



unidad
UPN
253

**UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL**

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

✓
**“Las Relaciones Humanas y Los Directores de
Escuelas Primarias”**



Guadalupe Velarde Romero

**Investigación Documental Presentada para Obtener
el Título de Licenciado en Educación Primaria**

Los Mochis, Sin., México, Febrero de 1989.

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

LOS MOCHIS, SINALOA; A lo. DE FEBRERO DE 1989.

C. PROFRA. GUADALUPE VELARDE ROMERO
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 HUMANAS Y LOS DIRECTORES-DE ESCUELAS PRIMARIAS", opción INVESTIGACION DOCUMENTAL, a - - propuesta del asesor Pedagógico C. MANUEL LEON LUQUE, 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

PROFR. JESUS MA. CASTRO ACOSTA
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD SEAD 253

REVISTA 528

SEAD 253

c.c.p. Departamento de Titulación de LEPEP.

Para todos los maestros,
en especial a los direc-
tores.

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCION - - - - -	1
I. ¿QUE ES UN DIRECTOR?- - - - -	3
II. ACTITUDES MANIFIESTAS EN LOS DIRECTORES QUE OBSTACULIZAN LA LABOR DEL MAESTRO - - - - -	11
A. Falta de respeto a la personalidad - - - - -	13
B. El derecho de expresión- - - - -	15
C. La oposición a las decisiones colegiadas - - -	17
D. La venganza como esgrima administrativa- - - -	19
E. Barrera de la comunicación - - - - -	21
F. La autoridad como derecho de ejercer el poder-	23
G. La disciplina autoritaria- - - - -	26
III. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ADMINISTRACION ESCO- LAR- - - - -	29
A. El director de una escuela y las relaciones humanas - - - - -	29
B. La comunicación como parte esencial de las relaciones humanas - - - - -	31
IV. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES- - - - -	36
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

En diversos centros de trabajo muchos problemas se originan por la actitud negativa de los directores y la ausencia de las relaciones humanas es notoria.

Estas diversas actitudes equivocadas han provocado problemas entre director y personal docente principal, motivo del presente análisis documental y preocupación personal por exponer las - - principales actitudes negativas de los jefes administrativos escolares a nivel primario y posibles soluciones a manera de sugerencias.

En este informe se presenta la importancia que para todo director debe tener la preparación profesional, dominio de las relaciones humanas y el alto sentido de responsabilidad para el - - ejercicio del cargo que se le asigna, en general, la relevancia que tiene su labor docente y administrativa para el desarrollo de una práctica docente digna y respetada en todos los sentidos. Se pretende también una síntesis teórica de algunos aspectos sobre relaciones humanas que constituyen un auxiliar básico para los directores y para el buen funcionamiento de una institución educativa.

En su primera parte se presenta las diversas funciones que desempeña un director escolar de primaria de acuerdo a los textos publicados por la S.E.P. sobre administración y legislación educativa, para dar una idea del perfil que sobre su trabajo debe tener este elemento.

En su segunda parte presenta algunas actitudes manifiestas en los directores que pueden obstaculizar la labor que desempeñan tanto los docentes a su cargo como el propio trabajo del alumno. Las ideas ejes están extraídas en su mayor parte de las refle--

xiones que hace Kimball Wiles sobre los fundamentos de la supervisión en general y especialmente escolar, interpretados de -- acuerdo a las modernas técnicas de supervisión incorporadas a -- los programas de actualización organizados por la S.E.P. Presenta una secuencia de aquellas actitudes manifiestas en los directores que en muchas ocasiones destruyen incluso a toda una institución educativa.

La tercera parte está relacionada con la posible solución de tan grave problema partiendo de la concepción teórica de las relaciones humanas. En las conclusiones, la gravedad del problema y las posibles soluciones partiendo de la puesta en práctica de las - buenas relaciones humanas dentro y fuera de la escuela.

Tiene como finalidad concientizar a todos los que de alguna manera estamos relacionados con la educación. Que la práctica de las relaciones humanas influyen de manera positiva y determinante en desempeño de la labor educativa y eleva el estado de ánimo. Queda implícita de hacer notar que la actitud que asumen la mayoría de los directores desencadenan una serie de problemas entre el - personal y éstos a su vez lo transmiten afectando así el trabajo docente.

Es oportuno aclarar que el contenido del presente informe no pretende ofender en particular a los directores de escuela. Este se inició al observar el mal uso de la autoridad conferida.

La razón de ser de este trabajo se apoya en las inconformidades que a través de los años ha existido entre directores y personal docente.

I. ¿QUE ES UN DIRECTOR?

El director es el elemento básico de la administración, es con su personalidad dinámica y llena de recursos, el elemento principal de un centro de trabajo dispuesto a colaborar en el logro de los propósitos comunes de los objetivos de la educación formal o institucionalizada, en un clima propicio donde se integren al trabajo, todos aquellos que forman parte de una institución educativa. El director pues, debe formar un todo orgánico y coherente, con el que pueda cumplir el plan educativo, estructurar su propia actividad, planificar para reducir el mínimo la improvisación y el esfuerzo.

El director ideal será aquel que realice la obra magna de crear, de hacer un método y un sistema de organización su trabajo, que pueda servir de modelo y de inspiración. Sin llegar a esas altas pretensiones, prototipo ideal de un director, quien merezca ser designado a tan importante puesto hubo de tener reconocimiento indiscutible de su capacidad pedagógica. Cuando se quiere que la institución sea un sistema de actividades múltiples, es preciso que ésta sea sentida por todos sus elementos como un verdadero centro de trabajo donde impera la educación, la cultura y las buenas relaciones.

La dirección de una escuela siempre ha sido de una gran responsabilidad que compromete seriamente a quien la dirija pues se cuestiona su capacidad de trabajo individual, su preparación administrativa, técnica y pedagógica, su habilidad en el manejo de personal, calidad humana y todo aquello que permita la buena convivencia.

Acercándose un tanto al marco conceptual señalado por la normatividad de los reglamentos de trabajo, que rigen la actividad de

los ciudadanos mexicanos y se refleja en la conducta y aprovechamiento de los alumnos, el director es el responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de la escuela conforme a los reglamentos establecidos en la organización administrativa para las escuelas de educación primaria dependientes de la ley federal de educación y las autoridades educativas de la S.E.P.

Dentro de este marco administrativo, el director es el elemento que ha de hacer cumplir cabalmente sus cometidos, de hacer que las aspiraciones y esfuerzos individuales se conviertan en objetivos y trabajos cooperativos mediante la correcta aplicación de sus principios de filosofía y aprovechamiento racional que están bajo su mando, todo aquello que fructifique en bien de la comunidad educativa donde se encuentre su escuela.

