



UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA
NACIONAL

UNIDAD

680

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNA FORMA PRÁCTICA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN UN CENTRO ESCOLAR

FERNANDO BUENDÍA MORALES

PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA, 1996



UNIDAD

050

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNA FORMA PRACTICA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN UN CENTRO ESCOLAR

FERNANDO BUENDIA MORALES

TESINA PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA, 1996



MEM 26/X/98



UNIDAD
053

UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

*Una forma práctica para mejorar las
relaciones interpersonales en
un centro escolar*

FERNANDO BUENDIA MORALES

*Tesina presentada para obtener el Título
de Licenciado en Educación Primaria*

PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA

1996

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Piedras Negras, Coahuila., a 2 de Agosto de 1986.

C. PROFR.
FERNANDO BUENDIA MORALES
P r e s e n t e:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación -
de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su
trabajo intitulado:

"Una forma práctica para mejorar las relaciones interperso-
nales en un centro escolar",

opción Tesina, a propuesta del asesor C. Profr. Roberto -
Muñoz Robles, manifiesto a usted que reúne los requisitos -
académicos establecidos por la Institución.

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

A t e n t a m e n t e
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



PROFR. MANUEL J. VILLALOBOS MALDONADO
Presidente de la Comisión de Titulación
de la Unidad UPN-053

- 3 -

A mis hijos; que son el motivo principal que me impulsa a continuar mi superación profesional.

A mi esposa; por su apoyo in--condicional y sus muestras de_
aliento y comprensión.

A mis padres; por haberme in--culcado siempre un espíritu de superación y legarme la mejor_
de las herencias: la educación

Con agradecimiento al Maestro_
Roberto Muñoz Robles; por ha--berme guiado pacientemente en_
la elaboración y desarrollo de este trabajo académico.

TABLA DE CONTENIDOS

	<i>Página</i>
PORTADILLA	I
DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION	II
DEDICATORIA	III
TABLA DE CONTENIDOS	IV
INTRODUCCION	1
 CAPITULO I	
LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ESCUELA	4
A. Antecedentes	4
B. Justificación	5
C. Objetivos	6
D. Planteamiento del problema	8
 CAPITULO II	
LAS RELACIONES HUMANAS; UN CONCEPTO ESCOLAR	10
A. Un panorama histórico-social	10
B. Finalidad de las relaciones humanas	11
1. Características básicas	12
C. La organización como base para las rela	
ciones personales en la escuela	15
1. La organización en la escuela	15
2. Las nuevas exigencias del desarrollo	
nacional	18
 CAPITULO III	
ALGUNAS FORMAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES -	

	Página
INTERPERSONALES	20
A. La comunicación entre maestros como factor en el aprovechamiento escolar	20
B. Técnica grupal de integración personal - en la escuela	22
C. Una reglamentación práctica para el personal escolar	25
1. El director como promotor del cambio	25
2. El profesor de grupo y su compromiso con el cambio	29
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	32
A. Conclusiones	32
B. Sugerencias	34
GLOSARIO	36
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUCCION

Uno de los grandes problemas que desde los inicios de la edu-
cación ha acosado a la escuela es, sin duda alguna, la falta de
buenas relaciones interpersonales o de relaciones estrechas en-
tre todos los miembros que componen un centro educativo.

Las relaciones interpersonales, como tema principal de toda
convivencia social, son de vital importancia; no serían posi-
bles las relaciones humanas y, por lo tanto, el hombre se vería
solo e incomunicado y retardando de este modo el desarrollo so-
cial humano.

La educación es un quehacer cooperativo que requiere esfuer-
zos unificados por parte de los maestros que trabajan en ella,
de aquí que la comunicación personal y profesional, de todos --
los miembros entre sí, sea un factor del máximo interés. Pero --
tambièn es necesario mencionar la comunicación que se debe dar
con los agentes educativos que establezcan relaciones dentro --
del sistema; es decir, de carácter interno; y otras que aún ---
siendo externas a él son fundamentales en cuanto que tienden a
responsabilizar a la sociedad y conseguir su apoyo en la tarea
de cooperar en el desarrollo de la cultura, como son la comuni-
dad y los padres de familia.

El interés que surge por elaborar este trabajo nace de la ex-
periencia vivida en el centro escolar, al enfrentar la necesi-
dad de compartir y convivir con un grupo de maestros que se des-
envuelven de forma individual, teniendo como único objetivo su

labor académica sin darle importancia a la convivencia personal.

Pensando en la posibilidad urgente de un cambio de actitud de todos los miembros que componen un centro educativo, se mencionan algunas de las muchas alternativas que se podrían tomar en cuenta y analizar la situación actual para llegar a un razonamiento grupal; de esta manera y con la cooperación de todos llegar a un entendimiento general y decidido, haciendo el trabajo más eficiente y con mayor calidad, tanto laboral como personal.

Uno de los objetivos primordiales de este trabajo es la de rescatar la convivencia interpersonal entre los miembros que componen cualquier organización, siendo ésta de gran importancia para el buen funcionamiento de la misma; así como tomar en cuenta todas las posibles soluciones para el logro de este propósito, ya que la comunicación y la relación interpersonal es primordial en toda organización y al aplicarla en el campo de la educación, resulta aún más necesaria puesto que la labor que se desempeña en este marco de trabajo es necesariamente dirigida a la convivencia y la relación personal.

Partiendo de las consideraciones expuestas con anterioridad, se desprende que la interrelación es primordial y podemos observar que existen esquemas de relación interpersonal que se refieren a aspectos diversos y a diferentes niveles; dicha comunicación se refiere a relaciones administrativas, relaciones organizativas, relaciones profesionales y relaciones personales.

