
**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

UNIDAD 141 GUADALAJARA



**"LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LA GESTIÓN ESCOLAR, PARA LOGRAR UNA
CULTURA DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA"**

**TESINA MODALIDAD ENSAYO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

PRESENTA:

SOCORRO HERMILA JAÚREGUI MARTÍNEZ

GUADALAJARA, JALISCO. MAYO DE 1997

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

GUADALAJARA, JAL., 7 DE MAYO DE 1997C. PROFR. (A) SOCORRO HERMILA JAUREGUI MARTINEZ
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA GESTION ESCOLAR.
PARA LOGRAR UNA CULTURA DE PARTICIPACION COMUNITARIA.

_____, opción
TESINA MODALIDAD ENSAYO, a propuesta del asesor pedagógico C. MTRA. PAULINA CAMARENA DE OBESO, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará, al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



Ofelia Morales C.
MTRA. OFELIA MORÁLES ORTIZ

SECRETARIA DE EDUCACION
DEL ESTADO DE JALISCO
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 14A GUADALAJARA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL UNIDAD No. 141
GUADALAJARA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
Antecedentes	4
Planteamiento del problema	11
Delimitación del problema	13
Justificación	14
Objetivos	16
MARCO TEÓRICO y CONCEPTUAL	17
Estilos de dirección	20
Técnicas de dirección	22
Manual Técnico - Pedagógico del plantel de Educación Primaria	24
Funciones del director	26
Funciones del supervisor	27
Funciones del docente	27
Los procesos de grupo	29
Toma de decisiones	31
Los conflictos	32
Elementos necesarios para el éxito del trabajo grupal.	34
Encuadre	35
Reglas	36
Condiciones ambientales	38
Fases de desarrollo en el grupo	38

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	45
BIBLIOGRAFÍA	48
APÉNDICE	50
ANEXO N° 1	55
CORRELACIÓN DE LAS FUNCIONES TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR CON EL SUPERVISOR Y EL DOCENTE.	
ANEXO N° 2	59
GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR.	

INTRODUCCIÓN

La vida en los centros de trabajo, es un escenario vivo de la interacción. Se intercambian explícita y tácitamente ideas, valores e intereses de sus integrantes, los que se interrelacionan en concordancia al contexto social comunitario.

Una tarea importante, si se desea formar parte de una comunidad escolar, es crear en ella una cultura escolar propia, acorde al contexto social comunitario, y con la participación y la gestión activa, constante y entusiasta de todos los miembros que la integran.

La cultura de un grupo escolar, no nace de la noche a la mañana; es el fruto del tiempo transcurrido juntos, de la dedicación, del esfuerzo, del trabajo directivo en el hacer cotidiano, en el que se construye un proyecto común, que otorga sentido, a la realidad individual y grupal.

La dirección escolar es una responsabilidad con base en la función propia del órgano de gobierno del centro de trabajo y/o institución; es una función determinada por la naturaleza de la organización; y es también, una cultura; considero a ésta, como aspecto fundamental de toda organización, y uno de los factores que con mayor peso inciden en los niveles de eficacia y congruencia, que en los contextos sociales específicos, se pretenden alcanzar.

Los órganos directivos, ejercen una doble función; son responsables de los niveles de "eficiencia y rendimiento"; y por la otra, deben establecer claramente qué es lo que se pretende alcanzar: objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo; así como también, cómo los medios para conseguirlo. Las funciones del directivo son:

- a) velar por las finalidades y la misión específica de la institución.

b) obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.

c) encauzar las influencias y las responsabilidades sociales.

Si el directivo deja de atender a los fines de la organización, o si la organización no cuenta con fines específicos, de hecho no estará cumpliendo con la función directiva, y dejará de lado la creación de una cultura de participación comunitaria.

En el ejercicio de la responsabilidad directiva, de velar por la finalidad y la misión específica de la escuela, a partir de favorecer el trabajo productivo de sus integrantes y lograr que los profesores y los alumnos consigan resultados, en el contexto social específico de la escuela; se presentan cotidianamente problemas, básicamente de relaciones interpersonales; por lo que el objeto de estudio surgió a partir de preguntarme: ¿Cómo influyen las relaciones interpersonales adecuadas o inadecuadas en la gestión escolar?

El presente ensayo contiene, en primer término, la formulación del problema, en el que, a partir de la definición de las actitudes, - fundamento de las relaciones interpersonales -; y de una indagación diagnóstica, a través de una entrevista de carácter informal, sobre las causas de las inadecuadas relaciones interpersonales en la comunidad escolar, rescato las opiniones de los integrantes del centro de educativo, analizo las respuestas y opiniones vertidas; posteriormente, con base en los resultados, planteo, delimito y justifico el problema, considerando que los procesos de socialización, - transformación del individuo biológico en individuo social - se llevan al cabo, a partir de las relaciones humanas; procesos que duran toda la vida. Vierto también algunas reflexiones sobre la importancia del grupo en los procesos de socialización, sobre la gestión escolar y las experiencias vividas a lo largo de diez y nueve años de práctica directiva¹. Por último, diseño los objetivos.

¹ Mi desempeño como directora inició en el año de 1977 en que estuve a cargo de la Escuela, posteriormente, en 1978 se me comisionó para ejercer la dirección y, finalmente en 1980 recibí la Clave 21.

En segundo término, el marco teórico y conceptual, lo realizo con base en los principios de las teorías sobre las relaciones humanas, la gestión escolar y la participación en la formación de grupos de trabajo; abordo la confrontación de la teoría con la práctica, tomando como puntos de la reflexión, las actividades realizadas en la vida cotidiana del centro escolar; así mismo, presento algunas estrategias directivas de participación escolar, fundamentadas en las principales ideas sobre las relaciones humanas y la dinámica de grupos.

En tercer término, presento algunas conclusiones y consideraciones finales.

Por último, incluyo la bibliografía consultada, base teórica del presente ensayo; así mismo, inserto el apéndice y los anexos por considerarlos pertinentes al tema.

Con el presente trabajo, pretendo en primer término, obtener el grado de Licenciatura en Educación Primaria ²; así como también, proporcionar a los compañeros docentes, una alternativa de organización del trabajo grupal, con base en las relaciones humanas; comparto mi experiencia, con la certeza de que en el presente ensayo encontrarán algunos apoyos teóricos y metodológicos para el desempeño de la práctica directiva; estoy cierta de que con la implementación de una cultura activa, creativa y participativa en el ámbito escolar, lograrán una mayor participación y compromiso de sus integrantes.

²LEPEP PLAN 75

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

En el centro escolar donde laboro ³, los miembros que participan en él, establecen una continua interacción, en la que se manifiestan la actitud y la conducta de quienes se interrelacionan; el análisis y la reflexión sobre las actitudes en dicha interacción, nos revela la realidad cultural del grupo escolar.

La actitud de acuerdo a Santillana, es una predisposición relativamente estable de conducta. El término actitud, proviene de la psicología social y, las características de la actitud pueden determinarse como que son:

- a) una predisposición (no se confunde con la conducta);
- b) incluye procesos cognitivos y afectivos;
- c) es referencial (evoca a un objeto o sector de la realidad);
- d) es relativamente estable y,
- e) involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto ⁴.

Las actitudes son, por tanto, estructuras funcionales que sustentan, impulsan, orientan, condicionan y/o posibilitan, y dan estabilidad a la personalidad. Son los ladrillos de la estructura dinámica de la personalidad.

³ Ver apéndice nº 1, Contexto social de la escuela.

⁴ Diccionario de las Ciencias de la educación, Publicaciones Diagonal. Santillana para profesores. 1983.

Las funciones de las actitudes pueden concretarse en:

- a) facilitadoras de la conducta, aún cuando no producen la conducta;
- b) motivacionales; promueven la ruptura de la indiferencia;
- c) orientativas, facilitan la emergencia de la respuesta adecuada; y
- d) estabilizadoras, conforma los rasgos de la personalidad.

En el centro educativo, de acuerdo a los anexos 1 y 2⁵, se establecen relaciones entre:

director	-----	supervisor
director	-----	docentes
docentes	-----	supervisor
director	-----	padres de familia
docentes	-----	padres de familia
director	-----	personal administrativo
director	-----	personal de intendencia
docentes	-----	personal administrativo
docentes	-----	personal de intendencia
director	-----	alumnos
docentes	-----	alumnos

En el centro educativo, es común escuchar comentarios sobre las relaciones interpersonales existentes; comentarios que se centran en las actitudes que se detectan en la vida cotidiana; formas y concepciones muy particulares de decir lo que se dice, de actuar, y de externar juicios sobre el trabajo propio y el de los demás.

⁵ Ver anexo n° 1 "Correlación de las funciones técnico - pedagógicas del director con el supervisor y el docente".
Ver anexo n° 2 "Guía para el cumplimiento de las funciones Técnico - Pedagógicas del Director". Manual Técnico - Pedagógico del Director del plantel de Educación Primaria. SEP. Octubre de 1986.

Con base en la observación de actitudes, sumada a la experiencia empírica, obtenida durante el trato diario, puedo señalar que las relaciones interpersonales entre los integrantes del centro escolar no son satisfactorias; por lo que me di a la tarea de indagar las causas, a partir de preguntarme ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución escolar?, ¿Por qué?, ¿Qué puedo hacer, desde la dirección escolar, para mejorarlas?

En primer término, me interesé por conocer la opinión de los participantes en el contexto escolar, sobre las actitudes que causan las deficientes relaciones interpersonales que se establecen entre sus miembros, realicé una indagación diagnóstica, a partir de una entrevista de carácter informal, con la que recogí varias opiniones de profesores, padres de familia, autoridades educativas y, personal administrativo y de intendencia; solicité al personal que respondieran la siguiente pregunta: ¿En su opinión, señale las actitudes que causan las inadecuadas relaciones interpersonales en la comunidad escolar?

A continuación expongo las respuestas:

a).- "La actitud de no permitir que se les señalen sus errores, y por tal motivo siguen cargando con ellos, perjudicando al grupo de trabajo y sobre todo a los alumnos".

b).- "La actitud de prepotencia con relación al personal de intendencia tanto de profesores como del director".

c).- "La actitud de desconfianza sobre el manejo del dinero, tanto del director al profesor como del profesor al director y, en esa misma relación, por los padres de familia".

d).- "La actitud de crítica al trabajo de los demás delante de los otros, ocasionando con esto, que la persona de la que se expresan mal, sea rechazada".

e).- "La actitud comodina de no responsabilizarse, bajo el estribillo de: "hacen como que me pagan, hago como que trabajo".

f).- "La actitud de no dialogar en relación a los problemas, ocasionando malos entendidos, fricciones y rupturas".

g).- "La actitud de cuidar de su arreglo personal, que impide que el maestro salga de su escritorio y del aula, por no desaliñarse."

h).- "La actitud individualista de no me interesa que pasa fuera de mi ámbito de acción, y así, no tengo problemas: "de la puerta para dentro es mi trabajo, pasando ésta, lo demás no me interesa".

i).- "La actitud de no disponer de tiempo, si no es en el horario de clases".

j).- "La actitud de no involucrarse en las actividades de la escuela, y, se incapacitan cada vez que quieren, argumentando enfermedades".

k).- "La actitud de aislamiento, que impide el trabajo en conjunto".

l).- "La actitud agresiva e impositiva, de quienes creen tener la razón, sobre la opinión de los demás".

m).- "La actitud de inconformidad de quienes están protestando siempre" y, "los que no protestan pero están inconformes con todas las disposiciones".

n).- "La actitud de no involucrarse, como padre de familia, en el quehacer de sus hijos".

o).- "La actitud de quien está enterándose de todo lo que sucede en la escuela, y, lo pregona luego en todos los sitios".

p).- "La actitud de comparar lo que se hace y no se hace en la escuela, cuando en otra escuela las acciones son tal y cual...".

q).- "La actitud de descalificar a los profesores que forman el cuerpo docente de la escuela".

r).- "La actitud de dar la razón al alumno ante todo problema, en detrimento de la opinión del docente".

s).- "Las actitudes de crítica que devalúan la autoridad de los que la tienen frente al alumno".

t).- "El uso frecuente de palabras altisonantes para dirigirse a los demás".

u).- "La actitud de los padres de familia de negar el incumplimiento del alumno en el aula, argumentando que en casa sí trabaja".

v).- "La actitud de poner en tela juicio las observaciones que se aportan en beneficio de los alumnos".

w).- "La actitud de permanente "conquista", que desvirtúa las relaciones académicas, llevando éstas a terrenos de la coquetería y el flirteo".

x).- "La actitud de broma permanente, que impide tratar seriamente los asuntos de interés institucional".

Al sistematizar las respuestas, detecté algunos problemas eje, como:

Falta de compromiso con la institución, con el desempeño laboral y con la tarea educativa (a, e, h, i, j, n, o, p, r, s, u, v, w x.).

Falta de "atención" a los procesos de la información y de la comunicación, que incide en las relaciones interpersonales y grupales, (c, f, k, m, t).

Actitudes de prepotencia y descalificación del trabajo institucional, (b, d, h, l, r, t,).

Detectar cuáles son los factores que imposibilitan las relaciones interpersonales, no es tarea fácil. Las opiniones vertidas remiten a experiencias personales y laborales de quienes las expresan. Por mi parte, considero que son varios los aspectos que inciden en estas; pueden ser aspectos internos y aspectos externos. Entre los aspectos internos, se encuentran todos aquellos que se relacionan con el proceso de formación y desarrollo personal en la vida familiar y social; del que se desprende la conceptualización que de las relaciones humanas tienen; las relaciones humanas se aprenden en el contexto familiar y social, a partir de las experiencias y el trato con los otros; en el contexto en el que cada persona se desenvuelve y crece, Los aspectos externos son aquellas actitudes y conductas aprendidas durante los procesos de socialización de cada cual; abarca los aspectos familiares, laborales, culturales, económicos y sociales.

