

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A



LAS RELACIONES INTERPERSONALES

PROPUESTA QUE PRESENTA:

Jesús Manuel Mendoza Chávez

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN EDUCACION

CHIHUAHUA, CHIH., JULIO DE 1999



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 2. de Julio de 1999

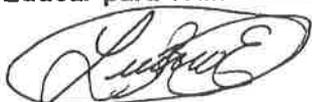
C. PROFR. JESÚS MANUEL MENDOZA CHAVEZ
Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado "**LAS RELACIONES INTERPERSONALES**" Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. SOCORRO NAVARRETE PONCE**, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

Atentamente

"Educar para Transformar"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACION DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08A CHIHUAHUA, CHIH.



S. E. P.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN 081
CHIHUAHUA, CHIH.

Í N D I C E

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
I. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN	7
A.- Problematización.....	10
B.- Planteamiento del problema.....	11
C.- Justificación del problema.....	11
D.- Propósitos.....	11
E.- Delimitación.....	12
F.- Metodología para el proyecto.....	14
II. CONCEPTUALIZACIÓN	16
A.- Concepto de rol.....	18
B.- Teoría del rol.....	19
C.- Roles funcionales dentro del grupo.....	19
D.- Relaciones interpersonales y conductas organizacionales.....	20
E.- Educación participativa.....	21
F.- Participación.....	21
G.- El Director como formador de grupo.....	22
H.- El Director y los equipos.....	22
I.- El consejo y la solución de problemas.....	23
J.- Equipos y tomas de decisión.....	23
K.- Vida participativa.....	24
L.- La función del Director en la calidad educativa.....	24
M.- Confianza	25
N.- Comunicación	25
Ñ.- Motivación y productividad de los profesores.....	25
O.- Cooperación	27

III. ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN	28
A.- Evaluación	32
B- Plan de trabajo.....	32
C- Calendarización.....	35
D- Estrategias	37
1. Problematizando	38
2. Proponiendo	38
3. Instrumentos	38
4. Recolección y análisis de respuestas	38
5. Conocimiento de las tendencias de opinión	38
6. Lluvia de ideas	38
7. Estableciendo compromisos	38
8. Palabra y silencio	39
9. La fuente del placer (los juegos)	39
10. Puntos de vista	40
D.- Evaluación del proyecto	40
IV. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA	43
A.- Lo innovador de la propuesta	45
V. PROPUESTA DE INNOVACIÓN	47
A.- Una doble perspectiva.....	48
B.- Algunas alternativas metodológicas y organizativas.....	49
C.- La metodología.....	50
D.- Las actitudes.....	50
E.- La evaluación.....	51
F.- Esquematización de la propuesta.....	53
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	58

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo innovador contiene una serie de aspectos o apartados que se fueron realizando durante la práctica, está regido bajo la metodología de la investigación acción por sus muy particulares características; pretende armonizar y transformar las relaciones interpersonales del centro de trabajo donde se desarrolla la problemática significativa, busca con esto mejorar el trabajo docente y gestivo y así contribuir a elevar la calidad educativa de la escuela.

En la parte inicial aparece el diagnóstico y conceptualización que delimita el ámbito donde se desenvuelve la situación, planteando además de manera general, cómo se presenta el problema.

La problematización contribuye a reforzar el apartado anterior clarificando aun mejor la situación de la gestoría y las relaciones con el personal, terminando con el planteamiento del problema que se enuncia de la siguiente manera: ¿Cómo puedo participar en las relaciones interpersonales de la Esc. Prim: "Ignacio Ramírez" para armonizarlas y elevar el nivel académico durante el ciclo escolar 1997 -1998?

La justificación del problema enfrenta la situación de las malas relaciones interpersonales y sus efectos en la productividad de una empresa o bien, la calidad educativa en un plantel escolar.

Inmediatamente después aparece la conceptualización, retomando temas y conceptos de reconocidos autores que respaldan la solución alternativa a la problemática.

En seguida de manera sistemática aparece el plan de trabajo donde se plantean las actividades que a juicio del investigador son las más convenientes para conseguir los propósitos. A continuación está la calendarización que contempla tres aspectos: actividades (lo propuesto a realizar), inicio (fechas concretas de arranque) y duración (tiempo estimado de duración).

Las estrategias plantean la manera concreta como se pretende realizar el trabajo innovador: problematizando, proponiendo, delimitando instrumentos a usar, recabando y analizando respuestas, así como estableciendo compromisos. Se plantean las dinámicas grupales más convenientes a desarrollar.

A continuación aparece la aplicación de la alternativa, donde describe paso a paso cómo se fue desarrollando la parte operativa del proyecto. Luego la evaluación de la aplicación, donde cuantifica y califica de manera cualitativa y cuantitativa el desarrollo y funcionalidad de cada una de las actividades propuestas y realizadas, así como el cambio de actitudes de los involucrados en el proceso.

La propuesta de innovación es la que viene a cerrar el trabajo, junto con las conclusiones, donde radica la formalidad de todo lo investigado, confrontando teoría y práctica así como lo resultante del proceso investigativo y sus efectos e impactos directos a contribuir en la mejor calidad educativa. La esquematización es otro apartado que nos presenta de manera general cómo se interrelacionan conceptos y situaciones del problema de manera concreta. Al último aparece el apartado de anexos, donde se encuentran los instrumentos utilizados para la investigación; desde el sondeo hasta la evaluación de las actividades, así como las dinámicas utilizadas en el proyecto y cuadros de concentración y comparación de actitudes antes y después de la aplicación.

Este trabajo está sujeto a cambios o que necesite durante la aplicación en otros centros, ya que donde se presente una situación semejante puede ser aplicado adaptándolo a las características y necesidades del lugar.

Después de haber realizado la aplicación puedo asegurar que sí se logró mejorar las relaciones interpersonales de la Esc. Prim. "Ignacio Ramírez" y se consiguió elevar un poco la calidad educativa que la escuela presta a la comunidad.

I. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN

Por lo general, en cada escuela donde laboro, permanezco más de cinco años; me agrada estar algún tiempo donde mismo para conocer mejor el ambiente escolar y su contexto. Mis últimos seis años de trabajo docente han sido en la Escuela Primaria Federalizada "Ignacio Ramírez", ubicada en esta ciudad de Cuauhtémoc, Chih.

Cd. Cuauhtémoc es una tranquila y progresista localidad, demográficamente ocupa el Tercer Lugar en el Estado. La población en su mayoría integrada por mestizos, menonitas y tarahumaras; se dedica a actividades productivas primarias, secundarias y terciarias; dándole fama nacional e internacional: la valentía, lealtad y nobleza de sus moradores, la mano de obra calificada, el ganado bovino, los sabrosos quesos y las deliciosas manzanas.

Las numerosas vías de comunicación que convergen en esta ciudad, la convierten en un importante centro de abastecimiento.

Según el censo de 1990, tiene una población de 112,589 habitantes.

Existe una considerable diversidad de industrias que proporcionan empleo a gran parte de su población económicamente activa.

Cuenta con servicios bancarios, hoteleros, telefónicos, gastronómicos, gasolineras, etc. También con servicios públicos como: bomberos, limpieza y recolección de basura.

Está asentado el décimo regimiento de caballería motorizado de la quinta zona militar.

Cuauhtémoc está situada como la tercera población a nivel estatal con base a su crecimiento anual del 12 %.

Cuenta con numerosos medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, revista, etc.

También tiene una extensa gama de servicios educativos, los cuales cubren la instrucción desde preescolar hasta profesional dentro de ellos está la prestigiada Universidad Pedagógica Nacional Subsede Cuauhtémoc, a la que

ingresé porque anhelo superarme y por fortuna esta superación la he experimentado en cada uno de mis actos. Cada logro que voy obteniendo me hace reflexionar y me motiva a continuar con mayor entusiasmo.

El lugar donde se desarrolla la problemática es en la escuela "Ignacio Ramírez", ubicada en la colonia C.T.M, misma que presenta un nivel socioeconómico medio ya que la mayoría de los padres de familia desempeñan un trabajo estable y también su nivel cultural podría calificarse como medio; sin negar con ello que se presenten casos de alcoholismo, drogadicción y desempleo, en otros casos son ambos padres los que realizan trabajos remunerativos; descuidando en parte la atención de sus hijos.

De manera general podría decirse que se presenta así el contexto sociocultural y económico de la colonia.

De todas las escuelas en que he estado adscrito, conservo muy gratos recuerdos; aun sin embargo, he observado que gran parte de los conflictos entre los docentes se han propiciado por un mal entendimiento, una inadecuada comunicación y unas deterioradas relaciones interpersonales; en las cuáles, mucho ha tenido que ver el desempeño de los roles del Director, sólo que en esta última escuela en donde estoy laborando se acentúan los excesos de autoridad.

En la escuela "Ignacio Ramírez" hemos laborado hasta diez docentes frente a grupo, hoy sólo estamos seis por las deterioradas relaciones interpersonales que se viven al interior de la misma y que se extienden hacia la comunidad.

El director es aceptado como la máxima autoridad en la escuela, sin importar la calidad en el desempeño de su cargo. Ya que el puesto le confiere la autoridad, y esta se legitima en términos de los mismos principios de formación y experiencia profesionales que el maestro emplea para lograr su propia legitimidad con los padres de familia.

Pero esta aceptación tiene sus límites. Es conveniente precisar, que fue la escuela, la institución creada por el hombre para que fuera el lugar en donde de manera sistemática se realizara el hecho educativo conforme a planes,

programas, métodos, procedimientos, personal especializado y objetivos definidos.

De ahí que todas y cada una de las actividades escolares sean previamente consideradas, ya que el material humano con que se trabaja es de una sensibilidad tal, que cualquier imprudencia, equivocación o falta de previsión tiene serias consecuencias.

En mi centro de adscripción, las consecuencias que se han derivado por tal distanciamiento entre el personal, han ocasionado que muchos padres de familia sacaran a sus hijos de esta escuela a la vez que muchos maestros fueron presionados e intimidados por el gestor principal, viéndose obligados a alejarse del centro de "conflicto".

Por el sólo hecho de ser el director, actuaba como si fuese superior a los demás, imponiendo sus decisiones sin importar lo erróneo que éstas fueran. Uno de los motivos de tal proceder era la sobreprotección que tenía de parte de las autoridades inmediatas, tanto administrativas como sindicales.

Como nada permanece estático, llegó el feliz momento en que esos "apoyos" cumplieron su misión; unos se jubilaron y otros dejaron su función, llegando a suplirlos nuevos elementos que no compartían sus mismos ideales. Además la constante protesta por parte de los docentes, alumnos y padres de familia; ha sido determinante para hacerlo reflexionar.

A pesar de que las circunstancias se han modificado y las relaciones han mejorado, hay todavía mucho que hacer, siento que es el momento propicio para fortalecer las relaciones y crear un ambiente adecuado para que el trabajo se desempeñe de mejor manera y para que los alumnos resulten ampliamente beneficiados.

Al analizar mi práctica cotidiana y darme cuenta que no únicamente puedo identificar los avances; sino también los obstáculos y recibir sugerencias para superar a estos últimos; estoy contribuyendo en su transformación.

Sabiendo que es factible la solución de cualesquier problemática, por muy difícil que ésta parezca, elaboré una relación de situaciones que en lo

personal considero conflictivas para mi desempeño profesional, prioricé y elegí la referente a las deterioradas relaciones interpersonales dentro del Colectivo Escolar.

A. Problematización

El Colectivo de la escuela ha vivido constantes situaciones problemáticas que obstaculizan la labor docente.

El autoritarismo del director, la rebeldía de los docentes en contra de las imposiciones y la confusión de los alumnos por las constantes declaraciones en las que soslaya la autoridad de los docentes; para intentar establecer que el poder absoluto se halla en el líder, han llevado a experimentar un rompimiento en las Relaciones Interpersonales.

Textualmente el gestor principal ha mencionado en varias ocasiones: "aquí en la escuela quien manda soy yo". Esta actitud prepotente y antidemocrática propicia un ambiente de tensiones, que interrumpe la comunicación y aumenta los malos entendidos, a veces no considerando necesario expresar algo por creer que al superior jerarca no agrada. El prejuizar no es conveniente, pero es una reacción natural de quien se siente subestimado en el trato y favorece un clima de inconformidad y de fastidio en el desempeño de los roles tanto del director como de los docentes, alumnos y padres de familia.

De continuar así, las hostilidades irían aumentando, la calidad de la educación seguiría disminuyendo y los más afectados serían los beneficiarios.

Los principales elementos del problema son: la poca disposición para entender a los demás, la escasa comunicación y la falta de Valores Universales como el respeto, la responsabilidad, la justicia, el amor...

El ejercicio del poder con soberbia, prepotencia y autoritarismo; daña a la autoestima de todo el Colectivo Escolar y las relaciones interpersonales se deterioran. Por tal motivo es necesario reflexionar juntos acerca del problema que nos involucra a todos.