Para un mejor análisis y desarrollo el presente trabajo fue

estructurado en los siguientes capítulos: Capítulo I, se habla en forma general, sobre las relaciones interpersonales así como los agentes que se deben involucrar para lograr este tipo de interrelación y, al mismo tiempo, se presenta un análisis de manera particular sobre dicho planteamiento. Capítulo II, en este capítulo se ofrece un concepto histórico sobre las relaciones humanas y su importancia como factor de enlace social; así como la organización del centro educativo a cargo del director, teniendo como actitud fundamental la de ser guía y responsable del proceso de organización. Capítulo III, aquí se considera la importancia de las relaciones interpersonales así como algunas técnicas grupales de integración personal, tomando en cuenta algunos puntos importantes del reglamento del director; de igual forma se abordan las obligaciones del maestro de grupo para fortalecer, de manera eficaz, sus estrechas relaciones en el proceso educativo. Al final el Capítulo IV que incluye algunas conclusiones; y además, una serie de sugerencias para mejorar las relaciones interpersonales en un centro escolar.

CAPITULO I

LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ESCUELA

A. Antecedentes

Cuando se habla de relaciones interpersonales, puede afirmarse que es un fenómeno natural en el hombre, por lo que surgen en todo lugar donde éste actúe. Se observa en el hogar, en el trabajo y en la calle; por lo que su importancia es evidente e innegable.

En un centro de trabajo educativo, se observan variados tipos de relaciones entre los que ahí participan, como son: administrativo-docente, docente-docente, maestro-alumno, alumno-alumno; y los cuales encauzan el desarrollo de la labor educativa.

Las formas en que se dan estas relaciones en dichos centros, influyen en gran medida en que los resultados deseados, en el servicio que ofrece, sean positivos o dejen mucho que desear.

En el presente trabajo interesa destacar las relaciones interpersonales entre docentes incluyendo en este concepto al director y su influencia desde el punto de vista jerárquico de un centro educativo específico en el nivel de primaria; pero que puede ser semejante a las que se den en cualquier otro centro o institución.

Los maestros, alumnos y padres de familia, deben ser los eslabones a unir para lograr resultados positivos en el proceso enseñanza-aprendizaje, pues la práctica diaria de la labor per-

mite conocer y valorar la importancia de las relaciones que deben existir entre estos tres entes básicos para poder obtener logros definitivos.

Es necesario llamar la atención a los maestros para que profundicen y atiendan mejor este aspecto, y consideren que estrechando y fortaleciendo los lazos de unión que han de existir entre sí, harán que los resultados sean más satisfactorios, ya -- que la comunicación y la interrelación personal ayuda y propicia conductas y resultados positivos que logran un gran ambiente de confianza y seguridad, mismos que en un momento dado se conjugan y culminan en un triunfo.

B. Justificación

En la actualidad se ve con tristeza que hay una gran pobreza en las relaciones comunicativas entre los factores principales de la educación; lo que trae como consecuencia que los resultados en materia de aprovechamiento no sean todo lo positivo que se esperaba de parte de los educandos, pues mientras no exista afinidad de comunicación personal entre todos, jamás se podrá lograr el máximo rendimiento de aquello que fue confiado para impartirles enseñanzas; tanto es así que, las deficiencias que existen en relaciones interpersonales son con mucha frecuencia subestimadas y la capacidad de aprendizaje del niño no ha sido suficientemente valorada, pues se olvida constantemente la tremenda capacidad innata que le facilita captar y aprovechar todo lo que se le enseña. De ahí la relevancia al revisar esta problemática; para analizar, criticar y proponer alternativas que permitan superar las deficientes relaciones interpersonales en

el ámbito escolar.

C. Objetivos

El principal objetivo aquí es hacer un análisis descriptivo de los grandes problemas que se derivan a consecuencia de la débil relación existente principalmente entre maestros, y padres de familia; y al mismo tiempo, hacer una crítica constructiva de dichos problemas y sugerir algunas medidas principales que nos conduzcan a tratar de corregir estas deficiencias, para propiciar y lograr una mayor participación sistemática de los maestros, uniendo esfuerzos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

De este objetivo general podemos derivar lo siguiente:

- Postular que la relación interpersonal entre maestros sea uno de los factores que pueden influir, de manera positiva, en el aprovechamiento escolar.
- Despertar el interés del lector docente por reconocer el problema del bajo aprovechamiento escolar, derivado de una deficiente comunicación e interrelación personal.
- Hacer hincapié en la necesidad urgente de encontrar soluciones adecuadas a este problema.
- Comprender que una solución plena sería posible únicamente si se toma en cuenta las relaciones estrechas de compañerismo, intercambios, unión, para establecer condiciones benéficas y eficaces.
- Buscar y encontrar el camino que pueda conducirnos a una verdadera educación por medio de una funcional y eficiente relación interpersonal.

Se intenta resaltar los valores teóricos y prácticos de las relaciones interpersonales para lograr una relación efectiva, pero partiendo de la consideración de que los elementos involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje le den la verdadera importancia; y reconozcan la urgencia de cambiar de actitudes sociales en la escuela, para mejorar el comportamiento y la conducta de los estudiantes.

Además es necesario conocer y analizar el tipo de relaciones interpersonales que se establecen en la planta de docentes de un centro escolar, para diseñar algunas estrategias que mejoren la práctica docente.

De este análisis se deberá confirmar que la comunicación y las adecuadas relaciones interpersonales, son función básica de la sociedad y vienen a ser en sí la causa y el efecto del proceso social; porque de cualquier centro educativo es fundamental la participación armónica, decidida y franca de todos sus elementos, y desafortunadamente en el caso que nos ocupa, se han establecido cierto tipo de obstáculos que impiden desarrollar, afectiva y democráticamente las relaciones interpersonales.

De ninguna manera se trata de buscar culpables; sino de encontrar orígenes o causas, determinar los efectos que puede generar la problemática y, sobre todo, implementar las acciones que, en un momento dado, pudieran recuperar el espacio perdido en el buen desarrollo de la labor docente.

