un cúmulo de conocimientos que se encontrarán más que en el exterior, en el interior de los individuos, la introspección que fomente el autoconocimiento, de manera que antes que poder resolver y entender su mundo externo es necesario afianzar el interno, esto anterior se refiere a las competencias para la vida.

Esta competencia podrá verse abonada por medio de las distintas actividades comunicativas, en las que también se integrará al “*yo interior*” para que siendo éste fortalecido por medio de algunas actividades realizadas en el internado, tales como retiros espirituales, reunión interna grupal, en donde no se intervendrá directamente como docentes, pero indirectamente ofreciendo elementos que favorezcan la relación entre la comunicación interna y las actividades espirituales. Es decir aunque no es lo propio del proyecto la comunicación interior, dos de los miembros del equipo de trabajo son sacerdotes que están en relación con los alumnos en el internado, lo que fortalecerá la comunicación interna, que de igual manera es considerada fundamental para el proyecto.

“Esta idea de educación integral se refiere a todas las dimensiones que abarca la naturaleza humana para desarrollar su potencial y dominio en las diferentes esferas que involucran su saber, su ser y su hacer”. (SEP. 2011, p. 9)

Se busca que el alumno externe sus miedos y temores, de manera que no sólo se favorezca el área intelectual comunicativa del alumno, también con la ayuda del docente y

psicopedagogo, puedan ser capaces de resolver sus dificultades, de manera que disminuyan sus miedos al momento de comunicar un mensaje. Este tema de la comunicación interna no estará como eje central del proyecto, pero no se dejará de reflexionar en él.

Las instituciones educativas mexicanas, de acuerdo con la SEP (2010), trabajarán en todas las esferas que integran a la persona humana, tratando de apoyar las dimensiones que contemplan al ser humano. Dentro de esa dimensión se encuentra la socialización, que es parte trascendental de la persona humana, la cual contempla que el alumno sea capaz de construir relaciones con los otros, para que en la medida que conoce a los otros pueda trabajar con ellos y a favor de todos, formando ciudadanos reflexivos que participen activamente en las necesidades de su comunidad.

La capacidad comunicativa busca favorecer las relaciones entre iguales, un alumno que es capaz de emitir un mensaje efectivo, tendrá mayores probabilidades de entablar relaciones con los demás creando vínculos que lo hacen un ser humano más sociable y comprometido con los demás.

De igual manera las competencias disciplinares básicas de comunicación tienen una finalidad especial: “La capacidad de los estudiantes de comunicarse efectivamente en el español y en lo esencial en una segunda lengua en diversos contextos, mediante el uso de distintos medios e instrumentos”. (SEP. 2011, p. 38)

El alumno aprenderá a comunicarse efectiva y claramente, dará sus puntos de vista y entablará relaciones con los que lo rodean, pero para que dichas capacidades puedan verse reflejadas, la institución educativa tienen la tarea de acercarle herramientas que fortalecen las capacidades comunicativas, las cuales serán evidentes en las siguientes competencias comunicativas:

- Debate sobre problemas de su entorno fundamentando sus juicios en el análisis y en la discriminación de la información emitida por diversas fuentes.
- Propone soluciones a problemáticas de su comunidad, a través de diversos tipos de textos, aplicando la estructura discursiva, verbal o no verbal, y los modelos gráficos o audiovisuales que estén a su alcance. (SEP. 2011, pág. 41)

Es importante recalcar lo trascendental que es el aula para que el conocimiento sea más eficaz y efectivo, ya que desde allí se inicia el buen ejercicio no sólo de la expresión

oral, muchas competencias humanas que sirven principalmente para la vida emergen desde el trabajo de clases.

La comunicación es clave para generar competencias para la vida, esta sin duda dará la pauta de éxito y fracaso en muchos casos de egresados, ya que en cualquier ámbito de la vida, la comunicación efectiva es la clave para lograr metas, sueños y expectativas, en la medida que la comunicación persuasiva está bien cimentada, el alumno tiene mayores oportunidades.

El egresado trasmite la influencia de la escuela de la que provienen, ya que ésta deja marcado el enfoque que trabajó con los alumnos, esto es la especialidad, los docentes, el espacio, las ideas, la misión y visión, esto dependerá de la efectividad de la institución que en muchos de los casos marca para toda la vida, por lo que se espera que un alumno del seminario egrese con valores humanos, sentido de responsabilidad social, que busque siempre el bien comunitario y personal, un ser humano espiritual, virtuoso, líder del entorno en el que se mueve, con capacidad de fomentar el diálogo respetuoso.

### *3.9 El rol del maestro*

Elemento importante en la educación es la descentralización y autonomía no sólo de las instituciones educativas de manera general, incluye los miembros que participan dentro de ella, dicha autonomía significa tomar conciencia de las necesidades y fortalezas de la institución, siendo todos responsables de generar conocimiento, de dar pautas que innoven e iluminen la eficiencia educativa, por lo cual la participación activa y comprometida tanto de directivos, administrativos, personal de apoyo y principalmente docentes serán quien establezcan lazos de reflexión e innovación entre sí.

A propósito de lo anterior Woods menciona: “Son los maestros, no los investigadores quienes deberían especificar los problemas” (1989, p. 16)

En el aula se llevan diferentes procesos comunicativos, dentro de los que mayormente destaca la comunicación oral, el docente tiene el gran reto de gestionar la clase como un espacio de comunicación y de relación con ciertos objetivos pedagógicos determinados, por lo que en mayor medida de sus capacidades comunicativas depende el éxito o el fracaso de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Gloria Sanz señala hay que tener en cuenta, que “el discurso del profesor o profesora en el salón constituye siempre un modelo para los alumnos, no sólo de conocimiento y uso de la lengua, sino también de habilidades comunicativas en sentido amplio”. (2006, p. 12)

Es tarea del docente que los procesos comunicativos que se realizan en el salón de clases logren ser efectivos, creando una sensación de motivación y desempeño en las capacidades comunicativas.

El proyecto integra principalmente a docentes, quienes son los que están más en contacto con la realidad del aula, son los primeros en detectar las debilidades y fortalezas incluso antes de la evaluación, se busca comprometer primero a un pequeño grupo de docentes, para que estos sean la inspiración positiva y reflejante de manera que con el tiempo la suma de los diferentes sean una en busca de un proyecto colectivo.

“Si en clase conseguimos transmitir apertura y flexibilidad, los alumnos no sólo se sentirán invitados a participar, sino que también tendrán mayor predisposición, mayor flexibilidad y serán más receptivos hacia nuestros mensajes”. (Sainz, 2006, p. 24)

El salón de clases es un área fértil para la práctica de la expresión oral, en él puede practicarse las relaciones interpersonales, intrapersonales, sociales, por lo que la oportunidad para el docente y los alumnos es amplia, logrando incluso por medio de la palabra fortalecer para que el alumno exprese sus sentimientos, emociones, pasiones.

El docente además de comprometerse con su materia y la efectividad de sus contenidos, se integra con la persona del estudiante, esto anterior en el proyecto es teóricamente posible debido a que los grupos con los que cuenta el seminario menor son relativamente pequeños, por ejemplo en quinto semestre son doce alumnos, lo que facilita el conocimiento y la intervención más personalizada y específica hacia cada alumno.

La expresión oral va más allá del simple hablar y expresar bien los sentimientos, establece relaciones internas, en el entenderse como persona, conocerse como individuo, para resolver los obstáculos que día a día se presentan, de igual manera busca apoyar en la solución de conflictos sociales, en los que la persona no sólo satisface sus propios deseos, el docente representa un papel importante en el fortalecimiento de herramientas y dinámicas que favorecen el aprendizaje de la expresión oral el alumno.

Un papel importante en el proceso de la colegialidad la trabajará el coordinador del proyecto quien intentará integrar cada uno de los actores que intervienen en el proceso, él será quien ejecute y haga realidad el proyecto, sobre su gestión estará el soporte y la continuidad del mismo, por lo que se planificará entendiendo las limitaciones y fortalezas que hay a su alrededor.

La profesión docente es de las pocas en las que durante mucho tiempo se ha estado trabajando de manera individualizada, a pesar de que en la escuela se incita al alumno a trabajar en equipo, la docencia ha dejado mucho que desear a la hora de practicar el trabajo en equipo. A propósito Vakieva, (2011, p 10).

De este modo, se entiende que el trabajo colegiado en una institución educativa comprende la integración de diferentes conceptos: colaboración, cooperación, trabajo en equipo, participación y la toma de decisiones conjunta entre sus miembros, los objetivos y valores compartidos, conducta social y moral común.