El planteamiento del problema queda estructurado de la siguiente manera:

B. Planteamiento del problema

¿Cómo puedo participar en las relaciones interpersonales de la Escuela Primaria "Ignacio Ramírez" para armonizarlas y elevar el nivel académico, durante el ciclo escolar 1997 - 1998?

C. Justificación del problema

Abordé este tema por considerarlo crucial para el buen desempeño de nuestra actividad educativa.

Empresarialmente se ha demostrado que cuando un negocio tiene fallas se debe en un 80 % a que el director o gerente las esté causando.

De igual manera en las escuelas, quien es el inmediato responsable de los éxitos y de los fracasos es el directivo; ya que por definición literal es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración de la escuela y sus anexos.¹

Además porque algo tengo que ver en esas endebles relaciones y por la particular concepción que guardo de las situaciones.

D. Propósitos

Siempre que vayamos a implementar algún proyecto, debemos tener muy en cuenta los propósitos que se pretenden lograr. En el caso concreto de éste son los siguientes:

1. Educar en la democracia para formar individuos capaces, libres y felices.
2. Fortalecer las relaciones interpersonales.
3. Hacer conciencia de nuestra responsabilidad y de nuestros actos.
4. Practicar la democracia.
5. Inculcar los valores morales y cívicos.

¹ Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14, Diario Oficial, México. 7 de diciembre de 1982. A.B- UPN. La Gestión como Quehacer Escolar. p. 33.

6. Promover los Derechos Humanos.
7. Eficientar la calidad de la educación.
8. Formar seres humanos libres, críticos y propositivos.
9. Lograr la paz por medio de la comprensión, el respeto y la tolerancia.
10. Coadyuvar al buen funcionamiento de la escuela.

E. Delimitación

Este proyecto es de gestión escolar porque tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela. Se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación vía transformación del orden institucional (medio ambiente) y de las prácticas institucionales.

El orden y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.

En todas las escuelas del Sistema Educativo Nacional, el orden institucional tiene a la base, en común, el currículum propuesto, pero varía ampliamente de una escuela a otra, según su historicidad, del contexto donde se ubica, las características particulares de los sujetos que en ella convergen y de las oportunidades por las que ha pasado.

El orden institucional construido en cada escuela, dista mucho de ser el más propicio para el desarrollo, pues trae consigo implicaciones como el elevado número de alumnos por grupo, las actividades especiales, el bajo nivel académico de gran parte de los docentes, el excesivo autoritarismo de directivos y funcionarios educativos, etc.

¿Qué hacer para transformar los órdenes institucionales actuales en órdenes institucionales que promuevan un servicio educativo de calidad?

Por mucho tiempo, el Sistema Educativo Nacional, ha pretendido modificar "desde afuera" y fracasado una y otra vez porque:

1) El orden institucional no está determinado, ni puede ser modificado exclusivamente por instancias exteriores a la escuela.

2) No son suficientes los decretos, reformas y dispositivos de control para determinar el orden institucional que se vive en las escuelas.

Aquí se plantea que la manera de transformar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela.

Para la realización de un proyecto de gestión escolar, no basta con la información receptiva de todos los involucrados, es necesaria la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar.

Este proyecto de gestión escolar está constituido, fundamentalmente, por una estrategia viable para la modificación de las prácticas institucionales que definen el orden institucional donde se realiza la intervención docente.

La participación del colectivo escolar se dará en tres momentos; la reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las formas de acción.

Por las características muy particulares que presenta mi problemática, he elegido el Proyecto de Gestión Escolar, porque siguiendo la lógica de la investigación cualitativa, mantenida a lo largo del eje metodológico, se propone que el acto fundador del Proyecto de Gestión Escolar sea la problemática construida a partir de reconocer las dificultades que tiene la escuela para ofrecer un servicio de calidad.

Ubico mi problemática en este proyecto, porque tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela. Además, porque la manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela.

La problemática que se investiga en este proyecto, se percibe que existe en algunas escuelas; pero considerando la posibilidad real que se tiene en cuanto al acceso, cobertura, financiamiento y tiempo se delimitó a un sólo centro de trabajo.

F. Metodología para el proyecto

La investigación del método de innovación de la práctica docente se realizará bajo la teoría crítico-dialéctica, misma que en sus postulados maneja lo siguiente:

La teoría crítico-dialéctica induce al seno de la discusión teórica del problema de la transformación de la realidad. La idea marxista sobre la transformación exige que la reflexión racional tenga como tarea transformarse a sí misma mediante la conexión con la realidad y, además, definir prácticas que posibiliten acciones en el terreno de lo real.

El marxismo pretende conocer la realidad, estableciendo de principio una relación que corresponda entre la racionalidad y la historia real, usando la lógica dialéctica. El problema para el investigador se ubica en cómo mediar entre la transformación constante del objeto de estudio (entendido como objeto histórico) y la concepción del mundo y la realidad que también se transforma.

Cuando el todo avanza, no importa que las partes sufran descomposiciones, el todo es el elemento primordial del avance, para poder avanzar se tiene que pagar un costo estructural, ya que el avance se hace construyendo nuevas estructuras que se basan en nuevas técnicas productivas, lo cual lleva al rompimiento de las estructuras previas. Cada avance incorpora a los elementos de los anteriores (Ley de la negación de la negación).

En este contexto el conocimiento será verdadero cuando esté en relación con el mundo fáctico pero a favor de la historia.

Marx dice que el correcto método científico es el que va de lo simple a lo concreto en el pensamiento, aunque lo concreto sea el verdadero punto de partida.

Dentro de la línea de la teoría crítico-dialéctica se ubica el enfoque metodológico de la investigación-acción, mismo que plantea que la objetividad en el conocimiento sólo se logra si quien investiga se encuentra inmerso en la realidad investigada. Por lo tanto, no se acepta que exista una sola forma de conocer e interpretar la realidad, sino que se dan tantas posibilidades como sujetos intervinientes. Esto último lleva a plantear la importancia de aceptar en la construcción y circulación de los conocimientos, los puntos de vista de los demás sujetos requiriéndose el desarrollo en el discurso dialéctico-democrático.

II. CONCEPTUALIZACIÓN

Aquí se descompone y se recompone el problema. Se considera al objeto de estudio como un todo, apoyándose en conceptos, definiciones, consideraciones, teorías, etc.

El problema es muy significativo, ya que considero que si las relaciones se deterioran, no se puede construir el Conocimiento Social. Entiendo por problema toda situación que al interpretarse, nos causa cierto disgusto por considerarla inapropiada. Por derivarse de nuestra interpretación, es subjetivo.

El que algo sea o no problema, es una cuestión relativa, ya que determinadas situaciones novedosas, informaciones sorprendentes o planteamientos supuestamente motivadores llegarán a ser asumidos como cuestión problemática por un colectivo determinado, en función de las concepciones predominantes en dicho grupo, del contexto en que se plantea el supuesto problema y la motivación existente. Incluso un problema correctamente formulado, y muy interesante en determinado contexto, puede no constituir una situación-problema para otro grupo; bien porque resulta algo excesivamente familiar o porque no hay ningún tipo de motivación o porque el planteamiento no propicia la curiosidad investigativa.²

Si la educación es "...la adquisición de hábitos y la apropiación de nuevos conocimientos que le permitan al individuo la transformación del contexto en el que habita"³, entonces los mentores han de entregarse por completo a desempeñar esta importante profesión.

Tan importante es la Educación Nacional, que tiene su fundamento jurídico en los artículos 3º, 31, 73 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos

² GARCÍA, J. Eduardo. "¿Cómo investigar en el aula?", en: Aprender investigando. España, Diada, 1989. Pp. 17-50.

³ DANA E ENCICLOPEDIA. Vol. II. Muntaner 81, Barcelona, España. Ediciones Danae, S.A.

Mexicanos. La Ley General de Educación y otras leyes, decretos, acuerdos y reglamentos; pero es básicamente el Artículo Tercero Constitucional el que orienta la obra educativa en todos los grados y niveles. En él se establece que: "la educación que imparta el Estado, Federación, Estados y municipios; tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él , a la vez, el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional en la independencia y la justicia".⁴

Por lo expuesto anteriormente, contribuirá a una mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporta a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona, y la integridad de la familia; la convicción del interés general de la sociedad, como por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de sectas, de grupos, de sexos o de individuos.

En el curso de las relaciones humanas, pueden surgir diferencias de opinión, manifestaciones de intereses opuestos e incluso conflictos entre las personas. "Cuando alguien intenta imponer sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de los demás, pueden presentarse los conflictos, pues no se han respetado los principios de convivencia".⁵

Todos los hombres y mujeres vivimos en comunidad, vivimos dentro de una sociedad; esto es, somos seres sociales. Así, todos nuestros actos y nuestra conducta están en relación con la conducta y los actos de otros hombres. Ningún ser humano puede vivir solo, siempre necesita de otras personas, lo mismo que los demás necesitan de él. Por lo tanto; es indispensable tener una buena relación con todos los seres que nos rodean, es imprescindible estar siempre abiertos al diálogo, ya que la comunicación evitará las falsas interpretaciones. Considerando a la comunicación como el mejor vínculo de

⁴ GÁMEZ, Luis. "Normas jurídicas que regulan la obra educativa. Organización de la Escuela Mexicana. Editorial Galpe. México, D.F. P. 129.

⁵ GORDON, Thomas. "El método sin pierde para resolver conflictos", en: Maestros Eficaz y Técnicamente Preparados. México, D.F., Edit. Diana, 1991. Pp. 238 y 239.

entendimiento para expresar nuestras opiniones y atender los planteamientos de los demás. Otorgándole la misma importancia al escuchar que al hablar. Los principios importantes en que nos apoyamos para la solución de la problemática, también son subjetivos como: la libertad, la justicia, la igualdad, la paz, la no violencia y en general los principios que defienden los Derechos Humanos.

Toda organización se compone de elementos que podemos agrupar en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes. Entre ellos se presenta una estrecha relación que los vincula; pero es en la relación entre sus integrantes donde se gesta el desarrollo o la inhibición de los otros.

En el dominio de las relaciones: "Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables del contexto".⁶

La heterogeneidad del conjunto determina diversas formas de pensar y de actuar, lo que conlleva al surgimiento de conflictos interpersonales.

No basta identificar dentro de una escuela las manifestaciones de las relaciones interpersonales, sino que es necesario involucrar, el análisis de la conducta, dicho análisis se enriquece en la teoría de los roles.

A.- Concepto de rol.

"La sociología ha definido el rol como una forma de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización".⁷

⁶ ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN Leonardo. Dominios de la Organización en: "Identidad de las organizaciones. Buenos Aires, Paidós. 1993. A.B. UPN : La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar. Pp. 62.

⁷ Op. Cit. ETKIN, P 66.

B.- Teoría del rol.

La teoría del rol se ha usado ampliamente por observadores e investigadores en toda clase de organizaciones en un esfuerzo para comprender y anticipar la conducta organizacional. Naturalmente; una persona desempeña más de un rol en la organización.

En el caso de los roles múltiples, el término "rol manifiesto" se usa al referirnos al rol evidente que uno desempeña, pero uno puede también ocupar roles "latentes".

"Los conflictos entre los roles, suelen por lo general, considerarse causa de actuaciones poco satisfactorias en la conducta interpersonal dentro de las organizaciones. Se dan con frecuencia por la confusión entre las expectativas del rol y la percepción del mismo".⁸

Las personas tienen unos roles concretos que desempeñar en las organizaciones y muchos factores interactivos ayudan a determinar con precisión qué clase de interpretación tendrá cada rol: cada actor interpreta su rol y tal interpretación depende, hasta cierto punto, de sus cualidades y de lo que aporta a su rol. Pero la conducta dentro de un rol como parte de una organización - no menos que la del actor en el escenario - estará influida hasta cierto punto por la interacción dinámica con otras personas: los otros actores y el público.

La teoría del rol se ha usado ampliamente por observadores e investigadores en toda clase de organizaciones en un esfuerzo para comprender mejor y anticipar la conducta organizacional.

C.- Roles funcionales dentro del grupo.

Los líderes se preocupan por facilitar la aceptación, el desarrollo y la asignación de roles necesarios para que el grupo funcione bien. Benne

⁸ ERVING, Goffman. The Presentation of self in Everyday Life. Garden City, N. Y. Doubleday and Co., inc. Anchor Books, 1959. A.B UPN: La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar. P 86.