Es considerablemente importante remarcar la necesidad de lograr una estrecha relación entre los miembros de un plantel educativo, respetando las individualidades de cada elemento, por-

que de esta manera se logrará hacer hincapié en las posibles so-
luciones que, de manera grupal, se puedan exponer o simplemente
actuar voluntaria y decididamente en la explicación y solución
de una problemática educativa general basándose en la comunica-
ción, comprensión y convivencia del grupo social que participa
en el quehacer educativo.

D. Planteamiento del problema

Actualmente se están viviendo momentos críticos en todos los
campos de las actividades productivas, como resultado de las di-
ficultades en el aspecto económico; esto se refleja y hace que
se produzcan cambios en otros ámbitos que están inmersos, exi-
giendo más capacidad y mayor calidad; también repercute en el
campo educativo, y en él se plantean nuevos modelos que promue-
van la elevación del nivel de calidad, los cuales exigen más de
quienes en este campo laboran.

Las relaciones humanas tienen como objetivo la explicación -
del comportamiento humano dentro de las organizaciones y tenien-
do como finalidad el logro de una sociedad más justa y satisfe-
cha. Por lo que es importante crear en una organización escolar
condiciones de equidad, justicia en el trato y un clima de li-
bertad, poniendo en práctica valores como: respeto, honradez, -
capacidad de diálogo, etc., imprescindibles en la educación pa-
ra determinar metas y procedimientos, que hagan posible que és-
ta sea más eficiente y de mayor calidad.

Todo ello tendría como principal beneficiario al alumno que
es la razón de ser de toda escuela, contribuyendo al desarrollo
de sus facultades, para que a su vez, practique la justicia, la

democracia y los valores y actitudes positivas hacia el trabajo y el bienestar en general.

Así, es importante el análisis de las relaciones interpersonales que en una parte del contexto educativo se desarrollan, - que es precisamente entre docentes pues su labor está conformada por un conjunto de relaciones, esto puede ayudar a mejorar - actitudes como: manera de expresarse, conducta, aspiraciones, - metas, estado de ánimo, valores morales que favorezcan en el -- personal una convivencia armónica y que así colaboren en el logro de propósitos educativos cuyo principal destinatario es el _ alumno.

Por la relevancia que evidencia, el análisis particular permite plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo, el tipo de relaciones interpersonales que se establecen en una planta de docentes de un centro escolar, incide en el funcionamiento y calidad del servicio que éste presta?

CAPITULO II

LAS RELACIONES HUMANAS; UN CONCEPTO ESCOLAR

A. Un panorama histórico-social

El hombre es un ser social por naturaleza, por lo que cuando se habla de relaciones interpersonales, puede decirse que es un fenómeno que se da desde que el hombre apareció, y se fue desarrollando, primero en pequeños grupos familiares, posteriormente en clanes, tribus, y así hasta formar comunidades más grandes; dichas relaciones interpersonales le permitían integrarse y formar el rol que le correspondía, por lo que conforme se cambiaron las actividades, las relaciones crecieron también en complejidad.

Las relaciones humanas han sido la base que ha generado grandes cambios; han unido pueblos, desarrollado grandes culturas, perfeccionado al ser humano; en fin, han logrado la cristalización de muy deseados propósitos y metas positivas.

Hay quien dice que el hombre es guerrero por naturaleza, --- afirmar o generalizarlo es arriesgado, pero demostrado está - que a falta de capacidad para establecer favorables relaciones, ha motivado conflictos entre pueblos, países, destrucciones y - más en lo particular se obtiene o se pierde amigos, empleo. Como se afirma, las relaciones interpersonales han sido fundamentales en la evolución de la humanidad.

Lo difícil de las buenas relaciones humanas es la conversión en hábitos y acciones en la vida diaria, de las actitudes, motiu

vaciones y maneras de comportarse que sean favorables a la consideración y respeto humano.

El movimiento moderno de las relaciones interpersonales nació en Estados Unidos de Norteamérica, demostrándose que la productividad está ligada al factor humano.

En el sentido objetivo, las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común.

En el sentido subjetivo, tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual debería ser un objetivo primordial de toda organización educativa.

En todo lugar en que el hombre se desenvuelve, necesariamente se relaciona de diferente forma. La experiencia dice que hay un tipo de relaciones que ayuda al buen desempeño, y otras que obstruyen, frenan y lo desalientan.

Esto lleva a pensar, que analizar las relaciones que se dan con la gente entre la cual uno se desempeña, sería de gran beneficio pues daría respuesta sobre el origen de ciertos problemas para encontrar las posibles soluciones.

B. Finalidad de las relaciones humanas

Aunque algunos autores no definen exactamente las relaciones humanas, exponen su opinión; así por ejemplo, Soria Murillo menciona que "Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimiento, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su finalidad última es la de contribuir al logro de una sociedad - más justa y satisfecha" (1)

Algunos autores norteamericanos dan a entender implícitamente que el objetivo de las relaciones humanas es, al final de cuentas, mayor productividad de la fuerza de trabajo, la organización; pero tomado en un entorno más amplio es mayor desarrollo y perfeccionamiento del ser humano para su convivencia con los demás.

Al hablar de relaciones humanas hay que hablar de sus partes componentes como: actitud, liderazgo, autoridad, motivación, autoritarismo y administración.

1. Características básicas

- Actitud. Poner en práctica la interrelación con los demás es poner en práctica necesariamente actitudes, esto es

el reflejo de nuestro modo de pensar, integrándose en ella nuestra manera de ver las cosas y la vida. Ese estado mental se traduce en nuestra conducta e influye en nuestro porte, nuestro lenguaje, --- nuestra manera de expresarnos y hacer nuestro trabajo (...) también se manifiestan, motivación, estado de ánimo, valores morales, conocimiento de uno mismo, aspiraciones, metas. (2)

Con la actitud se demuestra cómo se integran todos estos factores mencionados y se da a conocer al mundo la personalidad, - es en sentido figurado la fachada de la persona.

La actitud es un factor determinante en toda relación humana; de ella depende que sean buenos o malos, provechosos o ineficaces y hasta perjudiciales.