Peter F. Drucker(1) ha expresado en uno de sus libros que para que exista una buena administración debe considerarse al ser humano como un recurso con propiedades fisiológicas peculiares, - capacidad y limitaciones que requieren tanta planeación como -- las propiedades de cualquier otro recurso. Según este autor, el hombre tiene cualidades que no existen tales como la personalidad y el control de su trabajo, necesitando por lo tanto motivación, interés en participar, satisfacciones, incentivos, recompensas y dirección.

De todos los recursos de que dispone el hombre el único que puede crecer y desarrollarse es el hombre mismo, solamente lo que en un gran escritor político medieval Sir John Tontesene(2) llamó "intentio populi", es decir, el esfuerzo dirigido enfocado y

(1) Administración y legislación educativa. S.E.P. 3o.LEP. y Lep.

(2) Idem.

conjunto de los seres humanos libres, puede producir un verdadero todo. En realidad, hacer que un todo sea mayor que la suma - de sus partes ha sido desde los días de Platón la definición de la sociedad ideal.

Estos razonamientos presentados con gran propiedad por Drucker, y también los que han dado otros tratadistas, viene a demostrar que el hombre como ser moral y social, debe considerarse en su trabajo como un ente humano y que constituye, por tanto la base más importante de la ciencia de la administración, la cual debe estar al servicio del hombre, ésta es justamente la moderna concepción de los fines de la administración y el director de escuela primaria, sujeto a nuestro análisis, no queda excluido de estos supuestos teóricos de la administración.

Para el enfoque particular de este trabajo, las funciones primordiales de un director de escuela primaria y que lo identifican como tal, es importante llegar al concepto primero general y -- después de manera particular en el ámbito educativo de los términos administración y organización como ejes de la actividad - de nuestro sujeto de análisis.

El folleto de actualización para directores de la Escuela Primaria(1) señala algunas características de la administración para tratar de comprender su influencia.

Es un proceso que cumple con las siguientes etapas o funciones: Planeación, organización, ejecución y control.

Se refiere al logro específico de un objetivo que tenga significado y valor definido.

(1) S.E.P. Manual de organización de la escuela para educación primaria. p.p. 1-2.

Tiene razón de ser en función de que se relaciona con los esfuerzos de un grupo de personas.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros, desechando la tendencia a ejecutar todo por uno mismo.

Sirve para determinar y estimular que las acciones de un grupo se realice más favorablemente.

Este mismo documento hace las definiciones del concepto de administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

Sobre organización, señala el citado folleto como principios -- fundamentales para llegar a conceptualizar el término :

Precisar con claridad los objetivos.

Establecer líneas definidas de comunicación y autoridad.

Establecer una adecuada separación de actividades.

Cada puesto debe tener definida su autoridad y conocer sus responsabilidades.

Contar con un reglamento de labores.

Y concluye con las definiciones siguientes :

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Organización es un método de distribución de la autoridad y la

responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de -- comunicación entre los grupos.

La organización dentro del proceso administrativo recoge, com-- plementa y lleva hasta sus últimas consecuencias todo lo planea do, debiéndose tomar en cuenta, los elementos humanos y materia les de que se pueda disponer para adaptarse a ellos.

Definida la administración general como el proceso por medio del cual se logran los objetivos a través del esfuerzo individual y de grupo, haciendo el mejor uso de los recursos, podremos infe-- rir que la administración escolar no puede abstenerse de este - proceso.

Es por lo antes expuesto que como concepto de administración es-- colar encontramos que ésta es una rama de la administración ge-- neral, que se desarrolla en su campo propio, a través de las -- etapas de planeación, organización, ejecución y control, hacien do uso óptimo de los recursos materiales y financieros, con que cuenta la institución a fin de lograr los objetivos de la educa-- ción.

Por organización escolar se concluye como el ordenamiento inter-- relacionado y vertebrado de los elementos que intervienen en la escuela para la satisfacción de las necesidades educativas, - - coordinando los medios y elementos humanos y materiales para lo-- gar un mejor aprovechamiento de los recursos.

La organización escolar promueve, coordina, planea y aprovecha todos los recursos que intervienen en el hecho educativo, así - como las normas y disposiciones que lo regulan para lograr los objetivos de la educación con mayor efectividad y un mínimo de esfuerzo.

La organización escolar es una serie de aplicaciones prácticas en donde se requiere iniciativa, flexibilidad y capacidad de -

adaptación a nuevas situaciones.

El estudio sistemático de los principios administrativos científicos, es muy importante para cualquier profesionista que tenga bajo su responsabilidad la dirección de otros individuos; es además, indispensable para que cualquier persona pueda capacitarse para ocupar posiciones de mayor jerarquía.

"A través de las funciones educativas que tiene la administración, logra por evolución, cambios y adaptaciones de los diferentes patrones y de las personalidades; ofrece además un satisfactorio servicio a la comunidad a la cual pertenece la empresa o institución, el acrecentamiento de los valores humanos y una mayor eficiencia en los desempeños, entendidas éstas como el incremento de la productividad y las prestaciones de mejores servicios a consecuencia de una participación más activa del individuo y de motivaciones crecientes para sus propias realizaciones.

Para lograr las funciones administrativas de una empresa, la administración se auxilia de los principios teóricos y las tecnologías de otras ciencias, tales como: La Psicología, el Derecho, la Economía, las Matemáticas y la Sociología".(1)

De manera cotidiana conceptualizamos y operamos inadecuadamente las funciones administrativas, encomendadas éstas tareas de personas de escasa formación técnica en el entendido de que se trata de papeles y en mejores casos la planeación de tareas se interpreta como la forma óptima de administrar, olvidando la detección de necesidades, la organización de funciones, la delegación de autoridad y responsabilidad.

Graves problemas inusitados entre los maestros, que se proyec--

(1) Administración y Lóg. Educ. S.E.P. Lic.Lep. p.128

tan hacia los alumnos y la comunidad, son generados por decisiones del director.

Sus actitudes, pasiones, presiones, política, ignorancia, incultura, falta de preparación y vocación, en general, desconocimiento de lo importante y trascendental de su actividad, son causantes que llevan al fracaso la encomiable labor que pueda desempeñar un maestro de grupo en su lugar de trabajo.

El propósito de hacer una clasificación de algunas actitudes manifiestas en los directores, principalmente en las escuelas primarias, es precisar desde nuestro particular punto de vista, una crítica de los casos más concretos de estas tipificaciones donde la influencia del director se ve correlacionada con problemas es pecíficos de los maestros, apoyados en las valiosas observaciones hechas por Kimball Willes para reforzar nuestros comentarios.

