



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

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

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE
OPTIMIZAR LAS RELACIONES ENTRE LOS DIRECTIVOS
DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS PUBLICAS Y LOS DE LA
ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA



JESUS MIGUEL RIVERA TORRES

TESINA MODALIDAD ENSAYO
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION BASICA

CHIHUAHUA, CHIH., JULIO DE 1995



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

1/25 2.67
Chihuahua, Chih., a 8 de julio de 1995.

C. PROFR. JESUS MIGUEL RIVERA TORRES
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 "CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE OPTIMIZAR LAS RELACIONES ENTRE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS PUBLICAS Y LOS DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA", opción tesina modalida de ensayo a solicitud del C. LIC. CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

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

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

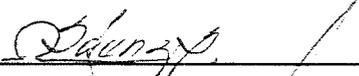
~~PROFR. JUAN GERARDO ESTAVILLO NERI~~
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD OBA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL.

S. E. F.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN (M)
CHIHUAHUA, CHIH.

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL

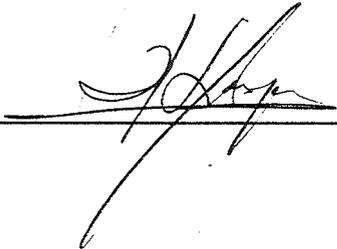
LIC. CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ

REVISADA Y APROBADA POR LA SIGUIENTE COMISION Y JURADO DEL EXAMEN
PROFESIONAL.

PRESIDENTE: LIC. RAMON SAENZ GALAVIZ 

SECRETARIO: LIC. JUAN TENORIO URBINA 

VOCAL: LIC. CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ 

SUPLENTE: LIC. HERMILA LOYA CHAVEZ 

CHIHUAHUA, CHIH., A 8 DE JULIO DE 1995.

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE OPTIMIZAR
LAS RELACIONES ENTRE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS
PRIMARIAS PUBLICAS Y LOS DE LA ASOCIACION DE PADRES DE
FAMILIA.

C O N T E N I D O

I.-INTRODUCCION.....	1
II.- LA ESCUELA PRIMARIA PUBLICA EN NUESTRO PAIS.....	5
III.- CONCLUSIONES.....	37
IV.- SUGERENCIAS.....	39
IV.- BIBLIOGRAFIA.....	44

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE OPTIMIZAR LAS
RELACIONES ENTRE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS
PUBLICAS Y LOS DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA.

Introducción.- La escuela primaria pública es una institución fuertemente arraigada en la sociedad mexicana. Es para muchos niños mexicanos su única opción de entrar en contacto con la cultura, así sea elemental. Para otros representa un escalón básico para acceder a instituciones superiores. Pero, cualquiera que sea la expectativa en cuanto a su permanencia dentro del sistema educativo, es para muchos una esperanza de progreso y movilidad social.

Quienes tenemos la responsabilidad de dirigir una escuela primaria debemos sentirnos orgullosos porque estamos al frente de una de las instituciones más representativas del pueblo de México, y por eso mismo tenemos la obligación de tratar de mejorar todos los aspectos que atañen a su funcionamiento. Lo mismo necesitamos conocer de pedagogía que de psicología o de reglamentos, lo mismo necesitamos realizar o supervisar trabajos de plomería que de evaluación del desempeño docente de los maestros.

De entre toda la enorme variedad de actividades que realiza el director de una escuela primaria, sea federal, estatal e incluso particular, hay una que pienso que es de gran importancia para el buen funcionamiento del plantel y que no ha sido suficientemente valorada: Me

refiero al aspecto que versa sobre las relaciones que se establecen entre directivos de la escuela y los de la Asociación de Padres de Familia y la manera en que estas relaciones puedan mejorarse en bien de la escuela.