La actitud es contagiosa; si se asume una actitud positiva, casi siempre se estará rodeado de gente igual; si la actitud es negativa, se estará rodeado de gente negativa.

- Liderazgo. En todos los ámbitos de la vida se da un con---

texto de liderazgo, en la familia, entre los amigos, así también en el grupo, en la escuela los maestros dirigen a los alumnos y la administración al personal, en el deporte, en la política, en la iglesia, etc.

En mayor o menor medida todos tienen una idea de lo que es liderazgo, porque o se es líder o se tiene un líder, así como también se sabe lo que es dirigir o ambas situaciones: dirigir o ser dirigido.

Un buen dirigente debe tener algunos atributos como: destreza, técnicas, dominio del campo de trabajo, decisión, etc., pero algo importante es que debe poseer buenas relaciones humanas.

Así por ejemplo, en el campo laboral el líder debe tener cualidades tales como:

- . Jamás dejar que sus sentimientos personales influyan en sus decisiones.
- . Procurar observar una conducta más democrática que dictatorial.
- . Proponerse metas acordes con la realidad.
- . Ser capaz de someterse a la autocrítica y reconocer y corregir.
- . Tener capacidad para mantener la unión y la lealtad del grupo.
- . Mantener el espíritu de las relaciones humanas en la comprensión de todos para con todos.

- Autoridad. Tener autoridad es evidentemente, en el fondo poseer una cualidad natural a la que contribuye, a veces, la --

prestancia física y siempre un conjunto de cualidades intelectuales, psicológicas y morales que son susceptibles de cultivarse.

Las falsas apariencias, las afirmaciones decisivas, el oropel superficial no dan autoridad sólida. La verdadera autoridad puede - por el contrario abstenerse de ser autoritaria (...) La autoridad real no exige ni siquiera ferozmente muchos signos exteriores de respeto (...) pero se percibe su existencia porque el que la tiene siempre sabe hacerse oír cada vez que vale la pena. (3)

- Autoritarismo. Este se caracteriza por un formalismo muy grande y corresponde a una autoridad más débil.

El autoritarismo es irracional, arbitrario, raramente eficaz y en general estruendoso. Por el contrario la autoridad es racional, equitativa, eficaz y generalmente silenciosa.

En el contexto escolar, en clase los docentes que niegan a sus alumnos el derecho a la iniciativa personal, toda autonomía de pensamiento y de sensibilidad, se muestran autoritarios sin dar muestra de autoridad.

- Administración. Un centro escolar tiene un director que, además de cumplir funciones pedagógicas, tiene como principal actividad la administración escolar.

En general, la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos establecidos.

Tiene algunas características:

- . Sigue un propósito.
- . Hace que las cosas sucedan.
- . Se logra con y mediante el esfuerzo de otros.
- . Es una actividad no persona o grupo.

Por su parte quien dirige debe emplear las mejores prácticas en relaciones humanas, pues son elementos indispensables.

C. La organización como base para las relaciones personales en la escuela

1. La organización en la escuela

En la práctica, el servicio educativo, adquiere las características de un proceso administrativo ya que requiere del ejercicio organizado de recursos humanos, materiales y financieros básicos para el logro de sus fines. Así el proceso administrativo se integra por dos elementos; uno sustantivo, que es objetivos y fines de la educación sustentados en el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; y el otro de apoyo, que es el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios para alcanzar lo sustantivo.

El responsable de coordinar el proceso administrativo en el plantel escolar es el director; además, es quien debe impulsar su mejoramiento y progreso y dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la legislación educativa.

El director ejerce la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del plantel educativo y el logro de un buen desarrollo de las actividades escolares.

Por su parte, el maestro frente al grupo, tiene la función de facilitar y orientar el proceso enseñanza-aprendizaje, conduciendo y diseñando las experiencias y actividades que propicien el desarrollo integral de sus alumnos.

Para poder desarrollar toda la labor educativa, se requiere

de un proceso conformado por interrelaciones.

Regularmente se diseñan actividades tendientes a realizar la labor cotidiana de la escuela, pero al mismo tiempo se presentan situaciones problemáticas que obstruyen dicha labor por lo que se precisa de la participación, en conjunto, de todo el personal docente para, con sus propuestas, integrar consensos en donde una buena interrelación dé como resultado los mejores propósitos y metas adecuadas a las necesidades suscitadas.

El trabajo con la participación y compromiso de todos en un centro escolar es determinante para sacar adelante la tarea encomendada, pues aunque el director es quien dirige y controla toda actividad, éstas son cada vez más complejas y la capacidad humana tiene límites como la falta de tiempo, la supervisión, etc., por ello, se necesita la colaboración de todos.

Pero no se requiere de la simple reunión de varias personas para ocuparse de un hecho, donde la relación sea descendente -- del director hacia el docente, sino también de abajo hacia arriba, pues el director debe escuchar al docente, quien debe exponer las necesidades que aunque parezcan, en un principio, de poca trascendencia, al final pueden dar al traste con todo.

Así mismo, debe haber comprensión en ambos, pues hay necesidades personales propias del ser humano, que afectan en ocasiones su trabajo. Cabe mencionar que el espíritu de las relaciones humanas es la comprensión de todos para con todos.

Tenemos una cultura escolar que nos hace trabajar en forma aislada, el mentor tiene responsabilidad completa de su grupo o alguna comisión que se da por encargo no por decisión colecti-

va. Se exige liderazgo del director pero debe ser un liderazgo de apoyo y estímulo al trabajo de equipo y de estímulo a sus propios proyectos.

En la escuela primaria, los maestros se limitan a su materia académica sin ocuparse de nada más; esto obstruye mucho el buen desarrollo de la actividad escolar y, sobre todo, las relaciones interpersonales se ven afectadas pues no se presta atención a lo que haya más allá de la responsabilidad que tiene frente al grupo, haciendo caso omiso de lo que alrededor suyo sucede. Más aún, cuando para sacar adelante una iniciativa se ve obstaculizado por actitudes, meramente administrativas, de la dirección quien poca importancia le presta a la pedagogía o a la libertad de acción del docente respecto a sus necesidades personales.