II. ACTITUDES MANIFIESTAS EN LOS DIRECTORES QUE OBSTACULIZAN LA LABOR DEL MAESTRO

Los maestros constantemente han manifestado que la falta de -- cooperación afecta las buenas relaciones entre ellos y la autoridad inmediata. En varias ocasiones, solicitan al director, -- apoyo para desarrollar algunas actividades congruentes a su labor y ante los rechazos manifiestos se provoca una tempestad -- que irónicamente el administrador cataloga como rebeldía, sólo porque las ideas no surgen de su autoridad. Nos referimos a --- aquellos maestros con inquietudes, con ética profesional y consciente de su actividad docente. Excluimos a los conformistas, -- egoístas, impreparados, pasivos, indolentes, tradicionalistas, que generalmente son los que asumen actitudes de aceptación ante decisiones "bizarras" de algunos directores de escuela primaria. En los problemas que surgen por las variadas y diversas actividades, los directores ponen de manifiesto la falta de comunicación entre los trabajadores que tiene a bien administrar y el desconocimiento de la importancia de las buenas relaciones -- huamans que en toda empresa han dado resultados satisfactorios. Es común observar que cuando se presentan problemas en los centros de trabajo, los directores proceden de manera arbitraria y autónoma; no admiten opiniones ni sugerencias porque consideran que al aceptarlas es poner en evidencia su falta de iniciativa. Si el director ha de ser un verdadero dirigente, debe reconocer las manifestaciones de resistencia; ser capaz de facilitar y tolerar expresiones de resentimiento, desilusión y antagonismo. Escuchar una crítica, no importa si es o no justa. Estar ante una muestra de descontento, interpretar las expresiones negativas o positivas. Estar dispuesto a descartar las

prácticas que no contribuyen a los propósitos del grupo de trabajo, ayudar a su grupo pues forma parte de él, encontrar soluciones en común ante los graves problemas que presenta la comunidad educativa, estar dispuesto a aceptar que los propósitos y respuestas de otras personas son tan naturales y válidas como los suyos cuando están bien argumentados y dentro de la posibilidad de ejecución y éxito.

No permitir que el grupo de trabajo se desintegre pues está empleado para cumplir una misión muy especial.

Consciente de su responsabilidad, puede ejercer el liderazgo y sólo así lo admitirá su grupo de trabajo como tal. Pero si se opone a las ideologías políticas de sus docentes, es tildado de inepto hasta por el miembro más ignorante del grupo. Será sólo un dirigente oficial si como única defensa utiliza su autoridad para controlar la situación y hacer que se cumpla su voluntad. Las distintas actitudes que asume un director de escuela primaria y que se proyectan en una serie de errores, se considera el reflejo de distintos estereotipos, desde el comportamiento que observó en su formación familiar, figuras o personajes que formaron su ética y profesionalismo, influencias cercanas al sistema político que lo favorecieron con este puesto, etc.

Se puede pensar que actitudes como éstas, son valores legados por nuestra sociedad y desde este punto de vista es nuestra herencia cultural y de comportamiento. Ante una sociedad o núcleo de trabajo asumen actitudes que afectan el desarrollo educativo que desde hace mucho tiempo se ha pretendido transformar con reformas educativas planificadas, tendientes a elevar la cantidad en la enseñanza vista por los maestros con un enfoque político, cuestiones que no se analizan en este estudio.

La pretensión consiste en presentar aquellos factores que impi-

den u obstaculizan la labor del maestro y con los cuales está relacionado directamente el director de la escuela, ya sea por las actitudes que tiene su actividad profesional. Se presentan algunas actitudes observables en nuestros lugares de trabajo y algunas reflexiones en torno a la verdadera actitud que debe asumir todo aquel que por fortuna tiene la oportunidad profesional de responsabilizarse de un grupo de maestros, que poseen un grupo de alumnos que ven, escuchan, piensan, reflexionan y critican.

Bajo tal propósito, se expone un análisis de las actitudes negativas que asumen directores de las escuelas primarias y que de alguna forma obstaculizan el proceso educativo.

A).- Falta de respeto a la personalidad.

Existen directores que no quieren respetar la personalidad que representa cada ser humano. Actúan de tal manera que ridiculizan al maestro auxiliar llamándole la atención frente a personas ajenas al plantel educativo; otras veces en presencia de sus compañeros de trabajo, y como si fuera poco, en presencia de los alumnos. Llega al atrevimiento de insultar de manera altanera a sus auxiliares como si éste fuera un siervo a su servicio.

La manera sobre cómo puede el director crear un ambiente emocional satisfactorio, es respetando la personalidad de todo individuo con quien tiene contacto. El respeto a la personalidad de los maestros es importante para la labor educativa. Esto requiere estar consciente de sus problemas, deseos de participar en la solución de ellos antes que los suyos. El respeto a la personalidad por el director, no puede circunscribirse a los maestros, aunque la manera de como el director trate a los maestros influye en la manera de cómo éstos tratan a los niños; el direc

tor debe poner el ejemplo respetando también la personalidad de cada niño.

Para que un empleo de completa satisfacción, es necesario que permita a todos conservar su dignidad. Esta implica sentirse -- igual con los que trabajan a su alrededor.

"Nadie puede mantener su dignidad si constantemente se le hace sentir inferior. No puede man tener ese respeto entre sí, si están en una po sición donde tienen que decir todo el tiempo -- "si, señor". Quieren un empleo donde puedan -- sentir que están trabajando con y no por otra persona".(1)

Un director que hace que su cuerpo docente se sienta como "ro-- bot" cumpliendo las órdenes de un ser más inteligente, termina con la buena moral del personal.

"El magisterio puede proporcionar la misma sa-- tisfacción de trabajo que cualquier otra vocación. En la mayoría de los casos se realiza ba jo condiciones buenas.

Al maestro le dan la oportunidad de trabajar -- en muchas situaciones nuevas y con contactos -- personales estimulantes. Da lugar a probar nue vas materias y da la sensación de que el individuo está haciendo una verdadera contribución a la sociedad. Da oportunidad de sentirse útil y reconocido.

Pero nunca se puede tomar por entendida la moral. El director necesita hacer constantes observaciones con objeto de determinar los sentimi mientos de los diferentes miembros del cuerpo docente. Si tiene la confianza de su personal, puede preguntarles individualmente los modos -- en que el trabajo puede ser más satisfactorio. La reacción a esta pregunta del personal le da rá la clave al tipo de procedimientos y acciones que están produciendo descontento, inseguridad y temor.

(1) Kimbal W. Op. cit. p. 242.

Cuando una sola personalidad queda ignorada, la sensación de confianza y seguridad dentro del grupo entero se desintegra y cada miembro siente, con justificación, que si una persona no ha recibido trato justo, el próximo puede ser su turno. El director tiene que juzgar constantemente sus acciones y decisiones por el efecto que tendrán sobre el trabajo de los maestros".(1)

B).- El derecho de expresión.