Los integrantes del centro educativo, conforman un grupo con tareas educativas en común, por lo que es necesario desarrollar una cultura de grupo, y tener sentido de pertenencia al mismo. Por supuesto que, un grupo no es la simple suma de individuos aislados, (un conglomerado de personas que aguardan por un autobús u observan un juego de foot-bol en el estadio, no constituye un grupo). Un grupo, es un conjunto de personas que interactúan directamente entre sí, (cara a cara), reunidas alrededor de un objetivo común, y que llegan a integrar una formación relativamente estable en el tiempo, con una determinada estructura, que se define en las funciones y/o responsabilidades, reglas o normas grupales, y en el compromiso que se asume con la tarea individual y grupal; un grupo también, posee procesos dinámicos internos, es decir, tiene sus propios estilos de información y de comunicación, que por lo general, generan un determinado grado de cohesión, de motivación y, su particular forma de tomar decisiones; por lo que, un grupo se define así mismo, por el modo específico de establecer las relaciones interpersonales entre sus miembros; esos modos específicos de relacionarse entre sí,

constituyen la cultura del grupo. Considero que el desarrollo de habilidades que permitan a los integrantes del centro de escolar establecer relaciones interpersonales gratificantes, constituye un recurso indispensable para acceder al conocimiento, a la socialización y a la convivencia, como son: la capacidad de escuchar a los demás, saber dominar las situaciones inesperadas, ser abierto, receptivo a la crítica, respetar las opiniones de los otros, trabajar con base a objetivos individuales y grupales, cooperar en el logro de los propósitos institucionales, las relaciones interpersonales son la fuente de la comunicación y la socialización, por lo que su atención en el centro de trabajo es prioritaria.

Siempre que interactúan varios seres humanos que conforman un grupo, que se reúnen durante varias sesiones para solucionar una tarea o problema, se ponen en acción numerosas fuerzas psicológicas que van desde la confraternización a la lucha abierta y enconada entre diferentes motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las diversas personalidades que lo componen. A este conjunto de fuerzas que hace que el funcionamiento de un grupo, en lo fundamental, bastante distinto al de cada uno de sus integrantes por separado, es lo que se ha dado en llamar dinámica de grupos.

Por las experiencias vividas, se que el trabajo en grupo ofrece ventajas, tales como: servir de punto de comparación al sujeto para evaluar las habilidades y capacidades individuales, ofrece también distintos estilos y estrategias de actuación que pueden servir de modelo. El trabajo en grupo puede proporcionar, además, una retroalimentación más rica y variada que la que puede dar un individuo a otro, incrementa las expectativas de cada persona ante el problema y disminuye la ansiedad del sujeto al enfrentar la tarea, al ver que no está solo y que hay otros que enfrentan una situación similar. El grupo es, también, un sistema de trabajo económico, que permite entrenar o preparar un determinado número de personas en el dominio de técnicas que posibilitan solucionar creativamente los problemas en poco tiempo. La escuela es una de las instancias sociales que mayor influencia ejerce en el desarrollo de las capacidades individuales y grupales, por lo que se necesita organizar al grupo escolar, para generar relaciones interpersonales gratificantes y con ello, obtener una cultura productiva y de participación comunitaria.

Planteamiento del problema

Es el proceso de socialización el que transforma al individuo biológico en individuo social por medio de la transmisión y el aprendizaje de la cultura de su sociedad. En el proceso de socialización, el individuo adquiere las capacidades que le permiten participar como miembro efectivo del grupo y de la sociedad global. El proceso de socialización consiste también, en la adquisición de reglas de interpretación con las que el individuo aplica y construye las normas de su comportamiento. Los procesos de socialización se llevan al cabo, a partir de las relaciones humanas y es un proceso que dura toda la vida.

El problema de las relaciones interpersonales en los centros escolares es complejo; en él inciden factores individuales y sociales de todos y de cada uno de sus integrantes; para superarlos y armonizarlos en beneficio de la colectividad, se requiere de la voluntad, del interés y de la colaboración de las autoridades educativas, del director del plantel, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad educativa en general.

A lo largo de mi trabajo magisterial he detectado que los integrantes de la comunidad escolar, presentan severas deficiencias en las relaciones interpersonales, lo que influye, posteriormente, en las relaciones grupales. Es éste, uno de los problemas más agudos y frecuentes que he tenido que afrontar como directivo escolar para fin de ejercer las correspondientes funciones institucionales.

Desde la función como directora, he observado que la falta de unas relaciones humanas satisfactorias, obstaculiza el trabajo en la escuela, es causa de malos entendidos, malas interpretaciones, inconformidades, formación de grupos diversos y, genera falta de relación de unos grupos con otros. Los integrantes de la comunidad educativa se quejan de las malas relaciones interpersonales, y con razón o sin ella, vuelven sus ojos hacia los padres de familia, las autoridades del centro escolar, los

alumnos, o hacia los docentes, encontrándolos culpables de la incómoda situación en que se desarrollan las relaciones al interior del centro escolar.

Con base en mi experiencia directiva, puedo señalar que, si los integrantes del centro escolar no establecen relaciones humanas satisfactorias, no interactúan entre sí, no comparten los mismos intereses con relación a los objetivos educativos de la escuela, descalifican el trabajo institucional, no se comprometen con la institución, y sí, no se atienden, por parte de la dirección, los procesos de información y de comunicación, no se logra tampoco, desarrollar las tareas satisfactoriamente; ya que, al alterarse el proceso de socialización comunitario el ambiente se vuelve hostil, mecánico y sin un sentido de participación y cooperación.

Para resolver los problemas de las relaciones interpersonales en el centro educativo, es necesario que el director, hable sobre los problemas, con todos y cada uno de los participantes del centro; escuchar sus apreciaciones y aportaciones; hacer conciencia de las actitudes y acciones que los provocan; fijar normas para las relaciones y el trato de unos para con los otros y, sobre todo, conformar un grupo de trabajo; a partir del cual se organicen las actividades equitativamente, con la participación de todos los integrantes, tomando en consideración, las habilidades y destrezas de cada uno, de tal forma, que todos y cada uno, concreten la importancia de su participación, en relación con el éxito del desarrollo del centro escolar y de las labores educativas.

Por lo referido anteriormente, en el presente trabajo, pretendo abordar el problema de la gestión escolar, atendiendo a las relaciones interpersonales: individuales y grupales; - para lograr una cultura de participación -; así mismo, apporto algunas sugerencias, para dar atención a las relaciones interpersonales en la realización de actividades de participación cultural en el centro escolar. Considero, que el desarrollo de habilidades para acceder a la integración, formación, permanencia y pertenencia a un grupo de trabajo, es de suma importancia durante el proceso de socialización de sus integrantes.

Delimitación del problema

En la educación institucionalizada, la relación educativa es la que se establece entre las personas que participan en el proceso educativo: entre alumno - profesor, entre los mismos alumnos, entre profesores entre sí y con el personal directivo, administrativo y de intendencia, y entre la escuela y el exterior: las autoridades educativas, los padres de familia y la comunidad en general.

El grado de participación de cada uno de los integrantes del centro de trabajo depende del punto hasta el cual la estructura organizativa de la escuela se acerque a un sistema de organización vertical, horizontal o mixta, de tal forma que a mayor verticalidad y rigidez en las relaciones entre los distintos niveles, mayor control central habrá y menor participación de los miembros de base en la toma de decisiones. Entre alumnos y profesores y entre director y profesores se ha establecido tradicionalmente una relación vertical, en la que los profesores hacia los alumnos y el director hacia los profesores, sustentan la autoridad y competencia, y en la que los alumnos en el primer caso y los profesores en el segundo, mantienen una actitud pasiva y de dependencia con respecto a la autoridad.

En el desarrollo del presente trabajo, considero y delimito a la gestión escolar, desde la propuesta de la participación cultural, entendida como:

Un conjunto de presupuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, el intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien para ser considerados y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir con relación a los problemas y así proponer alternativas para un mejor rendimiento en el proceso de enseñanza - aprendizaje ⁶.

⁶ Pacheco, Roberto Pascual. "La función directiva en el contexto socio educativo actual". En: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea 1988. p. 23.

Justificación

Dentro del centro escolar, la participación implica la colaboración activa - según los distintos modelos y grados - en el planeamiento, gestión, desarrollo y evaluación del proceso educativo de todos los elementos que intervienen.

Las relaciones que se establecen en el centro de trabajo están en estrecha conexión por una parte: con el modelo de organización al que se ajusten: vertical o jerárquico, horizontal y mixto; y, por la otra, con la gestión escolar.

La función directiva depende, la mayoría de las veces, de las actitudes y conductas de flexibilidad y autocontrol, como respuesta a estímulos que contradicen, se oponen o incluso violenta el sistema de valores, creencias, opiniones, etc., de un grupo humano en un contexto institucional y social específico.

La escuela, lugar del trabajo docente, es ahí, en donde observo pautas culturales de agrupación y de diferenciación social; dentro de la escuela se expresan, las luchas sociales y culturales que se desenvuelven fuera de ella. La escuela en sí, viene a ser la segunda casa de los alumnos y de quienes laboramos en ella; ahí se inicia en los primeros, la socialización más amplia; y, en los segundos, se ajustan los procesos de socialización individual y colectiva; la escuela es pues una instancia de socialización permanente.

Las acciones que emprendo en beneficio del contexto social donde se desarrollan las relaciones humanas de los que participan en el centro escolar, son un deber como directivo; ya que con ellas, favorezco los procesos de socialización que habilitan a sus integrantes para la vida en comunidad.

Las relaciones humanas insatisfactorias, provocan un sinnúmero de problemas en el desarrollo del trabajo escolar, e inciden en los procesos de socialización de sus integrantes; por lo que el presente trabajo lo inscribo en las áreas psicopedagógicas y sociológicas del desarrollo personal y grupal.

En el presente contexto, el directivo que no desarrolla una relaciones humanas satisfactorias, fracasa en la mayoría de las relaciones que establece, no se desenvuelve adecuadamente ante las exigencias del medio que le demanda dialogar, interactuar, cambiar impresiones, reflexionar críticamente, retroalimentar, opinar, etc.; al no hacerlo, se ve impedido a desarrollarse en plenitud desde el punto de vista intelectual, social, emocional y permanece aislado.

Las relaciones humanas insatisfactorias, en los centros de trabajo, son un problema, que entre otras causas, proviene de la inadecuada aplicación de técnicas y métodos para intervenir en problemas de tipo técnico pedagógico y por consiguiente un problema interno que compete a la dirección y a su cuerpo docente resolver; buscando soluciones y alternativas para darles un nuevo enfoque, pero sin olvidar, que la participación de los padres de familia es indispensable.

Al propiciar relaciones humanas satisfactorias, los integrantes del centro de trabajo se auto - evalúan favorablemente, porque se saben productivos, apreciados, comunicados, aceptados; enriquecen su potencial humano, se informan, retroalimentan, confrontan experiencias, se comunican, socializan y adquieren el hábito y el gusto por el trabajo en grupo.

Contrariamente, quien no lo consigue, se le dificulta socializar en el centro educativo; el desempeño de sus labores se vuelve tedioso, angustioso, y amenazante, produce aislamiento y actitudes defensivas y de agresión hacia los demás.

Lo referido con anterioridad, justifica ampliamente atender el tema propuesto.

OBJETIVOS

1.- Presentar la función de la dirección de acuerdo a los principios de las teorías sobre las relaciones humanas, la gestión y la participación en la formación de grupos de trabajo.

2.- Presentar algunas estrategias directivas de participación escolar con fundamentadas en las principales ideas sobre las relaciones humanas.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Suele presentarse por la psicología, la pedagogía y la sociología, la distinción entre socialización primaria - aprendizaje de los elementos requeridos para todos los miembros de la sociedad,- y, socialización secundaria, - preparación para el desempeño de los papeles específicos de los miembros de una colectividad ⁷. El efecto o la función de la socialización para el individuo, es la formación de su personalidad por medio de la asimilación de la cultura. Las principales agencias de socialización son: la familia, la escuela, el grupo de compañeros en el trabajo, los medios de comunicación de masas y las iglesias. El centro escolar es, desde estas propuestas teóricas, una agencia socializadora de sus integrantes. Es en las relaciones humanas, en el trato, en la conexión, en la correspondencia y en la comunicación de una persona con otra, y de ésta, con el grupo humano entre quienes se desarrolla y crece, lo que permite transformar la naturaleza y transformarse como individuo y como grupo social.

La expresión de relaciones humanas, en sentido amplio, se utiliza como sinónimo de relaciones interpersonales: "marco o situación en que se producen procesos de comunicación e interacción entre dos o más personas" ⁸. El ser humano desde que nace tiene contacto con la naturaleza y con sus semejantes.

Las relaciones interpersonales, son de los grandes retos que ha tenido que enfrentar el ser humano desde los albores de la historia, hasta nuestros días; ya que las relaciones son el contacto esencial de la vida y del desarrollo social.

Las relaciones interpersonales: " conexión, correspondencia, trato, comunicación, de una persona con otra, relación de pares"⁹, vienen a formar parte de la vida cotidiana

⁷ Diccionario de las ciencias de la educación, Publicaciones Diagonal. Santillana, para profesores, 1983.

⁸ Ídem.