En un proceso de mejoramiento escolar, sin duda es importantísima la organización de la escuela; por ello debe reconocerse que los principales actores del proceso son los miembros del plantel educativo.

En términos generales, la calidad en educación se refiere fundamentalmente a procesos de relación interpersonal. Más aún cuando, para poder llegar a tener dicha calidad en el producto final, la calidad debe estar primero en el proceso.

Al ubicar el problema de las relaciones interpersonales en un centro escolar, se analizarán relaciones de autoridad entre las cuales está, de acuerdo al diagrama de organización, el nivel de dirección; la cual merece atención especial en el presente ensayo, por las funciones que desempeña en la conducción y

evolución de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas.

2. Las nuevas exigencias del desarrollo nacional

Como respuesta para lograr un nuevo tipo de convivencia del individuo, su estructura y su comportamiento, el Programa de Modernización Educativa otorga a la educación la función de promover el desarrollo armónico del individuo, de tal forma que sus conocimientos, habilidades y valores lo capaciten para integrarse a una sociedad cada vez más competitiva y participar activamente en la estructura de la planta productiva, todo ello para responder a los nuevos retos nacionales.

La modernización educativa se presenta así como un movimiento que demanda compromiso de alumnos, maestros, padres de familia, autoridades y todos los sectores de la sociedad, para:

- Romper usos e inercias y poder innovar prácticas educativas y sociales.
- Establecer nuevas relaciones entre escuela y comunidad.
- Realizar un trabajo educativo con eficacia y calidad.
- Promover la participación consciente de la sociedad en la estrategia de consolidar la identidad cultural del país.

Para lograr lo anterior el Programa de Modernización Educativa, cuenta con un nuevo modelo educativo mediante el cual pretende realizar un cambio estructural en toda la tarea educativa, proponiendo nuevas relaciones educativas en la sociedad; es decir, consiste en la organización dinámica de la educabilidad del individuo y la sociedad en función de sus relaciones.

Así se identifica que la filosofía educativa mexicana emerge

de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y - se condensa en el Artículo 3o., el cual plantea como fines de - la educación primordialmente la convivencia humana, el desarro- llo armónico de la sociedad, la identidad nacional y en ellos, - el amor a la patria, la solidaridad internacional, en la inde- pendencia y en la justicia.

Por ello, la educación trabaja para desarrollar en los indi- viduos y grupos las potencialidades que surgen en torno a sus - tres centros de relación: consigo mismo, con otras personas y - con su entorno no humano, teniendo que poner en práctica efi- cientemente, métodos, valores y lenguajes.

De tal suerte que la Secretaría de Educación Pública, para - este propósito, establece las siguientes medidas en su modelo - educativo:

- . Revisión y reelaboración a fondo de la naturaleza y conteni- dos de la educación.
- . Una nueva atención a los problemas de distribución de la fun- ción educativa.
- . Una puesta al día en lo que respecta a la organización de los servicios educativos.

(1) Víctor Soria Murillo. Relaciones humanas. Ed. Limusa, Méxi- co, 1986. p. 39.

(2) Rosemary T. Fruehling. Relaciones humanas un enfoque moder- no. Ed. McGraw Hill, México, 1985. p. 94

(3) UPN. Grupo escolar. Antología. Ed. SEP, México, 1988. p. 94

CAPITULO III
ALGUNAS FORMAS PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES

A. La comunicación entre maestros como factor en el aprovechamiento escolar

Existen muchos medios de comunicación que el hombre, en su avance tecnológico, ha llevado muy lejos con sus conquistas; entre ellos podemos citar: la radio, el telégrafo, el cine, la televisión, el correo, la prensa, los satélites, etc., pero ahora nos interesa lo que es la comunicación de una manera restringida; es decir, lo que atañe a la educación, lo que debe existir en el marco de la escuela, su medio ambiente, el hogar, etc., o lo que es lo mismo, la relación estrecha que debe haber entre maestros, alumnos, padres de familia y todos ellos entre sí, -- pues se sabe que la comunicación es un factor importante que influye, de manera determinante, en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Es tanta la importancia de la comunicación entre los hombres que en sí viene a ser esencial, pues se convierte en una obligación de formar parte del grupo en que se mueva y en donde se pasan las ideas entre unos y otros.

Con esto se destaca que si se quiere progresar, se necesita comunicación con los semejantes, puesto que el hombre normal vive en un mundo intrincado de comunicaciones siendo, a veces, -- fuente de mensajes; pero siempre está dentro de esos mensajes y

dentro de esas comunicaciones.

Hay otros hombres privilegiados que además de cumplir con -- esa función social, son ellos voluntarios transmisores de mensajes de información y de educación.

Sí, me refiero a los maestros, los que son responsables di-- rectos de la educación; quienes tienen la más elevada misión, -- la de educar; mientras que para unos hombres es necesaria acti-- tud, en el maestro se transforma en superior actividad, ya que -- como función social, primordialmente se deben transmitir conocimientos o habilidades, pues todo maestro o instructor debe efectuar actos de comunicación con garantía plena de que serán eje-- cutados, de que lograrán el plan para el cual han sido emiti-- dos.

Si se es llamado a cimentar las bases para lograr el ciudadano del mañana, se debe ser el primero en comprender la importancia que tiene o debe tener el enlace de comunicación entre los -- principales puntos de apoyo de la educación como lo son los ya -- mencionados anteriormente: alumnos, maestros, padres de familia y su eminente interrelación, que se piensa dará frutos en el momento de verificar los resultados sobre lo logrado en el aprendizaje; así, el proceso enseñanza-aprendizaje ha de funcionar -- efectivamente en el momento que se logre una buena comunicación entre maestro-alumno, pues si se toma en cuenta que el método -- más efectivo para evitar fallar, dentro de la comunicación, es -- la forma activa de escuchar; si se ve a fondo, se encontrará -- que las habilidades esenciales de la comunicación no son en realidad complejas ni tampoco difíciles de comprender para un maestr

tro, aunque es necesario reconocer que se requiere de determinada práctica en la misma forma que la requiere cualquier otra actividad.