Los principales actores que tomarán las decisiones y en los que recae de manera más efectiva el trabajo es en los docentes, son ellos en conjunto los responsables de que el trabajo en la institución avance de manera efectiva, en ellos recae el compromiso de experimentar y llevar todo lo relacionado con el trabajo escolar de manera coordinada. Las decisiones por lo tanto no deben ser tomadas a la ligera, porque está en juego un mecanismo efectivo de eficiencia escolar.

## **IV Estrategia de intervención**

### *4.1 Introducción*

El Bachillerato de Ciencias y Humanidades a través del diagnóstico muestra la necesidad urgente de coordinar a los docentes de manera que integren el trabajo colegiado, buscando lograr los objetivos generales de la institución, desde la gestión se tendrá que atender las capacidades de comunicación de los alumnos.

En los datos que se obtuvieron en el diagnóstico se detecta una carencia de habilidades de comunicación oral en los alumnos del bachillerato del seminario, al hacer un análisis es evidente que no es el único problema, sino que hay además diversas necesidades académicas.

Con los datos arrojados por las entrevistas se puede afirmar que una de las principales causas del bajo rendimiento académico de los alumnos es la falta de coordinación entre los compañeros docentes, por lo que se intenta abordar el problema desde la colegialidad, para solucionar por el momento la problemática de comunicación oral en los alumnos.

De manera que la buena coordinación docente podrá ayudar significativamente a la búsqueda de la misión, visión y exigencias de las directrices para los seminarios en México, ya que hasta el momento dista el ideal de la realidad. Docentes segregados, poco participativos, aislados, trabajando sin un proyecto en común. Alumnos con pocas capacidades retóricas y habilidades de la expresión oral. Por lo que debe fortalecerse el trabajo colegiado en los docentes para un desarrollo óptimo de la calidad educativa.

En el tema de comunicación oral el problema crece conforme avanzan los días, debido principalmente a la cantidad de responsabilidades que van adquiriendo a lo largo de su formación académica. Al avanzar en grado escolar el alumno tiene a su cargo grupos de la feligresía de las distintas parroquias que atiende la diócesis, a los cuales guía y con quienes entabla constantemente relación. Es en este proceso en el que el alumno descubre las necesidades de la expresión oral, las cuales son fortalecidas no por la institución, sino por la experiencia y el trabajo individual, creando con ello infinidad de situaciones conflictivas al momento de estar frente a grupos. Es decir que en la mayoría de los casos el alumno aprende en la medida que sale a realizar su labor evangélica.

Las capacidades comunicativas, se dan por medio de la experiencia en el campo laboral, lo que va contra los principios básicos de la escuela, ya que ésta tendrá que ser facilitadora de contenidos teóricos de manera que fortalezcan las actividades cotidianas del alumno, avivando las destrezas y habilidades de las que será parte su actuar profesional. Es aquí en donde surge la pregunta ¿qué se ha hecho desde la gestión para que esto suceda?. Y mirando la historia de la institución no hay evidencias de un trabajo de gestión y por consiguiente tampoco desde lo colaborativo en el que haya buscado satisfacer objetivos en común, lo que crea conflicto entre el ideal del cuerpo docente y lo que en realidad sucede.

Desde el trabajo gestor un servidor se da cuenta de esta necesidad y lo comunica al equipo de trabajo, los cuales aceptan la propuesta y se ha decidido fortalecer desde el inicio de la formación intelectual el área de comunicación oral, pero para que esto pueda darse es necesario y urgente el trabajo en conjunto, buscando con esto no únicamente solucionar el problema de las capacidades orales de los alumnos, sino más problemáticas que constantemente se dan en la institución y que muchas de ellas pasan desapercibidas. El proyecto actual intenta unificar el equipo docente por medio de la gestión educativa, la cual se verá proyectada directamente en capacitar a los alumnos en métodos de comunicación verbal y fortalecer la capacidad de producir comunicaciones efectivas y persuasivas. Dando oportunidad de desarrollar los mensajes claros, eficaces y concretos.

En la medida que el cuerpo docente se integre y participe de manera coordinada, buscando el logro significativo de los aprendizajes esperados, se podrán fortalecer uno a uno las demás problemáticas evidentes.

#### 4.2 Hipótesis de acción

Si se logran mecanismos de coordinación entre docentes se podrá incidir de manera significativa en el desarrollo de sus prácticas en común, llevando al espacio áulico acciones concretas que determinarán el desarrollo de habilidades de comunicación oral.

#### 4.3 *Objetivo de la intervención*

Instaurar una forma colaborativa de trabajo entre docente desde la gestión educativa, el trabajo colaborativo para que los docentes desarrollen coordinadamente las acciones que lograrán que los alumnos se expresen mejor oralmente.

#### 4.4 *Líneas de acción y propósito*

Para la realización del proyecto se trabajará en cuatro líneas de acción que a continuación se explican.

- Conformación y consolidación del equipo para la colaboración y trabajo conjunto desde la colegialidad con los docentes

Objetivo: Contar con un equipo de trabajo sólido que muestre interés y compromiso por el proyecto, en el que los involucrados sean conscientes de la importancia del trabajo en equipo, que posean la disponibilidad en tiempos para las planificación y organización.

- Espacios de organización y Capacitación

Objetivo: ASEGURAR Que los actores involucrados en el proyecto, tengan la solidez teórica suficiente y compartan la importancia de la colaboración docente como prioridad dentro de la institución educativa, de manera que se tenga la mirada puesta en un objetivo común

- Mecanismo de coordinación, planificación y práctica docente para trabajar en el aula la comunicación oral

Objetivo: Asegurar la planificación común de actividades frente a grupo usando el problema de la comunicación oral como elemento principal de las acciones, logrando una comprensión común de los objetivos curriculares, buscando unificar las relaciones entre docentes de manera que la colaboración docente sea el eje de la planificación.

- Evaluación de la función del trabajo colaborativo

Objetivo: contrastar lo intentado con lo logrado Y analizar los avances y áreas de oportunidad, adaptando y mejorando las actividades, buscando siempre el logro de los objetivos generales de la institución.

De igual manera se recupera un cuaderno que servirá de guía para los procesos de años posteriores, buscando la actualización e implementación de cursos posteriores.

#### 4.5 Plan de intervención

*Línea 1. Conformación y consolidación del equipo para la colaboración y trabajo conjunto desde la colegialidad con los docentes*

Objetivo: Formar un equipo de trabajo sólido que muestre interés y compromiso por el proyecto, en el que los involucrados sean conscientes de la importancia del trabajo en equipo, que posean la disponibilidad en tiempos para la planificación y organización de las estrategias de comunicación en el aula, buscando el cabal cumplimiento con los objetivos generales.

Actividades	Propósito	Responsable	Indicador de logro
Invitación de explicación de proyecto	Iniciar con la conformación de equipo	Gestor	Invitación entregada
Compartir información de resultados	Ubicar la realidad del bachillerato	Gestor	Entrega de diagnóstico
Sesión de explicación del proyecto desde la colegialidad a la práctica comunicativa	Despejar dudas	Gestor	Equipo motivado
Acordar mecánica de trabajo	Explicación del modelo de trabajo	Gestor	Docentes que compartan el proyecto y sientan la necesidad de trabajo colegiado
Crear compromiso de equipo docente	Aterrizar el proyecto en compromisos específicos	Gestor	Equipo de trabajo en la misma tónica de trabajo en común

---

 Línea 2: Espacios de organización y Capacitación

Objetivo: involucrar a todos los actores en el proyecto, que compartan la importancia de la colaboración docente como prioridad dentro de la institución educativa, de manera que toda acción pensada y actuada tenga un objetivo común.