⁹ Gran Diccionario Enciclopédico de selección de Readers Digest.

de la escuela; la vida cotidiana es, citando a Solange "el entorno sensorial en el que nos desenvolvemos, los gestos, ademanes, las actitudes y comportamiento, tanto aislados como integrados en verdaderos complejos de prácticas".¹⁰. Las relaciones en la vida cotidiana, son el factor fundamental en el ejercicio de nuestras actividades en relación con: padres de familia, alumnos compañeros de trabajo, directivos y autoridades educativas superiores. Al respecto, Agnes Heller, señala que: "todos los hombres hacemos más o menos las mismas cosas en el ámbito privado y en el marco diario, y lo que hacemos resulta altamente revelador de la realidad" ¹¹.

La interacción, en las relaciones educativas, es el factor fundamental en el ejercicio de nuestras actividades profesionales; nos relacionamos con los compañeros y autoridades educativas, con los alumnos, con los padres de familia y con la comunidad en general; por lo que resulta importante que las formas de interacción sean consideradas como factor esencial en la participación de la vida cotidiana, en la gestión y en la dirección escolar, ya que: "toca a la dirección de la escuela, núcleo de la gestión en el establecimiento, articular las estrategias que, definitivamente son las que perfilan las prioridades para la acción del cuerpo docente de cada escuela..." ¹², por lo que, la gestión escolar cobra vida mediante procesos de articulación armoniosos o conflictivos, de las dimensiones políticas, administrativas, organizacional y pedagógica. Gestión escolar es: "... un concepto de composición plural y diversa, que permite apresar la síntesis multidireccional e históricamente presente en los planteles educativos" ¹³. es, el modo de enfrentarse a la verdad, una forma de percibir y sentir; está permeada de un particular enfoque para entender y solucionar los problemas y los conflictos de todos los elementos que se ven involucrados en la tarea educativa. La gestión, en toda organización, es pues, una necesidad; en ella, participan todos y cada uno de los miembros de la comunidad.

¹⁰ Solange, Alberto, "Protagonismo de lo rutinario cotidiano" en: I Anuario conmemorativo del V Centenario del descubrimiento de América, México, UAM, Azcapotzalco. 1989. pág. 17 - 21.

¹¹ Heller, Agnes, "El contacto cotidiano" en: Sociología de la vida cotidiana. 2ª Ed. Barcelona, Península, 1987. p. 359

¹² Espeleta, Justa., "Anotaciones conceptuales en torno a la gestión escolar". En: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. D. F., 1994. 30 - 34

¹³ Pastrana, Leonor. "Gestión escolar". En: Organización, dirección y gestión en la Escuela Primaria México DF: 1994.

En la dirección escolar a mi cargo, la organización y gestión se conceptualizan como:

La forma concreta..., encuentra su punto de articulación en la dirección del plantel, por lo que describimos en este caso a la conducción escolar como construcción local, no autodefinida y relativamente concensada, que constituye una peculiar manera de pautar la dinámica del establecimiento para que ahí tenga cabida la interacción...¹⁴

La dirección escolar constituye uno de los capítulos que más interés ha despertado en los últimos años en el campo educativo, motivado en gran parte, por los numerosos estudios que se vienen realizando en el ámbito general de la dirección de empresas. Sin duda, estas aportaciones han supuesto una valiosa ayuda, y así, las distintas aportaciones para los sistemas de dirección empresarial, aparecen también, como sistemas de dirección educativa. La numerosas clasificaciones que sobre técnicas directivas en general se han realizado son perfectamente transferibles al área escolar. En general, dichas técnicas varían de sistemas más o menos autoritarios pasando por las de tipo participativo, en mayor o menor grado, hasta el sistema más anárquico del: dejar hacer. Sin embargo, hay que señalar la importancia que en el campo educativo ha adquirido la participación a todos los niveles.

Han surgido numerosas clasificaciones de dirección, en lo que respeta

a estilos directivos: - entendidos como los modos de dirección que caracterizan a una institución o a un dirigente -; como,

a técnicas directivas, entendidas como:

a) las distintas técnicas de dirección dependen unas de otras, y se relacionan mutuamente.

¹⁴ Idem. Espeleta...p.1

b) no se elige una determinada técnica para su exclusiva aplicación, sino que tal elección va predeterminada por el estilo de dirección, las características del centro educativo y los objetivos que se pretenden lograr.

Estilos de dirección

Son varias las clasificaciones de estilos de dirección; para efectos del presente estudio se considerarán las propuestas de Likert ¹⁵, autor que distingue cuatro sistemas fundamentales de dirección, dos de tipo autoritario, uno puente entre sistema autoritario y participativo y, por último, el estilo participativo.

a.- Sistema autoritario. Se caracteriza por un sistema organizativo muy estructurado, con objetivos fijados sin participación, toma de decisiones concentrada, una rígida distribución de tareas, un minucioso sistema de control de resultados cualitativos y, a corto plazo, unos cauces de comunicación rígidos y en un sólo sentido.

b.- Sistema autoritario mitigado. Es un sistema también autoritario, que procura una cierta cordialidad en las relaciones, pero que prescinde totalmente de la participación. Hay más preocupación por el control que por la motivación. En ambos sistemas no existe preocupación en los directivos en proporcionar estímulos variados al trabajo de los subordinados, ni en facilitar y recibir información adecuada, ni en favorecer el trabajo de equipo. La toma de decisiones no se realiza como participación de los miembros del centro.

c.- Sistema puente. El sistema puente entre el autoritarismo y la participación manifiesta una cierta confianza pero no completa. Los directivos supervisan todas las decisiones antes de llevar al cabo lo decidido. No siempre se acepta la información ascendente. Normalmente se consulta a los colaboradores antes de decidir sobre algo

¹⁵ Likert, R., "Un nuevo método de gestión y de dirección.". en: Diccionario de las Ciencias de la Educación. Deusto, Bilbao, 1965.

importante, pero no participan en la toma de decisiones. Respecto a los objetivos de la organización, existe, a veces, una cierta resistencia a colaborar en su logro.

d.- Sistema participativo. Se caracteriza por un estilo de dirigir que asegura la confianza y la libertad de elección. Existe un gran sentido de responsabilidad, por parte de todos los miembros, en alcanzar los objetivos fijados. Los canales de comunicación son abiertos a todos los niveles. La toma de decisiones se realiza con la participación de todos los miembros de la organización, cada uno en su nivel. Los procedimientos de control no están excesivamente centralizados, y se utilizan como instrumento de reflexión y formación. Este último sistema se basa en dos principios: uno, en la utilización por todo directivo del principio de las relaciones de apoyo y, dos, en el trabajo en equipo para la toma de decisiones y la supervisión.

Las diferencias entre estos cuatro sistemas, puede resumirse de la siguiente manera: sustancialmente, los cuatro sistemas, establecen diferencias en el grado de confianza entre directivos y colaboradores y, en consecuencia, poseen enfoques distintos en el uso de la autoridad y de la participación, en lo que se refiere a objetivos, toma de decisiones, comunicación, motivación y control.

Es preciso señalar que es difícil encontrar en los centros escolares, sistemas directivos que respondan estrictamente a una clasificación determinada; ya que no siempre se consiguen los mismos grados de confianza entre cuerpo directivo y cuerpo docente, como tampoco, se establecen relaciones similares con todos los padres de familia, ni con los alumnos; un centro educativo está conformado por diversidad de personas y culturas, y por consiguiente, son diversos los criterios y los conceptos sobre el uso de la autoridad, de la participación, de la colaboración, y de la motivación; por lo que lógicamente, los sistemas de interacción, presentan en la práctica, características diferentes entre sistemas directivos semejantes. Sin embargo, cuando el trabajo en la escuela, se realiza considerando los beneficios de la comunicación grupal, pueden subsanarse muchas de las asperezas propias del quehacer directivo

Técnicas de dirección ¹⁶.

Todos los directivos escolares, tenemos nuestra propia conceptualización sobre el desempeño de las funciones directivas, dichos conceptos se traducen en las normas que establecemos, las decisiones que tomamos y las acciones que realizamos y que implementamos para dirigir el plantel educativo.

Según Riedmann, las distintas técnicas de dirección son:

a.- Dirección por motivación. Tipo de dirección preocupada fundamentalmente en lograr la máxima eficacia profesional, utilizando los conocimientos científicos más actualizados para motivar a los colaboradores de la manera más eficaz y alta, generando el menor número de conflictos.

b.- Dirección por delegación. Esta técnica consiste, fundamentalmente, en ejercer la dirección aplicando de forma sistemática la delegación de funciones entre colaboradores.

c.- Dirección por objetivos. Esta técnica se basa en la medición precisa de la consecución de los objetivos logrados por cada sector e individuo dentro del contexto de la escuela. Dicha medición sólo es posible cuando se estudian con rigor los objetivos globales y específicos del centro y se formulan con precisión.

d.- Dirección por excepción. Esta técnica es conocida también con las denominaciones de dirección de desviaciones, dirección de excepciones. Fundamentalmente, la técnica de dirección por excepción significa la no entretención del directivo en un proceso cuando el tal proceso se desarrolla según la estrategia prevista. y la inmediata intervención, adoptando las oportunas medidas correctoras, cuando surgen desviaciones, anomalías, distorsiones o desajustes.

¹⁶ Riedmann, W.: "Técnicas de dirección", en: Diccionario de las Ciencias de la Educación. Paraninfo, Madrid. 1981.

e.- Dirección por resultados. Es difícil diferenciar técnica de objetivos - ya mencionada - y de resultados. La dirección por resultados adopta estrategias conductuales al logro de los resultados óptimos: producción máxima, aprovechamiento a tope de los medios y productividad óptima.

f.- Dirección por sistemas. Se basa en la organización sistemática de toda actividad directiva, adoptando varias modalidades, se caracteriza por:

- una sistemática estructuración de todas y cada una de las actividades;

- por la aplicación minuciosa y científica de cuantos modelos, métodos de sistemas y técnicas facilitan el análisis de problemas, el tratamiento de casos y la toma de decisiones;

- recurre a la información sistematizada y al tratamiento electrónico de datos.

- Las técnicas enumeradas, resultan ya clásicas, y están avaladas por fundamentación teórica y experimentación.

En los centros educativos, podemos implementar varios de los elementos descritos en las técnicas directivas enumeradas anteriormente; sin embargo, en la dirección escolar del sector público, no se puede hablar de sistemas directivos en toda la amplitud de la palabra, ya que en ellos, contamos con instancias superiores, que son las que se encargan de las funciones administrativas más amplias, y frecuentemente, los canales de la información y de la comunicación entre dichas instancias y el centro escolar no son satisfactorios.

Para efectos del presente trabajo, utilizo las técnicas de dirección en el contexto factible del desempeño directivo, referente a las actividades que desarrollo al interior de la escuela, y también, las acciones con proyección comunitaria.

148279

Manual Técnico Pedagógico del Director del plantel de Educación Primaria

En 1984 la Secretaría de Educación Pública puso en operación los Proyectos Estratégicos, como instrumentos de coordinación y apoyo de sus dependencias, los cuales han permitido concentrar y sumar esfuerzos para la consecución de los objetivos del Programa Nacional de Educación , Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988; los lineamientos para la operación de los proyectos estratégicos, están contenidos en el Manual Técnico Pedagógico del Director del plantel de Educación Primaria.¹⁷

Entre los Proyectos Estratégicos destaca el denominado "Fortalecimiento de la capacidad Técnica - Administrativa de los directivos escolares", cuyo objetivo específico es fortalecer la capacidad gestión administrativa y técnico - pedagógica de los Directivos Escolares de Educación Elemental, () para contribuir a elevar la calidad de la educación, optimar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo, que son tres de los principales objetivos del Programa Nacional de Educación en vigor. El proyecto está destinado a atender a Supervisores, Coordinadores, Inspectores, Directores y Subdirectores del Sistema Educativo Nacional ¹⁸.

Al determinar las acciones de este proyecto, se consideró al directivo escolar como un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de suficiente calidad que coadyuva a elevar las condiciones de sus vidas.

El directivo del plantel escolar como administrador del plantel, tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa, pues es en el interior del Plantel de Educación Primaria donde cobran vida los contenidos de los planes y programas de estudio, en estrecha relación con el trabajo de los educandos, educadores y padres de familia; por lo que, mejorar la calidad de la

¹⁷ SEP., MANUAL TÉCNICO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA "Proyecto estratégico n° 5", FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD TÉCNICO ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES, OCTUBRE 1986

¹⁸ Idem., pág. 5

educación pública es tarea de todos; es también, donde, el directivo de cada plantel y el equipo de maestros con que cuenta, tienen un papel central que desempeñar.

Por estas razones se asume que, el directivo escolar puede hacer una contribución de primera importancia para concentrar en cada aula de la escuela a su cargo, los planteamientos del Programa Nacional de Educación; tanto por el papel que debe desempeñar como orientador técnico - pedagógico del personal docente adscrito al plantel, como por su liderazgo dentro de la comunidad educativa, su autoridad moral e intelectual y su carácter de administrador de los recursos de la escuela.

En el referido "Manual Técnico - Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria" se incluye la información sustantiva referente a: el subsistema técnico - pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la correlación de funciones técnico - pedagógicas del director con el supervisor de zona y el personal docente y los procedimientos para llevar al cabo visitas y reuniones técnico - pedagógicas; todo con el respaldo jurídico normativo del Sistema Educativo Nacional. Acompaña este Manual del Director del Plantel, un "Programa de Capacitación y Fichas de Auto - evaluación" que fueron elaboradas como complemento y apoyo a la capacitación, las cuales permiten, incluso, que el propio director estudie individualmente el Manual y auto - evalúe su aprovechamiento.

En el presente trabajo se hace hincapié en el subsistema Técnico - Pedagógico y las funciones del Director, contenidas en el capítulo III, del referido Manual.¹⁹ "En la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje dentro de un plantel educativo, cobra relevante importancia el papel del Director como facilitador y coordinador de las acciones que en él se realizan".