Lo que siempre se debe de cuidar en la comunicación hablada, es evitar que ésta sea destructiva, se ha de cuidar a concien--cia que este tipo de comunicación sea alentadora y ayude -apar--te de llevar el mensaje deseado-, a mejorar las relaciones humanas; porque de lo contrario se provocaría el difícil problema -de alejar los alumnos en lugar de atraerlos. Se debe luchar por que los padres se interesen por esta atracción que rendiría magníficos frutos.

Lo primero que se debe enseñar y aprender es saber escuchar; si se enseña esto, al dirigirse a quien escucha, se captará laatención y así se logrará lo esencial de la comunicación; si se habla atendiendo a los intereses y a la altura de la compren---sión del niño, la semilla caerá en terreno propicio y fructifi--cará, obteniendo los resultados previstos o viendo los frutos -que se desean.

B. Técnica grupal de integración personal en la escuela

Las relaciones interpersonales son de vital importancia en -cualquier grupo social, ya que forman la parte integradora de -la convivencia armónica y organizada de los individuos.

El acercamiento de los maestros para lograr una mejor rela--ción es indudablemente a través de la convivencia, en donde ---ellos encuentren un momento de esparcimiento, lo cual permitirá conocerse mejor unos a otros.

Qué mejor manera de dialogar que realizando una actividad --

del gusto de todos, que rompa la rutina del trabajo, que relaje y acabe con las tensiones que provoca el diario acontecer; los frutos de este esfuerzo se verían reflejados en las relaciones interpersonales y el beneficio se reflejaría en el rendimiento educativo.

Se puede plantear un problema escolar, un problema familiar, una meta por alcanzar y escuchando opiniones se podrían lograr resultados positivos; sobre todo, se habría dado lugar a la comunicación y a la convivencia que es uno de los pilares más fuertes en donde descansa la educación.

La sociabilidad entre el magisterio es considerada de suma importancia, por lo que se propondría la realización de reuniones sociales entre los trabajadores de la educación donde expresen sus inquietudes y logren crear un ambiente armónico y confiable, tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los compañeros y así demostrar confianza y compañerismo.

Se puede decir que a pesar de que se logran varios objetivos en base a la unión y al trabajo, falta tal vez culminarlos con esfuerzo y voluntad, perseguir el mismo fin común; si se logra realizar este tipo de convivencias seguramente la realización de la tarea educativa se torne más sencilla en el aspecto de trabajar con gusto y deseo de compartir, esto a su vez lograría sacar adelante, con pie firme, la tarea educativa.

Existen muchos caminos para que una reunión se convierta en productiva y entre ricas bebidas refrescantes, bocadillos y charla amena, lograr avances que redondeen la educación del lugar donde actuamos; al tiempo que logramos una relación efecti-

va, pasaremos momentos agradables que rompan la monotonía de --
nuestras vidas, en que muchas veces caemos sin darnos cuenta.

Es prácticamente considerado normal que nuestras escuelas se
aislen de la comunidad en la que se ubican. Las reuniones con --
los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los --
reglamentos. Se solicita la participación de los mismos cuando --
se requiere de algún apoyo material o financiero, pero rara vez
para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus --
hijos. El personal en general conoce poco los problemas de la --
comunidad en la que labora, y menos aún los problemas específi--
cos de las familias de sus alumnos. Se tiende mucho a echarle --
la culpa a los padres de los problemas específicos de sus hi--
jos, pero pocas veces se hace el intento de acercarse a ellos --
para entender mejor esos problemas y para solicitar su colabora--
ción. Y sin embargo, las experiencias de las escuelas que se --
proponen interactuar de manera más cercana con la comunidad y --
con los padres de familia muestran que cuando esto ocurre, los --
alumnos aprenden mucho más y los beneficiarios resultan más sa--
tisfechos.

Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya
mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de --
sus resultados es notoriamente superior a la de las escuelas en
condiciones diferentes. Por el contrario cuando cada maestro li--
mita sus acciones al cumplimiento de los objetivos específica--
mente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su car--
go, se pierde este potencial de dinamismo que permite visuali--
zar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar --

colectivamente solucionarlos. Pero aún cuando existe competencia y rivalidad entre los docentes, quienes sufren las consecuencias son los alumnos, porque aprenden mucho menos.

C. Una reglamentación práctica para el personal escolar

Las personas que conducen los procesos escolares son los responsables, en última instancia, del mejoramiento de la calidad, pues la calidad se encuentra en el proceso.

Esto significa que son ellos quienes, en conjunto, tienen -- que desarrollar el plan. Ello implica que el director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo de docentes en el inicio de una empresa colectiva.

1. El director como promotor del cambio

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental; además y es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestros países. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela, debe fungir como auténtico líder y estimular el proceso de mejoramiento de la educación. En otras pa

labras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos.

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas -- que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro tenga orgullo de su trabajo.

El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.

Para esto es necesario que focalice su atención en el sistema, o sea, en el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela, la forma consistente, de manera que todo el mundo logre o haga mejor su trabajo y con mayor satisfacción. Para ello, es esencial que esté en armonía con sus trabajadores.

En lo que concierne a la supervisión del proceso educativo; el director del plantel debe vigilar que la aplicación del plan y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se efectúen conforme a los lineamientos y normas establecidos por la Secretaría de Educación Pública. En el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, es recomendable:

- Verificar que el contenido de los programas de estudio se des

arrollen de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios -- técnicos establecidos.