Kenneth y Paul Sheats han señalado que el grupo tiene tres tipos de roles principales que deben ser llevados a cabo:

1. Roles orientados a las tareas de grupo. Estos roles ayudan al grupo a seleccionar los problemas sobre los que hay que trabajar, a concretarlos y a buscar soluciones a los mismos.
2. Roles orientados al reforzamiento y la conservación del grupo. Estos roles facilitan el desarrollo del grupo y su permanencia a través del tiempo.
3. Roles individuales. Estos son los roles que hacen posible que los componentes del grupo satisfagan sus necesidades idiosincrásicas como individuos.⁹

D.- Relaciones interpersonales y conductas organizacionales

Los estudios de la Western Electric prepararon el camino para la teoría de la conducta que presentaba normas radicalmente distintas para las relaciones interpersonales entre los superordinarios y los subordinados. Esta teoría proponía, en esencia, que la organización es un sistema social y que la participación es importante para una conducta organizacional eficaz. Y no sólo se desarrolló tal teoría como consecuencia directa de las investigaciones de la Western Electric, sino que se llevaron a cabo también dos programas específicos y significativos, que fueron los esfuerzos pioneros por los cuales esta teoría pudo hacerse operativa.

Las presiones de los tiempos actuales han despertado el sentido de la necesidad de cambio. Ya en estado de ánimo, una parte notable de los teóricos de la organización están tomando posiciones como activistas que pretenden cambiar la sociedad a través de los efectos de la conducta interpersonal... Y cuando uno... considera el extraordinario número de horas que los directores y líderes de diversas organizaciones emplean en dirigir y encauzar el trabajo en contextos interpersonales, comprende fácilmente el atractivo

⁹ BENNE, Kenneth y SHEATS Paul. "Functional Roles of Group Members" *Journal of Social Issues*, IV, Núm. 2 (primavera de 1948). AB. UPN: *La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar*. P 89.

generalizado que este campo de estudio ejerce sobre los profesionales.¹⁰

E.- Educación participativa.

Debe haber un proceso educativo y de socialización en la participación. El proceso educativo debe empezar por la formación, donde todos los elementos de la comunidad educativa deberían conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, para qué vale y para qué no vale. En general se refiere al mapa conceptual y teórico de la participación.

Un segundo paso del proceso educativo consistiría en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias, sobre lo que debería ser el núcleo básico y razón de ser del centro, sus consecuencias e incidencias para todos los que libremente quieran asistir.

Un tercer paso del proceso es dotar de sentido a la misma práctica participativa diaria, y en esto el director juega un papel muy importante, que consiste en que la experiencia participativa sea educativa, esto es que se vaya interiorizando el significado de la convivencia, el respeto mutuo, de la solución de problemas sin confrontaciones esterilizantes, en la creación poco a poco de un clima de confianza, de interés, que vaya floreciendo en la intimidad de cada uno que merece la pena, a pesar de las dificultades, el trabajar en participación.

F.- Participación.

Es la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como la elaboración y desarrollo del proceso educativo tanto en el

¹⁰ ZALESNIK, Abraham. "Interpersonal relations in organizations" en: James G. March, ed. Handbook of organizations (Skokie, Illinois Rand McNally and co. 1965) p 574. AB UPN: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. P. 83.

nivel microsocia! como en el macrosocia! de todos los que legitima por ellos mismos y por sus superiores, es así que la gestión educativa como el poder real de tomar parte activa en intervienen en el proceso educativo que son los alumnos, padres de los alumnos, personal docente, poderes organizadores y de dirección y eventualmente grupos de interés en la enseñanza; es así que todos tienen un rol a jugar en las decisiones que conciernen a la elaboración de todas las políticas educativas que colaboren en su ejecución y compartan el control de su aplicación.¹¹

G.- El Director como formador de grupo.

Un quehacer importante de la dirección, es dotar de sentido grupal al centro docente.

El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso educativo, los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra lo que debe definir a un grupo, y mejor aún, una comunidad educativa.

Es necesario vivir y compartir valores y concretarlos en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal. Naturalmente ese sentido de pertenencia común no será tarea de pocos días ni fácil de lograr.¹²

H.- El Director y los equipos.

Para crear una cultura participativa, el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición. Uno es el consejo escolar que es el ente representativo de los diversos con que cuenta la comunidad educativa.

El consejo es el lugar para el contraste de opiniones , el intercambio personal y los temas de decisión.

¹¹ SANCHEZ, de Horcajo J.J, "Gestión participativa" pp. 248 - 249.

¹² PASCUAL, Pacheco Roberto. "La función directiva en el contexto socioeducativo actual". AB UPN: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. P. 274.

Ahí es donde el director puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para fortalecer a la comunidad educativa. Para este fin, el consejo hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también como un vehículo de educación y aprendizaje. Corresponde al director dicha encomienda.¹³

I.- El Consejo y la solución de problemas.

No es educativa la confrontación partidista, ideológica, y tal vez política en el consejo escolar o que cada grupo busque su propio interés. Entre los diversos modos de solución de problemas, hay que evitar todos aquellos que se basen en una estrategia de ganar o perder, es decir, que haya vencedores y vencidos, esta actitud impide la expresión de las diferencias de opiniones, que bien enfocadas conducen a soluciones innovadoras y mejores.¹⁴

J.- Equipos y tomas de decisión.

Otro de los puntos claves en la armonización de las relaciones interpersonales, es la toma de decisión en común. Esta puede ser una experiencia para el crecimiento y desarrollo grupal o para la confrontación y la hostilidad.

Hay que luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisiones, es decir, que todas las partes que constituyen al grupo decisorio en el consejo escolar, hagan suya psicológica y efectivamente lo que se decide.

El consenso presupone un examen serio de todas las alternativas de opciones a la luz de los argumentos y los datos que se aportan, es un esfuerzo de razón en la evaluación y elección de alternativas. Es un clarificar los pros y los contras de cada proposición. Es un brindar la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y de ser juzgados por lo que significa y son. Es claro que para llevar a cabo este cometido el director debe dominar todas las estrategias del proceso y del contenido de las tomas de decisión.¹⁵

¹³ PASCUAL, Op. Cit. p.p 274 - 275.

¹⁴ PASCUAL, Op. Cit. p. 274.

¹⁵ PASCUAL, Op. Cit. p. 275.

K.- Vida participativa.

"Valiéndose de las estructuras, el director en lo que le toque y los demás miembros de la comunidad educativa deben coadyuvar a crear la conciencia y el convencimiento de la manera en que la participación ayuda a resolver problemas y a tomar decisiones, merece la pena , ya que es la más fecunda para vivir la vida escolar".¹⁶

L.- La función del Director en la calidad educativa.

El director debe ser el primero y mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de dicha escuela.

Debe fungir como auténtico líder; capaz de motivar, facilitar , estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en el proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Un director así no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad.

Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, y tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta. Tiene que poder reunirse con los maestros, entrar al aula, conservar con los padres de familia, atender los problemas de los alumnos; y, lo más importante, le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios.¹⁷

¹⁶ PASCUAL, Op. Cit. P. 276.

¹⁷ SCHMELKES, Silvia. "La calidad requiere liderazgo" en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México, 1995. P. 33.

Por lo tanto; el Director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore.

Las exigencias sobre el papel del director en el proceso de búsqueda de la calidad son muy diferentes a la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel del director. El director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.

M.- Confianza.

La construcción de la confianza supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento y afirmación dejan paso a un sentimiento de correspondencia. El grado o los matices de esa confianza, suponen una configuración de interrelaciones entre cada participante y los otros y el grupo como tal.

N.- Comunicación.

Tenemos la experiencia de que los problemas de comunicación están en la base de muchos conflictos. El desarrollar la comunicación verbal, tanto en la expresión de necesidades o sentimientos como en la escucha activa, es parte de este proceso. Escuchar supone no solamente comprender, sino estar abierto a las necesidades de los demás y al compromiso. El desarrollo de formas de comunicación no-verbal, supone también una riqueza de innumerables experiencias para la potenciación de las relaciones interpersonales y el fortalecimiento del grupo.

Ñ.- Motivación y productividad de los profesores.

Según McLaughlin, Pfeifer, Swanson-Owens y Shwartz, algunos profesores no están motivados para dar lo mejor de sí mismos, a veces es porque se

sienten frustrados por las diversas obligaciones de su práctica docente o porque no se sienten incitados ni estimulados.

Las actitudes de los profesores hacia su trabajo, su compromiso con la organización y con la profesión, determinan tanto, si no más que cualquier otro factor, lo que hacen en clases días tras día, la energía que invierten en la enseñanza, y sus esfuerzos para alcanzar niveles más altos de realización, para sí mismos y para sus alumnos. Los individuos que generalmente se sienten frustrados y cansados en clase, que se sienten "estancados" en vez de "dinámicos" aportan mucho menos de lo que podrían a los estudiantes o a la escuela.

Los profesores estancados tienden a bajar sus aspiraciones, convertirse en apáticos, establecer "lo justo para pasar el día" la energía, el entusiasmo y la perseverancia característicos de los profesores efectivos, por lo que es difícil de movilizar y sostener en individuos que se ven a sí mismos o a su carrera estancados o frustrados.

Los profesores que tienen un sentido de compromiso profesional, incentivo y actividad, es más probable que sean efectivos a la hora de motivar a sus alumnos, animar su rendimiento académico y percibir las necesidades de sus estudiantes.

Estas actitudes críticas del profesor no son solo características individuales ni un producto de la preparación y formación del profesorado. Tampoco son necesariamente resultado de marcos escolares particulares. Es evidente que las facultades y escuelas que actúan en ambientes objetivamente similares en términos de recursos, características del alumnado y aspectos de la comunidad, pueden presentar visiones significativamente diferentes sobre su trabajo, entusiasmo por la enseñanza y efectividad en general.

En contraste con una concepción jerárquicamente estructurada y definida externamente de la motivación y la recompensa, los profesores están motivados por su habilidad para enseñar bien, para contribuir al desarrollo y crecimiento de los alumnos.

O.- Cooperación.

Supone un paso más en el proceso de superar las relaciones competitivas. El grupo puede descubrir no solamente las ventajas y posibilidades de trabajo en común en cuanto a los resultados, sino como experiencia vital, desarrollando la capacidad de compartir.

III. ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

Desde la psicología vygotskiana (Vigotski, Luria y Leontiev, 1986), las actividades espontáneas de comunicación, expresión e interacción, adquieren particular relevancia como escenarios de desarrollo. El concepto de área de desarrollo próximo se está destacando como de gran utilidad para comprender, de qué forma, la participación en actividades, que se realizan conjuntamente entre "expertos" y novatos permite que los novatos se adiestren en tareas, que no podían hacer solos, y adquieran seguridad personal durante su aprendizaje; y los "expertos" evalúen y reafirmen sus capacidades concretas para hacerse entender por los novatos.

El grupo, ya sea familiar, escolar, de amigos, etc., es el lugar donde se relaciona un sujeto, donde interactúa con otros; con un grupo, con instituciones o la vinculación en la vida social. E. Pichón-Riviere plantea que la familia es el modelo natural de la situación de interacción grupal y a partir de donde podemos analizar y encontrar las formas que adquiere la interrelación sujeto - grupo. Por lo tanto se le brindará especial atención a los comportamientos y experiencias vividas en el seno de su hogar, de igual forma se atenderá a las opiniones que los padres perciben en cuanto a nuestras relaciones interpersonales.

Entre la comunicación y el aprendizaje existe una relación dialéctica, la transformación de uno, implica la transformación del otro, y ésta se da en una trama vincular de interacción de los miembros del grupo, produciendo efectos en ellos.

La comunicación se refiere a las diferentes formas de relaciones y a los mensajes que circulan entre los miembros del grupo. Dice Pichón-Riviere:

"Dentro de la comunicación tomamos en cuenta no sólo el contenido del mensaje sino también el cómo y el quién de ese mensaje; a esto le llamaremos metacomunicación".¹⁸

¹⁸ WASSNER, Nora. Documento de trabajo. Conceptos teóricos de grupo operativo. México. Ediciones MIMEO TAIGO. 1993 pp. 1-7. A.B. U.P.N Grupos en la escuela p. 128.

Cuando el cómo y el quién del mensaje entran en contradicción se produce un malentendido en el grupo. Por lo que necesitamos establecer reglas muy claras para comunicarnos con eficiencia.

La comprensión empática nos ayuda a entender mejor a nuestros semejantes.

Otro de los elementos esenciales (...) es la comprensión empática. Cuando el maestro tiene la capacidad de comprender desde adentro las reacciones del estudiante, cuando tiene una apreciación sensible de cómo se presenta el proceso de aprendizaje al alumno, entonces podrá facilitar el aprendizaje significativo; de igual manera es funcional entre directivo y docente, ya que si el gestor invierte su papel y se sitúa en el lugar del maestro, podrá comprender conductas, necesidades y actitudes y así mejorar las relaciones interpersonales que en el centro de trabajo se dan para conseguir por consecuencia un mejor desempeño en el aula.