Actividades	Propósito	Responsable	Indicador de logro
Primer análisis del trabajo académico	Reflexión de realidad de la institución	Gestor	Equipo integrado y comprometido
Nombrar responsables de comisiones internas	Asignar roles de trabajo	Gestor, D1,D2, D3, D4	Nombramientos establecidos Búsqueda de documentos oficiales Organización de dinámicas de trabajo Prever material de trabajo y sala para cada sesión
Trabajo entre pares, análisis de documentos oficiales sobre la importancia de la comunicación oral	Comparación de trabajo de la institución con lo oficial	Gestor, D1,D2, D3, D4	Los integrantes conocen la importancia de la comunicación oral y entienden hacia dónde se puede dirigir la practica colegiada
Lecturas de documentos teóricos	Capacitación teórica conceptual	Gestor D1, D2, D3, D4	Lectura y compartir resultados de trabajo
Compartir en lo individual resultados positivos de la planeación	Análisis de las buenas prácticas	Gestor D1,D2, D3, D4	Bitácora
Compartir, dialogar sobre la teoría y la práctica de la comunicación oral.	Actividades colegiadas de proyectos estudiantiles	Gestos D1,D2, D3, D4	Acuerdos de posible proyecto

---

---

Línea 3: Mecanismo de coordinación, planificación y práctica docente para trabajar en el aula la comunicación oral

**Objetivo:** Planificar y coordinar en común actividades para realizar frente a grupo, tratando de retomar el problema de la comunicación oral en los estudiantes con la finalidad de llevar a la práctica la colegialidad tratando además de apoyar las necesidades de comunicación oral.

Actividades	Propósito	Responsable	Indicador de logro
Análisis individual de propuestas	Contar con la visión de cada uno de los integrantes	Gestor, D1,D2, D3, D4	Bitácora de actividades
Reflexión y propuesta desde lo personal Presentar diversas actividades	Proponer la mejor opción de trabajo desde la materia de cada docente Acordar actividades docentes en lo individual	Gestor, D1,D2, D3, D4	Bitácora de Propuestas concretas
Reflexión y propuesta entre los miembros del colegiado acerca del mecanismo del trabajo colaborativo	Establecer las bases para un trabajo colaborativo permanente	Gestor, D1,D2, D3, D4	Bitácora de propuestas concretas desde lo colectivo
Elegir representantes para actividades	Reorientar en la práctica Acordar monitoreo		Organización y Fechas de monitoreo

---

Línea 4: Evaluación de la función del trabajo colaborativo

Objetivo: Recuperar la experiencia de los miembros del equipo en su paso por el trabajo colaborativo, valorando los logros obtenidos y desviaciones al plan de intervención

Actividades	Propósito	Responsable	Indicador de logro
Recuperar evidencias del trabajo colaborativo	Reconocer la realidad del proyecto de intervención a través de sus actores	Gestor, D1,D2, D3, D4	Bitácora que en un futuro próximo ayude a entender el proceso con el fin de mejorar
Valorar conjuntamente el impacto del proceso seguido en el trabajo colaborativo de la institución	Identificar los elementos y momentos del proceso seguido que refuercen el trabajo colaborativo	Gestor, D1,D2, D3, D4	Momentos identificados
Recolección de datos concretos de avance o retroceso	Ubicar el avance y áreas de oportunidad Valoración de operación de equipo de trabajo	Gestor, D1,D2, D3, D4	Bitácora de mejora
Entrevista personal con cada integrante del equipo	Valoración de la gestión	Gestor	Bitácora que en un futuro próximo ayude a entender el proceso con el fin de mejorar

A continuación se muestra de manera detallada las líneas de acción, intentando especificar el proceso de realización.

Para llevar a cabo el proyecto de intervención se trabajará desde la gestión en lo colaborativo con un grupo de docentes, a los que se implementará la gestión desde el trabajo de aula, por medio de las sesiones de trabajo organizadas por el gestor, se buscará lograr acuerdos mutuos en los que la participación activa del equipo de trabajo representada por cinco docentes será la clave para llevar a buen fin el proyecto de intervención.

Para comenzar con el trabajo se planifica una sesión en la que se planteará el proyecto, usando la persuasión de manera que los compañeros docentes se interesarán por

el tema, la intención es que perciban el proyecto no de un servidor, sino que traerá consecuencias positivas en sus clases, a los alumnos, y a la institución en general. Se pretende que todo el equipo que ahora integra el proyecto de trabajo acepte con ánimo dar inicio con las sesiones informativas y de trabajo.

A manera de ejemplo se puede afirmar que la primera sesión formal de trabajo será de capacitación, con diapositivas de acuerdos de la SEP y documentos teóricos se les recuerda la importancia de la competencia comunicativa, de manera que el expositor tratará de disipar las dudas.

Se mostrarán los resultados del diagnóstico aplicado a los alumnos, con la finalidad de sustentar la necesidad de un proyecto que resolverá dicha problemática. Acto seguido se les entregarán lecturas por equipos, para que éstas a su vez sean explicadas en la siguiente actividad, esto será clave para romper el hielo y dar inicio con el proyecto más en confianza, realizando dinámicas reflexivas en las que el docente explicará a manera creativa el tema que estudió.

Para finalizar se les entregará un archivo con diferentes lecturas teóricas referentes a la comunicación oral, para que las analice de manera personal, las cuales comentará en la siguiente sesión de trabajo.

Se pretende que en una segunda fase la intención sea explicar la metodología de trabajo, en la que se planea complementar las actividades con el fortalecimiento de las demás materias, buscando que entre los que componen el grupo de trabajo se logre buscar metas en común, fomentando la colegialidad y la metodología de apoyo, teniendo en cuenta que implica tiempo extras y trabajo de planificación constantes.

Esta sesión representa mayor trabajo intelectual, ya que nunca se ha llevado un proyecto de esta naturaleza la cual implica un mayor esfuerzo por parte de todos, así como el escuchar propuestas diferentes de los compañeros, ideas incluso contradictorias a dicho proyecto, pero tiene que prevalecer el liderazgo del gestor y el buen clima participativo.

Se escucharán comentarios de las lecturas anteriores lo que fortalecerá las actividades y metodologías de planificación. Llegando al acuerdo de las fechas de reunión, horarios y tiempos de las mismas, de manera que todos pudieran asistir a las sesiones de trabajo.

Tercera fase de trabajo se planificarán las actividades que se aplicarán en concreto, se les dará a conocer una propuesta de actividades para la realización y una propuesta de trabajo en la que los docentes, eliminarán y agregarán actividades, convencidos ya por la búsqueda en común de objetivos, se espera que esta sesión sea muy fructífera en la medida que los docentes comiencen a desentrañar las problemáticas en busca de soluciones, tratando de dar un seguimiento y retroalimentación en común.

La metodología de la siguiente sesión consistirá en ver los aspectos que han favorecido la buena práctica de las actividades, así como lo que sea necesario cambiar. En esta sesión se transcribirá un cuaderno con las actividades realizadas, en la que se pretende que pueda servir de evidencia para las futuras prácticas, esto servirá para tener toda una visión general de todas las actividades, su relación entre las materias, la metodología usada y materiales y tiempos a realizar. Lo que dará una mayor visión de todo el trabajo aplicado.

A continuación se presenta la fase de evaluación en donde los docentes compartirán sus experiencias de trabajo, los cambios que han detectado en los alumnos, que aunque es aún poco tiempo, puede sin duda evidenciarse un gran avance en materia de comunicación oral. Cada docente entregará evidencia de avances de sus planeaciones y programaciones, lo que favoreció la comunicación entre los compañeros.

Las actividades serán revisadas una en una, dando opinión de aspectos positivos y negativos, anotando en el cuaderno de actividades algunos cambios convenientes de manera que no se vuelvan a repetir los mismos errores en la posterioridad

## **V Implementación y resultados de intervención**

### 5.1 Introducción

En el presente proyecto de intervención se buscó articular el trabajo docente de manera que se convirtiera en colegiado con la finalidad de dar solución a algunas de las múltiples necesidades que se visualizan en los alumnos del bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco, la gestión estratégica se llevó a cabo con la unidad de un pequeño grupo de docentes, los cuales conocedores del proyecto y con la intención de lograr los mecanismos que faciliten un trabajo en unidad han puesto el empeño por llevar a buen puerto los objetivos trazados.

Al iniciar el proyecto de intervención se visualizaban resultados perfectos en los que los objetivos trazados cuadraran de manera perfecta con la realización, sin embargo conforme se adentró en la planificación y ésta se puso en práctica, fueron surgiendo distintos acontecimientos que transformaron lo trazado, sin embargo la gestión y la innovación fueron siempre parte insustituible del proyecto, a pesar de que los resultados no aparecen en este momento como final, la intención de un servidor fue en primer término adquirir las habilidades de gestión directiva en la que la planificación, la toma de decisiones y la visión de escuela en conjunto estuvieran siempre de la mano.