- Orientar a los docentes a su cargo, por medio de sus conoci- mientos sobre dinámica de grupos y de relaciones humanas, cuan- do detecte desviaciones en las acciones tendientes al logro de los objetivos educativos.

- Evaluar en forma sistemática todas las actividades que se des arrollen en el plantel, lo mismo que orientar al personal docen te para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo - que tiene a su cargo.

Respecto a la administración de personal; el director del -- plantel tiene como responsabilidad el logro de los objetivos, - planes, programas y metas del servicio educativo para lo cual - es necesario que el personal a su cargo mantenga una relación - laboral, pedagógica y social de compromiso. Esta situación es - de vital importancia para la ejecución del hecho educativo.

El cumplimiento de esta función hace indispensable y, en su caso, recomendable:

- Identificar los problemas laborales y definir las soluciones más apropiadas, con el propósito de lograr el óptimo funciona- miento del plantel.

- Conocer los derechos y obligaciones del personal a su cargo, los cuales están contenidos en el reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.

- Orientar y motivar al personal docente y administrativo en la consecución de las metas, y determinar las soluciones pertinen-

tes cuando existan desviaciones.

- Tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presente el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretende alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la escuela.

Con la finalidad de que el director del plantel promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, es muy importante que:

- Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes cuando éstas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal.
- Se familiarice de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- Fomente el trabajo en grupo, con el fin de proporcionar la solidaridad y promover la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
- Respete la opinión ajena, facilitando que todos puedan expresar sus ideas, para que sean escuchadas como aporte valioso en el grupo de trabajo.
- Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal.

- Fomento entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua, como elementos que favorecen la integración del grupo.
- Estimule la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.
- Muestre auténtico respeto al establecer la relación con el -- personal a su cargo y con el alumnado siendo amable, cordial, - cortés, franco y seguro de sí mismo.

Por lo anterior, es necesario afirmar que el director debe - usar su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades; es decir, motivarlos constantemente, a fin de que contribuyan al - oportuno y adecuado logro de los objetivos y metas educativas.

2. El profesor de grupo y su compromiso con el cambio

La función del profesor tiene lugar en los siguientes ámbi-- tos:

- La enseñanza-aprendizaje de los alumnos.
- La organización y administración escolar.
- La vinculación escuela-comunidad.

Lo cual, y traducido a su labor, implica:

- Aplicar esquemas coherentes de relaciones que respondan de -- forma particular y en situaciones concretas a supuestos de or-- den filosófica, moral, social, política, económica y científí-- ca.
- Saberse parte de la realidad en la que está inserta la escue-- la de manera que al proponer aprendizaje al alumno, éste se --- apropie de los métodos de pensamiento y acción y de los lengua-

jes que le permitan situarse en su entorno y transformarlo.

- Tener acceso y manejo de fuentes de información que a su vez orienten su actividad educativa hacia la formación de actitudes profesionales en la búsqueda de criterios de validez y fiabilidad de la propia información.

Así como el director del plantel cuenta con un reglamento -- que señala las diferentes características que debe poseer para el funcionamiento productivo y eficaz del plantel educativo y -- obtener una mayor calidad de educación, también el maestro de grupo como encargado directo de estos resultados tiene como función primordial, responder a estos reglamentos de forma laboral y cooperadora, pues es indispensable lograr la armonía, el entendimiento y una mayor relación interpersonal entre directivo y personal docente, para lograr una satisfacción personal importante del trabajo realizado cotidianamente.

Dentro del reglamento del director existe también un documento que menciona algunos de los derechos y obligaciones de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública y las condiciones en que laboran.

Entre los derechos de los trabajadores, se mencionan:

- Percibir la remuneración que les corresponde.
- Disfrutar de los descansos y vacaciones correspondientes.
- Obtener, en su caso, los permisos y licencias que establece este ordenamiento.
- No ser separado del servicio sino por justa causa.
- Obtener atención médica en la forma que fija el reglamento.
- Ser ascendido en los términos que el escalafón determine.

- Percibir las indemnizaciones legales que le correspondan por riesgos profesionales.
- Renunciar al empleo.

Entre las obligaciones de los trabajadores, se mencionan:

- Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobarla.
- Desempeñar el empleo o cargo en el lugar al que sea adscrito.
- Desempeñar el empleo o las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad necesarias.
- Comportarse con la discreción debida en el desempeño de su cargo.

Estas disposiciones establecidas en un reglamento oficial de la Secretaría de Educación Pública, tienen como propósito fundamental lograr una mayor calidad educativa, así como una mejor coordinación laboral y una relación interpersonal más estrecha de los miembros adscritos en un mismo centro de trabajo.

El cumplimiento de estos reglamentos depende del desarrollo afectivo y cooperador de todos los elementos que forman parte del proceso educativo.

El director de la escuela como encargado de lograr el funcionamiento armónico, social e interpersonal en todas las actividades programadas por él mismo y por el personal a su cargo, debe vigilar el cumplimiento de estas disposiciones, no como juez calificador sino como un compañero que puede auxiliar y aconsejar sobre algunos mecanismos o métodos útiles en la enseñanza.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A. Conclusiones

El trabajo escolar es transformado por un conjunto de relaciones entre maestros, alumnos, padres de familia y comunidad. Practicar una interrelación positiva con los demás y en particular con los compañeros de trabajo conduce al desarrollo y perfeccionamiento de la persona haciendo que tal desarrollo sea llevado en un ambiente de convivencia donde destaquen los valores con la confianza, el respeto, la comunicación, la comprensión, el afecto y el compañerismo, facilitando el trabajo en conjunto, y haciendo que se generen prácticas educativas más eficientes y de mayor calidad, mediante el ofrecimiento de aprendizajes relevantes y significativos para la vida y atendiendo a las necesidades actuales de la educación.

Por su parte quien dirige un centro escolar debe gozar de liderazgo basado en la capacidad, la comprensión, el respeto hacia sus subalternos; señalando rumbos, creando rumbos, creando retos y convirtiendo los problemas en oportunidades para afianzar metas y ofrecer alternativas.