Cuando existe una comprensión empática, la reacción del alumno responde al siguiente modelo:

Por fin alguien comprende cómo siento y cómo soy yo, sin querer analizarme ni juzgarme. Ahora puedo prosperar, crecer y aprender. Esta actitud de ponerse en el lugar de otro, de ver el mundo desde el punto de vista del estudiante es casi inaudita en el aula tradicional, donde es posible escuchar miles de interacciones sin encontrar un solo ejemplo de comunicación clara, sensible y empática. Pero cuando esto ocurre, tiene un efecto de total liberación.¹⁹

La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas, y con la intención de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la institución. Donde la gestión escolar sea participativa y democrática, se permita la participación activa del docente en la toma de decisiones y sobre todo, el respeto y la tolerancia.

¹⁹ BARREIRO, Telma. Incidencia de la autoridad dentro del grupo: El docente como facilitador, en: "La dinámica de los grupos y su coordinación. Fundación Kapelusz. Buenos Aires, 1990. AB. UPN Grupos en la Escuela. p. 143.

alumnos aprovecharé cada situación oportuna para jugar y conversar respecto a los Valores Humanos; y con los padres de familia lograré cada reunión bimestral.

Para avanzar en las relaciones dialécticas de: afirmación - inseguridad, se jugará a "El gato y el ratón" y a "Las esculturas"; para el conocimiento interpersonal ignorancia del otro, se aplicará la dinámica grupal "Role - playing"; para la confianza - desconfianza se jugará a "El viento y el árbol" y se aplicará la dinámica "Torbellino de ideas" con la cual se aceptarán, sin criticarse, propuestas de solución, a cierto incidente, por muy descabelladas que parezcan deberán respetarse; para la comunicación - incomunicación, se jugará a "El dragón de reyes" y "Pintura alternativa" así como la dinámica "Estudio de casos" y para la cooperación contra las relaciones competitivas se fomentará el trabajo en equipos haciendo hincapié en las ventajas que nos brinda, también se jugará a "El dragón de reyes" y "Pintura alternativa" por tener como objetivo el cooperar para lograr el éxito sin tener que vencer o dominar a alguien. (Se anexan juegos y dinámicas).

La idea es que mediante el juego se pueden armonizar las relaciones interpersonales de manera constante, crítica y sobre todo sin herir susceptibilidades. Reconociendo que como docente poco puedo hacer de manera directa en la gestoría, propongo esta serie de actividades que considero nos serán de utilidad.

Para la formación en Valores Humanos (Valor, Rectitud, Paz, Amor y No Violencia) se trabajará uno por semana con los alumnos, siguiendo la metodología sugerida por Sai Baba:

1. Armonización. Que consiste en relajarse adoptando una actitud de serenidad y reposo.
2. Análisis de una cita textual alusiva al valor que se esté tratando.
3. Entonación de un canto.
4. Narración y/o escenificación de un cuento o leyenda.
5. Actividades optativas (dibujo, modelado, pintura, papiroflexia, redacción,

etc.)

6. Seguimiento y aplicación en la vida diaria. Donde comparten el Valor tratado con su familia y lo practican durante esa semana.

Estas actividades serán sugeridas a los demás grupos para que tanto el maestro como el alumno las desarrolle, buscando que también el impulso de los valores humanos ayude a mejorar y consolidar las relaciones interpersonales. Recordando que no sólo son importantes entre docentes y directivo; sino también entre alumno - alumno, maestro - alumno, alumno - director y de éstos con los padres de familia.

A.- Evaluación de la alternativa

Por ser conductas las que se estarán transformando, la evaluación será mas cualitativa que cuantitativa, se dará utilizando la observación, el registro anecdótico y la autoevaluación por medio de las reflexiones que se harán durante y al finalizar cada juego, experiencia o dinámica.

Se utilizarán formatos de registros de conductas que se utilizarán cada vez que se considere pertinente. (Ver anexos).

Con todo lo anterior pretendo que haya una convivencia de respeto mutuo, mejorar la comunicación, fortalecer las interacciones considerando la comprensión empática y transformar las Relaciones Interpersonales en el Colectivo Escolar para que por consecuencia se dé un mejor trabajo docente en el aula, estando los maestros más cómodos, más relajados y con mayor comunicación; seguramente su desempeño también será más productivo, buscando elevar así la calidad educativa.

B.- Plan de trabajo

Desde el principio del ciclo escolar se dará a conocer, en el seno del Consejo Técnico, la inquietud de transformar la calidad educativa en el renglón concerniente a las relaciones interpersonales; ya que no existe mejor

manera de enseñar los valores humanos como el respeto, la paz, la tolerancia, la justicia, la libertad y el amor, que con nuestro propio ejemplo.

Se presentará al Colectivo Escolar este plan de trabajo para pedir su aprobación y establecer los compromisos de participación. Las actividades programadas se realizarán apegándose en la medida de lo posible a la siguiente calendarización:

29 de agosto de 1997. En esta reunión de Consejo Técnico se pedirá un espacio para conversar acerca de cómo se han venido dando las relaciones interpersonales en nuestro colectivo escolar, además se expondrá en qué consiste este proyecto innovador que pretende transformar algunas prácticas viciadas. Se solicitará el apoyo decidido de todos los integrantes del consejo, participando con opiniones y sugerencias; pero principalmente con la mejor voluntad.

Se aplicará la Técnica Grupal "Torbellino de ideas" también conocida como "Discusión creadora" porque permite a todos los participantes actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad de expresar lo que se les ocurra -sea esto razonable o extravagante, real o imaginario- existe la posibilidad de que, entre el cúmulo de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás. Por el sólo hecho de permitir expresar todo lo que se cree, ya se está logrando un gran avance.

Al término de la reunión se les hará entrega de un cuestionario individual en el que se solicitan sus puntos de vista respecto a la comunicación y al trato que se dan en la Escuela, así como los cambios que les gustaría que hubiera. Los cuestionarios serán contestados en sus casas para que se reflexione detenidamente cada cuestión y se responda lo más apegado a como se capta la realidad. La información será confidencial y los cuestionarios no revelarán el nombre de la persona que los conteste.

5 de septiembre de 1997. Se aplicarán encuestas y entrevistas a algunos alumnos y padres de familia para diagnosticar cómo sienten que son las relaciones interpersonales en el Colectivo Escolar.

Tomados al azar como una muestra representativa aproximada al 10 % del Universo escolar, para conocer el sentir y el pensar de ellos.

19 de septiembre de 1997. Se analizarán las respuestas dadas y se interpretarán por medio de escalas estimativas que abarcan desde lo malo hasta lo excelente, pasando por regular y bueno.

22 de septiembre de 1997. Se solicitará al gestor el permiso para tener acceso a los archivos de la escuela para obtener información respecto a los movimientos de inscripción y existencia que se han dado en los últimos cinco años. Debido a que es muy notoria y pudiera calificarse de "alarmante" la disminución del alumnado y por consecuencia lógica, del personal docente.

29 de septiembre de 1997. Llenaré el formato de registro elaborado para tal fin con el propósito de comparar las estadísticas y poder establecer las posibles causas que han propiciado el retiro de la escuela de familias completas, siendo que continúan habitando en el mismo domicilio.

2 de octubre de 1997. Se invitará a un grupo de personas que voluntariamente prestan su servicio en la impartición de pláticas sobre Valores Humanos para que nos brinden su valioso apoyo. A dichas pláticas se invitará a todos los padres de familia para que estén más enterados de las prácticas que se llevan a cabo en la escuela, así como para que adquieran una mayor conciencia y sensibilidad.

Cada término de bimestre. Se aprovecharán las reuniones de grupo con los padres de familia para abundar en los valores y pedirles que los sigan fomentando en sus hogares. Insistiéndoles en que es necesario estar más atentos a las conductas de sus hijos y participar en las actividades de

seguimiento que se sugieran semanalmente en las clases de formación valoral.

Durante el ciclo escolar. Se aplicarán dinámicas para que por medio del juego se logren el conocimiento, la cooperación, la comunicación, la participación y la armonía. Ya que por medio del juego se crea un clima informal y más libre de tensiones; con lo que se favorece la mayor posibilidad de que se manifiesten las ideas novedosas.

También se compartirán todas las experiencias y logros que se vayan teniendo. En cada oportunidad que se presente se estarán relacionando y afianzando los conocimientos y las actitudes. De esta manera la evaluación de la alternativa será continua.

Los recursos para aplicar este proyecto son principalmente humanos, contar con la voluntad participativa de los integrantes del Colectivo Escolar es lo más importante; respecto a los recursos materiales son de fácil adquisición ya que serán en su mayoría fotocopias y se dispone, en la escuela, de una copiadora e inclusive de una computadora con su respectiva impresora.

C.- Calendarización

Actividades	Inicio	Duración
Dar a conocer a la idea de transformar la Relaciones Interpersonales a través de un proyecto y al término hacer entrega de un cuestionario individual a cada integrante.	<u>29 Ago.- 97.</u>	<u>1 Hora.</u>
Aplicación de encuestas y entrevistas-	<u>5 Sept.- 97.</u>	<u>8 Días.</u>

tas a una muestra representativa de alumnos y padres de familia para diagnosticar cómo se presentan las relaciones interpersonales en el Colectivo Esc.

Análisis de las respuestas arrojadas en las encuestas y entrevistas realizadas.	<u>19 Sept.- 97.</u>	<u>9 Días.</u>
Recabar información en los archivos de la escuela respecto a los movimientos de inscripción y existencia durante los últimos cinco años para analizarla.	<u>22 Sept.- 97.</u>	<u>1 Hora.</u>
Analizar la información concentrada en un registro de datos para establecer regularidades o irregularidades y sus posibles causas.	<u>29 Sept.- 97.</u>	<u>3 Días.</u>
Aplicación de dinámicas grupales para que por medio del juego se transformen las relaciones dialécticas y se logre una mayor comunicación, afirmación, cooperación y confianza.	<u>25 Ago.- 97.</u>	<u>Todo el año.</u>
Fomentar los Valores Humanos en las reuniones con los padres de familia para que a su vez ellos los practiquen en el hogar con los suyos.	<u>Varía.</u>	<u>Cada inicio de bimes.</u>
Participar en pláticas sobre	<u>2 Oct.- 97.</u>	<u>4 Horas.</u>

relaciones humanas que tratan de los Valores Universales y que son impartidas por personas capacitadas en la India.

17 Nov.-97.

4 Horas.

Evaluar las actividades que se van realizando.

25 Ago.- 97.

Todo el año.

D.- Estrategias

Siendo una de las preocupaciones fundamentales del presente proyecto de cómo participar en el Colectivo Escolar para armonizar las Relaciones Interpersonales y elevar la calidad educativa; se tomará en consideración los fundamentos de las dinámicas de grupos para la utilización de las técnicas grupales, que permitan una mejor comunicación favoreciendo un clima de aceptación que pueda eficientar las actividades propias de la escuela.

Para poder llevar a cabo el proyecto es necesario darlo a conocer a todo el Colectivo Escolar, por lo que se hizo necesario elaborar un plan en el que se hacen notar los constantes conflictos interpersonales, dejando a la reflexión qué responsabilidad corresponde a cada uno de los involucrados y qué pudiera hacerse para solucionarlos.

En una reunión de Consejo Técnico se pedirá un espacio para conversar al respecto; la charla será con el propósito de modificar parte del ambiente de trabajo. Luego se repartirá un cuestionario para que cada quien lo conteste a conciencia, dejando pendiente el análisis de las respuestas para la próxima reunión. A algunos padres de familia y a algunos alumnos también se les aplicarán encuestas y entrevistas.

Para el fortalecimiento de nuestras relaciones interpersonales, se programará, para el mes de enero, una conferencia sobre Valores Humanos, en la que se compartirán experiencias y puntos de vista tanto de alumnos como de padres de familia , gestor y docentes.

En detalle se presentan las siguientes estrategias:

1. Problematizando.

En la primera reunión de Consejo Técnico se propondrá hacer un análisis de cómo han sido nuestras relaciones interpersonales y cuáles sus consecuencias.

2. Proponiendo

Una vez conflictuados al respecto se analizarán las posibles formas de armonización y superación de los conflictos, donde se incluirá la Propuesta de Educación en los Valores de la Paz y los Derechos Humanos que será explicada a grandes rasgos.

3. Instrumentos

Se aplicarán instrumentos de investigación para corroborar si la interpretación de la problemática es similar en todos los casos o cuando menos en su mayoría. Dichos instrumentos serán: cuestionarios, entrevistas, encuestas y registros.

4. Recolección y análisis de respuestas.

Para su análisis; se reunirán y estudiarán los resultados arrojados por los instrumentos de investigación, se elaborará un resumen con las ideas principales de la mayoría de las respuestas.

5. Conocimiento de las tendencias de opinión

Se expondrá al Colectivo cuáles fueron las respuestas más generalizadas a cada una de las preguntas manejadas en los instrumentos de investigación.