Tal vez esta inquietud tenga su base en la experiencia que yo viví en la escuela en la que laboro actualmente y que brevemente relataré a continuación:

Hace nueve años fundamos la escuela, empezamos a laborar en un edificio que anteriormente había sido una granja avícola, no teníamos ningún material, llámese bancas o gises, pero con un gran esfuerzo conjunto entre maestros y padres de familia en cuatro años logramos ser una de las escuelas más grandes del estado de Chihuahua, con 24 aulas, cuatro anexos sanitarios, dos canchas de basquetbol, etc. Pero enseguida tuvimos como Presidente de la Asociación de Padres de Familia, a una persona que yo me atrevería a calificar de "mercenaria de las Sociedades de Padres" pues ya previamente había sido destituida como Presidente de la Asociación de Padres de un Jardín de Niños, (hoy forma parte de la directiva de una escuela secundaria) pero en nuestra escuela se dió tiempo para derrumbar mucho del trabajo que habíamos realizado y a pesar de que ya no teníamos deudas por construcción y que ya sólo faltaban detalles relativamente fáciles de solucionar, la escuela se estancó y luego tuvimos retrocesos lamentables.

Ante esta situación y fuera de lamentaciones estériles que a nada positivo conducen, quedó en mí la pregunta ¿quién es más culpable en una situación de este tipo? ¿cómo podemos prevenir que esta situación no se vuelva a repetir? ¿con qué armas contamos los directivos de las escuela para impedir que una directiva de paterfamilias saquee los fondos con que cuenta la escuela? En fin, que de aquí partió mi interés por investigar más al respecto.

Para ello, entre otras actividades que realicé para tratar de ser objetivo y no partir sólo de esta experiencia que sin duda debe de contener algo de subjetividad, me dediqué a "investigar" lo que sucede en otras escuelas primarias al respecto, y después "investigué" y comparé lo que sucede en el nivel pre-escolar, en las escuelas secundarias y en una institución de nivel terminal como lo es el Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios. También acudí a personas que en su momento tuvieron la responsabilidad de atender a las Asociaciones de Padres de Familia en el estado, por parte de la Secretaría de Educación Pública. Así, me di cuenta, entre otros muchos aspectos, de lo importante que es lograr una adecuada comunicación entre ambos tipos de directivo, por lo que indagué aspectos referentes a la Teoría de la Comunicación, específicamente aplicada a las relaciones humanas. Así pude encontrar que la mayoría de las personas tenemos mucho que mejorar en este aspecto y que puliendo la forma en que

establecemos la comunicación con otras personas encontraremos satisfacciones y conocimientos que normalmente no podemos obtener de otra manera.

La comunicación pone a prueba en forma dinámica y complicada todo lo que somos. Al comunicarnos mostramos nuestra actitud ante la vida, nuestros estados mentales y físicos, valores, sentimientos, barreras o capacidad de escuchar, expectativas y sueños. Comunicarnos es "consultar, conferir, examinar, tratar con otros un asunto tomando su parecer"⁽¹⁾, o bien "hacer participe a otro de lo que uno tiene"⁽²⁾. Otro concepto de comunicación nos lo da J.M. Martínez: "entendemos por comunicación, el proceso de producción, distribución y consumo de significados que se desarrollan sobre la matriz que las relaciones sociales implican, según la naturaleza y el modo de articulación de las formas de producción consideradas, una situación de igualdad o desigualdad de condiciones entre el emisor y el receptor (lo que supone a su vez mayor o menor 'posibilidad de oír el uno al otro, o de prestar oídos como posibilidad mutua de entenderse')"⁽³⁾.

Este trabajo que presento a continuación reseña lo

(1) Enciclopedia Salvat, Tomo III, 1976.

(2) Diccionario Océano, 1993.

(3) MARTINEZ, J.M. "Para entender los medios: Medios de Comunicación y Relaciones Sociales" en "Expresión y Comunicación" UPN México 1990.p 26

que pude indagar con mis "investigaciones" y las respuestas que encontré a las interrogantes ya planteadas y a otras más que fueron surgiendo durante el desarrollo del mismo.

La escuela primaria pública en nuestro país.

El sistema educativo de un país es uno de los instrumentos básicos para la transmisión de la cultura: los valores, tradiciones, historia, formas de convivencia y de organización social, etc. La escuela primaria pública es un instrumento que impulsa la evolución social ya que permite a los futuros ciudadanos tener sus primeros (y a veces los únicos) contactos con la cultura, así como iniciar su socialización.