En primer término se establece la correlación que guardan las funciones del Director con las correspondientes al Supervisor y al Docente, lo que le permite tener una visión global del fenómeno educativo y de la interacción que de él se espera con su

¹⁹ Ídem. p. 37-,56.

superior y colaboradores.²⁰ Asimismo se presentan, para cada función, una serie de actividades sugeridas, las cuales podrán ser enriquecidas con base en la experiencia del propio Director y que pretende brindarle mayores elementos para el cumplimiento de su tarea. Es importante que el director tenga presente que su labor no se concreta a apoyar o conducir a su personal docente, sino que es fundamental para el logro de los objetivos del proceso educativo, la interacción que establezca con el alumnado y con los padres de familia.

Además de conocer plenamente sus funciones, al Director le es necesario contemplar la correlación que éstas guardan con las correspondientes a su personal docente, con objeto de brindarle las orientaciones técnico - pedagógicas que requiere para el adecuado desarrollo del plan y los programas de estudio, la conducción del proceso del plan y los programas de estudio, la conducción del proceso de evaluación del aprendizaje, así como promover y organizar la implantación de los proyectos de apoyo que enriquecen el trabajo. De igual manera, comprender como sus funciones se correlacionen con las del Supervisor de Zona, le permiten aprovechar y prevenir los aspectos que el Supervisor ha de revisar en sus visitas periódicas al plantel.

Para que el Director del plantel cumpla cabalmente con dichas funciones es necesario operacionalizarlas, derivando de ellas acciones concretas que le permitan coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la capacitación del plan y programa de estudio, así como de las actividades que se desarrollan en la preparación o apoyo a estos elementos; el Manual sugiere actividades para el Director²¹

Las funciones del Director

Orientar; auxiliar y orientar; supervisar; vigilar el cumplimiento de los objetivos; promover que el proceso de enseñanza-aprendizaje se aplique; supervisar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se desarrollen; motivar al personal en el desempeño

²⁰ Ídem. Ver anexo 1 p.39 - 42.

²¹ Ídem., Ver anexo 2 p. 43-56.

de sus labores; verificar que el personal lleve al corriente los registros de Avances Programáticos; autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal, implantar los proyectos de apoyo; visualizar los problemas de actualización o capacitación requeridos por el cuerpo docente; participar en las actividades de mejoramiento profesional; canalizar hacia las instancias correspondientes de la Delegación General a quienes presenten problemas.; etc., Además, es responsable de articular las funciones y participaciones del Supervisor y de los Docentes en el contexto escolar para beneficio del mismo.

Las funciones del Supervisor

Orientar y asesorar al personal directivo y docente; verificar el cumplimiento de Planes y Programas; vigilar que la aplicación de éstos, sea con base al nivel de conocimiento de los alumnos; vigilar la vinculación entre teoría y práctica; vigilar que el personal docente cumpla con los registros de los Avances Programáticos; presentar al jefe de sector las propuestas de mejoramiento; asesorar al personal directivo; concentrar las necesidades de capacitación y mejoramiento profesional; evaluar al término del año las acciones del plantel educativo: canalizar, cuando se le solicite, a los integrantes que presentan problemas; etc.

Las funciones del personal docente

Analizar los programas de estudio; solicitar al director asesoría; elaborar los instrumentos necesarios para evaluar; vigilar que los alumnos asistan y cumplan con las disposiciones escolares; desarrollar con los alumnos de su grupo, los programas de estudio; preparar el trabajo diario; elaborar y conservar actualizado el registro de los Avances Programáticos; presentar al director iniciativas; vigilar el cumplimiento de las tareas; comprobar la participación de los alumnos a su cargo, en las actividades de la escuela; vigilar que el desempeño de los alumnos se caracterice por la cooperación, el orden y el respeto; realizar evaluación diagnóstica, al inicio del curso; evaluar el proceso de aprendizaje de cada alumno y evaluarlos también al finalizar el curso escolar; dosificar

la aplicación de los contenidos de estudio; conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje con métodos procedimientos y formas didácticas adecuadas; preparar a diario el material de apoyo didáctico; concurrir a las juntas de estudio que convoque el director; realizar y registrar observaciones continuas del desarrollo de la personalidad de los alumnos en el aula y en las áreas sociales del centro escolar; etc.

Todas y cada una de las actividades, responsabilidades, obligaciones y funciones, mencionadas en los párrafos anteriores, se llevan al cabo a partir de las relaciones interpersonales, por lo que es necesario implementar un adecuado sistema de información, una comunicación individual y grupal, que articule las funciones administrativas y académicas del centro educativo, por lo que sugiero las reuniones de trabajo individual y grupal; en estas últimas se hace indispensable considerar y motivar a sus integrantes como un grupo que comparte objetivos comunes y que esté dispuesto a la colaboración y a la participación.

Las reuniones de trabajo en la escuela, son el escenario de las relaciones interpersonales de sus integrantes; en dichas reuniones, ya sean de índole personal o grupal, es importante considerar, que la información y la comunicación cubran sus objetivos.

Escuchar y entender al otro, hacer comprensible el mensaje o idea que se tiene respecto al tema que es objeto de atención en la comunicación personal o en el grupo, es un elemento esencial para el desenvolvimiento de la interacción.

Es necesario, ejercer la dirección con apoyos teóricos y prácticos que apoyen el trabajo; la función directiva obliga al director a ser conductor, facilitador, gestor, organizador, etc., es su responsabilidad, estar en contacto con todos y cada uno de los miembros del plantel educativo, con los padres de familia, y también, establecer relaciones inter - institucionales y comunitarias en apoyo a las labores escolares; por lo que a continuación, reseño los procesos de grupo.

Los procesos de grupo

..... Los procesos de grupo tienen su base en los principios de la comunicación.

El fundamento de la comunicación es transmitir mensajes y saber escuchar; ambos requieren claridad y respeto acorde al propósito, a las personas y al contexto en que se realizan.

En los procesos de interacción que se establecen en la escuela, con el propósito de tener una escucha efectiva, que garantice el logro de los objetivos en la comunicación individual y grupal, es bueno preguntarse: ¿Comprendo en sentido literal lo que el otro está diciendo?. ¿Qué sentimiento desea expresar?. ¿A quien va dirigida realmente su pregunta?. ¿Puedo yo responder a lo que mi interlocutor me pregunta?. ¿Estoy consciente de mis dificultades en la comunicación?, etc.

Por lo que se refiere a la comunicación grupal, es imprescindible que no ocurra en línea recta, sino en redes, no en una o dos, sino en múltiples direcciones, para lo cual resulta necesario un clima abierto y franco. Esto, puede facilitarse dividiendo al grupo en varios sub - grupos, cuando las condiciones y el estado de la tarea así lo permitan.

Además de la comunicación, existe otro elemento en la atención al grupo, que no puedo pasar por alto, son los llamados fenómenos de las luchas por el poder o liderazgo. "En todo grupo de personas que comienzan a relacionarse entre sí, siempre surgen formas de comportamiento peculiares en función de cómo el otro se relaciona con el resto. Una de las más características es la que alguien de los reunidos trate de influir sobre los demás. Este es el líder"²².

A continuación describo diferentes tipos de líder:

²² Betancourt, Julián, Chibás Ortiz, Felipe y otros., Crear individualmente y en grupos: Reto del Siglo XXI., Editorial Academia, La Habana 1993

Autoritario: El líder trata a los miembros en una forma impositiva como si fueran inferiores en rango a él. Por esta razón ignora criterios, desestimando ideas y desperdiciando el potencial total del grupo.

Anárquico: Es líder sólo de nombre. En realidad no coordina ni orienta al grupo; produciéndose el desorden y la anarquía.

Democrático: Es el que facilita la participación de todos los miembros del grupo. Respeto a cada uno por igual, tomando sus criterios en cuenta para cualquier decisión.

Teóricamente, el líder democrático es el más recomendable; sin embargo, en la escuela, donde frecuentemente se conforman grupos encaminados hacia el análisis de problemas complejos y a la producción de salidas creativas para situaciones viejas, es preferible más que la presencia de un líder democrático, la presencia de un conductor - facilitador.

El nivel del conductor - facilitador es cualitativamente superior al democrático, pues más que un líder es alguien que orienta y facilita la liberación del potencial creador del grupo, y encauza y organiza las fuerzas que de por sí éste posee. El en sí mismo se ofrece al grupo como un recurso o herramienta para ser utilizado en la conducción y en facilitar, organizar, encauzar, atender y/o resolver las tareas grupales. Por lo que debe:

Saber trabajar con un grupo y manejar diversas técnicas de trabajo grupal.

Saber cómo facilitar la comunicación entre los miembros del grupo para avanzar en la solución del problema.

Saber dominar las situaciones inesperadas.

Ser abierto, receptivo a la crítica, sobre su forma de coordinar y orientar.

Conocer la etapa de trabajo en que se encuentra el grupo, así como el ritmo o tiempo que puede asumir al enfrentar la solución de un problema.

Tener conocimientos teóricos y prácticos de lo que se pretende lograr

Prestar el máximo de atención tanto a los fenómenos directamente observables en la conducta grupal, como aquellos que requieren de interpretación para ser comprendidos por él y por el grupo, dado que no son perceptibles directamente. Éste último aspecto representa una de las funciones fundamentales de la coordinación. Estos significados de la conducta grupal que no son directamente observables, se pueden detectar respondiendo a preguntas, tales como: ¿Por qué interviene en este momento?, ¿con qué intención lo hace?, ¿a que motivación responde?, ¿a qué necesidades se debe su intervención?, ¿qué angustia o ansiedad lo impulsa a intervenir?, ¿qué quiere probar con su intervención?, ¿ante quien lo quiere probar?, ¿qué es lo que en el fondo pretende lograr?.

Muchos de estos significados no se expresan en intervenciones verbales, sino en gestos, posturas, silencios, cambios de tono de voz, es decir, se vuelcan en lo que conoce como lenguaje extraverbal del individuo y del grupo.

Es necesario que toda persona que se inicie en la dirección y en la coordinación de grupos se auto - observe y se percate de cuál de los tres estilos de liderazgo tiende a predominar en su estilo de dirección y/o coordinación y en dependencia de ello, es decir, conociendo las virtudes y defectos que repite durante el trabajo con grupos, construir su propio modo de dirigir y de coordinar.

Toma de decisiones

Muy relacionado con las formas de liderazgo o conducción del grupo está el de la toma de decisiones. Una vez que el grupo ha trabajado en los diversos caminos

Para entender que está sucediendo es necesario tener claro cuáles son los objetivos y metas del grupo, cuáles son sus reglas y roles, así como que piensan los integrantes con respecto a sí mismos y con respecto al grupo en sí.

La solución de un problema puede conducir a caminos opcionales, a tener que escoger entre unos y otros; algunas veces, la solución se inclina por optar por caminos distintos a los habituales; este optar por nuevos caminos provoca ambigüedad, una sensación de ruptura del equilibrio interno del grupo y por ende, implica inseguridad en sus integrantes. Este es uno de los motivos por los que el grupo se resiste a avanzar en la solución del problema.

Esta resistencia puede adoptar múltiples formas: desde el cuestionamiento más o menos solapado de los métodos o técnicas que adopte el coordinador, hasta la técnica de la agresión abierta al coordinador - facilitador.

Otra táctica puede ser mucho más sutil y consiste en comenzar a realizar acciones o trabajos que aparentemente van encaminados a alcázar la tarea u objetivo final que el grupo se ha propuesto lograr, pero en realidad no es más que otro modo de acomodarse a lo ya conocido.

Para distinguir éstas y otras tácticas de resistencia, el coordinador debe tener muy claro cuál es la tarea grupal, es decir, aquello que ha permitido que individualidades tan distintas se reúnan para trabajar en equipo.

Sólo comparando estas tácticas con la tarea, el coordinador podrá distinguir entre las acciones que realiza el grupo en función de alcanzar su meta, de las que ejecutan con el fin de hacer pasar el tiempo, aparentando que se trabaja en la tarea. Cuando ello suceda, tan pronto sea posible y se dé un momento oportuno, el coordinador le revelará a los participantes lo que ocurre, a fin de sortear esta barrera y que el grupo pueda continuar hacia adelante.

Otro indicio de resistencia pueden ser los silencios. Pero sería erróneo darles la misma interpretación en todos los casos, ya que pueden deberse a otras razones; por ejemplo, los miembros del grupo requieren de tiempo para procesar las ideas que precedieron al silencio.

También puede ocurrir durante el transcurso de las sesiones del grupo se instaure una vivencia de frustración que es un estado psíquico resultante de no alcanzar la meta propuesta en el tiempo en que el grupo lo había previsto.

Este sentimiento puede ser provocado por cambios en los planes de trabajo inicial, porque los puntos de vista de los miembros se tornan irreconciliables o por falta de claridad en el planteamiento de los objetivos. El grupo, entonces, puede manifestar una conducta evasiva, no enfrentando la tarea, o, manifestar hostilidad consciente o inconsciente hacia el coordinador. También, puede adoptar una pasividad paralizante que obstaculizará, en gran medida, la solución del problema.

Ante todas estas conductas, el coordinador debe mostrarse dueño de sí, y manifestar al grupo, el aprendizaje que se puede obtener de un fracaso si es bien aprovechado, así cómo, en qué momento del quehacer grupal se encuentra, e intentar motivarlo, exponiéndole una nueva arista del problema.

Estas y otras barreras son factores que pueden impedir el buen funcionamiento del grupo, superarlos, es lo que constituye la tarea implícita del grupo. Se trata de ir erradicando las pautas estereotipadas de conducta que dificultan el avance del grupo y se oponen al enfrentamiento de la tarea propuesta. El buen desempeño y feliz término de la misma, corresponde sobre todo al coordinador.