Dichas relaciones influirán, en gran medida, en que los resultados deseados en el servicio sean positivos o dejen mucho que desear.

Son exigentemente necesarias, tanto en el entorno escolar como en cualquier lugar donde se desenvuelve el individuo, las

buenas relaciones humanas, pues éstas contribuirán al buen desarrollo y perfeccionamiento laboral; por ello se debe buscar la manera de proyectar este tipo de conducta hacia las personas -- que nos rodean para lograr una sociedad más justa y provechosa.

En un centro escolar es fundamental la buena organización ya que de esto dependerá la buena calidad educativa; con la participación activa y decidida de todos los miembros que realizan esta labor, se logrará sacar adelante el proceso educativo teniendo en cuenta permanentemente que todos organizamos y somos parte de la organización. Así, en la escuela todos los que participan en ella, tienen su función bien definida y tienen que asumir el rol que les corresponde.

Las relaciones interpersonales desarrollan convivencia, respeto, libertad, los cuales son aspectos naturales del ser social. Reconociendo la importancia de las relaciones humanas que el director debe propiciar en la comunidad escolar, es necesario destacar un elemento básico para que las relaciones interpersonales puedan funcionar, éste es la comunicación; el cual, todo directivo debe conocer a profundidad para aplicarlo adecuadamente y para optimizar todos los recursos a su alcance. Una falla en la comunicación, ya sea confusa, incompleta, querer decir una cosa y decir otra, etc., puede crear problemas de difícil solución que obstaculicen seriamente la realización del trabajo.

Las determinaciones de tipo humano que influyen en el trabajo del director están en íntima relación con las funciones que, según se ha dicho, ha de realizar. En general, vienen definidas

por sus cualidades personales, su preparación profesional y su capacidad para relacionarse con los demás.

B. Sugerencias

El maestro debe posibilitar la práctica de relaciones humanas con el fin de fomentar respeto y valores entre los que le rodean.

Se debe practicar el trabajo en conjunto, que sirva para desarrollar la interrelación entre todos, especialmente entre los alumnos, para ayudar a superar las limitaciones individuales.

Para que florezcan las relaciones humanas es necesario crear entre los alumnos un marco de justicia, equidad y libertad, en el trato y desempeño de su labor.

Es urgente encontrar la forma de efectuar talleres de relaciones humanas, en donde se reconozca la importancia de la comunicación y los logros que con ella se alcanzarían; puesto que es evidente que se han olvidado la mayoría de los valores humanos y morales que tanta falta hacen hoy en día. Recordemos que no siempre el silencio es bueno y menos en materia educativa.

También es necesario organizar y programar reuniones de maestros con sus respectivas familias, en las que puedan exponer -- sus ideas y pensamientos con base en su vida cotidiana, tratando de alejarse un poco de la monotonía, compartiendo y conviviendo armónica y amistosamente.

Además, se deben realizar acciones que permitan reconocer la función específica del director como organizador y responsable del centro educativo pero también como guía auxiliador; con el

propósito de advertir en él a la persona que ayuda, en cierto momento, a resolver problemas laborales en los que se requiere de su experiencia y su convicción personal.

Por último, es apremiante actualizar al grupo de maestros de cada institución educativa sobre las disposiciones establecidas en el reglamento del director; primero porque la mayoría de los educadores desconocen en sí su contenido, y porque la finalidad es alcanzar un armónico avance laboral, personal y profesional, de quienes son los responsables directos del desarrollo emocional, social y cultural de nuestros niños.

GLOSARIO

Autocrático:

Que ejerce autoridad absoluta. Representativo de un centro escolar unilateralmente.

Ambito:

Perímetro de un lugar. Entorno social, familiar o escolar.

Burocrático:

En la escuela no tiene participación merecida o necesaria - en las decisiones importantes, convirtiéndose en obstáculo para el avance laboral.

Coherente:

Conexión, relación o unión de unas cosas, ideas, actitudes, etc., con otras.

Entes:

Personas que intervienen en la educación, de manera directa guías o conductores.

Equidad:

Justicia. Dar a cada quien lo que le pertenece.

Hipótesis:

Suposición de una cosa, proyecto u objetivo sin solución de finida o verdadera.

Incide:

Repercute, causa efecto; tiene resultado la mayor de las veces negativo.

Inercias:

Flojedad, decidia; falta de interés al realizar algunas actividades escolares.

Inmerso:

Que de antemano ya está incluido o forma parte de él.

Innovar:

Cambiar las cosas, introduciendo novedades benéficas en --- gran medida en el proceso escolar.

Jerárquico:

Cada una de las categorías de una organización. Persona importante dentro de una organización. Persona que dirige, representa u organiza una planta de maestros.

Postular:

Pedir, pretender; en la escuela se pretende o se trata de - alcanzar resultados positivos.

Subestimar:

Estimar en menos de su valor; no se le da la importancia necesaria o merecida.

Susceptible:

Cuando el maestro es capaz de modificarse o cambiar.

BIBLIOGRAFIA

FRUEHLING, Rosemary T. Relaciones humanas un enfoque moderno. -
Tr. Dr. Antonio Aldwin Alvarado. México, Ed. McGraw-Hill, -
1985. 141 p.

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO. Liderazgo y motiva---
ción. México, ITAM, 1995. 44 p.

LIRA CERVANTES, Alfredo, et al. Curso para directores de escue-
la primaria. SEP-DGCMPM.

SEP. Formación de directivos. Antología de Administración. Módu
lo I. Saltillo, 1985. 75 p.

_____. Manual del director del plantel de educación primaria. -
México, 1986. 123 p.

_____. Programa para la modernización de la educación básica. -
México, 1989-1994. 61 p.

SORIA MURILLO, Víctor. Relaciones humanas. México, Ed. Limusa. -
491 p.

UPN. Grupo escolar. Antología. México, UPN-SEP, 1988. 384 p.