La educación primaria es la base de nuestra identidad nacional, ya que al ser gratuita y obligatoria, la mayoría de los niños en edad escolar asisten a ella y aprenden a comunicarse con los demás, a conocer su país física, social e históricamente, a amar a México. Todo ello crea en los individuos la conciencia de formar parte de una comunidad nacional, y hace surgir en ellos actitudes que propician una mejor comprensión de nosotros como mexicanos.

Desde los albores del México independiente, los gobiernos se plantearon la necesidad de generalizar la educación primaria en toda la nación. Esta preocupación se ha mantenido a lo largo de nuestra historia y se ha traducido en avances sustanciales en la creación de escuelas

y en mantener alta la oferta de espacios escolares para gran parte de los niños de nuestro país.

La historia educativa se entrelaza con la historia nacional. En la historia de la educación mexicana, y de la primaria en particular, podemos observar que en diversas ocasiones ésta actúa como agente primordial de cambio social y promotora de nuevas y mejores formas de vida.

La educación en México es una constante suma de experiencias, que se acumulan y la impulsan a más altos niveles de desarrollo. En este proceso, lo pasado no sólo es fundamento de lo actual, sino que permanece, se manifiesta en lo de hoy y lo guía.

Desde el comienzo de la vida independiente, la educación ha sido valorada como base de la nueva sociedad, cimiento de conducta y vida democrática, formadora de nuestra identidad nacional y recurso insustituible para el progreso individual y social. Tanto liberales como conservadores vieron en la educación la manera más sólida de cristalizar sus ideales en acciones concretas.

Desde la enseñanza tradicional mediante la cartilla o silabario, hasta las modernas teorías constructivistas del aprendizaje, pasando por la escuela lancasteriana de mediados del siglo XIX, la escuela objetiva del porfiriato, la escuela rural emanada de la Revolución Mexicana y los métodos conductuales entre otros, la entrega de los maestros a su profesión ha servido para que cada

generación de mexicanos avance un poco más hacia la meta de tener un pueblo más culto y educado.

La obligación del estado a impartir educación, el derecho de los mexicanos a ella, la obligación educativa de los mayores hacia sus hijos, la función de la educación como formadora de hombres íntegros y libres de fanatismos y prejuicios forman la esencia del Artículo Tercero Constitucional el cual recoge los anhelos del pueblo de México en materia educativa y los plasma como guía del anhelo de nuestra gente por acceder a mejores niveles sociales y económicos.

La decisión de intervenir activamente en materia educativa no sólo responsabiliza al Estado de ofrecer la educación a todos los mexicanos en edad escolar, sino también lo hace garante de que la educación impartida responda a las metas nacionales.

Para tomar el papel rector del Estado en materia educativa, se fundó en los albores de nuestra independencia la Dirección General de Instrucción Pública por Gómez Farías, en la segunda mitad del siglo XIX se crea el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública y desde 1921 la función rectora de la educación corresponde a la Secretaría de Educación Pública, cuya acción supera la polémica y las dubitaciones sobre el control y el financiamiento de la educación, porque afirma la autoridad federal; reafirma con hechos el dominio del Estado sobre los contenidos educativos

y se convierte en agente de la ampliación de los beneficios educativos a la población rural y de la renovación de principios, métodos y organización que asegura la formación de una cultura nacional que una a los mexicanos.

La Secretaría de Educación Pública siempre se ha preocupado por ofrecer modalidades educativas que permitan hacer de la escuela primaria pública una institución que responda a los retos de su tiempo, por hacer que el proceso educativo no sea únicamente un transmisor de conocimientos, sino también un creador de actitudes y valores nacionales, por tratar de que la escuela sea un medio privilegiado del desarrollo social y económico de las comunidades donde se ubica.

Las primeras y concretas respuestas ofrecidas por la educación nacional a estas preocupaciones permanentes de la Secretaría fueron las misiones culturales, la escuela rural como casa del pueblo, la formación de bibliotecas escolares, el impulso a las expresiones artísticas regionales. Tanto los maestros como el apoyo de las comunidades fueron los elementos esenciales de estos primeros resultados.