Elementos necesarios para el éxito del trabajo grupal.

De cómo se maneje la primera sesión y del ulterior encuadre que de ella hagamos, dependerá en gran medida el éxito del trabajo grupal a lo largo del resto de las sesiones.

Encuadre.

Se entiende por encuadre la delimitación clara y precisa de la tarea u objetivo grupal y las normas de su funcionamiento.

Dado que de seguro la mayoría de los participantes no están acostumbrados a estas técnicas de trabajo en grupo, se producen en ellos una serie de dudas y miedos que no son otra cosa que resistencias al cambio. Al quedar definido claramente el encuadre, desde la primera sesión de trabajo, estas angustias y temores tienden disminuir.

El encuadre se establece en forma de acuerdo grupal. El coordinador deberá llevar al grupo una propuesta de encuadre, en la que deben quedar claras las reglas y especificidad que regirán el funcionamiento de ese grupo durante todas las sesiones. Si existe algún desacuerdo por parte de los miembros, se debatirá el punto en cuestión hasta arribar a un arreglo en el que estén d acuerdo tanto los participantes como el coordinador.

Es preciso hacer énfasis que esta propuesta de encuadre que lleva el coordinador, es sólo eso, una propuesta y que las normas de funcionamiento en realidad las construye el grupo con su trabajo en una primera sesión. Una vez obtenido ese acuerdo, se delimitan las responsabilidades y funciones del coordinador y los participantes. Resulta importante el momento de establecer el encuadre, distinguir las normas que ya vienen impuestas por la institución educativa a que pertenece el grupo, de las sugeridas por el coordinador y su estilo de trabajo, y las que el mismo deberá establecer con el grupo.

A continuación se dan algunos elementos que debe contener el encuadre:

- 1.- Tarea o meta final: Objetivo que deberá ser alcanzado al final de las sesiones.
- 2.- Metodología de trabajo: De acuerdo con la naturaleza de la actividad que se va a realizar.

3.- Instrumentos con los que el grupo cuenta para trabajar y el uso que se les dará.

4.- Funciones y responsabilidades del coordinador

5.- Funciones y responsabilidades de los participantes

6.- Número de sesiones de trabajo: Comprende explicar los días en que se habrá sesión y por que, además de especificar la fecha en que acabará

7.- Horario de sesiones: se debe explicar el horario de inicio y de terminación de las sesiones

8.- Porcentaje de asistencia necesaria para continuar siendo admitido en el grupo, si se tiene un número limitado de ausencias y/o si las sesiones tienen carácter obligatorio

Reglas.

Es conveniente también que durante el encuadre se precisen cuáles son las reglas que facilitan la labor del grupo. Algunas de ellas son las siguientes:

1.- Oír, escuchar y respetar los puntos de vista de todos los miembros

2.- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión

3.- Nunca decir que usted personalmente no está de acuerdo con algo o alguien, sino que opina distinto

4.- No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya

- 5.- Ayudar de manera voluntaria y consciente al resto de los participantes
- 6.- Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan
- 7.- Cada uno de los participantes es responsable del desarrollo exitoso de la reunión
- 8.- La única pregunta tonta es aquella que no se hace
- 9.- Busque el mérito de las ideas de los demás
- 10.- Evite cualquier acto que retarde la sesión
- 11.- Evite los conflictos personales
- 12.- Evite ser crítico o sarcástico
- 13.- Evite las conversaciones que distraigan
- 14.- No subestime ideas o preguntas suyas o de los demás, por absurdas o extrañas que parezcan
- 15.- Mantenga en todo momento una actitud amistosa
- 16.- Trate de aportar el mayor número de ideas posibles. No se aferre a la primera solución que se le ocurra, proponga otras.

Estas reglas van encaminadas a fomentar las condiciones "psicológicas" necesarias para el trabajo de un grupo creativo que son: por una parte, seguridad psicológica para crear, es decir, cuando en lugar de críticas y frenos a la creatividad individual y grupal existe un clima en el cual el sujeto no se siente en constante situación

de ser puesto a prueba o que es constantemente evaluado; y por otra, receptividad, esto es, que toda idea es escuchada, y todos, no importa su importancia en el grupo, pueden emitir su criterio, respetándosele su juicio.

Condiciones ambientales

En cuanto a las condiciones ambientales que deben rodear el trabajo del grupo, la literatura recoge una serie de recomendaciones, tales como:

- 1.- Ubicar a los participantes de modo que todos puedan verse y hablarse
- 2.- No debe haber lugares o asientos prefijados para el conductor o el resto de los participantes
- 3.- Se debe de trabajar en un sitio lo bastante amplio como para permitir reubicaciones y movimientos a los participantes
- 4.- Se debe invita a los presentes a olvidar los símbolos de prestigio y rango social que ocupan. En ese instante todos son miembros del grupo con iguales derechos y deberes
- 5.- algunos autores recomiendan el aislamiento el grupo con respecto a su entorno habitual de las presiones sociales cotidianas

Fases de desarrollo en el grupo

El desarrollo de las actividades del grupo, regularmente, atraviesa por cuatro fases, a saber:

Primera fase: En la que se define el problema o tarea en la que va a trabajar el grupo y se dejan claras las normas de funcionamiento del mismo.

Segunda fase: Es conocida con el nombre de fase de evaluación, y se realiza un proceso de decantación, mediante el cual se escogen las ideas mejores y se desarrollan —utilizando los recursos de la lógica. Aquí se ubican en un marco determinado las ideas que tuvieron un despegue imaginativo en la fase precedente.

Tercera fase: Esta fase puede o no llevarse al cabo por el grupo. Comprende la confección de un plan para implementar las soluciones o ideas importantes de la fase anterior. Aquí se realiza un análisis de factibilidad: si estas ideas se pueden aplicar o no y de ser esto posible, en que tiempo.

Cuarta fase: Al igual que en la tercera, puede que el grupo no la realice. En ella se pasa a implementar directamente en la práctica el plan de acción elaborado en la fase anterior.

Para ganar en claridad muestro un encuadre tomados de las sesiones de trabajo grupal realizadas durante el curso escolar 1995 - 1996 en la Escuela José Martiniano Hernández turno matutino. Se presentan en calidad de propuestas de trabajo grupal.

Ejemplo de acciones realizadas en la Escuela a mi cargo.

Objetivo de la sesión. Tema: conformación de la Escolta.

Acciones: Motivar al personal sobre la importancia que tiene para la institución la conformación de la escolta.

Se generan ideas por todos los participantes, donde las reglas son: receptividad y no criticar las ideas que surjan.

Plantear y analizar los problemas que habrá que resolver para conformar la escolta.

Se visualizan soluciones con base en la creatividad y a la imaginación.

Desarrollar en los participantes, a partir de escuchar sus puntos de vista, aportaciones, toma de decisiones y acuerdos, el sentimiento de pertenencia hacia el proyecto de formación de la escolta.

Seleccionar las ideas mejores y desarrollarlas, utilizando los recursos de la lógica.

Establecer la normatividad para la conformación de la escolta; y, establecer funciones y responsabilidades de los participantes.

Metodología a utilizar: Técnicas de motivación, organización y participación grupal.

Instrumentación: Análisis, investigación de reglamentos cívicos y de participación escolar.

Roles y su función: profesor de educación física, profesores de 5º y 6º grados.

a) Se considera en la planeación del inicio del año escolar.

b) Se organiza con base a la participación de los dos últimos grados de educación primaria.

c) Se responsabiliza a los profesores de 5º y 6º grado y al profesor de educación física.

d) Se determina el perfil de los participantes.

e) Se sensibiliza a los alumnos del centro educativo de la importancia de la escolta, y de la distinción que representa participar en la misma.

f) Se programan las actividades de información y selección sobre los distintos puestos en la escolta.

g) Se realizan las prácticas y los ensayos correspondientes, bajo la supervisión de los profesores responsables.

Número de participantes: 17; seis de la escolta entrante; seis de la escolta saliente; dos profesores de educación primaria; un profesor de educación física; un alumno que da las órdenes a la escolta y, el director de la escuela.

Horario de trabajo: 11 a.m. a 13 p.m.

Se recomienda:

a.- No perder nunca de vista la tarea del grupo como punto de referencia y comparación esencial.

b.- Crear un clima grupal agradable para lo cual deberá:

b. 1) Propiciar un ambiente de confianza

b. 2) Garantizar condiciones adecuadas.

b.3) Promover la distribución del liderazgo (que no exista alguien que se atribuya los dones de jefe y decida por el resto de los participantes).

b.4) Estimular las decisiones por consenso.

b. 5.) Propiciar las discusiones y el trabajo en equipo.

b. 6) Individualizar los intercambios de los participantes a partir del uso del "yo opino..". (el carácter personal, en las opiniones, responsabiliza a quienes las emiten).

b. 7) No estimular la crítica y el "aplastamiento de ideas", sino la receptividad y la escucha de cualquier idea.

b. 8) Aceptar a los presentes con sus virtudes y defectos.

Para organizar la presentación del encuadre inicial; hay que:

a) Explicar al grupo lo que se quiere lograr.

b) Efectuar la presentación tomando en cuenta la experiencia previa del grupo.

c) Jerarquizar las ideas; distribuirlas de acuerdo con la disponibilidad del tiempo.

d.- Se recomienda, prestar especial cuidado a la motivación y los afectos de los participantes; para ello es necesario:

d.1.) Utilizar técnicas de carácter creativo según la tarea y el momento de desarrollo en que se halle el grupo.(Por ejemplo si el grupo está cansado, facilitar la reanimación del mismo, por medio de alguna técnica de descanso creador).

d.2.) Estimular, alentar o elogiar a los participantes. Jamás ser indiferente o insensible a la actuación o rendimiento de los mismos.

d.3.) Retroalimentar o dar a conocer a los participantes los avances que progresivamente se van obteniendo.

e.- Mantener en alto la atención. Ello se logra al:

e.1.) Enfocar la atención hacia un punto determinado dentro de la tarea que se realiza.

e.2.) Cambiar a intervalos de canal de comunicación: pasar de las palabras a los gestos y de estos a diferentes medios visuales, entre otros.

e.3.) Variar la interacción: Dirigiéndose a veces al grupo; luego a un interlocutor en específico y retribuyendo las preguntas y respuestas de los participantes.

f - Variar las actividades. Lo cual se logra:

f.1.) Intercalando las intervenciones orales con técnicas y prácticas grupales.

g- Estar el coordinador suficientemente preparado teórica y prácticamente:

g.1.) Estudiar los diferentes modelos y teorías acerca de la dinámica de grupos.

g.2.) Estudiar los fundamentos básicos del problema en atención, así como dominar los diferentes métodos de trabajos de grupo.

g.3.) Participar como observador en sesiones que preparen otros coordinadores.

g.4.) Participar en entrenamientos que diseñen al efecto coordinador de más experiencia.

g.5.) Ser receptivo a las observaciones que haga el grupo.

g.6.) Preparar cuidadosamente cada sesión de trabajo, así como la secuencia de todas las sesiones.

g. 7.) Preocuparse por poseer y ejercitar cualidades empáticas. Aprender a utilizar el humor y la risa como un recurso de trabajo.

h - Conocer la fase o etapa de trabajo en que se encuentra el grupo.

y - Aplicación del sub - agrupamiento: En determinados casos, cuando el número de participantes así lo recomiende, puede resultar positiva la aplicación del mecanismo del sub - agrupamiento de sus miembros, pues puede facilitar los intercambios en el grupo.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La vida en los centros de trabajo es un escenario vivo de la interacción.

Una tarea importante, para el director del centro escolar, si desea formar parte de una comunidad escolar, es crear en ella una cultura escolar propia, acorde al contexto social comunitario, y con la participación de todos los miembros que la integran.

La dirección escolar es una responsabilidad con base en la función propia del órgano de gobierno de la institución educativa.

Los órganos directivos, ejercen una doble función; somos responsables de los "niveles de eficiencia y rendimiento"; y, por otra, debemos establecer claramente los objetivos que pretendemos alcanzar, las metas y los medios para conseguirlos.

Si como directivo dejamos de atender a los fines de la organización, de hecho no estaremos cumpliendo con la función directiva.

Las relaciones interpersonales, llamadas también relaciones humanas son el núcleo de la interacción en la vida cotidiana de la escuela. Los gestos, ademanes, las actitudes y comportamientos aislados, son integrados en verdaderos complejos de prácticas; y, lo que hacemos, resulta revelador de la realidad en que se vive.

Las actitudes que los individuos asumen en la vida cotidiana, ante los otros, ante la organización escolar, ante las responsabilidades de trabajo, y, sobre todo, ante el trabajo colectivo, son reflejo de las relaciones humanas imperantes en el centro escolar.

Las actitudes de los integrantes de una comunidad escolar se relacionan con el proceso de formación y desarrollo personal en su vida familiar y social.

Las relaciones humanas se aprenden en el medio familiar, escolar y social.

Para lograr internalizar relaciones interpersonales satisfactorias en el centro educativo, conviene, desde la función directiva, favorecer la formación de grupos de trabajo para la participación y la gestión escolar. Los procesos de grupo comprenden como un aspecto básico la comunicación, pues sin el intercambio consciente de ideas, actitudes, y sentimientos, no es posible conformar un grupo; por lo que se recomienda, apoyar la formación de grupos, y el desarrollo del sentido de pertenencia a los mismos.

Las buenas relaciones interpersonales entre las personas involucradas en el proceso educativo da como resultado un mayor aprovechamiento de los objetivos propuestos en la educación.