Existen algunos directores que coartan la libertad de expresión, no aceptan opiniones o sugerencias para resolver determinados problemas que afectan a la comunidad estudiantil; prefieren resolver todas las situaciones inherentes a su función por sí mismos, porque consideran que aceptar los pone en evidencia de carecer de iniciativa propia y se salen del esquema teórico tradicionalmente de lo que es un jefe y prefieren solucionarlo a su manera o dejarlo para "un después" que tal vez nunca llegará. El director debe poner en claro su deseo de compartir las ideas y mantener abiertos los canales de la comunicación para que todos aquellos que así lo deseen puedan participar. Si los maestros han demostrado su facultad creadora tienen que ser aceptados como personas con habilidad, entendimiento y suficiente saber para preparar los mejores tipos de aprendizaje para sus alumnos. Si no son aceptados los maestros con ideas creadoras de este modo, la facultad creadora pronto muere.

"La manifestación de un maestro impetuoso e idealista, es evidencia adicional de que el director debe creer en los trabajos de conjunto para que la toma de decisiones tenga éxito. Si los directores no quieren o no entienden el trabajo en conjunto, entonces los maestros tendrán que exigirlo y la mayo

(1) Kimbal W. op. cit. p. 242.

ría de ellos encuentran más fácil cambiar de lugar de adscripción que declarar la guerra a un director.

Otra forma de reconocimiento de la opinión del maestro es consultándolo antes de actuar. La consulta hace dos cosas: Permite saber al maestro que sus relaciones son importantes e implica que de las opiniones - saldrá una sugerencia sobre las formas de mejorar la acción.

El potencial se libera cuando el individuo es estimulado a desarrollar sus propios juicios. Los maestros están entrenados profesionalmente. Su educación los ha preparado para hacer juicios profesionales, no para ser "robots" siguiendo una rutina programada. Poca, si es que alguna diferencia existe entre la educación y experiencia del supervisor y el supervisado. Las directivas y demandas que insisten en conformidad decrementan la competencia del profesional menospreciando su juicio, y así, su confianza; o quitándole la oportunidad de aumentar su destreza por medio de la experiencia. Si un director desea liberar potencial, entonces aprecia el juicio profesional, anima la crítica del sistema existente, tanto normas como prácticas y estima la diversidad de opinión, producto de diferentes antecedentes. Cuando se identifican las ideas con las personas, las decisiones están tomadas muchas veces sobre la base de la jerarquía del proponente, más que el valor esencial de la idea. Si las ideas están consideradas como un recurso del grupo, los maestros las comparten libremente; pero si constantemente se refieren las propuestas y las prácticas con el individuo que las propone, empieza a operar el egoísmo. En algunas situaciones, a los que tienen ideas contrarias a las del dirigente oficial se les tacha de revoltosos.

Encuentran que en la escuela no los quie--

ren, en las reuniones de facultad los desconocen y si persisten, se les menosprecia junto con sus ideas. El camino más fácil - para ellos es estar tranquilos y aceptar - las políticas de la administración".(1)

C).- La oposición a las decisiones colegiadas.

En el grupo formado con los miembros del personal docente, generalmente cuenta las sugerencias o decisiones del grupo y a veces ni siquiera los consultan y cuando el grupo se opone a ciertas decisiones; el director supone que la oposición está protegiendo intereses ideológicos o particulares del grupo. No hay que olvidar que las responsabilidades del trabajo y los resultados obtenidos deben ser compartidos.

Para que tal concepción se realice, es preciso que el director no aporte por sí mismo los acuerdos y las soluciones, sino que, aunque sea suya la propuesta y las iniciativas, las someta a estudio de todos sus compañeros, oiga y acoja sus sugerencias, estimule la formulación de propuestas para el mejoramiento del trabajo.

El dirigente oficial ayuda al grupo a aclarar los puntos de discusión.

Coordina la discusión y el análisis y fija el proceder. El es el estabilizador emocional, debe ayudar al grupo a examinar diferencias sin que se altere su estabilidad emocional y su equilibrio; ayuda a los demás a ser tan mesurados como él acogiendo las diferencias y siendo objeto de análisis. Sobre todo, tiene que percibir su autoridad como herramienta que se usará para mantener el grupo unido para examinar el problema y sus posibles soluciones.

Cualquier administrador trabaja constantemente con el conflicto.

(1) Kimball W. op. cit. p. 43.

Tiene que reconocer que una de sus contribuciones es de ayudar a individuos dentro del mismo, resolver la diferencia que existe entre ellos y trabajar para los fines comunes que han elegido.

"Los deberes de un dirigente oficial en este rubro son los de estimular el interés en un grupo de trabajo; reunir personas que tengan interés en empezarlo para asegurar facilidades para los miembros del cuerpo docente con el que han de trabajar; actuar como coordinador durante las sesiones de trabajo y proveer toda la ayuda y aliento posible a aquellos que fomentan ideas en sus escuelas después de terminada la sesión de trabajo.- Cuando la responsabilidad se asume en una reunión de planteamiento, el director no está expuesto a la tentación de ejercer autoridad y el maestro perderá su temor al director; pero el maestro tiene responsabilidad más precisa, que es hacia la de sus compañeros de trabajo.

Es mucho más fácil dirigirse al director -- con la excusa de que era imposible hacer el trabajo que acercarse al grupo de sus "pares" y decirles que era imposible cumplir con lo prometido. Haciendo que el individuo acepte responsabilidades por el grupo, la reacción personal hacia el director disminuye. El miembro que asume la responsabilidad no se siente engañado por un individuo que, al parecer, no lo quiere. Tampoco siente antipatía hacia el director por haberle dado una labor que fue imposible desempeñar. Tiene responsabilidad hacia el grupo y sus reacciones por su trabajo se transfieren a aquel y no al director.

A medida que los miembros del personal asumen responsabilidad, debe acordarse un tiempo límite para la terminación del trabajo. Los miembros del grupo a quienes asignaron responsabilidad, o quienes ofrecen aceptar responsabilidad, debían hacerlo con fecha -

exacta fijada por el horario de producción. Si se acuerdan tiempos límites éstos sirven como controles en la situación". (1)

D).- La venganza como esgrima administrativa.

La venganza nos coloca en el mismo plano con el agresor. Donde existe la venganza reina el odio, la rivalidad, la intriga, los celos y no puede haber progreso en ningún aspecto de la vida humana. Desgraciadamente en nuestro sistema educativo de primaria existen directores que utilizan el poder que les confiere su autoridad administrativa para vengarse. La imagen del director se deforma y ésta se refleja en sus auxiliares y a su vez en los alumnos. Se puede observar esta actitud cuando un auxiliar les señala un error, es de esperarse que éstos no lo acepten y como resultado por atreverse a manifestar su manera de pensar o bien su inconformidad, irónicamente sufre el castigo.