Pero además de ello, la satisfacción final del proyecto reside en que la escuela tradicional con la que nos encontramos al inicio de proyecto, comienza a dar señales de vida gestora, en la que ya no sólo se piensa en seguir con un ritmo rutinario sin sentido, guiados por la vereda de los planes y programas, sino que en general los docentes que allí participamos, hemos vislumbrado una amplia avenida en la que la educación además de ser una forma de vida, conlleva la pasión y la vocación.

Se que los problemas no están resueltos del todo, y para que esto logre reflejar los resultados plenos, habrá que seguir puliendo y edificando nuevas relaciones y maneras de entender la educación, lo que el proyecto ha hecho y lo ha hecho bien, es sembrar la semilla del trabajo colegiado, de la gestión educativa, del liderazgo compartido y de la búsqueda de la educación de calidad y significativa en los alumnos, los frutos que de ella emanen quizá no le den el mérito que el proyecto merece, ni es intención del gestor que así sea, sin embargo la mayor satisfacción se verá culminada cuando la conciencia de todos los actores

que allí participan se abra y entiendan el papel que cada integrante representa dentro de la educación.

El trabajo de intervención involucró cuatro líneas de acción las cuales tenían como objetivo lograr un cambio en el pensamiento de los demás docentes y el mejoramiento académico de los alumnos que integran la institución.

A continuación se muestran las líneas de acción:

- ❖ Conformación y consolidación del equipo para la colaboración y trabajo conjunto desde la colegialidad con los docentes
- ❖ Espacios de organización y Capacitación
- ❖ Mecanismo de coordinación, planificación y práctica docente para trabajar en el aula la comunicación oral
- ❖ Evaluación de la función del trabajo colaborativo

El desarrollo del capítulo se guiará por la presentación de la línea de acción las actividades realizadas y los resultados percibidos, pasando a las observaciones directas de lo sucedido en cada línea de acción. Al final se extiende un apartado apologético con la justificación del proyecto una vez intervenido.

## *5.2 línea 1 Conformación y consolidación del equipo para la colaboración y trabajo conjunto desde la colegialidad con los docentes*

Para la realización de esta línea se trabajó con cinco actividades, la primera de ellas fue:

*1 Invitación de explicación del proyecto*, el propósito fue conformar un equipo comprometido y sólido que se estuviera en sintonía similar a la del gestor, se platicó con el entonces director del bachillerato Salvador Aguirre Radillo, el cual de acuerdo más no muy comprometido dio libertad para la convocatoria de la primera sesión de trabajo, se buscó a todos los profesores para explicar el proyecto de manera directa, la mayoría coincidían en la importancia de un proyecto gestionado por el grupo de docentes que allí participan, sin embargo por las ocupaciones y tiempos individuales a la mayoría se les dificultó la presencia en la primera sesión. Llegando sólo siete docentes de los más de veinte convocados.

En un primer encuentro se les explicó a cabalidad la intención principal del proyecto en el que se buscó en todo momento hacer sentir parte del proyecto a los docentes que asistieron a la sesión, de los siete asistentes uno de ellos externó su preocupación por no poder colaborar de manera directa debido a una nueva encomienda que le solicitaron en su trabajo externo al bachillerato, lo que le propiciaría dedicar más horas a esa actividad en específico. Se buscó desde el principio motivar y alentar al equipo con la finalidad de que se sintieran parte importante del proyecto.

Una maestra de las asistentes comenta que le interesaría poder aportar desde su experiencia, y está en toda la disposición de participar aun sabiendo que son horas extras de trabajo que no tendrán remuneración económica, sin embargo su inminente retiro de la docencia es próxima, por lo que no se podrá contar con su presencia en el momento importante de la acción.

Se dio la palabra al tercer docente, al cual le parece que sus tiempos no se le acomodan de manera satisfactoria, toda vez que sólo participa tres hora a la semana en una materia con un grupo de primero, no sin antes comentar que si no fuera por la precaria aportación económica que recibe de la institución él trataría de comprometerse completamente en las necesidades del bachillerato, argumenta que lamentablemente tiene su familia a la que mantiene. El gestor invita a que esté en constante relación con el equipo que está apunto de formarse.

Quedamos cuatro docentes y un servidor, los cuales sin temor a los horarios extras y el compromiso que esto conlleva aceptan con toda actitud positiva, uno de ellos el Padre Juan José piensa en llevar el proyecto a términos más amplios, tales como la formación humano comunitario, que los docentes trabajen desde la colegialidad dando tutorías personalizadas a un pequeño grupo de alumnos, los cuales no sólo apoyen a los formadores en el área intelectual, sino que esto se lleve a otros niveles de formación. Inmediatamente intento aterrizar el proyecto y explico que este es sólo un proyecto piloto que intenta trazar los caminos para lograr cualquier objetivo que se proponga en un futuro. Se integra el equipo compuesto por Presbítero y Licenciado Daniel Alvarado Altamirano, docente de español; Licenciada Dilva Azucena Vega, encargada de psicopedagogía, Presbítero Juan José López, docente de ética; Licenciado Jorge Santana Ramírez, docente de inglés,

Licenciado Christian Martínez Docente de Literatura y Preceptiva Literaria. Se acuerda realizar una segunda sesión de trabajo en la siguiente semana.

2 La segunda actividad se refiere a *compartir resultados*, el gestor compartió con el equipo de trabajo un par de videos en donde se muestra a alumnos de quinto semestre desarrollando un tema con la expresión oral, en él pudieron evidenciarse las necesidades de comunicación oral, organización de las ideas, claridad al exponer, velocidad, dicción, manejo del escenario, mímica adecuada, volumen de voz, persuasión. De las anteriores podían verse con claridad la baja pericia para el dominio de la expresión oral. Por medio de gráficas se mostraron los resultados de cinco alumnos tomados al azar, en ellos se descubriría como una problemática general recurrente. Al finalizar se trató de enfatizar en la necesidad de intervención de manera coordinada.

En esta sesión los profesores aportaron sus puntos de vista respecto al tema y todos coincidían en la necesidad urgente de trabajar el desarrollo de habilidades comunicativas en los alumnos, el padre Daniel Alvarado menciona que él ha dominado al público no por las herramienta que le presentaron en su paso por el seminario, sino a base de error y acierto y con la práctica cotidiana. Comentario que retomé con mucho énfasis haciéndoles ver que la voz de la experiencia nos acaba de dar su experiencia en la cual las necesidades comunicativas están mal trabajadas.

3 *Sesión de explicación del proyecto desde la colegialidad a la práctica comunicativa.* Conforme el equipo de trabajo se reúne se van clarificando las ideas del proyecto, en esta tercera sesión un servidor preparó un tema en el que se trataba de mostrar la importancia del trabajo colegiado, se mostraron un par de videos en el que el trabajo en equipo es una alternativa positiva de mejora. Se hizo entrega de documentos teóricos que abordan la importancia de la colegialidad y las repercusiones que estas tienen, así como un par de documentos que abordan el tema de la expresión oral, la importancia y ejemplos de cómo llevar a la práctica. El equipo nos llevamos la encomienda de revisar los documentos y en la siguiente sesión compartirlos. Cabe señalar que las primeras sesiones eran de un corto tiempo, intentando no quitar tiempo que se tenía destinado para otras actividades, de veinte a treinta minutos las primeras sesiones.

*4 Acordar mecánica de trabajo.* Se inició la actividad poniendo en común los documentos encomendados en la sesión pasada, el gestor reforzaba con diapositivas exponiendo lo más importante de los documentos, en ellos pudo darse oportunidad de externar el punto de vista de cada integrante, para después pasar a explicar el modelo de intervención, una vez conocida la importancia del trabajo colegiado y de la expresión oral se les propuso trabajar desde los distintos enfoques de cada materia una misma actividad, en la que el equipo de trabajo estuviera enterado del proceso, avances y cada uno desde su perspectiva aportar para la conclusión correcta de la actividad, la intención era hacer una primera actividad en la que desde cuatro materias y con el apoyo de la psicopedagoga pudiera lograrse el objetivo del trabajo colegiado. Se presentó una propuesta en la que todos estuvieron de acuerdo, siempre en las sesiones se preparó con anticipación material audiovisual, documentos, gráficas, con el fin de hacerles sentir confianza del proyecto en el que nos aventurábamos.

*5 Crear compromiso de equipo docente.* En esta actividad de llegó al acuerdo de la actividad a realizar, se propusieron tres actividades que involucraban a los distintos integrantes del equipo colegiado, la primera propuesta fue un café literario, otra fue un trabajo de investigación acerca de la formación sacerdotal, la tercera un concurso de ortografía. Se pensó en trabajar con los alumnos de quinto semestre. Al final se optó por la primera propuesta debido a que era una actividad lúdica educativa, que nos ayudaría a conocer de manera práctica lo que es el trabajo colegiado, es una actividad interesante para los alumnos, debido a que se incluyó poesía, lectura de cuentos y poemas cantados, además que se involucra a todas las materias.