En el centro escolar establecemos redes de relaciones interpersonales. La comunicación juega un papel decisivo en éstas, sobre todo, si favorecemos que esa comunicación se base en una libre igualdad de derechos y responsabilidades, de libertad de expresión, de respeto y flexibilidad de criterios

Las acciones que emprendamos en beneficio del contexto social donde se desarrollan las relaciones humanas de los que participan en el centro escolar, son deber del directivo; ya que con ellas, favorecemos los procesos de socialización que habilitan a sus integrantes para la vida en comunidad.

Saber trabajar con un grupo equivale a manejar diversas técnicas de trabajo grupal, como son: saber establecer las reglas del trabajo grupal, acordes a los objetivos que se pretenden lograr; saber como facilitar la comunicación entre los integrantes del grupo para avanzar en la solución de los problemas; saber dominar las situaciones inesperadas; ser abierto y receptivo a la crítica; conocer la etapa de trabajo en que se encuentra el grupo; tener conocimientos teóricos y prácticos de lo que se pretende alcanzar; y, tomar decisiones.

Cuando actuamos como director impeditivo, autoritario y, con falta de visión a una participación cultural comunitaria dentro de la escuela a nuestro cargo, obstaculizamos el avance del proceso educativo.

Las normas que establecemos dentro del centro escolar juegan un papel muy importante, por lo que tienen que ser establecidas por el grupo de participantes y retomadas de manera oportuna por el director, con conocimiento de todos y de acuerdo a los objetivos de la institución.

Los padres de familia son un elemento más del grupo cultural de cada escuela y debemos tomarlos en cuenta, atenderlos y respetarlos como un elemento central de la relación profesor - alumno y escuela - comunidad.

El método de trabajo - colegiado y por equipos de trabajo, permite una interacción social necesaria y profunda entre los propios profesores, directivos, padres de familia y alumnos.

Es recomendable, articular a la escuela con profesionales e instituciones afines al crecimiento y desarrollo de los escolares, esto, favorece el funcionamiento de nuestro quehacer educativo al fomentar una cultura participativa dentro de la comunidad.

Cada escuela forma su propia cultura de acuerdo a las características de la comunidad; atendiendo al factor geográfico, socioeconómico y cultural que prevalece en ella, con una participación decisiva de cada uno de sus integrantes.

Directivos, profesores, padres de familia y comunidad en general, como forjadores de futuros ciudadanos, debemos ser promotores y gestores en la vida cotidiana de la escuela, de la adecuada socialización de los alumnos, aceptando y respetando las diferencias individuales con base en las relaciones interpersonales positivas, en las que prevalezca el respeto, la información, la comunicación, la participación y la colaboración individual y grupal.

BIBLIOGRAFÍA

Betancourt Morejón, Julián. y otros. La creatividad y sus implicaciones. Editorial Academia., La Habana. 1993. 211 p.

Diccionario de las Ciencias de la Educación, Publicaciones Diagonal. Santillana, para profesores. 1983.

Espeleta, Justa., "Anotaciones conceptuales en torno a la gestión escolar ". En: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. D. F., 1994. 30 - 34

Gran Diccionario Enciclopédico de selección de Readers Digest.

Heller, Agnes. "El contacto cotidiano" en: Sociología de la vida cotidiana . 2ª Ed. Barcelona, Península, 1987. p. 359

Hernández, José Martiniano. Poemas y cantares. Miscelánea. 2ª Edición Guadalajara, Jalisco. México. 1960

Pacheco, Roberto Pascual. "La función directiva en el contexto socio educativo actual". En: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea 1988. p. 23.

Pastrana, Leonor. "Gestión escolar". En: Organización, dirección y gestión en la Escuela Primaria México DF: 1994.

Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000, México, SEP, 1996. 172 p.

SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación México, SEP, 1993. 94 p.

SEP: Filosofía y política de la Educación. 3º Curso de la Licenciatura en Educación Preescolar y Educación Primaria. Antología. México., SEP, 1976. 204 p.

SEP. Manual Técnico - Pedagógico del Director de Educación Primaria. Proyecto estratégico n° 5. México 1986. 147 p.

Solange, Alberto, "Protagonismo de lo rutinario cotidiano" en: I Anuario conmemorativo del V Centenario del descubrimiento de América, México, UAM. Azcapotzalco. 1989. pág. 17 - 21.

UPN. Análisis de la práctica docente propia. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1995. 232 p.

UPN: Análisis de la práctica docente propia. Antología complementaria. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1994. 106 p.

UPN. Escuela, Comunidad y cultura local en... Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1995. 253 p.

UPN. Escuela Comunidad y cultura local en. Antología Complementaria. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1995. 198 p.

UPN. Grupos en la escuela. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1994. 198 p.

UPN. La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP _ UPN: 1995. 207 p.

UPN: La gestión escolar como quehacer escolar. Antología Complementaria. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP _ UPN.; 1995. 84 p.

UPN: Investigación de la práctica docente propia. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, SEP - UPN, 1995. p 109

APÉNDICE

Apéndice nº 1.

MARCO CONTEXTUAL

El centro escolar donde presto mis servicios como directora, se encuentra ubicado en el fraccionamiento de Ciudad Granja ²³, dentro del Municipio de Zapopan; limita al Norte con San Juan de Ocotán, al sur con el cerro del Colli, al oriente con la colonia Santa María del Pueblito y al Poniente con el anillo periférico; son 11 Km. los que lo separan de la cabecera municipal.

Ciudad Granja, fue fundada en el año de 1950 por los señores Juan Morquecho y Jesús Rodríguez; su evolución ha sido muy lenta en virtud del incumplimiento de las ofertas de los fraccionadores y el abandono de las autoridades municipales. Cuenta con una delegación municipal y servicio de policía y vigilancia. Así como también, con una junta de mejoramiento cívico y moral.

Este lugar queda situado en una desviación de la carretera México - Nogales, por los que transitan distintas líneas de camiones foráneos y urbanos, pero sólo una de ellas da servicio a la población, entrando al fraccionamiento. Recientemente inició una línea de minibús, la que aún no regulariza su servicio.

Cuenta también con servicio postal, correos y telégrafo y, en su mayoría la red de servicio telefónico es regular en distribución y servicio.

En el renglón de educación, Ciudad Granja cuenta con una escuela primaria del sistema federalizado, una primaria estatal y otra particular, una escuela secundaria estatal, dos preescolares federalizados y uno particular. En territorio de Ciudad Granja se ubicó hace nueve años el servicio universitario que ofrece la Universidad Panamericana.

²³ Ver apéndice nº 1.a., Plano del Fraccionamiento "Ciudad Granja"

Existe un sanatorio particular y un centro de salud ubicado a media cuadra de la escuela en donde laboro. El centro de salud ha sido de mucha utilidad para la comunidad --y para la escuela en particular, ya que en ella se realizan las campañas de nutrición, odontología, vacunación, vista, etc., en las que como institución educativa brindamos colaboración y apoyo en todo lo necesario.

En Ciudad Granja, no se cuenta con ningún servicio recreativo; no tiene parques, ni cines, ni campos deportivos; los niños juegan en los lotes baldíos al foot - bal o simplemente juegan en las calles. En años pasados (1995) se promovió, por medio del programa de solidaridad, la construcción de una unidad deportiva al Sudoeste de la Colonia; la escuela a mi cargo, participó activamente ya que en lo particular formé parte del consejo; las obras se iniciaron con las canchas de basquet - bol y se suspendieron posteriormente por falta de presupuesto y quedaron inconclusas.

En cuanto al comercio en pequeño, es realmente poco, se integra por algunos tendejones y venta de los alimentos básicos, principalmente en negocios familiares.

Los medios de información y comunicación cultural son los periódicos, la radio y la televisión.

En cuestión de religión, se puede decir que el 80% de sus habitantes son católicos y el 20% restante pertenecen a otras religiones.

Ciudad Granja cuenta con 12,748 de habitantes ²⁴; los que se dedican principalmente a la industria y al comercio. Entre las industrias con las que cuenta hay algunas muy importantes como son: las tostadoras de cacahuete, productos de aluminio, textiles, pinturas, mueblerías, carpinterías, productos para alpinismo, ventiladores, chocolatera, información cartográfica; se encuentran también grandes bodegas de abarros.

²⁴ Datos del censo de 1990, INEGI, 1996.

El nombre de la escuela se debe a un personaje que tomó parte en la Revolución Mexicana como capitán, incorporándose a las fuerzas que comandaba el general Eutemio Figueroa, con el grado de sargento primero. Al retirarse del ejército se vino a radicar a Ciudad Granja; viendo que carecía de escuelas, convirtió su casa en aulas; así surgió la primera escuela en 1951 en Ciudad Granja. En 1960, se construyó el edificio que actualmente ocupa la escuela estatal Juan A. Mateos ²⁵.

La escuela José Martiniano Hernández ²⁶ se construyó en 1975, en terreno municipal permutado por el terreno otorgado por los fraccionadores para la construcción de la escuela, ya que el terreno con el que se contaba para la construcción no reunía los requisitos señalados por CAPCE para edificar una escuela. En reconocimiento a la labor social en beneficio de la comunidad, se postuló el nombre del capitán José Martiniano Hernández ²⁷ en la terna, para que el plantel llevara su nombre.

En el centro de trabajo donde me desempeñé como directora, Escuela José Martiniano Hernández ²⁸, se han atendido las relaciones interpersonales y de grupo, con base en las relaciones humanas de la cooperación, y con información y comunicación adecuada, entre dirección y profesores; cuerpo directivo y padres de familia; cuerpo docente y alumnos; con lo que se ha obtenido un desempeño colectivo, caracterizado por una actitud positiva, activa y dinámica, ante los objetivos de participación cultural y comunitaria.

Como autoridad directiva, actué fundamentalmente como guía.

²⁵ La escuela Juan Antonio Mateos, la inauguró el Sr. Lic. Adolfo López Mateos durante su gestión; lleva el nombre de su abuelo materno, distinguido escritor mexicano.

²⁶ Ver apéndice n° 1. b, fotografía del lugar que fungió como escuela.

²⁷ Ver apéndice n° 1., c-, fotografía del Capitán José Martiniano Hernández y anexo n° 1., d. poemas escritos por él mismo., publicados en: Hernández, José Martiniano, Poemas y cantares. Miscelánea. 2ª Edición, Guadalajara, Jalisco. México 1960.

²⁸ Datos obtenidos en el archivo escolar. José Martiniano Hernández, fue un promotor comunitario; fundó la primera escuela en la comunidad, pagaba a los maestros que la atendían por medio de la junta de mejoras hasta que se les dio su nombramiento. Fue ciudadano distinguido que luchó por el mejoramiento de la colonia, construyó un pozo de agua para resolver los problemas de suministro de agua en el lugar; se preocupó por el empedrado de las calles; promotor de fiestas patrias, con la participación de los cadetes y de la banda de guerra; en Navidad apoyó a la población con dispensas, dulces y ropa para los niños. Además fue un distinguido poeta y escritor, editó en la Pensa Unida, poemas y, artículos de relevancia sobre filosofía, política, economía. En la colonia se recuerda su amor a la patria, y su gran respeto a los símbolos patrios; en Ciudad Granja queda aún la huella imborrable de su obra.

La escuela desempeña sus servicios con un cuerpo docente calificado ²⁹:

Puesto o grupo a su cargo	Preparación	Antigüedad años en el servicio
Directora	Pasante de Lic. en Educación Primaria.	29 años
Prof. 1ª A	5º semestre de Licenciatura	18 años
Prof. 1º B	Pasante de L E A	7 años
Prof. 2º A	Lic. en Educación Básica UPN (Titulado)	20 años
Prof. 2º B	Lic. Normal Superior (Titulado)	20 años
Prof. 3º A	5º semestre de Licenciatura	22 años
Prof. 4º A	Lic. en Educación Primaria (Titulado)	21 años
Prof. 4º B	Normal básica Primaria.	19 años
Prof. 5º A	Lic. en Inglés. Normal Superior. (Titulado)	13 años
Prof. 5º B	Normal Superior. Matemáticas y C. Naturales	18 años
Prof. 6º A	Normal Básica, Danza y Art. Plásticas	19 años
Prof. 6º B	Maestra Normalista, Lic. en Psicología	21 años
Mtro. de Educ. Física	2º semestre de Maestría en Educ. Física	28 años
Intendente	Pasante de Lic. en Contaduría Pública	11 años

Actualmente la escuela cuenta con 11 aulas, dos direcciones ³⁰, un patio cívico ³¹, un patio más para recreos con una cancha de basquet - bol.