Otras formas de manifestar la "pasión del alma" se observa al ordenar a su auxiliar hacer una serie de actividades agregando a esta orden ofensas verbales cargadas de ira y amenazas. Ante esta actitud de los directores los auxiliares manifiestan desprecio, rencor, ira y llegan hasta la insolencia por tener un puesto que los coloca ante la sociedad inferior a éste, aunque su preparación profesional sea igual o en ocasiones superior a las del director. Pero cuando el auxiliar medita: ¿Rencores? ¿De qué sirven? ¿Qué logramos con las ofensas? ni restañan heridas, no corrigen el mal con el odio, las enemistades y la inquina no se resuelven los problemas internos ni tampoco -

(1) Kimball W. op. cit. p.p. 100-191.

los externos; sólo con el amor al trabajo, la tolerancia y la comprensión se pueden alcanzar victorias en el campo físico, moral e intelectual.

El hombre nace bueno, pero la sociedad lo corrompe. Se abandona y se deja arrastrar por el ambiente hasta convertirse en una víctima de las circunstancias. Pero el hombre es más que un juguete en las manos del azar, pues posee mayor o menor grado una capacidad inherente gracias a la cual puede actuar sobre el ambiente y las circunstancias y así conseguir lo que se propone. Hay que convenir desde luego que el ambiente es poderoso e influye en gran medida.

Toda persona por insignificante que parezca desempeña un papel importante en la sociedad. La venganza es un terrible mal; puede acabar con los sentimientos, herir susceptibilidades y ocasionar ruinas, moral y espiritual, son experiencias desagradables en el trabajo y en cualquier aspecto de la vida humana.

Debemos estar conscientes que somos profesionistas, estamos expuestos a la crítica constructiva o destructiva en la comunidad donde laboramos.

La venganza es cruel porque destruye física y moralmente a las personas, las enferma, los hacer formarse murallas y la comunicación se corta; si existe es sólo para ofender. La venganza y sus consecuencias son serias principalmente cuando está de por medio un grupo de personas o niños a nuestro cuidado.

Debemos recordar siempre que las acciones hablan más fuerte que las palabras. Las acciones son vitales porque actúan en lugar de la palabra y éstas provocan reacciones que pueden dañar a terceros, como es el caso que aquí se analiza.

Debemos reconocer que el odio, el egoísmo y la intolerancia nacen de la incapacidad profesional; éstas personas sufren por la

felicidad que envidian de los demás y a veces disfrazan de - - escepticismo su amargura con las malas e intencionadas críticas destructivas que murmuran de los demás compañeros de trabajo, en ocasiones la incapacidad de simpatía mata la confianza de sí mismo y siembra la discordia con los demás, envenenan el ambiente donde se encuentran, desatan hasta los lazos más formales de amistad y compañerismo.

"La dirección debe cuidar que no quede ningún sedimento de rencor, ni complejos de inferioridad en ninguno de los maestros. Este puede lograrse cuando el director posee dotes de inteligencia, de capacidad de carácter que hayan conquistado el afecto y la amistad de sus compañeros y logrando que la autoridad legal de que está investido, no sea impuesta y pese, como un motivo de degradación sino que sea reconocido y aceptado voluntariamente por todos. Si el director ha de ser un verdadero dirigente, debe reconocer las manifestaciones de resistencia; ser capaz de facilitar y tolerar expresiones de resentimiento o desilusión, antagonismo sin estar a la defensiva; oír una crítica justa, estar alerta a las muestras de descontento en una expresión negativa. En gran medida el tono emocional de la escuela se determinará por -- las actitudes del director".(1)

E).- Barrera a la comunicación.

Ciertos directores tratan de obstaculizar la comunicación cuando creen que una decisión contraria dañaría su imperio o disminuirá algunas ventajas de que gozan, siempre tratarán de usar parlamentos para distraer la atención de los puntos reales en

(1) Kimball W. op. cit. p. 188

cuestión. Si un director ve que su papel es el de persuadir a sus colaboradores para que acepten su punto de vista, sus normas o su percepción, buscará siempre el modo de convencer a través de una comunicación veraz y oportuna.

Hay directores que tienen complejo de inseguridad, no revelan información alguna que pudiera disminuir su posición ante sus maestros. Nunca admitirán sentirse inadecuados. Retendrán toda comunicación que pudiera divulgar alguna de sus razones para sentirse inseguro. Cuando el director se siente inseguro oír lo que quiere oír y nada más, desconocerá todo comentario que pudiera acentuar su sentido de insuficiencia o los interpretará como un ataque a su persona y es así como el mensaje original se pierde.

También existen directores que se sienten superiores a sus auxiliares; no se comunica libremente con éstos y cree que no es necesario. Los directores que se creen superiores no creen que las palabras de sus auxiliares sean importantes. Cualquier mensaje sobre jerarquía interfiere la precisión de la comunicación ideas negativas sobre la situación.

Si la gente teme que por su situación no se le respete o su contribución se menosprecie, no tratarán de hacer verdadera contribución.

"La comunicación tiene un hondo significado para una organización y para los individuos cuyo trabajo es primordialmente interacción directa. El grado de cohesión y unión entre grupos depende de la adecuada comunicación y el valor de la conferencia se determina por el grado de comunicación que ocurra. Sin una comunicación real, la gente permanece en una organización sin lealtad mutua en cuanto persona, o hacia los objetivos trazados. Cada persona está realmente sola. Cada

uno está controlado por una estructura de organización que da poder a la persona indicada para transmitir información. Si los miembros del grupo no dan importancia a sus diferencias, no las usan para un crecimiento profesional. La tendencia de un individuo a defenderse es un impedimento a la comunicación. Cuando una persona trata de proteger su posición y evitar que la expongan como débil, impide cualquier intento de entendimiento de su punto de vista.

Cuando hay insistencia en la conformidad también hay una distorsión de la comunicación. Si una persona de mayor jerarquía no permite que haya diferencias de opinión entre los miembros del grupo directivo, aquellas personas sin poder o posición revelarán únicamente la información que creen que sea aceptable a la persona de más rango.

Los miembros del grupo tienen valores distintos. La gente puede estar tan ligada a normas que no quiere considerar algo distinto. No quieren reconocer que han otros valores. No quieren ver sus normas amenazadas. Renúsan considerar los puntos de vista de los demás. Una excesiva obligación por parte de algunos individuos a cierto juego de valores que están en conflicto con las normas de otras personas interferirán con la comunicación en el grupo; lo mismo que cuando la ignorancia causa mala interpretación de la situación".(1)

F).- La autoridad como derecho de ejercer el poder.

La autoridad es empleada como medio de imposición siendo ésta

(1) Kimball W. op. cit. p.p. 67-75.

la más negativa, permite abusar y pasar sobre los derechos de cualquiera.

El uso de autoridad en las direcciones escolares debe emplearse para controlar ciertas situaciones pero nunca se debe permitir que se proceda con una autoridad arbitraria.