6. Lluvia de ideas

Se solicitarán y aportarán opiniones sobre qué hacer para superar la situación en aquellos casos donde las respuestas muestren aspectos desfavorables a las relaciones interpersonales.

7. Estableciendo compromisos

Se escuchará y se hablará comprometidamente; estableciendo la responsabilidad entre las palabras y los actos. Buscando coherencia entre lo que se dice y lo que se

hace para que de esta forma diste menos el discurso de la práctica.²⁰

A todas las propuestas que surjan se les hará un análisis con el fin de conocer hasta dónde son factibles de aplicar y se someterán a votación.

Estableciendo con precisión las fechas para su inicio, desarrollo y finalización.

8. Palabra y silencio

Saber manejar la tensión entre la palabra y el silencio.

Otra virtud que emerge de la experiencia responsable, es la virtud de aprender a lidiar con la tensión entre la palabra y el silencio. Esta es una gran virtud que los educadores tenemos que crear entre nosotros.²¹

Se trata de manejar esa tensión permanente que se crea entre la palabra y el silencio del educando, entre la palabra de los educandos y el silencio del educador. Si uno, como educador, no resuelve bien esta tensión, puede que su palabra termine por sugerir el silencio permanente de los educandos. Vivir apasionadamente la palabra y el silencio, significa hablar "con" los educandos, para que también ellos hablen "con" uno.

9. La fuente del placer (los juegos)

Se propondrá que las actividades se realicen por medio de juegos, destacando que existen dos tipos de juego: el excluyente y el incluyente; el primero se basa en competir y desafiarse a los demás para poder alcanzar el triunfo (por lo que se desprecia este tipo); mientras que el segundo consiste en hacer equipo para cooperar e involucrar a todos participen y con ese solo hecho ya son todos triunfadores, por las ventajas que brinda este tipo de juego, será el que se implemente para tal propósito.

²⁰ FREIRE, Paulo. Texto adaptado de Paulo Freire en su intervención durante el acto preparatorio de la III Asamblea Mundial de Educación de Adultos en Buenos Aires, CEEAL, Buenos Aires 1996.

²¹ OP. CIT. FREIRE. p. 18.

10. Puntos de vista

Aquí se analizará el clásico dilema de Durkheim.

Se les hará entrega, a cada miembro del Consejo Técnico, de una hoja que contenga este texto (en el cual se plantea una situación crítica, donde los valores se tienen que priorizar). Alguien lo leerá en voz alta mientras que el resto lo hará en silencio, sin mas comentarios se procederá a contestar unas preguntas en forma individual, luego se analizarán las diferentes respuestas dadas a cada cuestión; siendo esto lo más interesante porque se pedirá la opinión de los participantes, se reflexionará acerca de los pro y de los contra de cada respuesta, respetando siempre los puntos de vista que serán, sin duda, apoyados por argumentos muy válidos para cada persona que expresará sus más profundos sentimientos.

Finalmente se elaborarán conclusiones y cada docente lo aplicará en su grupo para fomentar la discusión organizada y el respeto a los diferentes puntos de vista, fortaleciendo con ello las Relaciones Interpersonales.

E.- Evaluación del proyecto

La evaluación fue conjunta; alumnos, maestros, directivo y padres de familia al resolver los cuestionarios de evaluación cada bimestre.

Se concentraron datos y se realizó el llenado del cuadro comparativo de evaluación de conductas bajo los aspectos de: compañerismo, solidaridad, comunicación, respeto, tolerancia y confianza. Esta actividad se realizó de manera grupal bajo la dirección del investigador y del director, donde la participación se podría evaluar como buena.

La observación fue otra forma de evaluar el proyecto, según las actitudes del docente - directivo, directivo - alumno, maestro - alumno y de ellos con los padres de familia. Esta actividad fue registrada en el cuaderno de campo y se puede decir que alcanza un 100 % de éxito en su realización.

La participación de los docentes y directivo en la realización de las encuestas y entrevistas fue buena, ya que respondieron oportunamente a los planteamientos en ambas actividades.

La actividad programada de los cursos sobre relaciones humanas podría decirse que se llevó a cabo con resultados muy satisfactorios, debido a que la participación del personal en ellos fue del 100 %, reconociendo además el interés del directivo por lo propuesto.

En la aplicación de dinámicas grupales se establecen los mismos resultados donde la participación fue total.

La colaboración del gestor en la investigación de la estadística escolar fue buena; ya que accedió a proporcionar los archivos sin objeción alguna.

La respuesta a las invitaciones sobre los convivios fue buena, se contó con la asistencia de la mayoría del personal en los convivios de Navidad, día de las madres, día del maestro y fin de cursos.

La actitud del directivo cambió de manera significativa. Por lo menos durante la aplicación y desarrollo de la alternativa innovadora, mostrándose colaborador y comprensivo en la mayoría de las actividades programadas.

Los indicadores de conductas presentan sus cambios de la siguiente manera:

RESPETO. Encontrándose en malo, sube a regular, por parte del directivo; de los maestros, estando en regular sube a bueno y con los alumnos de igual forma que en estos últimos. Dicho respeto se percibe en cada conversación que se tiene entre los miembros del colectivo escolar.

COOPERACIÓN. Del directivo, encontrándose en mala se eleva a regular; con los maestros estando en regular cambia a buena y de igual forma se modifica con los alumnos. Observándose principalmente en las actividades grupales tanto del proyecto como de grupo escolar y escuela (en la aplicación de las dinámicas, de los concursos grupales como: el himno, escoltas y eventos deportivos así como en las actividades de aprendizaje grupal y de equipo).

TOLERANCIA. Directivo, de mala a regular; maestros de regular a buena y alumnos de regular a buena; ya que en los tres campos de estudio (alumnos, docentes y gestor) se presentaba esta actitud al aceptar ideas divergentes reconociendo y tolerando dichas opiniones y propuestas.

COMPRENSIÓN. Directivo de mala a regular, maestros de regular a buena y alumnos de igual manera que los docentes. Observándose principalmente en el directivo al cambiar de actitud en este aspecto, situación que anteriormente no se daba, pues mas bien era todo lo contrario.

COMUNICACIÓN. Encontrándose en el directivo de regular sube a buena, maestros y alumnos en la misma condición, esta situación se observaba más entre docentes y directivo, misma que al ser mejorada hubo mayor entendimiento y por consecuencia favoreció el desempeño.

CONFIANZA. Directivo, de mala a regular; maestros de regular a buena y alumnos de regular a buena. Al darse la comprensión, la comunicación y la tolerancia; la confianza se fortaleció y se reflejaba de manera definitiva en el acercamiento entre docentes, directivo y alumnos.

COMPAÑERISMO. Directivo, de malo a bueno; maestros de regular a bueno y de igual forma los alumnos. Reflejado en la conducta de todos al prestar más apoyo y colaboración en las actividades que se propusieron.

Esta comparación de conductas se evaluó bajo la observación constante del investigador, concentrando en el cuaderno de campo, las actividades comparadas son del curso 1997 - 1998 cuando se aplicó la alternativa.

IV. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

Las actividades previstas en la calendarización se desarrollaron de la siguiente manera:

El 29 de agosto se dio a conocer el Proyecto Innovador a el Colectivo Escolar (previamente se hizo la descripción total de éste al director de la escuela y sus beneficios para el plantel educativo , aceptando su aplicación).

El 5 de septiembre de 1997 se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra representativa de alumnos y padres de familia para conocer cómo percibían ellos las relaciones interpersonales entre el colectivo escolar y se concluyó que de manera importante influían en el trabajo del aula y su rendimiento escolar, así como en el desempeño efectivo del docente.

Se señalaba de manera constante que en mucho era el director quien generaba estas malas relaciones por su trato hacia alumnos y docentes, estos resultados fueron analizados y compactados en una idea general el 20 de septiembre de 1997.

El día 22 de septiembre de 1997 se trabajó en la búsqueda de información de los archivos de la escuela reconsiderando los movimientos de inscripción y existencia de los alumnos durante un período de 5 años para cerciorarnos si de alguna manera las malas relaciones interpersonales habían dañado el punto de deserción escolar, encontrándose que definitivamente la población estudiantil ha disminuido de manera notable, sólo que no se puede probar si el fenómeno es atribuible por completo a esta causa o por algunas otras.

El análisis de esta investigación no se llegó a concretar por que no se encontró una muestra representativa de afectados para aplicárseles entrevistas.

Una vez constatado que las malas relaciones interpersonales dañaban de manera decisiva el trabajo en la escuela, se llegó a la determinación de solucionarlo y posteriormente en una reunión se plantean las dinámicas

grupales que según la idea innovadora iban encaminadas a subsanar el conflicto en cuestión.

Primero, el día 12 de septiembre de 1997 se aplicó la dinámica "El viento y el árbol" , ésta ayudó a relajar el ambiente y de alguna forma se consiguió dar inicio a lo que se considera los cimientos de una nueva forma de vida al seno de la institución escolar.

La siguiente reunión programada para el día 2 de octubre de 1997 se tuvo que cambiar para el día 9 de octubre de 1997 por cuestiones administrativas, esta reunión de los docentes se realizó para dar lugar a tan importantísima actividad que fue la del curso de relaciones humanas que tuvo una duración de tres horas y media y con resultados excelentes: pues se vieron involucrados algunos padres de familia y sobre todo el interés del gestor por mejorar las relaciones interpersonales fue uno de los frutos de mayor importancia.

Si bien es cierto que entre docentes no es muy crítica la situación de las relaciones, también se fortaleció.

Algunos de los postulados, asuntos e ideas del curso han sido retomados por los docentes para aplicarlos entre los alumnos en los grupos.

Posteriormente se realizó una reunión administrativa el día 23 de octubre de 1997 y al término de ésta se pidió la oportunidad para aplicar la dinámica grupal llamada "Dragón de Reyes"; cuya idea fundamental era fomentar la comunicación y la confianza entre los docentes. Para todos fue una buena forma de entablar lazos amistosos entre directivo y docentes, mismos que hacían falta se dieran desde hace mucho tiempo. Al término de ésta se les entregó un cuestionario para que lo llenaran omitiendo su nombre y regresarlo al día siguiente, para que con tiempo pensarán las respuestas y expresaran francamente sus ideas..

al término del segundo bimestre se entregó a los maestros, una copia de la dinámica "Estudio de Casos" para que se aplicara a los padres de familia en su grupo cuando éstos fueran a firmar boletas, buscando así la manera de que

la formación de valores sea extendida hasta el hogar del alumno y se involucren todos. Sin embargo en algunos grupos no se puede decir que fuera un éxito, pues algunos padres no mostraron interés por la prisa de regresar a sus hogares o actividades de trabajo.

La dinámica llamada "Pintura Alternativa" se aplicó a los docentes el día 6 de noviembre de 1997, con el permiso del director.

A través del juego, al docente se le estimuló para que participara y así desarrollar los valores de cooperación y solidaridad, así como la afirmación y confianza; ya que si de alguna manera llegara a equivocarse, no tendría algún sentimiento de frustración o vergüenza, pues todo era "un juego".

Esta actividad no alcanzó la mayor puntuación en su realización porque desafortunadamente no se presentó todo el personal y el director sólo participó en una etapa, por asuntos administrativos. Lo mejor de esta actividad fue que el trabajo realizado ahí se proyectó a los grupos, debido a que el 85 % de los docentes la aplicaron en sus grupos.

El día 17 de noviembre de 1997 se realizó a manera de conferencia, un curso de valores y relaciones humanas con padres de familia, maestros, director y alumnos (de cuarto, quinto y sexto), siendo del agrado de todos, ahí retomamos y reafirmamos ideas de las actividades de las dinámicas grupales que llevaban a: mayor comunicación, más solidaridad y la importancia de éstas en un grupo de trabajo, el apoyo mutuo, el sentimiento de pertenencia hacia lo propio (trabajo) y sobre todo impulsando el trabajo de equipo tanto en las aulas con los alumnos como en el colectivo escolar.

Podría decirse que el éxito de esta actividad alcanza un 98 %.

A.- Lo innovador de la propuesta

Analizando las dos formulaciones que propone la definición de innovar (1. Introducir alguna novedad en un campo particular. 2. Aportar algo nuevo); la presente propuesta es innovadora por lo siguiente:

Las estrategias utilizadas sirvieron de gran apoyo para el logro de los propósitos que se pretendía alcanzar, fueron apropiadas y novedosas para la mayoría de los miembros del Colectivo Escolar, antes de esto no se había dado la oportunidad de expresar sus opiniones, proponer soluciones y participar activamente.

De esta manera se pudieron modificar las condiciones en que se daban regularmente las Relaciones Interpersonales, cuyos conflictos se acentuaban cada día más e influían de forma negativa en el ánimo de todos repercutiendo por consecuencia en la formación de los educandos con una notoria deficiencia en cuanto a la calidad.