Todos los alumnos de quinto semestre tendrán una propuesta de participación, unos leerán un cuento corto de algún escritor reconocido, otros, memorizarán poemas y los declamarán, otros interpretarán acompañados de algún instrumento canto de reflexión, dichas actividades supervisadas por los integrantes del equipo de coordinación.

Se acordó que el padre Juan José fuera el encargado de organizar con un grupo de alumnos el escenario y tener preparado el audio. Además de interpretar un canto fúnebre en latín, el padre Daniel recibe la encomienda de revisar ortografía de los

alumnos y organizar carteles alusivos al café literario, frases de escritores. La maestra Dilva pidió apoyar a los alumnos en la mímica y entonación de la voz, para ello preparó una sala especial en la que tendría ensayos previos con cada uno de los participantes, principalmente enfocada en los alumnos con mayores dificultades para expresarse. El maestro Jorge estaría encargado de apoyar a los alumnos con la traducción de su texto al inglés, de manera que se practicaré el idioma, además de preparar a los alumnos con la pronunciación del inglés, en caso de que algunos deseen recitar o cantar en este idioma. El profesor Christian encargado de la logística y entrega de reconocimientos, buscar los premios para los primeros lugares, invitar al jurado calificador, hacer llegar invitaciones a personas externas al plantel. Motivando y acercándose a los miembros del equipo con la finalidad de apoyar en lo que se necesitara. El director aunque no incluido de manera directa, pidió que le dejaran participar con un pequeño refrigerio para los participantes.

Es así como se inicia con la organización de la primer actividad específica del trabajo colegiado entre un grupo de docentes del Bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco, se pudo notar a los docentes comprometidos y animados por este primer proyecto pensado en común.

### *5.3 Línea 2: Espacios de organización y Capacitación*

Propósito: Que todos los actores involucrados en el proyecto, tengan la solidez teórica suficiente y compartan la importancia de la colaboración docente como prioridad dentro de la institución educativa, de manera que se tenga la mirada puesta en un objetivo común

*1 Primer análisis del trabajo académico.* Una vez que se tuvo el primer contacto real con el trabajo colegiado, el equipo planea la sesión de análisis de resultados del café literario, en él pudo observarse que los integrantes del equipo de trabajo están conformes con lo realizado, se notó el ánimo por continuar realizando este tipo de acciones. En términos generales los alumnos se sienten contentos por el trabajo emprendido por los docentes, pero en los que se refleja mayormente la satisfacción es en el equipo de trabajo.

Notándose en los comentarios positivos que se escuchan en la sesión y en el tipo de diálogos, ameno y risas constantes.

*2 Nombrar responsables de comisiones internas.* Con la intención de que el equipo de trabajo se sienta comprometido y tome el proyecto como suyo, además de ir desarrollando las máximas de la colegialidad, (trabajo distribuido), el gestor expuso las posibles comisiones para que cada integrante libremente tome la actividad en la que mayormente se sienta fuerte. Las comisiones propuestas fueron: *Búsqueda de documentos oficiales y coordinación de actividad, Organización de dinámicas de trabajo en cada sesión, Prever material de trabajo y solicitud anticipada de espacio de sesión.* Cada integrante elige libremente su comisión, al parecer quedando conformes con la elección. Se comenta el proyecto de la siguiente sesión, cada docente asume su responsabilidad y se da por cerrada la actividad.

*3 Trabajo entre pares, análisis de documentos oficiales sobre la importancia de la comunicación oral.* La maestra Dilva encargada de la comisión de dinámicas inicia con una reflexión acerca de la docencia y la importancia que esta tiene en la actualidad, hay un momento de reflexión y compartir experiencias, lo interesante es que de los cinco que conformamos el equipo de trabajo cuatro de nosotros estamos por casualidades del destino, en realidad no había planeado la docencia como un estilo de vida, únicamente el padre Daniel quien estudió en la normal de maestros, desde niño quiso ser maestro.

El maestro Jorge y el padre Juan José comparten diapositivas en las que muestran a manera de síntesis la importancia de la expresión oral en las escuelas, en ellos puede notarse el interés de ambos expositores. Las propuestas de no sólo dedicarse al área de la expresión oral, sino también al ámbito de la lectura de comprensión y la comprensión matemática no se hicieron esperar, interviniendo el gestor nuevamente evitando que el proyecto se dispersara. Se entregaron documentos teóricos de la expresión oral, así como documentos del trabajo colegiado.

*4 Lecturas de documentos teóricos.* La maestra Dilva inicia con dinámica en la que muestra el video de Ken Robinson titulado “Las escuelas matan la creatividad” al final del video hace un par de preguntas en las que cada integrante anota para después compartir. Las respuestas son interesantes ya que todos coinciden en que efectivamente cómo lo plantea Robinson tiene razón, el maestro Jorge opina que el título podría quedar mejor si dijera “Los docentes matan la creatividad del alumno” la

intención fue crear conciencia en el equipo de trabajo de la importancia de generar una educación de calidad.

Un servidor inicia con la reflexión de las lecturas encomendadas en la sesión pasada, con la ayuda de diapositivas, pudieron los integrantes irse guiando en lo relevante de las dos posturas, el trabajo colegiado y la expresión oral.

*5 Compartir en lo individual resultados positivos de la planeación* se termina esta sesión con el compartir las experiencias que hasta ahora han dejado estas sesiones de trabajo en las que se pretende llevar a cabo un trabajo coordinado a favor de lograr avances académicos de calidad en los alumnos. Comenta la maestra Dilva que hay interés de algunos docentes que no participaron desde el inicio por integrarse al proyecto, lo cual es aprobado por unanimidad, debido a que ese es el principal objetivo nuestro. Se acuerda pasarles el horario de la próxima sesión así como de informarles, de los avances y resultados hasta hoy obtenidos.

*6 Compartir, dialogar sobre la teoría y la práctica de la comunicación oral* El Padre Daniel cree conveniente realizar otra actividad colegiada, debido a que los alumnos de otros grupos quieren participar en alguna actividad como el café literario que realizaron los del quinto semestre. El padre Juan José aprueba el comentario del padre Daniel, argumentando que algunos alumnos de primero y tercer semestre se han acercado a preguntar la razón por la que no se les ha tomado en cuenta.

Se acuerda en esta sesión realizar temas de catequesis en la que los alumnos exploten su creatividad, apoyados con el profesor de español con la búsqueda de cuentos y lecturas religiosos para niños, la catequesis incluirá además actuación en la que los integrantes representaran un pasaje bíblico, apoyados por el padre Juan José y el maestro Jorge, sesiones de manejo de niños apoyados por la maestra Dilva y acompañamiento y logística por un servidor, nuevamente se pensó en los alumnos de quinto, debido a que con ellos se realizó el diagnóstico y es con ellos con quienes se intenta llevar el pilotaje.

Al finalizar la sesión se presenta el director proponiendo un viaje a la feria internacional del libro en la ciudad de Guadalajara, anticipando que la dirección pone la mitad del costo del viaje, a lo que los integrantes aplauden y deciden organizarlo en la siguiente sesión.

#### *5.4 Línea 3: Mecanismo de coordinación, planificación y práctica docente para trabajar en el aula la comunicación oral*

A pesar que las actividades de planificación y práctica se pensaron hasta esta sesión, se tomó la decisión de ir avanzando conforme se capacitaba y organizaba el equipo, debido a que la disposición y las ansias por iniciar la practica de coordinación docente eran inminentes, ya se había tenido experiencia con el café literario y preparación de catequesis infantil. En la sesión anterior el director conmovió al equipo con la propuesta de organizar un viaje a la FIL feria internacional del libro en Guadalajara, la cual se retoma en las siguientes actividades.

*1 Análisis individual de propuestas* se les pidió a los docentes que pensarán en propuestas que pudieran llevarse a cabo como equipo colegiado, además de la organización del viaje a la FIL, se presentaron las siguientes propuestas:

#### *2 Reflexión y propuesta desde lo personal*

2.1 El maestro Jorge, propone un viaje con alumnos de primer grado a conocer vestigios arqueológicos ubicados en el sur de Jalisco, Piedra del sacrificio (Zapotitlán de Vadillo), ex hacienda del padre de Juan Rulfo (Apulco Jalisco, museo de arte sacro (San Juan de Amula).