La autoridad de las direcciones escolares a veces indeseable y de efectos perjudiciales se tornan casi imposibles en la práctica, cuando está a cargo de un individuo designado oficialmente por los niveles de mayor jerarquía. El personal está inhabilitado para asumir alguna decisión que resuelva los problemas de -- autoridad ante estos hechos los maestros deberán soportar tal situación por tiempo indefinido y solucionarlo a nivel personal, renunciando o requiriendo un cambio de una comunidad a otra, -- más el problema seguirá existiendo porque el uso y el abuso de la autoridad seguirá siendo el mismo, nada más que con diferente director.

"Es evidente que en virtud de su posición superior quien sea designado para un cargo de conducción en una unidad o centro educativo asumirá el mando que le confiere la norma estatuida. En los hechos significará que tiene poder, es decir, capacidad para imponer su voluntad sobre los demás, no obstante los puntos de vista -- que sostengan. La ley también le proporciona el sistema de cohesión necesario -- para mantener su autoridad, (entendida -- ésta como el derecho de ejercer el poder), sea por una razón de circunstancia, sea por el principio de salvaguardarla -- como requisito de orden.

Aún no se cuenta con estadísticas en estas latitudes que informen sobre el porcentaje de directivos existente que asumen tipos de conducción que perturban -- sensiblemente el nivel de satisfacción --

profesional y de productividad de sus subordinados, en el amplio abanico de objetivos educacionales por ser logrados. Si, se podría afirmar que no son pocos los casos observados en que los que son designados para cargos de mando dentro de la línea jerárquica, optan por tipos de conductas cuyas características más notorias, evidenciadas en diversos grados suelen ser: Rigidez, autoritarismo, control externo, rutina; todo ello manifiesto a través de acciones directas o de sutiles mecanismos de persuasión. Las respuestas de los subordinados variarán naturalmente en relación con sus específicos rasgos de personalidad: Sumisión o rebeldía, lucha o evasión, preocupación por lo que hay que hacer para agradar al superior o indiferencia, conformismo o frustración. En los casos que los afectados tengan relación directa con alumnos, tales comportamientos obviamente actuarán como interferentes activos del logro de objetivos, especialmente los relacionados con el área afectiva.

El director cuando está tratando con el maestro, debe estudiar su propia conducta para eliminar cualquier causa que podría estar originando la infracción en el grupo. Debe ser tan objetivo con sus propias acciones como lo es con las del maestro. En ningún momento debe haber una exhibición innecesaria de autoridad. Si el maestro está de acuerdo en que él quebrantó los propósitos o reglamentos, el director buscará una solución satisfactoria para ambos, que requerirá, posiblemente, la presencia de otros miembros del grupo para resolver el caso.

La salvaguarda del principio de autoridad es algo más tenido en cuenta en la estructura burocrática de un servicio educativo que las distorsiones que los titulares de los puestos de mando puedan generar por -

por su ineficiencia en el logro de los objetivos de la organización.

La culpa de lo que ocurra siempre será de "los de arriba". Si se ha advertido que su preparación técnica está por de bajo de lo aceptable, ello no se anali zará como una responsabilidad personal sino como una falta de preocupación de los ministerior por no haber organiza- do cursos de perfeccionamiento. Se de- ja de percibir el autoperfeccionamien- to como una obligación personal inhe- rente al tipo de acción que se reali- za". (1)

G).-La disciplina autoritaria.

La disciplina como factor positivo es necesaria en cualquier organización, pero casi imposible que el personal que labora en una institución educativa sea cortés, amable y disciplinado si no se dan las buenas relaciones entre directores y auxiliares.

Nacen ahí los problemas y se dice que el maestro es rebelde e indisciplinado y esto da origen a un descontrol y termina por destruir la organización de cualquier institución.

Desde luego que la rebeldía y la indisciplinada es provocada por una serie de injusticias injustificadas, o por no ceder a un simple capricho del director, el maestro se siente presionado, se revela y se defiende y por defender su posición es catalogado maestro indisciplinado.

Existe presión en el terreno político, por diferir del direc- tor y no estar de acuerdo con él, surgen los problemas de - - - indisciplinada y divisionismo de grupos, entonces es cuando el - grupo contrario recibe más trabajo que los otros.

(1) Kimball W. op. cit. p.p. 19-20.

La indisciplina al igual que los demás aspectos expuestos en este capítulo son problemas que directores de las escuelas primarias presentan en las instituciones donde prestan sus servicios, problemas que afrontan y afectan a los maestros que laboran bajo su dirección, convirtiendo a éstos como sus servido--res y no como sus colaboradores; esto refleja que las relacio-nes humanas no se practican o bien desconocen su magnitud, ig-norando que por medio de éstas se conduce al éxito y al bienestar general.

III. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ADMINISTRACION ESCOLAR

El hombre desde sus épocas más remotas siempre ha tenido necesidad de vivir en sociedad, su evolución se debe en mucho a las relaciones interpersonales que establece con su propia comunidad, de comunidad a comunidad, de generación a generación, etc. Esto ha sido objeto de estudio por parte de la psicología que estudia al individuo en sus manifestaciones personales de adaptación a un grupo o sociedad, de sus frustraciones al no lograrlo, de su deseo de aceptación, de sus sentimientos, de sus motivaciones y percepciones, etc. También la sociología hace lo suyo al estudiar al hombre en función de un grupo como unidad, comunidad o sociedad, sus costumbres, creencias, modos de vivir, normas sociales, leyes, formas de gobierno, etc. La interrelación de estas dos disciplinas da origen a la psicología social, cuyo campo de estudio es la conducta del individuo en sociedad y en la interacción humana. En todo momento, en toda circunstancia podemos encontrar problemas de relaciones humanas; en la vinculación de un individuo con otro, de éste con un grupo, entre grupos, etc., casi siempre el individuo para realizar cualquier tipo de actividad lo hace en grupo, porque se ha descubierto que el trabajo de esta manera es más eficiente y gratificante debido a que se establecen relaciones concretas y dinámicas, hay interdependencia, interacción social entre los individuos, su existencia como grupo los recompensa, comparten normas, se organizan para lograr objetivos, se identifican como miembros y se sienten aceptados como individuos; es así como se forman los grupos. Esa interacción social a medida que se consolida, las relaciones humanas se hacen más adecuadas, más democráticas.

A).- El director de una escuela y las relaciones humanas.

Refiriéndose al ámbito escolar, la escuela alberga a un grupo o grupos, cada uno con sus propias características. Para propiciar la eficacia en sus tareas se debe fomentar su integración, tarea que corresponderá al director.

Cabe hacer notar que cuando se habla de grupo, es necesario tratar acerca del líder, es decir, de aquel miembro del grupo que en un momento determinado y por diferentes motivos lleva a la acción a su grupo de manera espontánea. ¿Deberá, entonces, ser el director un líder?