Esta propuesta puede considerarse innovadora por la participación que se les brinda a todos los involucrados; porque analiza la problemática respetando los diferentes puntos de vista, siguiendo un plan previamente elaborado, al cual se le hicieron las modificaciones pertinentes de acuerdo a las circunstancias; porque se lograron cambios significativos en las actitudes de los integrantes del Colectivo, mismos que son reconocidos por propios y ajenos (de manera muy especial por quienes antes formaron parte del Colectivo y vivieron lo tenso del ambiente).

También es innovadora porque cada vez que se aplica alguna estrategia se van obteniendo aproximaciones al ideal planteado, se utiliza una metodología participativa de investigación acción y porque su evaluación es continua y formativa.

V. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

La investigación en la escuela "Ignacio Ramírez" se refiere a una investigación realizada en base a las repercusiones serias que conlleva las malas relaciones interpersonales.

El trabajo presenta un modelo alternativo de qué hacer con las situación de las relaciones humanas vinculadas al trabajo académico, cuyos resultados pretenden apuntar datos válidos y constituirse en una renovación pedagógica que ofrece alternativas concretas sobre el quehacer docente para lo cual se plantean algunos aspectos con base en los cuales se puede generar el cambio de una escuela con conflictos de relaciones interpersonales que perjudican tanto el trabajo en el aula, como a la población existente y desde luego el desempeño docente.

Los aspectos son: Respeto, cooperación, tolerancia, comprensión, comunicación, confianza y compañerismo.

Este trabajo es diseñado por el investigador, recopilando información de autores como: Luis Gómez, Thomas Gordon, Jorge Etkin, Gofmann Erving, Kenneth Benne, Paul Sheats, Abraham Zalesnik, Bernard Chester, Richard Lonsdate, J.J. Sánchez de Horcajo, Roberto Pascual, Silvia Schmelkes entre otros, analizando y contrastando teoría y práctica docente par luego proponer la alternativa de solución a la problemática significativa elegida.

En la aplicación es fundamental la intervención y apoyo del gestor escolar, maestros, alumnos y padres de familia.

Este trabajo tiene como base una investigación llevada a cabo en el centro escolar mencionado con todos los recursos humanos implicados en el proceso educativo.

Sin estar en ningún tipo de análisis me voy a limitar a presentar algunas opiniones recogidas en una encuesta sobre cómo ven las relaciones interpersonales; cuáles consideran que son las causas, consecuencias y qué remedios sugieren. Al mismo tiempo se pretende introducir una serie de actividades en la escuela que esté enraizado con el trabajo del aula

(pedagógico) y que sin pretender aportar conclusiones generales sobre el tema, se constituya, sin embargo en una forma de vida escolar y una vía de renovación y mejoramiento constante de las relaciones humanas. Los resultados de la encuesta y el análisis y reflexión sobre la problemática han servido de base para ir perfilando un proyecto de gestión escolar. Los datos que se apuntan en este trabajo, se refieren sólo al curso pasado, sin embargo y pese a las circunstancias que predominen puede institucionalizarse como forma de vida para la integración de un buen equipo de trabajo docente.

A.- Una doble perspectiva

El trabajo se ha llevado a cabo desde una doble perspectiva: la del mejoramiento de las relaciones interpersonales al seno del consejo escolar y de igual manera aplicado y proyectado el trabajo a los grupos. Impulsando en ambos lados la formación de valores y creación de actitudes como : la solidaridad, el respeto, la cooperación, la tolerancia, la comprensión, la comunicación, la confianza y sobre todo el compañerismo.

Se está manipulando en el centro un trabajo alternativo que incluye la pretensión de que sea el gestor (por supuesto en conjunto con los docentes) el que pugne y luche por aplicar formas y técnicas que ayuden a cambiar las relaciones interpersonales que se dan en la escuela. Este modelo corresponde a la aplicación de las dinámicas grupales (ver anexos).

En toda investigación, lo primero que hay que tener muy claro es sobre qué se va a investigar y sobre quién o quiénes se va a llevar a cabo la investigación. Ambas deben trabajarse paralelamente. En este caso el tema de investigación es cómo armonizar las relaciones interpersonales en el centro de trabajo para conseguir mejorar la calidad educativa en el trabajo gestivo y docente.

Una vez elegido el problema, hay que seleccionar los instrumentos de investigación que se van a analizar. Se inicia con entrevistas y encuestas a docentes, alumnos y padres de familia y los resultados son los esperados: el

conflicto de las malas relaciones interpersonales se da básicamente por la actitud del gestor escolar, su prepotencia y negligencia (en algunos casos) genera como consecuencia el temor, la inseguridad, la mala comunicación, la falta de trabajo coparticipativo en la gestión y por consecuencia la ausencia de compromisos del docente con la escuela, pero sobre todo en el desempeño del trabajo en aula.

Se realiza un trabajo de preparación a la solución de la problemática realizando una recopilación de actividades, mismas que se concentran en el plan de trabajo y la calendarización de actividades como son: recopilación de información de los archivos de la escuela sobre movimientos del alumnado en los últimos cinco años (deserción escolar), aplicación de dinámicas grupales como: Torbellino de ideas, Role-playing (desempeño de roles), El dragón de reyes, El gato y el ratón, Las esculturas, El viento y el árbol, Pintura alternativa y estudio de casos; mismos que se supone, a través de ellos conseguir desarrollar entre docentes y alumnos actitudes como la buena comunicación, cooperación, solidaridad, respeto, tolerancia, comprensión, confianza y compañerismo.

Con la pretensión de que de igual manera sea proyectado todo esto con los padres de familia en reuniones grupales y también se impulse el desarrollo de estas actitudes al seno de la familia.

Otra de las actividades es la realización de pláticas sobre relaciones humanas, y desde luego la evaluación constante de todas las actividades programadas en el proyecto, para esto se hacen cuestionarios de evaluación y gráficas de concentración de actitudes comparativas con el parámetro inicial (1997) y después de la aplicación del proyecto (1998).

En el cuadro número tres de resumen los resultados correspondientes a la evaluación de actitudes de docentes, alumnos y directivos.

B.- Algunas alternativas metodológicas y organizativas.

Se ha tratado de analizar en profundidad y la propuesta hace cambiar la forma de vida en la escuela.

De esta propuesta, de la observación y la experimentación de los cambios a lo largo del año (1997) se han deducido un conjunto de variables inmersas tanto metodológicas como organizativas que se desarrollaron para conseguir la experiencia innovadora, sobre ellas descansa el cambio de modelo de la forma en que se presentaban las relaciones humanas entre docentes y directivo básicamente; mismas que hacían fracasar el trabajo conjunto y la gestión participativa, que definitivamente no se daba ,y estas son: dinámicas grupales, conferencias sobre relaciones humanas, realización de convivios, entre otras, mismas que nos ayuden a conseguir un cambio de actitudes en cuanto a respeto, cooperación, tolerancia, comprensión, comunicación, confianza y compañerismo que a su vez se encuentran encaminadas a lograr un mejor desempeño en el aula y en la gestión escolar, así como las relaciones entre los alumnos, maestros y directivo, todo a su vez conlleva a elevar la calidad educativa que la escuela presta a la sociedad.

C.- La metodología

Se usaron distintos esquemas metodológicos que tienen como características la actividad y la cooperación, basado en la investigación participativa con programaciones de actividades y concentración de resultados en otras, así como lo propio de la evaluación.

D.- Las actitudes

Las actitudes se programan a dos niveles: de grupo y de conjunto técnico. A nivel de centro son programadas entre el investigador y el directivo; actividades como: las reuniones para conferencias, dinámicas grupales y convivios.

En grupo son programadas por el docente y el investigador con la participación de los alumnos y en algunos de los casos los padres de familia a

través de las reuniones bimestrales y horas programadas por el docente para la aplicación de dinámicas. Estas actividades se ajustan a las siguientes características:

Son específicas.- Hacen referencia clara a los objetivos propuestos en una área o plan determinado en el proyecto y en un tiempo determinado (plan).

Son estructuradas.- Mantienen un orden interno que lleva a la consecución de un objetivo previamente establecido.

Son abiertas.- Invitan a padres de familia, alumnos, docentes y directivo a reflexionar sobre las relaciones humanas en la escuela, así como a proponer soluciones.

Son evaluables.- Suponen un comportamiento (actitudes) de todos los involucrados en el trabajo innovador que da origen a la evaluación.

Son sugerentes.- Dan lugar a otras actividades o aclaraciones posteriores dando origen a que el proyecto pueda institucionalizarse como forma de vida cotidiana en la escuela "Ignacio Ramírez".

E.- La evaluación.

Y por último, un punto básico del proyecto es la evaluación final, entendiéndose ésta como un proceso de la investigación.

Como ya se mencionó anteriormente, el cuadro número 3 y el cuestionario de evaluación del proyecto señalan de manera más clara los aspectos propuestos para evaluar. En el cuadro se señala los cambios de actitudes relativas a los objetivos generales, también se pretende involucrar a todos en un procedimiento de autoevaluación.

Los instrumentos utilizados para esto son muy sencillos y sobre todo el cuaderno de campo con todas las observaciones necesarias que se vayan concentrando, ya que principalmente se evalúan actitudes.

Habría que aclarar que se trata de un diseño casi experimentalmente en donde se procura respetar los procesos y las necesidades de padres de familia, maestros, alumnos y directivo; así como las expectativas del

investigador; todos somos parte y juez al mismo tiempo, de la aventura de aprender conviviendo juntos, ya que al fin y al cabo la idea es: armonizar las relaciones interpersonales al seno de la escuela "Ignacio Ramírez" para conseguir mejorar el trabajo docente y gestivo y elevar la calidad educativa de la escuela.

F.- Esquematización de la propuesta



CONCLUSIONES

Según los estudios de las relaciones humanas afirman que en cualesquier empresa donde se dé el contacto humano, el rol que a su vez desempeñe cada uno y la forma en que se entrelaza y relaciona con los demás roles es fundamental para la buena productividad.

Entre más sólidos se establezcan los lazos de comunicación y la cooperación unida al compañerismo sean una forma básica de desarrollar las actividades, que la tolerancia sea el punto de partida para respetar las ideologías y propuestas diferentes, buscando una integración de roles en la escuela primaria "Ignacio Ramírez", permitirá construir bases sólidas de comprensión y confianza para crear un verdadero equipo de trabajo impulsando además, como consecuencia de todo esto una gestión participativa, impactando también de manera significativa el trabajo en el aula, pues entre más integrado, tranquilo y satisfecho se encuentre el individuo; mejor será su desempeño en su labor.

Y es a través del juego por donde se pretende conseguir armonizar las relaciones interpersonales del centro, ya que si de alguna manera contrariara las actitudes de algunos compañeros, no se herirían susceptibilidades de nadie ya que sólo sería eso, un juego; sin embargo llevaría consigo grandes enseñanzas y colaboraría en los cambios de actitudes para bien de todos, principalmente para los alumnos.

El conocimiento de todos sobre la importancia de las relaciones interpersonales y sus implicaciones es básico para reconocer la trascendencia de optimizarlas.

Las conferencias sobre relaciones humanas es una actitud fundamental para mantener informados a todos sobre ello. Es muy importante además que se procure realizar actividades recreativas en grupo, que relaje las tensiones y acerque a los docentes.

Si el objetivo final es elevar la calidad de la educación en la escuela de la problemática significativa y a juicio del investigador, lo más apremiante de resolver son las relaciones interpersonales que afectan mayormente el servicio que se ofrece a la localidad y sus alrededores, entonces deben seleccionarse y aplicarse estrategias que contribuyan a solucionarlas, para de esta manera ayudar a conseguir esa "mayor calidad", sin embargo, el trabajo no termina ahí, seguiremos buscando nuevas problemáticas a resolver, uniendo esfuerzos para mejorar nuestro trabajo docente y gestivo.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO 96 DE LA SEP, capítulo IV, artículo 14, Diario Oficial, México. 7 de diciembre de 1982. A.B- UPN. La Gestión como Quehacer Escolar.

BARREIRO, Telma. Incidencia de la autoridad dentro del grupo: El docente como facilitador, en: "La dinámica de los grupos y su coordinación. Fundación Kapelusz. Buenos Aires, 1990. AB. UPN Grupos en la Escuela.

BENNE, Kenneth y SHEATS Paul. "Functional Roles of Group Members" Journal of Social Issues, IV, Núm. 2 (primavera de 1948). AB. UPN: La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar.

DANAE ENCICLOPEDIA. Vol. II. Muntaner 81, Barcelona, España. Ediciones Danae, S.A.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN Leonardo. Dominios de la Organización en: "Identidad de las organizaciones". Buenos Aires, Paidós. 1993. A.B. UPN : La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar.

ERVING, Goffman. The Presentation of self in Everyday Life. Garden City, N. Y. Doubleday and Co., inc. Anchor Books, 1959. A.B UPN: La gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar.