2.2 El padre Daniel propone un periódico mural con información destacada de cada una de las materias que se han involucrado en el proyecto, el cual estará cambiando cada semana y supervisado por todos los docentes, pero un encargado principal.

2.3 La maestra Dilva propone comenzar a organizar la posada que los alumnos y padres formadores ofrecen a los padres de familia, involucrando pastorela, poemas, organización religiosa, se plantea la idea de hacer que todos los alumnos tengan una comisión y ellos sean responsables de las comisiones asignadas.

2.4 Un servidor propone trabajar con los alumnos con calificaciones bajas, monitorear el avance o retroceso que muestran en tres meses, de manera que puedan ser apoyados por el equipo de trabajo desde un acompañamiento directo.

#### *2 Reflexión y propuesta entre los miembros del colegiado acerca del mecanismo del trabajo colaborativo*

En esta actividad los integrantes que conforman el equipo de trabajo reflexionamos acerca de la importancia de las actividades coordinadas, el profesor Jorge comenta que no toda actividad tiene que estar coordinada, debido a que los tiempos en la mayoría de los casos son apresurados y no es posible informar a todos de lo que él desde lo individual planea, a su comentario el padre Juan José atinadamente responde que en efecto no se trata de burocratizar las actividades colegiadas, sin embargo, la fortaleza en las acciones colegiadas se da precisamente en el apoyo mutuo, si todos estuviéramos informados de las actividades que se realizan en cada materia, quizá la información que se pueda repetir en dos materias, puede ser reafirmada y complementada.

Un servidor retomando la respuesta del padre Juan José comenta la importancia del trabajo organizado y planeado desde diferentes fuertes, los alumnos al vernos en reunión nos refieren como ejemplo y el trabajo en equipo es más sencillo realizarlo porque los docentes tienen ese modelo de trabajo.

En esta sesión concluimos en la importancia de cada uno de los integrantes, el papel que representamos dentro del proyecto es de vital importancia, si uno de nosotros dejara el proyecto, su ausencia sería muy notoria.

#### *4 Elegir representantes para actividades*

En colegiado acordamos organizar las cinco actividades propuestas, durante el ciclo escolar, pensando que a mediados de octubre se gestó esta sesión de trabajo, las actividades prioritarias a continuación se muestran. Trabajo directo con alumnos con bajo rendimiento escolar. Organización de viaje a la FIL. Organización y planteamiento de actividades para posada de padres de familia. Implementación de periódico mural. Viaje al sur de Jalisco. Cada docente se hará cargo de su actividad colegiada propuesta llevando una propuesta de trabajo en la que se ven involucrados todos los integrantes del grupo.

#### *5.5 Línea 4: Evaluación de la función del trabajo colaborativo*

Objetivo: Recuperar la experiencia de la participación en el trabajo colaborativo, valorando los logros obtenidos y desviaciones al plan de intervención

La importancia de la evaluación es básica para el buen funcionamiento de cualquier institución, y en la educación no es la excepción, la evaluación es la clave para que la

institución marche de la mejor manera, en ella pueden detectarse los obstáculos y evitar que vuelvan a repetirse, las fortalezas pueden hacerse más sólidas y generar más efectivo el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo que esta tercer línea de acción se enfoca en estar mirando en retrospectiva para analizar el presente y prever el futuro.

*1 Recuperar evidencias del trabajo colaborativo*, para esta línea de acción no se puede hablar de una sesión en específico debido a que la intención de las distintas reuniones tenían un tinte de evaluación, después del trabajo colegiado en el que se trabajó colaborativamente se hizo un ejercicio de reflexión en la que los docentes comentaron sus puntos de vista respecto al trabajo realizado, el padre Daniel comenta positivamente que los alumnos puede verse más interesados en los ejercicios que presenta en sus clase, comenta que en trabajo en equipo puede vérselos más organizados, ya no toman a la ligera las actividades en equipo, lo que le hace sospechar que quizá tenga que ver el trabajo que como equipo realizamos.

La maestra Dilva comenta que los alumnos que estaban dentro del plan de apoyo directo pueden mostrar mayores habilidades tanto para comunicarse como para resolver problemas lógicos que antes se complicaban, esto se debe según su parecer a que al conocer el equipo las dificultades de estos alumnos la atención hacia ellos crece, creado diferentes fuerzas de apoyo para que las necesidades básicas que estos alumnos presentaban poco a poco se vean superadas.

El padre Juan José comenta que como equipo puede sentirse un ambiente mejor, pero con preocupación expone la sensación de que este grupo pueda convertirse en una secta dentro de los docentes, ya que estamos tan unidos que por momentos pienso que los demás compañeros docentes se pueden sentir un tanto marginados.

*2 Valorar conjuntamente el impacto del proceso seguido en el trabajo colaborativo de la institución* Dando continuidad al último comentario del padre Juan José, acerca de la posible sectarización del equipo de trabajo, un servidor señala la apertura que siempre ha mostrado el grupo, incluso hubo sesiones a las que se pudieron entrar otros maestros como el profesor José Luis Larios encargado de la materia de historia y el maestro Eusebio de la materia de historia y geografía. Tomando en cuenta lo peligroso que puede representar el celularismo dentro equipo docente se acuerda crear el proyecto de cada

trabajo colegiado por escrito, y compartir con todos los profesores, indicando tiempos, actividades y dando apertura a comisiones posibles en las que pueda alguno de ellos o todos estar incluido.

El equipo se siente con la apertura y el respeto por el trabajo del otro, se nota que hay respeto por las opiniones y comentarios de los miembros del equipo docente, así como se valora los comentarios de los alumnos, por sencillos que parezcan tienen mucha importancia, debido a que ellos son los que generalmente expresan su verdadero sentir. Por ejemplo un alumno de primer semestre comentó al profesor Jorge que nunca en todos los procesos áulicos sintió que se le daba tanta importancia como ahora, ni en la primaria que sólo eran tres alumnos en el grupo, lo cual representa una satisfacción tanto para el equipo docente como para el alumno, el cual muestra mayor interés en la mayoría de las materias.

Los comentarios generales son en su mayoría positivos, se conoce que tanto las actividades realizadas como las planificadas han dado resultado positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje, se ha entendido que las actividades lúdicas en colegiado pueden dejar una gran enseñanza, se está consciente que una de las principales maneras de mejorar la escuela en todos los sentidos es el trabajo conjunto y la organización planificada. Un comentario de la maestra Dilva no tan positivo fue que ha sido complicado llevar a la práctica este proyecto debido a que exige tiempos extras y horas para llegar a acuerdos, lo que de inmediato intervengo y comento que no hay nada que valga la pena que surja de manera sencilla, sin embargo en eso radica la grandeza de los pequeños cambios que culminan con grandes transformaciones, en exigencias y esfuerzos extras. Además que en la vocación de docente las exigencias no se sienten como sacrificios.

### *3 Recolección de datos concretos de avance o retroceso:*

Con orgullo podemos decir que hubo avances en relación con la comunicación oral en la mayoría de los alumnos, el equipo de trabajo fomenta la exposición y la improvisación lo que ha generado mayor confianza en los alumnos, sin embargo no hemos respetado del todo la teoría y no logramos crear un proyecto en el que los alumnos pudieran ir detectando sus avances o estancamientos en el tema de la comunicación oral.

Se ha trabajado desde la colegialidad, lo que ha dado solidez y apertura al proceso de enseñanza, generando nuevas formas de impartir los contenidos

temáticos, se ha salido intencionalmente del método tradicional de educación y se ha luchado por generar nuevas maneras de entender la educación, se piensa más en el alumno que en el docente, las actividades en conjunto se fusionan de manera transversal intentando abarcar distintos contenidos temáticos, sin embargo no todas las materias y docentes están en la misma sintonía lo que ha provocado un entre el bloque de docentes organizados y los que por distintas causas, principalmente que no están a su alcance continúan asistiendo a impartir sus tradicionales clases aislados de todo proyecto colegiado.

Si bien la apertura de directivos y formadores del EFIS ha sido siempre abierta y nunca se ha impedido el trabajo, no hay un compromiso por integrarse al trabajo del equipo colegiado, generando un desanimo en la mayoría de los integrantes del grupo organizado, ya que si bien hoy funciona y está mostrando sus primeros resultados, se puede augurar que en un futuro próximo todo esto puede pasar a la historia, al no tomar el proyecto como parte de la institución, la concientización pues parece que debió ser primero de arriba hacia abajo debido a que las decisiones son tomadas desde la alta jerarquía. Pero la intención del proceso es no decaer hasta que pueda verse como una importante manera de generar conocimientos efectivos en los estudiantes del seminario.