"Muchos estudiosos se han avocado a caracterizar al líder como aquella persona distinta a los demás miembros, aunque si bien es cierto que algunos líderes demuestran ciertas tendencias características que les hace identificables, se ha tenido que concluir que un líder que funciona como tal en un grupo, no siempre lo hará en otro, el líder depende del grupo. Por lo tanto, el director no es un líder, puesto que no surge espontáneamente del grupo, pero sus funciones son semejantes y al fomentar las relaciones humanas adecuadas, puede llegar a ser un buen dirigente".(1)

Se deduce fácilmente que el clima más adecuado para el trabajo en grupo es el de tipo democrático.

Desde luego no todo depende del director, puesto que ya se mencionó y se hizo hincapié en la interacción social de los miembros que implica sus propias diferencias individuales (intereses, hábitos, actitudes, edades, etc., etc.)

Sin embargo, será importante el rumbo que marque el director de la escuela, para lo cual es recomendable dar su respectiva importancia a algunas consideraciones que a través de los cursos que programa la S.E.P. se anotan a continuación :

(1) HALL D.M. Dinámica de la acción de grupos. p. 279.

- Fomente la integración del grupo
- Establezca la comunicación directa
- Reconozca los logros y esfuerzos de los miembros
- Admita sus errores
- Participe y estimule la participación
- Ofrezca sugerencias y servicios
- Pida y de opiniones
- Busque llegar al consenso
- Busque la imparcialidad

Dado que no existen reglas para la conducta humana que garanticen resultados satisfactorios, debido a su propia dinámica, lo anterior llega a nivel de sugerencias con el fin de que la persona responsable de la dirección las tome en cuenta.

B).- La comunicación como parte esencial de las relaciones humanas.

Establecida la importancia de las relaciones humanas que el director debe propiciar en la comunidad escolar, es necesario -- abordar un elemento básico para que las relaciones interpersonales puedan funcionar, éste es la comunicación que todo directivo debe conocer a profundidad para poder manejar sus elementos. Una falla en la comunicación, sea confusa, incompleta, que quer 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.

La dirección se basa en la capacidad que se tenga para estable-

cer la comunicación adecuada que pueda conducir a una actividad cooperativa de los miembros que integran el grupo docente. Para lograrlo se debe motivar a todo el personal que labora con él, así como a los alumnos.

La tarea no resulta fácil tomando en cuenta el doble carácter - que tiene la función del director: Administrativa y técnico-pedagógica, pero ha de intentarlo de diversas formas para lograr su cometido. A continuación damos algunas sugerencias que pudieran ser útiles extraídas de :

- Desterrar toda preferencia o favoritismo, que desmoraliza y disuelve el grupo de maestros.
- Procurar que éstos comprendan su situación como profesionales y como personas ubicadas en una comunidad escolar.
- Ayudarles a un mejor conocimiento de sí mismos.
- Respetar la personalidad de cada uno con plena aceptación de la misma.
- Acortar la distancia social que pudiera existir entre él y los maestros.
- Propiciar un ambiente de cordialidad y camaradería.
- Procurar el intercambio de opiniones.
- Estimular las acciones de los maestros.
- Sugerirles una mayor comunicación con sus - - alumnos.

La educación es un quehacer cooperativo que requiere esfuerzos 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 tam-

bién 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 comunidad y los padres de familia.

Partiendo de las consideraciones expuestas con anterioridad, - se desprende que la comunicación es primordial en toda organización y al aplicarla en el campo de la educación podemos observar que de acuerdo a la estructura del sistema existen esquemas de comunicación que se refieren a aspectos diversos y a diferentes niveles, dicha comunicación puede referirse a relaciones administrativas, relaciones organizativas, relaciones profesionales y relaciones personales.

Dentro de las relaciones administrativas, la comunicación es - totalmente objetiva y funcional, ya que en este aspecto se manejan nóminas, estadísticas, censos, permisos, nombramientos, etc. Aunque algunas de ellas (como los permisos económicos, licencias médicas), en el fondo son de carácter personal, están dentro del aspecto administrativo.

Dentro del aspecto organizativo, podemos considerar a las relaciones de personal, los horarios, listas de asistencia, registros de evaluación, etc., y dentro del aspecto profesional se consideran las decisiones que se toman en materia de actualización profesional, actas del Consejo Técnico Consultivo, seminarios, ciclos de conferencias, etc.

C).- El papel de los directores en las relaciones humanas.

Una de las funciones del director es la de crear un ambiente emocional sano a la escuela; son vistas como situaciones producti-

vas, alegres y agradables.

Otras son opacas y desagradables, por lo cual, tanto los niños como los maestros sienten gran antipatía y las evitan en lo posible. En el primer tipo de escuelas, los maestros simpatizan y les agrada estar con sus alumnos. En el segundo los maestros tienen poco en común y se alejan de los niños tan pronto como pueden. Gran parte de la diferencia está en el modo de cómo el director establece sus relaciones personales y de trabajo con ellos y los miembros de la comunidad.

"El modo básico de cómo puede el director crear un ambiente emocional satisfactorio es respetando la personalidad de todos los maestros con quienes tiene contacto. El respeto de la personalidad de los maestros por el director tiene muchas satisfacciones. requiere estar interesado en ellos y en sus problemas; deseo de preocuparse de los problemas de ellos -- antes que de los suyos y dar plena consideración a sus ideas y sugerencias, crear el tipo de reunión donde cada maestro -- tenga la oportunidad de hacer saber sus opiniones, fomentar actividades sociales que fomenten amistad entre el personal, proporcionar condiciones agradables de trabajo y cosas tan comunes como mantener una disposición tranquila, demostrando cortesía".(1)

El respeto de la personalidad por parte del director no puede cesar en los maestros, aunque la manera de cómo el director -- trate a los maestros influye en la manera de cómo éstos tratan a los niños. El director debe poner el ejemplo respetando la personalidad de los niños. Cada niño en la escuela debe saber que es bienvenido y que es parte del programa.

(1) KIMBALL W. op. cit. p. 169.

Hay que tratar a cada uno con toda imparcialidad, sin tener en cuenta raza, religión o color. Asimismo cada niño debe saber - que cada maestro, incluyendo al director, son sus amigos y no personas que están empeñadas en hacerlo que se conforme con - cierto patrón de comportamiento. Cada niño debe saber que sus sentimientos, sus aspiraciones y sus habilidades están consideradas en la planificación de las actividades escolares y en la serie de experiencias especiales.