FREIRE, Paulo. Texto adaptado de Paulo Freire en su intervención durante el acto preparatorio de la III Asamblea Mundial de Educación de Adultos en Buenos Aires, CEEAL, Buenos Aires 1993.

GÁMEZ, Luis. "Normas jurídicas que regulan la obra educativa. Organización de la Escuela Mexicana. Editorial Galpe. México, D.F.

GARCÍA, J. Eduardo. "¿Cómo investigar en el aula?" , en: Aprender investigando. España, Diada, 1989.

GORDON, Thomas. "El método sin pierde para resolver conflictos", en: Maestros Eficaz y Técnicamente Preparados. México, D.F., Edit. Diana, 1991.

PASCUAL, Pacheco Roberto. "La función directiva en el contexto socioeducativo actual". AB UPN: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar.

SANCHEZ, de Horcajo J.J, "Gestión participativa".

SCHMELKES, Silvia. "La calidad requiere liderazgo" en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México, 1995.

WASSNER, Nora. Documento de trabajo. Conceptos teóricos de grupo operativo. México. Ediciones MIMEO TAIGO. 1993. A.B. U.P.N Grupos en la escuela.

ZALESNIK, Abraham. "Interpersonal relations in organizations" en: James G: March, ed. Handbook of organizations (Skokie, Ilinios Rand McNally and co. 1965) p. 574. AB UPN: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. p. 83.

A N E X O S

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1. La participación de docentes en la aplicación de encuestas y entrevistas fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

2. La participación del gestor en la investigación del archivo escolar fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

3. La participación de docentes en las dinámicas grupales fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

4. La participación del gestor en las dinámicas fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

5. La actitud de directivo y maestros en las reuniones para la conferencias de relaciones humanas fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

6. La actitud cooperativa en la programación de convivios de maestros y directivo fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

7. El trabajo con padres de familia por grupos en la aplicación del proyecto innovador fue:

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

8. El entusiasmo de los alumnos al realizar las dinámicas de grupo fue:

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

9. La participación conjunta de los involucrados en la autoevaluación de actitudes fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

10. La disposición en general del gestor para la aplicación del proyecto fue:

MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------

ESCALA ESTIMATIVA PARA ANALIZAR LAS RESPUESTAS QUE ARROJEN LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

1. Comentarios de hijos a padres respecto a las relaciones interpersonales en la escuela.

MALOS REGULARES BUENOS EXCELENTES

2. ¿Cómo se sienten los alumnos con el trato que reciben de parte del personal de la escuela?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

3. ¿Cómo se les recibe y atiende en la escuela a los padres de familia?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

4. ¿Cómo es la comunicación entre padres de familia y el personal de la escuela?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

5. ¿Cómo les parecería a los padres de familia si mejoraran las relaciones entre ellos y el personal de la escuela?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

6. ¿Cómo es la actitud de respeto del gestor respecto a los alumnos cuando se comunican con él?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

7. ¿Cómo es la actitud de respeto de los maestros hacia los alumnos?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

8. ¿Cómo se tratan los alumnos entre ellos?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

9. ¿Cómo se sentirían los alumnos si cambiaran las relaciones hacia un ambiente de mayor respeto y libre de tensiones?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

10. Los docentes, ¿cómo perciben que son las relaciones interpersonales en el Colectivo Escolar?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

11. ¿Cómo aprecian los docentes que son las relaciones entre ellos y el gestor?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

12. ¿Cómo siente el gestor que son las relaciones interpersonales en su Colectivo Escolar?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

13. ¿Cómo creen los maestros que es la comunicación que se está dando en la escuela?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

14. ¿Cómo es la convivencia entre los miembros del Colectivo, según los docentes?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

15. ¿Qué tipo de confianza se tiene para expresar las inquietudes hacia los demás miembros del Colectivo?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

16. ¿Cómo se cataloga que es el desempeño docente en esta escuela por parte de los maestros?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

17. ¿Qué concepto tiene el gestor del desempeño académico que se está dando en la escuela?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

18. ¿Cómo es el concepto que tienen los padres de familia respecto al desempeño académico de docentes y alumnos?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

19. ¿Cómo les parecería a los maestros que hubiera cambios en las relaciones interpersonales del Colectivo?

MAL REGULAR BIEN EXCELENTE

20. ¿Cómo percibe el supervisor de zona que se están dando las relaciones interpersonales en este colectivo escolar?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

21. Para el supervisor, ¿cómo es el trato entre el gestor y los docentes de esta escuela?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

22. Según el supervisor, ¿cómo es la relación entre docentes y alumnos?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

23. ¿Cómo aprecia el supervisor que sean las relaciones entre el gestor y los padres de familia?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

24. ¿Cómo considera el supervisor que se están presentando las relaciones entre los docentes y los padres de familia de esta escuela?

MALAS REGULARES BUENAS EXCELENTES

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

(Resuelto por el personal de la escuela)

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra la relación al año pasado, el aspecto de compañerismo entre docentes, alumnos y directivo?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

2. Para usted, ¿en qué nivel estimativo considera que actualmente está el valor de la solidaridad?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

3. ¿Y el nivel de la comunicación, comparado con el año pasado?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

4. ¿Qué opina usted de cómo se ha ido modificando, si es que ha habido algún cambio, en el aspecto relativo al respeto entre alumnos, docentes y directivo?

MALO REGULAR BUENO EXCELENTE

5. ¿En qué medida considera usted que se ha avanzado en la tolerancia?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

6. ¿De qué forma considera usted que creció la confianza después de haberse aplicado el Proyecto?

MALA REGULAR BUENA EXCELENTE

ENTREVISTA APLICADA A LOS ALUMNOS

1. ¿Cuántos años has estudiado en esta escuela?

2. ¿Te sientes a gusto ? _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Has platicado con el Director?

4. ¿Has platicado con todos los maestros de esta escuela?

5. ¿Te escuchan con atención durante toda la conversación?

6. ¿Te agrada el trato que recibes tanto de parte del director como de los maestros?

7. ¿Atiendes y obedeces a lo que te dicen tus padres?

8. ¿Te llevas bien con tus compañeros?

9. ¿Te gustaría que algo cambiara respecto al trato que recibes en esta escuela?

10. ¿Qué crees que debiera cambiar?

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE

Impacto de las relaciones interpersonales en el desempeño docente.

1. ¿Cuántos años tiene laborando en este plantel?

2. ¿Qué entiende usted por "Relaciones Interpersonales"?

3. ¿Cómo aprecia que es el trato entre los miembros de este Colectivo Escolar?

4. ¿Cree usted que la comunicación entre el personal sea la adecuada?

5. ¿Convive usted con el resto del personal?

6. ¿Tiene usted confianza para comunicar sus inquietudes y necesidades?

7. ¿Siente el apoyo de sus compañeros?

8. ¿Cómo cataloga que es el desempeño docente en esta escuela?

9. ¿Cree usted que el desempeño docente tenga algo que ver con el tipo de relaciones entre el personal?

10. Le gustaría que hubiera cambios respecto a las relaciones?

CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA

1. ¿Cuántos años tiene en esta escuela como padre de familia?

2. ¿Qué le han comentado sus hijos respecto al ambiente que se vive en esta escuela?

3. ¿Sus hijos están a gusto con el trato que reciben de parte del director o de los maestros?

4. ¿Cada cuánto tiempo acude usted a la escuela de su(s) hijo(s)?

5. Generalmente, ¿a qué se deben sus visitas a esta institución?

6. ¿Cómo es usted recibido y cómo se le atiende por parte del director y/o maestros?

7. ¿Le parece agradable la manera de comunicarse con gente de esta escuela?

8. ¿Le gustaría que la comunicación y el trato fueran diferentes?

9. ¿Cómo cree usted que sería mejor?

ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DE ZONA

TEMA: Relaciones Interpersonales

1. ¿Qué son para usted las relaciones interpersonales?

2. ¿Cómo percibe las relaciones interpersonales en este centro de trabajo?

3. ¿Cómo percibe que son las relaciones entre el gestor y el personal docente?

4. ¿Cómo se dan las relaciones entre los maestros y los padres de familia?

5. ¿Cómo se dan las relaciones entre el docente y los alumnos?

6. ¿Cómo se dan las relaciones entre el directivo y los padres de familia?

7. ¿Qué alternativas de solución propone para superar los conflictos de relaciones interpersonales?

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA

Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo concibe usted las relaciones interpersonales?

2. ¿Cómo siente usted que se están dando las relaciones interpersonales en este colectivo escolar?

3. ¿La dirección de esta escuela se lleva a cabo con apego estricto a lo establecido en los reglamentos oficiales?

4. ¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, maestros o con padres de familia?

5. En caso positivo, ¿podría detallarme el caso más relevante de cada uno de ellos?

6. ¿A qué atribuye la causa de esos conflictos?

7. ¿Cree que usted haya tenido algo que ver con el origen de esos conflictos?
¿Por qué?

8. ¿Considera usted que las relaciones interpersonales tengan repercusión en el aspecto académico?

9. ¿Cuáles causas considera usted que han provocado el acelerado descenso poblacional que se ha venido manifestando en estos últimos años?

10. ¿Le gustaría que se frenara el marcado descenso?

11. ¿Qué transformaciones le gustaría ver en este colectivo?

12. ¿Qué estaría usted dispuesto a hacer para lograrlas?

DINÁMICAS GRUPALES:

TORBELLINO DE IDEAS

Su principal objetivo es desarrollar la capacidad creadora, fuente de innovaciones, descubrimientos o nuevas soluciones, en un ambiente informal, permisivo al máximo, despreocupado, libre de tensiones, sin exigencias metódicas y estimulante del libre vuelo de la imaginación.

Se entiende por imaginación creadora, la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos, o integrarlos de una manera distinta.

El torbellino de ideas es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja a las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurra - sea esto razonable o extravagante, real o imaginario - existe la posibilidad de que, entre el fárrago de cosas imposibles o descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás.

La suposición antedicha no es tan absurda como pudiera parecer... El estricto razonamiento lógico ordena, encuadra, endurece y hasta cierto punto constriñe el pensamiento en los moldes de la "recta razón". El "eureka" de grandes descubrimientos se ha debido, según parece, a esos felices momentos de divagación e "informalidad mental". Así, también puede ocurrírse nos alguna buena idea si creamos el clima propicio para que aparezca.

El grupo debe conocer el problema, tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar, con cierta anticipación con el fin de que se informe y pensar sobre él.

Desarrollo:

1. Un elemento del grupo (Coordinador) precisa el problema por tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico.

2. Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente; no se discute la factibilidad de las sugerencias; debe evitarse todo tipo de manifestación que coarte o pueda inhibir la espontaneidad; los miembros deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

3. Los miembros exponen sus puntos de vista sin restricciones, y el coordinador sólo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que deseen hablar a la vez, o bien si las intervenciones se apartan demasiado del tema central.

4. Terminado el plazo previsto para la "creación" de ideas, se pasa a considerar -ahora con sentido crítico y en un plano de realidad la viabilidad o practicidad de las propuestas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta. (La idea es buena, ¿qué posibilidad existe de llevarla a la práctica?; ¿se adapta a las circunstancias?; ¿cómo se realizaría?; etc.).

5. El coordinador del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.

“ROLE - PLAYING” (DESEMPEÑO DE ROLES)

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

Comúnmente, cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que “se ponga en el lugar” de quien lo vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el “Role - Playing” o Desempeño de roles. Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad.

Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores, y por su propia informalidad mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, y después de ella es posible discutir el problema con cierto conocimiento directo generalizado, puesto que todos han participado ya sea como actores o como observadores.

La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos ni de ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente, como si la situación fuera verdadera.

Preparación:

El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. En todos los casos debe ser bien delimitado y expuesto con toda precisión. Los miembros aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como material para que los intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad.

Entre los miembros del grupo se eligen los "actores" que se harán cargo de los papeles. Cada personaje recibirá un nombre ficticio, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Desarrollo:

1. Los intérpretes dan comienzo y desarrollan la escena con la mayor naturalidad posible. Tomarán posesión de su personaje con espontaneidad, pero sin perder de vista la objetividad indispensable para reproducir la situación tal como se la ha definido.

2. Los actores pueden o no portar objetos que identifiquen a los personajes reales.

3. El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo motivos de fuerza mayor. El grupo mantendrá una atmósfera propicia siguiendo la acción con interés y participando en ella emocionalmente. La actitud de los espectadores suele ser de algún modo “captada” por los intérpretes.

4. El director de la obra corta la acción cuando considera que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Éste es el objetivo de la representación, y para lograrlo no es preciso llegar casi nunca a un “final” como en las obras teatrales. Por lo que la representación escénica puede ser de unos cinco minutos.