Los alumnos puede vérselos con mayor confianza al momento de hablar en público, en general muestran seguridad y han entendido que para poder hablar frente a grupo es necesario preparar el discurso y ordenar sus ideas con anticipación, las clases se han convertido a opinión del equipo de trabajo más participativas, los alumnos muestran interés por hablar en público y generar discusión y diálogo constantemente lo que hace de las clases más interactiva y enriquecedoras. Sin embargo puede notarse algunos alumnos a los que se les ha dificultado el hablar el trabajo en equipo y la comunicación oral en público, lo positivo de ello es que todos los que formamos parte del proyecto hemos detectado con facilidad a estos alumnos, lo que habla de una conciencia a la hora de ver y empatizar con los alumnos.

#### *4 Entrevista personal con cada integrante del equipo*

Para esta actividad se citó en los personal a los integrantes del equipo de trabajo colegiado con la intención de que hicieran un análisis de lo que ha sido para ellos el

proyecto de trabajo, lo más importante de los comentarios es lo que está plasmado a continuación.

4.1 Padre Juan José: Su experiencia ha sido grata a pesar de que reconoce que no pudo integrarse como el hubiera querido por sus diferentes ocupaciones de las que no puede deslindarse, sin embargo en general considera que ha sido una experiencia muy positiva por todo lo que proyectos de este tipo intentan dejar en los educandos, esto le hace pensar en la formación teórica que les enseñan en el proceso del seminario en donde constantemente se les recuerda a los futuros sacerdotes de la importancia de trabajar en equipo, sin embargo, comenta que de la teoría a la práctica hay un gran abismo. Cree que debemos hacer que esto no sea sólo un proyecto, que sea una obligación al menos los primeros años para que este tipo de iniciativas a la larga se conviertan en un quehacer cotidiano.

Por parte del padre Juan José se compromete a pedir sesión en el EFIS para comentar de los logros realizados con un sencillo pero interesante proyecto de trabajo colegiado, esperando que pronto se tome como parte de la enseñanza de los docentes del Bachillerato de Ciencias y Humanidades José Amador Velasco.

4.2 Profesor Jorge Santana: Comenta que él desconfiaba plenamente de la idea inicial del proyecto debido a que ha escuchado constantemente en la primaria en donde imparte clases ideas revolucionarias que al fin de cuentas no dejan de ser llamaradas de petate, pero conforme se fueron dando las sesiones fue dándose cuenta que las cosas iban en serio, y lo mejor de todo que él se dejó llevar por el buen ánimo de los participantes.

Comenta que ha notado una diferencia desde el clima de trabajo que se respira en el seminario, dice que antes no sabía a qué maestro saludar porque no conocía mucho de ellos, ahora con toda tranquilidad puedo llegar y saber con seguridad que al menos hay un docente con el que tengo al menos que conversar por cinco minutos, ha sentido más aceptación por parte de los alumnos debido a que entre los integrantes del equipo de trabajo nos defendemos y hablamos bien unos de otros frente a los alumnos y eso hace que cambien de manera positiva su pensamiento hacia nosotros.

Cree conveniente que este proyecto siga adelante, y confiesa un dato personal revelador, de no ser por este proyecto desde el semestre pasado hubiera dejado de dar clases en esta escuela, este proyecto lo motivó a continuar porque se sintió miembro importante del equipo.

4.3 Maestra Dilva Azucena: su experiencia ha sido muy satisfactoria, comenta lo difícil que ha sido como mujer poder adaptarse a un lugar en donde abunda el género masculino, sin embargo los alumnos y compañeros docentes siempre se han mostrado respetuosos hacia ella, le gustó que siempre se le haya tomado en cuenta, que se respetara su parecer y en el proyecto pudo llevar a la práctica distintos contenidos que su labor de psicopedagoga le exigían con la ayuda de los demás, dice que el proyecto fue lo mejor que pudo haberle pasado, porque desafortunadamente esta área no se puede hacer en la soledad siempre se necesita a los otros.

Con tristeza piensa que si la institución no retoma como suyo este proyecto pronto desaparecerá, dejando de lado todo el esfuerzo que los integrantes hemos realizado, espera que no sólo sea un proyecto de tesis, sino que sea algo práctico vivido a diario ya que le tiene mucha fe a los alumnos a la institución y a los compañeros docentes,.

4.4 Padre Daniel Alvarado: para él fue un ejercicio de humildad el trabajar en equipo, comenta que ya con quince años de sacerdote y siendo párroco del lugar en el que obispo le encomendó, es difícil que alguien llegue y le de opiniones de cómo hacer las cosas, algo que aquí sucedía muy a menudo, pero lo fue tomando no como si le dijeran qué hacer, sino que en la medida que se ponga a trabajar con el equipo las cosas pueden darse de mejor manera y en efecto así sucedió, las clases y los alumnos los pudo ver grandes logros, la teoría del trabajo en equipo ya la había escuchado una infinidad de ocasiones sin embargo es muy complicado poderla bajar a la realidad, ya que como mexicanos tendemos a postergar las cosas y eso hace que no se llegue a lograr lo que se piensa como objetivos primeros.

Cree conveniente el pensar en algo más grande, es sacar a los alumnos de los muros de la escuela y llevarlos a descubrir el mundo, que no sólo se piense en un proyecto con actividades micro, que se piense a futuro en grande, que el proyecto rebase los límites de lo que se vivió en este proyecto. Comenta que ya se tiene el camino trazado, los que participamos del proyecto lo sabemos y los que no también lo saben porque aunque no lo quieran ver todos se dieron cuenta de que algo se estaba trabajando de manera diferente. Todos los docentes directivos y EFIS sabían las intenciones del proyecto es un punto a favor, no se iniciaría desde ceros.

La gestión en el bachillerato de ciencias y humanidades José Amador Velasco, ha sido una experiencia que mucho aprendizaje, cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo pudieron descubrir la importancia de un líder visionario cuya iniciativa va más allá de los intereses personales, quedó claro que cuando hay una organización direccionada y con fines fundamentados, la educación toma una nueva forma de experimentar.

El pensar de manera gestora y poder bajar a una realidad en la que la costumbre de los compañeros no era tener un orden ni un trabajo colaborativo, llevó a unir cada uno de los elementos teóricos de la colegialidad, en ellos, el gestor siempre atento a las nuevas acciones que se tenían en el proceso, la gestión por lo tanto es mucho más que una moda, en ella puede descubrirse el faro que guía a buen puerto la educación de calidad, la construcción de esta manera de hacer educación se da en la medida que el líder no despegue la mirada de lo que únicamente vale la pena, la educación de calidad.

Los integrantes entendimos que sin liderazgo las cosas no saldrán como uno las quiere, y que más que estar cómodos en el papel de la docencia, el gestor exige e implica salir de la línea de confort y pone al límite de las capacidades humanas de colaboración y concentración, opinión y trabajo coordinado. La Vida en la escuela de la que ahora somos actores, valdrá la pena en la medida que se piensa y se planea, en la medida que la entrega del líder y de los compañeros comienza por plantear la idea de un nuevo estilo de educación en la que las ideas están apoyándose mutuamente.

## **VI Reflexiones, prospectiva y aprendizajes**

La maestría fue un emocionante paseo en el que me dejé llevar por los grandes maestros de la educación que proponen alternativas educativas para los tiempos modernos, siempre buscando el bien común y la mejora de las comunidades.

En este recorrido por autores, pensamientos, y grandes ideas de docentes aprendí sobre la importante labor del gestor, puedo concluir que es un trabajo que implica reflexión personal para conseguir una dirección ideal, no hay una fórmula que pueda servir para todas las instituciones debido a que la historia y la realidad de cada lugar en específico es distinta, por lo que cada gestor tiene que forjar su personalidad y su actuar dependerá de las necesidades de su entorno.

Sin embargo existen constitutivos que son intrínsecos a toda gestión educativa, Antúnez menciona que la motivación, la dinamización y la coordinación son características concernientes a la gestión. Por lo que es indispensable la figura de éste en nuestros tiempos ya que su labor de persuadir y orientar en favor de la realización de los objetivos es trascendental.