²⁹ Ver apéndice N°1., e. Personal de la Escuela en el período 1979 - 1980

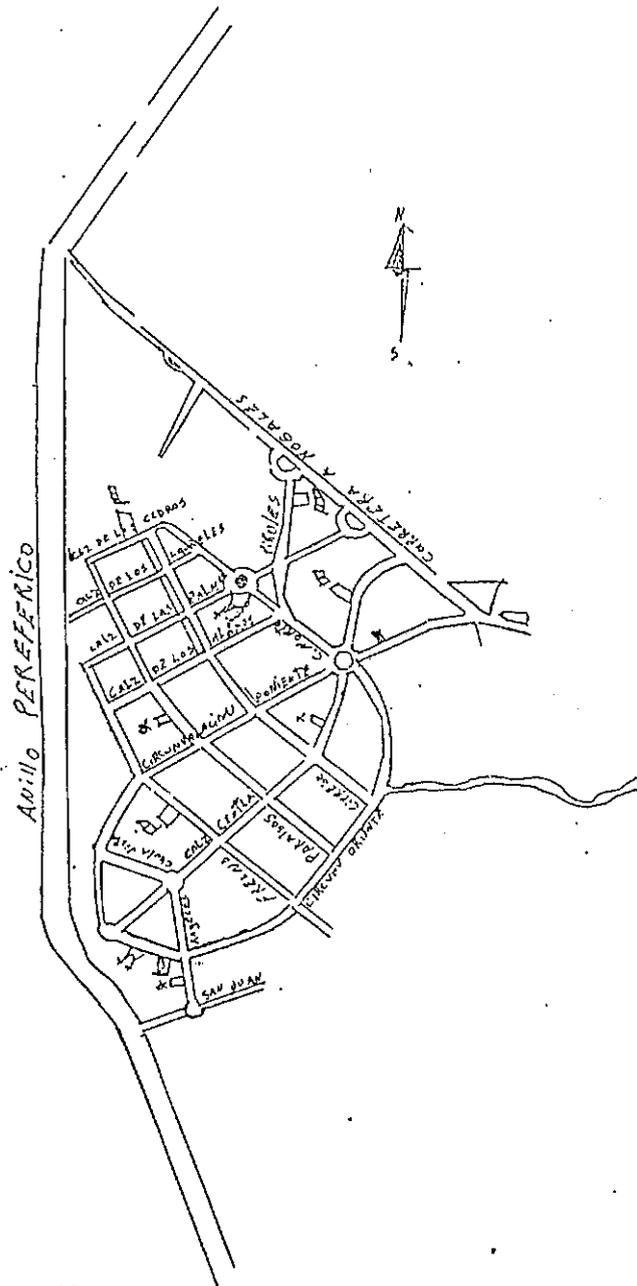
La escuela cuenta también con árboles, áreas verdes con flores muy bien cuidadas, lo que hace que la escuela sea un lugar muy atractivo y alegre.

La población escolar es de 300 a 350 alumnos por año; con un total de 200 a 230 padres de familia, cuyas características socio - económicas son de nivel medio y medio - bajo; se desempeñan en ocupaciones variables desde empleos domésticos, choferes, herreros, veladores, albañiles, jardineros, carpinteros, obreros, comerciantes, vendedores, contadores y maestros.

La prolongada permanencia de los padres de familia en sus centros de desempeño laboral, provoca que los niños pasen solos buena parte del horario que no están en la escuela, motivo por el cual sus procesos de socialización comunitaria están desligados de los padres y de los adultos en general; es esta la realidad contextual en la que la escuela pretende con su organización de participación cultural, brindar espacios de socialización enriquecedores y creativos.

³⁰ Ver apéndice nº 1., f -Fotografía de la dirección de la escuela y del velador de la misma "Don Martín" que presta sus servicios desde 1976 a la fecha 1996.

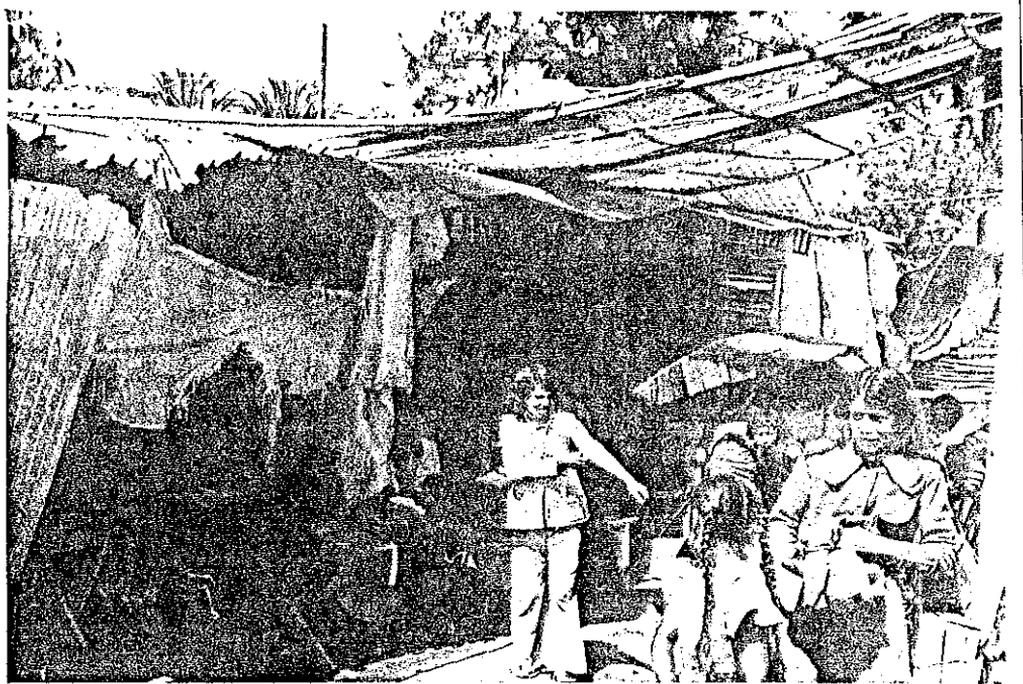
³¹ Ver apéndices nº 1.,- g y h, el patio cívico.



Apéndice n°1. a

Plano del fraccionamiento "Ciudad Granja"

148273



Apéndice n°1. b

Fotografía del lugar que fungió
como escuela en el período de fundación.

Apéndice n°1. c

Fotografía del Capitán "José Martiniano H."



J. M. H.

La Revolución, supremo esfuerzo del hombre por disfrutar de una vida justa, es eterna; nació con la explotación del hombre por el hombre y morirá con la última injusticia social.

ORACION DE UN NIÑO

Con todo cariño, para mi sobrina
LUCILA NAVARRO LARA.

Conozco tres cariños,
A quienes les debemos
Lo que somos de niños,
Lo que grandes seremos.

El PADRE que luchando
Por darnos el sustento,
Convierte trabajando
Su taller en un templo.

Nuestra madre querida
Que postrada de hinojos
Nos alumbra en la vida
Con la luz de sus ojos.

El maestro cbnegado
Que nos hace beber
En el cáliz sagrado
La virtud y el saber.

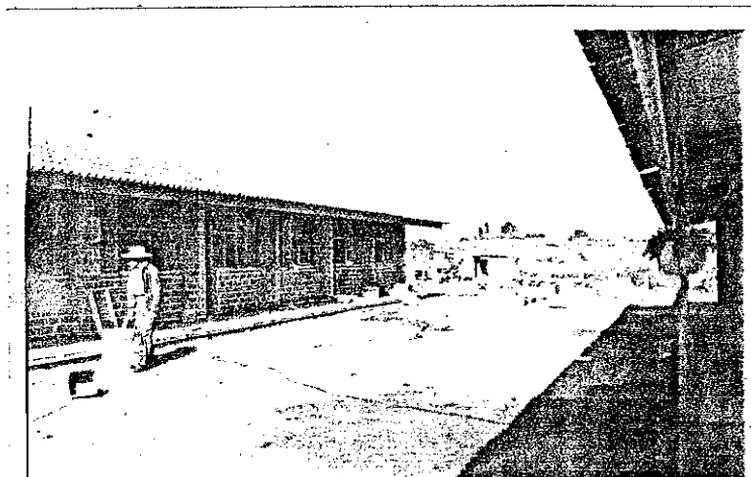
Jamás podría pagarles
Ni con la vida entera,
Pero juro guardarles
Mi gratitud sincera

México, D. F., a 30 de Abril de 1950.



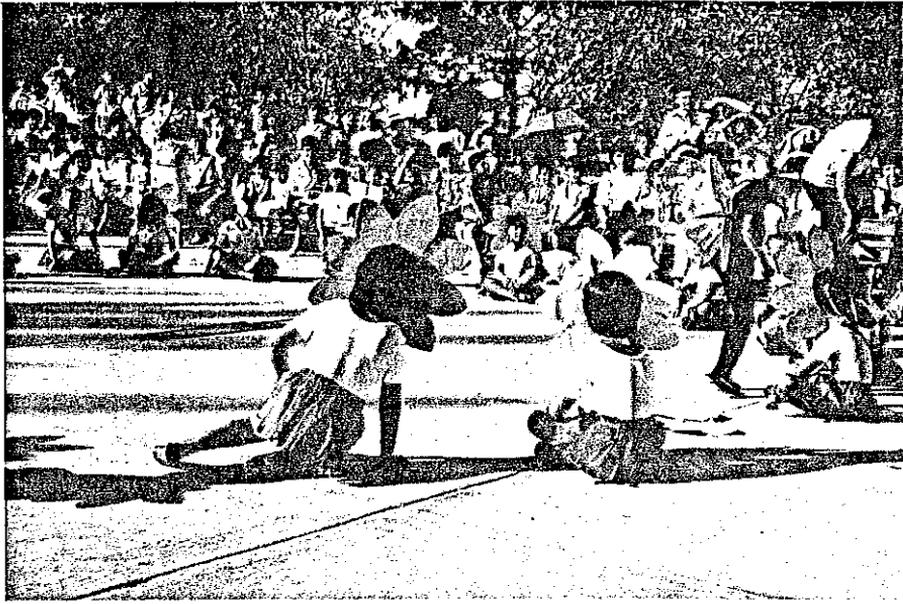
Apéndice nº1. e

Personal de la escuela en el período escolar 1979 - 1980. A la fecha continuamos - laborando ocho de los once maestros de la fotografía.



Apéndice nº1. f

Fotografía de la escuela y del velador de la misma "Don Martín" que presta sus servicios desde 1976.



Apéndice nº1. g y h

Patio cívico de la escuela, centro de
reunión para diversas actividades cívico-cul-
turales y sociales.



ANEXOS

CORRELACIÓN DE LAS FUNCIONES TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR CON EL SUPERVISOR Y EL DOCENTE

Función del supervisor	Función del director	Función del docente
<p>Vigilar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen con base en el nivel de conocimientos del grupo mediante formas didácticas funcionales.</p> <p>Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se efectúe en los planteles de su jurisdicción, mediante una adecuada vinculación de la teoría con la práctica.</p> <p>Comprobar que el personal docente elabore y mantenga actualizado su registro de avance programático, conforme a los lineamientos establecidos por la dirección general de educación primaria.</p> <p>Presentar al jefe de sector las propuestas de mejoramiento a los objetivos programáticos del plan de estudios, así como lo relativo a las normas y lineamientos para su aplicación.</p> <p>Asesorar al personal directivo y docente en la implantación desarrollo y control de los proyectos de apoyo colateral al plan y los programas de estudio que establezca la dirección general de educación primaria.</p>	<p>Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje se apliquen los métodos y las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.</p> <p>Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.</p> <p>Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.</p> <p>Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Autorizar las estrategias y sugerencias que le presenten el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.</p> <p>Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la dirección general de educación primaria, por conducto de la delegación general.</p>	<p>Evaluar, al término del año escolar el proceso de enseñanza - aprendizaje, a fin de identificar la perspectiva del alumno, y establecer las recomendaciones y/o sugerencias, para el mejoramiento de la relación alumno-profesor y la aplicación de los programas de estudio.</p> <p>Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de métodos, procedimientos y formas didácticas funcionales, que permitan al alumno la asimilación de los objetivos programáticos.</p> <p>Desarrollar, con los alumnos del grupo a su cargo, los programas de estudio, vinculando la teoría con la práctica.</p> <p>Preparar el trabajo diario y el material de apoyo didáctico necesario para el desarrollo DE SUS actividades docentes.</p> <p>Elaborar y conservar actualizado el registro del avance programático, conforme a los lineamientos técnicos establecidos por la dirección general de educación primaria.</p> <p>Presentar al director de la escuela las iniciativas para el mejoramiento de enseñanza-aprendizaje.</p>

Función del supervisor	Función del director	Función del docente
<p>Concentrar las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo del personal de los planteles de la zona a su cargo, y turnarlas al jefe de sector para su atención.</p> <p>Evaluar al término del año escolar los resultados de la actualización educativa desarrollada en su jurisdicción, para detectar las necesidades de capacitación o mejoramiento profesional del personal directivo y docente así como los problemas generados en la aplicación del plan y los programas de estudio.</p> <p>Canalizar, cuando se lo dicten, a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje para que sean atendidos en los centros de esputación especial.</p>	<p>Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, canalizarlo hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.</p> <p>Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organice la delegación general.</p> <p>Canalizar hacia las instalaciones correspondientes de la delegación general a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.</p>	<p>Concurrir a las juntas de estudio a que convoque el director de la escuela.</p> <p>Realizar y registrar observaciones continuas al desarrollo de la personalidad del educando, a efecto de detectar los casos que requieran atención y/o ubicación especial.</p>

Anexo n°1.