5. De inmediato se procede al comentario o discusión de la representación, dirigido por el coordinador. En primer término se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, decir qué sintieron al interpretar su rol. De esta manera, aparte de lograrse una información valiosa, se da oportunidad a los actores para justificar su desempeño y prevenir posibles críticas de los espectadores. Luego, el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de jugar la escena, sugiere distintas reacciones, etc. El problema básico es analizado así a través de una “realidad” concreta en la cual todos han participado. En ciertos casos convendrá repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, sugerencias o

nuevos enfoques propuestos. Los intérpretes pueden invertir sus papeles (el padre ahora puede ser el hijo) o "nuevos" actores pueden hacerse cargo de los personajes. Finalmente se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión.

6. Esta etapa de discusión es la más importante del Role - Playing, pues la primera, la escenificación, con ser la más "atractiva", sólo tiene por objeto motivar al grupo, proporcionarle datos concretos, situaciones "visibles" significativas, para introducirlo espiritualmente en el meollo del problema en discusión. Debe darse a esta etapa todo el tiempo necesario, que no será menor de media hora.

EL DRAGÓN DE REYES

DEFINICIÓN. Consiste en que cada cabeza de dragón intente coger las colas de los demás hasta ir formando un gran dragón.

OBJETIVOS. Crear un clima relajado y de distensión. Favorecer la coordinación y comunicación en cada grupo.

PARTICIPANTES. Grupo o clase.

MATERIAL. Pañuelos que hagan las cola.

DESARROLLO. Se divide al grupo en subgrupos de seis o siete personas. Cada subgrupo se coloca en filas enlazándose por la cintura. La primera

persona hará la cabeza del dragón y la última la cola, llevando el pañuelo colgado a la cintura. La cabeza intentará coger las colas de los demás dragones. Y ayudada por todo el grupo, intentará no ser cogida. Cuando una cola es cogida (se consigue el pañuelo) el dragón a la que pertenece se unirá al que lo ha cogido, formándose así un dragón más largo. El juego terminará cuando todo el grupo forma un único dragón.

EL GATO Y EL RATÓN

DEFINICIÓN. Se trata de interiorizar el cuento e ir viviéndolo a medida que se va leyendo.

OBJETIVOS. Reflexionar sobre las relaciones de superioridad - sumisión.

Definir los elementos que ha de tener una relación para que sea equilibrada.

PARTICIPANTES. Grupo o clase, ... a partir de los seis años.

CONSIGNAS DE PARTIDA. Leer lentamente, pero con animación, y marcar largas pautas entre una sección y otra, con la intención de dejar tiempo para sentir la situación.

DESARROLLO. Narración del siguiente texto:

“Cierra los ojos e imagina que sales y caminas por una acera muy larga. Llegas ante una vieja casa abandonada. Ya estás en el camino que conduce a ella. Subes las escaleras de la puerta de entrada. Empujas la puerta, que se abre chirriando y recorres con la mirada el interior de una habitación oscura y vacía”.

1. De repente eres invadido por una extraña sensación. Tu cuerpo empieza a temblar y a tiritar y sientes que te vas haciendo cada vez más pequeño. De momento no llegas más que a la altura del marco de una ventana. Continúas disminuyendo, hasta el punto que el techo te parece que está ahora más lejano, muy alto. Ya sólo eres del tamaño de un libro, y continúas empequeñeciéndote.

2. Notas ahora que cambias de forma. Tu nariz se alarga cada vez más y tu cuerpo se llena de pelo. En este momento estás a cuatro patas y comprendes que te has transformado en un ratón.

3. Miras a tu alrededor, desde tu situación de ratón. Estás sentado en un extremo de la habitación. Después ves moverse la puerta ligeramente.

4. Entra un gato. Se sienta y mira a su alrededor muy lentamente, con aire indiferente. Se levanta y avanza tranquilamente por la habitación. Te quedas inmóvil, petrificado. Oyes latir tu corazón, tu respiración se vuelve entrecortada. Miras al gato.

5. Acabas de verlo que dirige su mirada hacia ti. Se aproxima lentamente, muy lentamente. Después se para delante de ti, se agacha. ¿Qué sientes? ¿Qué puedes hacer? ¿En este preciso instante, qué alternativas tienes? ¿Qué puedes hacer?

(UN LARGO SILENCIO)

6. Justo en el preciso momento en que el gato se dispone a lanzarse sobre ti, su cuerpo y el tuyo empiezan a temblar. Sientes que te estás transformando

de nuevo. Esta vez creces. El gato parece hacerse más pequeño y cambia de forma. Ahora tiene la misma estatura que tú,... y ahora es más pequeñito.

(UN LARGO SILENCIO)

7. El gato se transforma en ratón y tú te transformas en gato. ¿Cómo te sientes ahora que eres más grande? Y ahora que no estás acorralado, ¿qué te parece el ratón? Y tú, ¿qué sientes ahora? Decide lo que vas a hacer y hazlo... ¿cómo te sientes ahora?

8. Todo vuelve a empezar. La metamorfosis. Creces más y más. Ya casi has recuperado tu estatura y ahora te conviertes en ti mismo. Sal de la casa abandonada y vuelve a esta sala. Abre los ojos y mira a tu alrededor.

EVALUACIÓN. Se reflexionará sobre qué es lo que ocurre cuando una persona se encuentra en situación de superioridad.

Se analizará la relación que hay entre la fuerza y el derecho.

LAS ESCULTURAS

DEFINICIÓN. Se trata de, por parejas, ir formando esculturas con el cuerpo.

OBJETIVOS. Lograr una comunicación - cooperación para conseguir una expresión creativa. Favorecer la toma de conciencia del cuerpo.

PARTICIPANTES. Grupo o clase , ... a partir de los ocho años.

CONSIGNAS DE PARTIDA. El juego se hace en silencio.

DESARROLLO. Se juega por parejas, uno es el modelo y el otro es el escultor, este último es quien mueve brazos, piernas, cabeza, cuerpo,... para formar una escultura. La comunicación es en todo momento no verbal. Una vez realizada la escultura se intercambian los papeles.

EVALUACIÓN. Primero por parejas, por ejemplo expresando cómo se ha sentido cada uno, qué es lo que ha querido hacer, cómo ha sido la comunicación, etc.

EL VIENTO Y EL ÁRBOL

DEFINICIÓN. Una persona, en el centro del círculo, se deja bambolear de uno a otro, como las ramas de un árbol mecidas por el viento.

OBJETIVOS. Favorecer la confianza en el grupo y en uno mismo. Eliminar miedos.

PARTICIPANTES. Grupo o clase,... a partir de los cinco años, en subgrupos de cinco a siete elementos.

CONSIGNAS DE PARTIDA. Se forman grupos pequeños. La persona que se sitúa en el centro permanecerá rígida. Los demás la empujarán muy suavemente. El juego ha de hacerse en el mayor silencio.

DESARROLLO. La persona participante se sitúa en el centro y cierra los ojos, sus brazos penden a lo largo de su cuerpo y se mantiene totalmente derecho, para no caerse. El resto de los participantes, que forman un círculo a su alrededor, le hacen ir de un lado a otro, empujándole y recibéndole con las manos. Al final del ejercicio es importante volver a poner a la persona en posición vertical antes de abrir los ojos.

EVALUACIÓN. Es importante que cada uno exprese cómo se ha sentido, sus sensaciones, sus temores,...

PINTURA ALTERNATIVA

DEFINICIÓN. Se trata de realizar una pintura por parejas.

OBJETIVOS. Lograr una comunicación - cooperación para conseguir un trabajo creativo.

PARTICIPANTES. Grupo o clase a partir los seis años.

MATERIAL. Papel, colores, pinceles.

CONSIGNAS DE PARTIDA. El grupo necesita estar en silencio.

DESARROLLO. Cada persona va haciendo un trazo en el papel, hasta conseguir terminar la obra.

EVALUACIÓN. Se analizarán los pensamientos y sentimientos vividos (cooperación, conflicto, subordinación). Se valorarán los obstáculos y la riqueza de la cooperación.

NOTA: Se puede repetir con 3, 4 ó más participantes por grupo.

ESTUDIO DE CASOS

El grupo estudia analítica y exhaustivamente un "caso" dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Un "caso" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adoptada para ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas.

La técnica del estudio de casos tal y como hoy la conocemos fue concebida por la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, y su difusión fuera de ésta es posterior a la segunda guerra mundial, como consecuencia de los planes de formación de dirigentes de empresa llevados a cabo en Europa por el Plan Marshall.

Una de las características del estudio de casos consiste en que cada uno de los miembros puede aportar una solución diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones; es decir que no hay una única solución.

Preparación.

El conductor es quien selecciona el caso para ser estudiado por el grupo. Debe conocerlo y dominarlo en todos sus detalles.

Para la elección del caso debe tenerse en cuenta: a) los objetivos que se desea alcanzar; b) el nivel de los participantes en la experiencia; y c) el tiempo de que se dispone. El caso será escrito por el conductor para ser leído al grupo, o bien copiado en papeles para ser distribuidos entre los miembros. También puede prepararse un cuestionario que facilite el análisis.

DESARROLLO

1. El conductor explica los objetivos y el mecanismo de la técnica que se va a utilizar; y luego expone el caso en estudio, ya sea leyéndolo o bien repartiendo las copias preparadas.

2. El grupo estudia el caso dando sus puntos de vista, intercambiando ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.

3. El conductor del grupo puede orientar a los miembros indicando algunos puntos importantes, pero sin señalar un problema determinado en especial, cosa que corresponde al grupo. También podrá anotar en el pizarrón o rotafolio los aportes significativos, y sobre todo las posibles soluciones que aparezcan, con lo cual se facilitará la recapitulación final.

4. Una vez agotada la discusión del caso, el conductor efectúa una recapitulación final presentando los problemas planteados y las soluciones

propuestas. También destacará los aportes realmente originales, y señalará aquellos que conducen a situaciones sin salida.

5. El grupo tratará de oponerse de acuerdo con respecto a las mejores conclusiones sobre el caso estudiado.

COMPROMISOS ESTABLECIDOS POR LOS DOCENTES Y DIRECTIVO

1. Tolerancia entre todo el Colectivo Escolar.
2. Comprensión y apoyo.
3. Comunicación constante y ayuda mutua en trabajos académicos y demás.
4. Solidaridad en todas las actividades programadas.
5. Respeto entre alumnos, maestros y director al participar y desarrollar cualesquier actividad o trabajo programados.
6. Impulsar la confianza y seguridad entre el personal y el alumnado.
7. Impulsar de todas las maneras posibles, en cualesquier actividad, el compañerismo entre todo el colectivo escolar.

CUADRO No. 1
REGISTRO DE DATOS

Tendencia que muestran los archivos respecto al ascenso o descenso de la población en el colectivo de la Escuela Primaria Federalizada "Ignacio Ramírez".

Ciclo escolar	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	Obs.
Alumnos inscritos.							
Existencia al final del año.							
Número de grupos.							
Número de Padres de Familia.							

Después de analizar los datos anteriores se deduce que:

CUADRO NO. 2

CUADRO DE CONCENTRACION DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN PROYECTO											
Actividades	Responsabilidad		1		2		3		4		Comentarios y explicaciones
			%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	
Reunión de Consejo Técnico.	Aplicador y directivo.	Programado									Las reuniones se realizaron de la mejor manera, la cooperación del director fue muy útil.
		Realizado	100%	0	100%	0			100%	0	
Aplicación de entrevistas y Encuestas.	Aplicador del proyecto.	Programado									Aplicación de entrevistas y encuestas cumplidas al 100% según lo programado.
		Realizado	100%	30	100%	10					
Investigación en archivos escolares.	Aplicador:	Programado									Destacó la buena colaboración del director en esta actividad.
		Realizado	100%	0							
Aplicación de dinámicas.	Directivo y aplicador.	Programado									Se aplicaron dinámicas diversas y los gastos se refieren a los materiales utilizados.
		Realizado	90%	150	95%	100			100%	70	
Pláticas sobre Valores Humanos.	Aplicador.	Programado									Los gastos en las pláticas fueron para el refrigerio y el material.
		Realizado	80%	70	80%	100			90%	100	
Evaluación del proyecto.	Gruppal.	Programado									El porcentaje de la evaluación no llegó al 100 %, debido a que no todos los docentes se involucraron.
		Realizado	90%	0	90%	0			90%	0	
	Gastos	Programado									
	totales	Realizado	93%	250	93%	210			95%	170	

CUADRO No. 3
CUADRO DE CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES

ASPECTO		DIRECTIVO	MAESTROS	ALUMNOS
RESPECTO	E			
	B			
	R			
	M			
COOPERACIÓN	E			
	B			
	R			
	M			
TOLERANCIA	E			
	B			
	R			
	M			
COMPRENSIÓN	E			
	B			
	R			
	M			
COMUNICACIÓN	E			
	B			
	R			
	M			
CONFIANZA	E			
	B			
	R			
	M			
COMPAÑERISMO	E			
	B			
	R			
	M			

1997.



1998.