El gestor de hoy es quien delega responsabilidades y observa la correcta realización de ellas, integra y toma en cuenta las voces de todos los actores que pertenecen a la institución, autoridades civiles, alumnos, padres de familia, docentes, directivos, por lo que su labor de dinamizar la democracia es fundamental.

El director tiene que ser sensible e intuitivo con lo que sucede al exterior e interior de su institución, aprenderá a trabajar en equipo y fomentará el trabajo colegiado. Igual de importante es saber escuchar y ser capaz de tener relaciones interpersonales, atenderá los conflictos y será neutral en la toma de decisiones, siempre buscando el bien de la escuela, buscará un clima de confianza en donde los que participen sientan la libertad para aportar ideas nuevas.

Comprendí la importancia de la educación a distancia, lo enriquecedora que esta puede ser si se toma con la madurez de los tiempos modernos.

Durante este proceso aprendí la importancia de siempre estar en constante reflexión alerta a los cambios, que el mundo presenta, siempre con la actitud de cambio, tratando de generar espacios para el desarrollo de los individuos que estén cercanos a mi persona.

Lo anterior tendrá sentido en la medida que los alumnos reciban una educación de calidad en donde puedan desarrollarse humana e intelectualmente.

En esta maestría aprendí nuevas experiencias que contribuyeron de manera acertada en el enriquecimiento personal de la figura y la labor del director, creando nuevos conceptos como la dirección eficaz desde la integración de todos los factores que comprenden la institución, alumnos, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades civiles, escuchar sus voces, atender sus necesidades, un líder con humanidad, consciente de su realidad, que busque el bien común, y esté constantemente reflexionando, el gestor tendrá que ser un ser humano comprometido con la educación y con el aprendizaje significativo, capaz de pensar globalmente actuando desde su realidad.

Esta experiencia de TOG ha traído grandes aprendizajes significativos, ya que no sólo se trata de reflexionar la escuela, una vez que se reflexiona se buscan aplicar los contenidos teóricos en la práctica cotidiana, y soy consciente que una de las maneras de aprendizaje significativo está en el vivir día a día los conflictos de frente, es así como fui entendiendo la teoría de los pensadores en educación.

Mi proyecto tiene mucha diferencia de los otros, debido a que se llevó a cabo en una escuela virgen de reflexión, todo aquí era novedad, el comenzar a pensar y hacer cambios estratégicos resultaban una novedad extrema, en la que la teoría se tuvo que ir adecuando a la realidad y la realidad a la teoría, al final entendí que el proyecto es manipulable en el buen sentido de la palabra, debido a que los cambios experimentados en el día a día me orillaban a transformar el camino trazado en un primer momento, sin descuidar los objetivos primigenios del mismo.

Ha sido una aventura en la que hay desesperanzas y descontentos, frustraciones y obstáculos, el proyecto podrá o no gustar a los actores que a diario participamos de esta institución, pero todos al final coincidimos en que la recta intención de crear educación de calidad y clima institucional adecuado, siempre estuvieron presentes, además de cambiar la mentalidad del trabajo docente al pensar desde lo individual en lo colectivo. De lo anterior destaco la importancia de estar siempre pensando, analizando, reflexionando desde lo interior para transformar desde adentro hacia fuera, la proyección que este trabajo ha dejado en mi experiencia es el ejercicio de pensar y hacer un trabajo desde el liderazgo humano, representó un enorme esfuerzo que me deja la total satisfacción de afirmar que la timidez y

el miedo poco a poco se han alejado, llegando la seguridad y el don de escucha en el que desde mi labor como gestor se presentan señales de confianza y empatía con los compañeros docentes.

Con mi limitado papel como docente, coordiné un equipo de trabajo en el que se pensó transformar su mentalidad, erradicar la idea de libre cátedra mal interpretada y acercarlos a un pensamiento desde lo colectivo, tratando de buscar mejores maneras de educación en la que todos ganamos, un trabajo que eficiente recursos humanos y materiales.

La escuela en la que llevé a la práctica este proyecto es un tanto inusual, sus características nos muestran una escuela al viejo estilo eclesiológico en el que hay reglas rígidas que seguir al pie de la letra, los roles jerárquicos están bien establecido, y son complicados de romper. Sin embargo es en este tipo de escuelas en las que el gestor puede ir dejando las bases para el futuro educativo, un tipo de institución que comienza a darse cuenta que hay otros métodos que no implican salirse de sus objetivos generales, sino que estos se refuerzan y toman sentido.

Es aquí en donde el reto del gestor comienza a plasmarse y fortalecerse, cuando las adversidades están más en contra es cuando se pone al límite las capacidades, creando una fortaleza especial en el practicante.

El hecho de participar desde la gestión con todos los retos que esto conlleva se pueden vislumbrar grandes cambios con pequeñas modificaciones, en la medida que se va gestando el proyecto las evidencias positivas son sin duda significativas.

El haber iniciado a trabajar con los pocos recursos humanos y económicos, fue motivo de unidad y buena respuesta, ya que los compañeros docentes identificaron que no era una ley impuesta por las autoridades superiores, sino que eran ideas surgidas desde adentro con la intención de generar cambios para bien, eso hace que el carisma del líder se fortaleciera.

Cuando parecía que ya no tenía sentido seguir, hubo palabras y gestos de ánimo incluso de los mismos actores que en un primer momento no creían en el proyecto, lo que hizo que las fuerzas se renovaran.

Fue sin duda una experiencia que avivó la vocación docente, sigo aprendiendo en cada alumno, en cada compañero docente, en cada padre de familia, cada texto teórico

seguirá iluminando, por que si de algo quedé en completa seguridad es que en esta labor jamás se termina de conocer, ni se puede abarcar por completo. Ya bien lo dice el poeta español Antonio Machado: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”

## Referencias

-Barrazas Macias, Arturo (2013). *Cómo elaborar proyectos de innovación. Durango, Dgo México*: Universidad pedagógica de Durango UPD

Bakieva Margarita (2011) *Colegialidad Docente: Una evidencia de Validación de Constructo para el diseño de un instrumento de evaluación*. España: Universidad de Valencia

González Castro, Vicente (1989). *Profesión comunicador*.—La Habana: Ed. Pablo de la Torre Brau

Delgado, Manuel Lorenzo, (2004) *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. España: Universidad de Salamanca.

Fierro Evans, C. (1998). Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. León, México: Universidad Iberoamericana.

Lema Labadie, José (2007) *La calidad educativa, un tema controvertido Reencuentro*.

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005002>

Lanza Hilda M (1996). *La evaluación de los Sistemas Educativos en Iberoamérica: Algunas reflexiones en torno a su especificidad*: Subsecretaría de Evaluación de la Calidad Educativa Ministerio de Cultura y Educación

Lomov, B.F. (1989) *El problema de la comunicación en Psicología*. La Habana Cuba Editorial C. Sociales

Paredes, J. (2004): “Cultura escolar y resistencias al cambio en Educación Secundaria”. Tendencias pedagógicas. Revista del Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación: Universidad Autónoma de Madrid, 9, pág. 131-142.

Pozner, Pilar. (2006). Una agenda que nos transita y nos compromete como docentes en gestión educativa y escolar, Foro Nacional de Experiencias de investigación, intervención y formación en gestión de la educación básica, México D. F: UPN

-Reardon, Kathleen Kelley. (1991). La persuasión en la comunicación. Teoría y Contexto. Buenos Aires Argentina: Paidós.

-Raczinky, D. Y Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Santiago de Chile: MINEDUC.

-Sainz, Pinyol Gloria, (2006). *Comunicación Efectiva en el aula*. Colombia: Gileeditores

-SEP, (2008). *Competencias Disciplinarias Básicas del Campo de Humanidades*. México D. F: Subsecretaría de Educación Media Superior.

-SEP. (2011). *Documento base del Bachillerato General*. México D. F: Subsecretaría de Educación Media Superior del Bachillerato.

-SEP, (2011). *Reforma Integral de Educación Media Superior*. México D. F: Subsecretaria de Educación Media Superior SEMS.

SEP (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE). México D. F: Secretaria de Educación Pública .

Schmelkes, Sylvia. (1996). La Evaluación de los Centros Escolares. Departamento de Investigaciones Educativas. CINVESTAV IPN México <http://www.campus-oei.org/calidad/sylvia.htm>

-Tenorio, Raymundo Pablo, (2008). *Expresión Oral y escrita (elementos teóricos y analítica del discurso)*. México D. F: Universidad Autónoma de Chapingo.