Asimismo, la escuela estuvo presente en todos los frentes para lograr la reforma agraria, la expropiación petrolera, el control de las finanzas públicas y la creación de causas legales para conflictos gremiales. La escuela emanada de la revolución logró frutos abundantes y

fundamentales. La escuela rural mexicana forma un capítulo de oro en la historia de la educación en México, que logró mediante la activa participación de los maestros y las comunidades, que letras, números y técnicas agropecuarias llegaran a miles de poblados que nunca antes habían tenido posibilidad de educación formal.

A partir de los años cuarentas, al modernizarse el país, se liberó a los maestros, sobre todo a los rurales, de muchas actividades que realizaban necesariamente y que correspondían a otras disciplinas, esto permitió la profesionalización del magisterio. Surge entonces el estilo contemporáneo de escuela y profesión docente. Desde ese momento la escuela se relaciona más con la unidad nacional que con la lucha social. La escuela no abandona los valores que la habían guiado, sino que afronta el reto de hacerlos realidad en y por la tarea educativa.

Durante la cuarta y quinta décadas de este siglo, se logró la construcción de aulas funcionales, crecimiento del número de escuelas normales, la formación del Instituto Nacional de Capacitación del Magisterio, la unificación de diversos grupos gremiales en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Con estas bases se propuso en 1959 el Plan de Once Años, cuya principal meta fue dar educación primaria a todos los niños del país. Aunque no se logró en su totalidad, sí dió importantes avances a la educación al casi duplicar la matrícula y lograr la

construcción de gran número de aulas, la formación de docentes, la creación de los libros de texto gratuitos y del Consejo Nacional Técnico de la Educación.

Los retos fundamentales actuales son mantener y ampliar la cobertura educativa y lograr que los valores que dan sentido a la educación primaria se mantengan en las nuevas circunstancias de México. Para darnos una idea de las dimensiones del esfuerzo que se realiza bastará conocer algunas cifras que arrojaron las estadísticas en el fin de cursos del ciclo escolar 1991-92: Existían en nuestro país 84,606 escuelas primarias atendidas por 479,616 docentes que impartían educación a 14'396,993 alumnos, según fuentes del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, de 1994. La modernización de la educación es piedra angular en la política actual de nuestro país. La creación de la Universidad Pedagógica Nacional vino a dar un fuerte impulso a la profesionalización del magisterio. Diversos esfuerzos por parte del gobierno federal, como lo es la Carrera Magisterial, tratan de crear un compromiso más sólido de los maestros con su profesión.

La escuela primaria no sólo ha entregado el descubrimiento y amor por México a todos los que han tenido el privilegio de cursarla, sino que también ha probado nuestra capacidad para el éxito. En todos los momentos históricos de nuestra nación la educación primaria ha

respondido a los retos que se le han planteado, con entusiasmo, ingenio y entrega.

Por todo lo anteriormente descrito, es que siento un gran orgullo por ser maestro, y la enorme responsabilidad de cumplir con mi cometido, continuando de esta manera la tradición legado por nuestros antecesores, de amor y entrega a la educación de los niños mexicanos; porque sé que al educar un niño estamos construyendo el futuro de nuestra nación; porque sé que otros maestros están educando a mis hijos y yo deseo para ellos lo mejor, es que veo en cada uno de mis alumnos el rostro de mis hijos, y me esfuerzo por darles comprensión, apoyo y el mejor de mis esfuerzos.

Pero sé que las buenas intenciones no bastan para cumplir con nuestros objetivos, con nuestra labor docente, y que es necesario prepararnos más para hacer frente a los retos que nos impone nuestra profesión, necesitamos conocer más nuestras funciones, las atribuciones que como director de una escuela primaria se tienen, así como las limitaciones y carencias con las cuales nos enfrentamos diariamente. Por ello es que consideré necesario hacer un análisis de las funciones que debe desempeñar un director de escuela primaria.

El director de una escuela primaria cumple múltiples funciones, además de las 86 específicas señaladas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria (SEP. 1981) y de las contenidas en lo referente a

la Carrera Magisterial y los Consejos Escolares de Participación Social, están las relacionadas con la práctica docente que exigen que el director sea un verdadero guía de su escuela. Antes de proceder a la revisión de las funciones normativas, me permitiré desarrollar este último punto, pues considero vital para el mejor funcionamiento de un plantel el hecho de que la persona que se encuentra al frente de ella sea un líder, comprometido con los objetivos y las mejores causas de la educación.