En gran medida, el tono emocional de la escuela se determina - por la actitud del director hacia la vida particular del maes- tro. Se debe considerar la supervisión como algo mucho más - que una mera ayuda referente a los problemas del aula. Por mu- cho tiempo la Psicología ha destacado que la reacción de una - persona en una situación dada resulta de su experiencia en ge- neral. La supervisión dentro de la escuela debe considerar la importancia de ayudar a los maestros a enfrentar sus problemas. El trabajo del director es el de escuchar a los maestros cuan- do éstos tienen dificultades emocionales en sus vidas. A fin - de ayudar a los maestros a enfrentar sus problemas financieros y personales, es necesario conseguir ayuda. No importa cuántas veces se les indique que sus problemas están fuera del aula, - es para ellos una imposibilidad.

El director puede ayudar a fomentar un ambiente emocional sano para los alumnos, ayudando a los maestros a que resuelvan sus problemas personales. Un ambiente emocional sano es algo más. El director debe tener una personalidad sincera, amable y hu-- milde.

IV. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

El director es el elemento básico o indispensable en la organización para el buen trabajo; quien debe organizar y distribuir actividades que contribuyan a elevar la calidad en la labor docente; le corresponde coordinar y normar los factores que directa o indirectamente intervienen en el proceso de la organización escolar.

Las actividades que asumen los directores ante su personal puede provocar y desencadenar los problemas difíciles de controlar. Siempre se ha detectado un alto índice de inconformidad entre directores y maestro auxiliar. Es recomendable que todo director se auxilie de las relaciones humanas para tratar a su personal y tratar por este medio disolver las posibles inconformidades.

Directores y maestros deben ser conscientes que los problemas nacen y se recrudecen por la falta de práctica o desconocimiento de las buenas relaciones humanas. Los directores deben aceptar a los maestros tal como son, sin condenación por su comportamiento que es el resultado de experiencias pasadas. Si el director ha de usar el procedimiento de compartir decisiones efectivas, debe ayudar al grupo docente a identificar los problemas que juzgue como importantes.

El director se equivoca cuando hace evaluaciones, su función es la de ayudar al maestro en el análisis de la situación y formular procedimientos para mejorar el trabajo docente.

Se debe juzgar los esfuerzos por su efecto sobre la creación de un ambiente escolar donde los maestros sean libres de hacer comentarios, de equivocarse, de cometer errores y también sentirse que puede diferir del director.

La dirección debe cuidar que no quede ningún resentimiento de rencor, ni complejo de inferioridad en ninguno de los maestros. Esto puede lograrse cuando el director posee dotes de inteligencia, de capacidad y amistad de sus compañeros y logrando que la autoridad legal de que está investido, no sea impuesta y pese como un motivo de degradación, sino que sea reconocido y aceptado voluntariamente por todos.

La autoridad o el poder no debe imponerse, debe lograrse por medio de la convicción de que las personas tienen el derecho a esa autoridad o poder. El maestro pierde su autoridad cuando no es respetado y el respeto se pierde cuando la conducta y las actitudes no son éticas.

El director tiene que demostrar constantemente que la moral de su personal es su mayor preocupación.

El director es un oficial de personal. Las necesidades, las preocupaciones y los deseos del personal son de su incumbencia. Si quiere mantener la moral elevada en el grupo, entonces sabrá cuáles son las ventajas ofrecidas al personal y trabajar en conjunto con los maestros a fin de conseguir más y mejores beneficios y ayudar al grupo a establecer un procedimiento para aliviar las quejas. Debe tener conocimientos y habilidades para auxiliar a los maestros en sus problemas profesionales y personales sobre una base de persona a persona.

Si el director ha de ser un verdadero dirigente, debe reconocer las manifestaciones de resistencia; ser capaz de facilitar y tolerar expresiones de resentimiento o desilusión, antagonismos sin estar a la defensiva; oír una crítica justa; estar alerta a las muestras de descontento en una expresión negativa. En gran medida el tono emocional de la escuela determinará a causa de las actitudes del director.

Un director debe tener confianza en sí mismo. La psicología - nos enseña que el deseo de disminuir el mérito de otros o de hacerles daño se produce como consecuencia de sentimientos de inseguridad.

El país requiere actualmente de maestros cada día mejor preparados para que la enseñanza rinda los frutos adecuados; debemos conquistar dudas y temores, debemos cultivar la ciencia y las relaciones humanas.

BIBLIOGRAFIA

- BALLESTEROS, y Usano Antonio.- Organización de la escuela primaria, decimasegunda ed. (1981) Ed. Patria, S.A. México 1, D.F. 447 p.
- BRUCE, Martín M. Relaciones humanas. Tr. Vicente Pardo, (1983) Ed. Diana, S.A. México 12, D.F. 78 p.
- CARROLL, Herbert A. Higiene mental dinámica del ajuste psíquico. Tr. Dr. Francisco Javier Campos, 13 ed. -- (1984) Ed. Compañía edit. Continental, S.A. de C.V., México, D.F. 399 p.
- ESCADON, Rafael. El libro completo de las relaciones humanas. (1981) Ed. Universo México. 163 p.
- FERRINI, Rita. Hacia una educación personalizada. (1981) Ed. -- Mexicanos Unidos, México. 195 p.
- FRANSETH, Jane. Supervisión escolar como guía. Tr. Gloria Cervera de Falcón. 15 ed. (1979) Ed. Trillas, México. 381 p.
- GARCIA, Ramón-Pelayo y Gross. Diccionario Pequeño Larousse. -- (1980) Ed. Arausse. 1663 p.
- GORDON, Dr. Thomas. Maestros eficaz y técnicamente preparados. Tr. Guadalupe García de Leonel. ed. (1979) Ed. Diana, México. 374 p.
- GRAN Enciclopedia Larousse. (1978) Ed. Planeta. 1019 p.
- HERNANDEZ, Palacio Helen. S.O.S. Maestros. 2 ed. (1982) Ed. Asociados. 105 p.
- KEILINGER, Fred N. Investigación del comportamiento. 2 ed. -- (1985) Ed. Interamericana. 525 p.
- KIMBALL, Wiles. Técnicas de supervisión para mejores escuelas. Tr. Dra. Martha Pajuelo. 2 ed. (1982) Ed. Trillas, México. 233 p.
- LARROYO, Francisco. Diccionario Porrúa de Pedagogía. ed. (1981) Ed. Porrúa. 601 p.

- MEGUIGAN, J. F. Psicología Experimental enfoque metodológico, -
Primera ed. (1972). Ed. Trillas. 460 p.
- MUNGUÍA, Zatarain Irma. Manual de redacción e investigación do-
cumental. 2 ed. (1981) 233 p.
- S.E.P. Administración y Legislación Educativa. (1976). 387 p.
- S.E.P. Manual de Organización de la escuela de educación prima-
ria. ed. (1980) (Programa de actualización para
maestros). 77 p.
- UHICH Roger. Control de la conducta humana. (1979). Ed. Trillas.
545 p.
- UNESCO. Las reformas de la Educación, experiencias y perspecti-
vas. 240 p.
- U.P.N. Manual académico del proceso de titulación. México. (1984)
226 p.