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.</p>	<p>Solicita orientación y asesoría técnica para el manejo adecuado de los programas de estudio.</p> <p>Informar con respecto a los avances y/o dificultades que se presentan en la interpretación y manejo de los programas de estudio.</p> <p>Invita, como observador y/o asesor de sesiones de estudio.</p>	<p>Promueve actividades enfocadas al conocimiento de los programas de estudio a través de juntas técnicas</p> <p>Orienta y asesora en el análisis y manejo de los programas de estudio correspondientes.</p> <p>Verifica la interpretación y aplicación correcta de los programas de estudio. Estimula o en su caso, rectifica la labor educativa realizada dentro de cada grupo. Unifica criterios con respecto a los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio, para cada grado escolar, tomando en cuenta las opiniones planteadas. Organizar y participar en actividades de evaluación, autoevaluación e intercambio de experiencias con respecto a la aplicación de los programas de estudio.</p>	<p>Verificar su participación en el desarrollo de los programas de estudio, a través de observaciones del trabajo en el aula.</p>	<p>Sensibilización sobre la importancia de su colaboración, para el mejor desarrollo de los planes y programas de estudio.</p>
<p>Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.</p>	<p>Solicita orientación y asesoría técnica con respecto al manejo de los libros del maestro y los de texto del alumno.</p>	<p>Promueve actividades enfocadas al análisis y conocimiento de los libros del maestro, y de texto del alumno.</p>	<p>Supervisa que en los salones de clase se utilicen los libros de texto, propiciando la reflexión, y la obtención de productos de aprendizaje esperados (concepto, habilidad, actitudes).</p>	<p>Sensibiliza y orienta para una adecuada colaboración en el manejo del libro de texto en el hogar.</p>

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACION CON:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.</p>	<p>Informar sobre el desempeño de los docentes a su cargo.</p>	<p>Orienta y asesoria en el manejo adecuado de los libros de texto del alumno, como auxiliares de los programas escolares.</p> <p>Verifica la aplicación correcta de los libros de texto del alumno, observando en el trabajo del aula su adecuada dosificación.</p> <p>Reorienta en su caso, el manejo adecuado del libro de texto del alumno dentro de cada grupo.</p> <p>Analizar en juntas técnicas: métodos, procedimientos y formas didácticas que permitan el logro de los objetivos programáticos.</p> <p>Organizar actividades que propicien el desarrollo cualitativo del proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Promueve el intercambio de experiencias para mejorar la calidad de servicio educativo.</p> <p>Promueve que participe activamente en las actividades organizadas dentro del plantel escolar.</p> <p>Observar el desempeño de cada uno de los docentes con el fin de asignar comisiones de acuerdo a su interés.</p>		

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.</p>	<p>Solicita el reconocimiento de los docentes que se destaquen en su labor educativa.</p>	<p>Considera sugerencia que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo docente.</p> <p>Otorga estímulos verbales o escritos a los docentes que destaquen en su labor.</p>	<p>Supervisa periódicamente esté al corriente en sus evaluaciones y los resultados de la misma.</p>	<p>Constata que el personal docente informe periódicamente sobre los avances alcanzados por los educandos y apoya cuando es necesario.</p> <p>Verifica la entrega oportuna de las boletas de evaluación y que éstas sean devueltas con la firma de los padres.</p> <p>Sensibiliza para lograr mayor colaboración, cuando sus hijos presente desviaciones en relación al aprovechamiento del grupo.</p>
	<p>Solicita los lineamientos vigentes para el diseño de los instrumentos de evaluación y los correspondientes a l proceso de acreditación y certificación.</p> <p>Solicita orientación y asesoría sobre diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.</p>	<p>Sensibiliza con respecto a la importancia de mantener una actitud reflexiva y de observación constante de sus alumnos como base del proceso de evaluación.</p> <p>Promueve actividades enfocadas al conocimiento de los lineamientos vigentes sobre el particular.</p> <p>Orienta y asesora sobre el diseño y elaboración de instrumentos de evaluación, considerando la naturaleza y el contenido de los objetivos programáticos.</p> <p>Sensibiliza con respecto a la importancia de la aplicación oportuna de los instrumentos de evaluación.</p> <p>Orienta y asesora, cuando lo considera pertinente, en la interpretación de los resultados de la evaluación.</p>		

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
Supervisar a los grupos cuando menos una vez a la semana para estimular su aprovechamiento y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.	<p>Pone a disposición el registro de visitas a los grupos para su conocimiento.</p> <p>Informa la solución a las deficiencias o desviaciones observadas.</p> <p>Reporta los logros alcanzados con base en asesoría brindada a los docentes.</p>	<p>Constata que la evaluación se realice de acuerdo con los lineamientos establecidos para el proceso de acreditación y certificación.</p> <p>Verifica esté actualizada la documentación individual y grupal de los alumnos.</p> <p>Informa acerca de los objetivos que persiguen a través de la supervisión.</p> <p>Observa la dinámica que se da a cada grupo en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>Orienta sobre la solución de las deficiencias o desviaciones detectadas en las visitas a los grupos.</p> <p>Retroalimenta al personal sobre la labor realizada.</p>	Estimula el estudio y el aprendizaje participativo.	Estimula para que coadyuven al mejor rendimiento escolar sus hijos.
Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.	Informa sobre el avance de los objetivos programáticos.	<p>Analizar conjuntamente los objetivos de los programas de estudio y unifica criterios para cada grupo escolar.</p> <p>Revisa los resultados del diagnóstico y verifica que la planeación de los objetivos programáticos sea congruente.</p>	Verifica que los trabajos realizados en el aula sean acordes con el objetivo programático que se desarrolla.	Orienta sobre las unidades y objetivos de aprendizaje para obtener su apoyo y colaboración en las tareas de sus hijos.

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Promover que el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y programas de estudio.</p>	<p>Solicita orientación y asesoría sobre el manejo correcto de métodos, técnicas y procedimientos vigentes o derivados de las innovaciones encuitabas para facilitar el cumplimiento de los planes y programas.</p> <p>Informa sobre la aplicación de planes y programas de estudio.</p> <p>Presenta para su autorización propuestas de técnicas y procedimientos didácticos funcionales, generados dentro de la experiencia escolar.</p>	<p>Propicia el intercambio de experiencias.</p> <p>Orienta y asesora sobre el manejo correcto de métodos, técnicas y procedimientos vigentes o derivados de las innovaciones educativas para el logro de los objetivos.</p> <p>Verifica que en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, técnicas y procedimientos adecuados.</p> <p>Atiende y, en su caso, autoriza sugerencias de técnicas y procedimientos didácticos.</p>		
<p>Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.</p>	<p>Solicita asesoría y orientación sobre las estrategias didácticas que propicien la interrelación de la teoría con la práctica.</p>	<p>Orienta sobre estrategias didácticas que permitan la relación de la teoría con la práctica, a fin de proporcionar en el alumno la aplicación en su vida diaria, de los conocimientos y habilidades adquiridos en la escuela.</p> <p>Impulsa su creatividad e iniciativa hacia la búsqueda</p>	<p>Promueve su participación en actividades que organice la escuela en beneficio de la comunidad.</p>	<p>Propicia su apoyo en las acciones que el alumno comprenda en beneficio de la comunidad.</p>

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.</p> <p>Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programatico efecto de</p>	<p>Solicita orientación sobre la orientación de recursos didácticos utilizando materiales existentes en el medio.</p> <p>Presenta el Avance Programatico de cada uno de los grupos a fin de optaren su visto bueno.</p>	<p>de acciones didácticas que vinculen la teoría con la práctica, de acuerdo al medio socio - económico del alumno</p> <p>Comenta la utilidad de las estrategias elegidas.</p> <p>Promueve la utilización de los materiales de la naturaleza y de rehuso para la elaboración de apoyo didáctico.</p> <p>Promueve la investigación de los recursos didácticos existentes en el medio.</p> <p>Orienta en la elaboración y objetivo de los mismos a fin de favorecer el proceso enseñanza- aprendizaje.</p> <p>Orienta sobre la elaboración del Avance Programatico y vigila que lo mantengan actualizado conforme</p>	<p>Promueve su participación en la recolección de materiales de la naturaleza y de rehuso utilizables en el trabajo escolar.</p>	<p>Sensibiliza sobre la importancia de los recursos existentes como medios valiosos para el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje.</p> <p>Solicita aportaciones de materiales de la naturaleza y de rehuso.</p>

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:			
	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>evaluar el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje.</p> <p>Autoriza las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente para mejorar la aplicación de los programas de estudio cada grado.</p> <p>Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Delegación General.</p>	<p>Informa sobre las estrategias regionales que se proponen para mejorar a la aplicación de los programas de estudio.</p> <p>Solicita orientación y asesoría para la implantación, desarrollo y control de los proyectos de apoyo colaterales a los planes y programas de estudio.</p> <p>Informa y solicita autorización para realizar eventos cívicos, socio-culturales, artísticos, deportivos...y para llevar a cabo visitas a museos, exposiciones... que coadyuven al mejor</p>	<p>a los lineamientos técnicos establecidos.</p> <p>Solicita el reporte del Avance programatico y retroalimentación al respecto.</p> <p>Analiza y, en su caso, autoriza las estrategias y sugerencias que le presenta, con el fin de orientar y mejorar las aplicaciones de los programas.</p> <p>Sensibiliza sobre la importancia de participar en los proyectos de apoyo colateral a los planes y programas de estudio.</p> <p>Orienta sobre su aplicación.</p> <p>Vigila permanentemente se lleven a cabo en forma óptica y asesora en caso necesario.</p> <p>Promueve la difusión de los proyectos a la comunidad circundante.</p>	<p>Verifica la eficiencia de las estrategias y sugerencias autorizadas.</p> <p>Estimula su participación en las acciones derivadas de los proyectos.</p> <p>Promueve su asistencia a museos, exposiciones o lugares que enriquezcan su aprendizaje.</p>	<p>Invita a participar en los eventos organizados.</p> <p>Concientiza sobre la importancia de que sus hijos participen en visitas o actividades extraclase tendientes a favorecer su aprendizaje.</p>

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:			
	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente. y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.	aprendizaje de los alumnos.	cuando sea el caso.		
		Propicia la organización y ejecución de eventos cívicos, socio -culturales, artísticos, deportivos..... que enriquezcan la labor educativa.		
	Informa las acciones de capacitación y actualización realizadas.	Estudia y, en su caso, autoriza las solicitudes para realizar visitas a museos, exposiciones y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.		
	Solicita apoyo para la capacitación y actualización de su personal.	Sensibiliza acerca de la trascendencia de capacitarse, actualizarse y superarse profesionalmente.	Constata los efectos de la capacitación del docente en el aula.	Sensibiliza sobre la importancia de la actualización y superación profesional de los docentes. a fin de mejorar la atención educativa que se brinda a sus hijos.
		Promueve y verifica la asistencia a los cursos, conferencias, seminarios..... organizados en el plantel o por las autoridades educativas.		
		Propicia reuniones técnicas de intercambio de conocimientos		

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DIRECTOR	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
<p>Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organice la Dirección General.</p> <p>Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Dirección General a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.</p>	<p>Atiende las convocatorias a los eventos de mejoramiento profesional, organizados en la zona o por la Dirección General.</p> <p>Solicita apoyo de capacitación o actualización de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Informa sobre los casos de problemas de aprendizaje que requieran atención especializada.</p> <p>Solicita apoyo y orientación para la canalización de los alumnos que requieran atención especializada.</p>	<p>o experiencias y de estudios sobre las innovaciones educativas entre los docentes de un plantel.</p> <p>Enriquece con orientaciones técnicas de deacuerdo con los aprendizajes obtenidos.</p> <p>Comparte con sus colaboradores los contenidos recibidos en las actividades de mejoramiento profesional.</p> <p>Multiplifica, en su caso, los cursos recibidos.</p> <p>Sensibiliza acerca de la importancia de detectar oportunamente cualquier dificultad de aprendizaje que presenten los alumnos.</p> <p>Oriente en la identificación de dificultades de aprendizaje que puedan resolverse en el aula</p>	<p>Verifica los resultados de la atención brindada a través de observaciones en el aula.</p>	<p>Y forma sobre el tipo de problemas de aprendizaje que frecuentemente se presentan en los alumnos.</p> <p>Sensibiliza acerca de la importancia de la detección y atención oportuna.</p>

GUÍA DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
TÉCNICO - PEDAGÓGICAS DEL DIRECTOR

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DIRECTOR	ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN RELACIÓN CON:			
	SUPERVISOR	DOCENTE	ALUMNO	P. DE FAMILIA
		<p>y los que requieren atención especial.</p> <p>Fomenta y verifica el manejo discreto de la información con alumnos padres.</p> <p>Asesora y apoya el proceso de canalización.</p> <p>Solicita información sobre la evolución de los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje.</p>		<p>Sensibiliza y orienta a los padres de los alumnos que presentan algún problema de aprendizaje. para que coadyuven en su solución.</p>

Anexo n°2.

FE DE ERRATAS

Pagina	Parrafo	Renglon	Dice	Debe decir
9	3	10	Sociacialización	socialización
12	2	5	dicecion	dirección
16	2	1	con fundamentadas	fundamentadas
25	2	6	d los	de los
25	2	6	d la	de la
26	2	5	d estudio	de estudio
26	2	5	d evaluacion	de evaluación
26	3	3	d enseñanza	de enseñanza
26	4	1	Se repite 2 veces la palabra orientar	
27	3	3	d su grupo	de su grupo
35	3	5	d acuerdo	de acuerdo
38	6	1	invita	invitar
39	3	1	cuata	cuarta
41	6	1	tares	tarea
53	3ª línea del cuadro		Pasante de L.E.A.	Pasante de L.E.P.

REGISTRO DEL DOCUMENTO PARA LA TITULACION

FECHA DE ENTREGA DEL DOCUMENTO: _____

\$ 050			AÑO EN QUE SE PRESENTA EL DOCUMENTO: 1997
\$ 100	AUTOR: AUREGIO MARTINEZ SOCORRO HERMILA		
\$ 100	AUTOR:		
\$ 100	AUTOR:		
\$ 2451	TITULO: LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA GESTION ESCOLAR, PARA SUBTITULO: LOGRAR UNA CULTURA DE PARTICIPACION COMUNITARIA		
\$ 260	LUGAR DE EDICION: GUADALAJARA, JALISCO	CLAVE DE UNIDAD UPN: 141	
\$ 300	Nº DE PAGINAS: 54 (20)	ILUSTRACIONES: S NO	Nº DE EJEMPLARES QUE ENTREGA: 8
CARRERA: LICENCIATURA EDUCACION PRIMARIA, PLAN 75		NIVEL ACADEMICO: X MED	
ACADEMIA: SOCIALES			
TEMAS DEL DOCUMENTO DE TITULACION:			
NOMBRE DEL ASESOR: CAMARENA DE OBESO PAULINA		NIVEL ACADEMICO DEL ASESOR: L X ED	
\$ 650			
\$ 600			
FIRMA DEL ALUMNO		RESPONSABLE DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	