Desde que el hombre se empezó a reunir en grupos, en los cuales cada uno de los individuos buscaba la protección contra la severidad de las condiciones ambientales que lo rodeaban o bien contra las fieras que lo acechaban, empezó a surgir en cada conjunto una persona que destacaba de entre las demás, merced a que poseía alguna característica apreciada por el grupo: ya fuese fuerza física, ya fuese la experiencia y sabiduría o una rara combinación de astucia, fuerza y temeridad capaz de guiar al grupo a mejores niveles de bienestar.

La persona que así destacaba se convierte pronto en un líder, alguien en quien los demás confían, y a quien siguen pues saben que ellos son capaces de ver oportunidades donde otros sólo ven desolación, que ven el camino que los han de conducir a lograr ambiciosas metas mientras que las demás personas sólo ven obstáculos.

En nuestra cada vez más compleja realidad, la fuerza y el progreso de un grupo, de una nación, se funda en la función directiva que ejerce el líder de una pequeña comunidad campesina, en el líder que guía a un sindicato, en los directores de grandes y pequeñas empresas, en los jóvenes que en las diferentes escuelas o universidades son capaces de motivar a sus compañeros para que realicen su mejor esfuerzo y logren niveles de excelencia académica, en los directores de escuelas de todos los niveles que participan convencidos del compromiso que tienen con la institución y convencidos de que están formando no a un grupo reducido de niños o jóvenes, sino el futuro de una nación.

Son estos auténticos representantes de una comunidad, quienes hoy en día mueven al mundo, logrando en su nivel de representación, que las cosas funcionen, que las instituciones que dirigen funcionen, que su comunidad avance a mejores niveles de vida. Personas del mismo grupo que como hemos afirmado, han destacado gracias a que poseen atributos personales apreciados por la comunidad y que logran la adhesión de estos grupos y los dirigen hacia la realización de objetivos superiores en bien no personal, sino grupal.

Todos estos guías, verdaderos directores de su comunidad comparten algunos rasgos distintivos que los han colocado en posiciones de poder, poder para crear, no poder

para falsear la realidad. Entre estos rasgos podemos anotar algunos: todos los líderes se encaran a la misma situación básica: deben funcionar como directores y utilizar los sistemas de dirección cualesquiera que sean sus actividades; el director debe reconocer que tiene una posición distinta, que su grupo espera que esté más conciente de situaciones y que sea más responsable; debe ser íntegro moralmente; respetar a cada miembro del grupo en lo individual, pero siempre anteponiendo los intereses generales a los particulares; profundo conocedor del contexto económico, político, social y laboral en el que actúa; cordial, amable y poseedor de una gran fe en sus ideales.

A ninguna de estas características debe de ser ajeno ningún dirigente, debe poseerlas en mayor o menor grado. Ahora bien, refiriéndonos al caso específico de quienes dirigen una escuela primaria, puede resultar que sean o no verdaderos dirigentes de la institución, que se encuentren en esa situación por sus propios méritos o impuestos por las circunstancias, pero independientemente de su origen como directivos, enfrentarán similares condiciones de trabajo, por lo que es conveniente que traten de cultivar las aptitudes y actitudes que favorecerán el mejor desempeño de su labor.

Será conveniente que conozcan a fondo sus funciones, a las personas que están bajo su mando, los

resortes que mueven el comportamiento del individuo en un grupo y de éste como una totalidad, estudiar los mecanismos más adecuados para lograr una mejor comunicación con los padres de familia, conocer las diferentes instancias que debe recorrer en busca de solución a su problemática, etc.

Se ha dicho por muchas personas con experiencia en el medio docente, que la posición de director de una escuela es una de las más difíciles de realizar, entre otras cosas porque se enfrenta diariamente con una gran variedad de personas que representan diferentes intereses y comportamientos, a veces antagónicos y que el director debe conciliar y guiarlos en una misma dirección de beneficio a las labores de la institución; maestros, alumnos, padres de familia, autoridades, vecinos, vándalos, etc; debe cumplir con una serie de documentación y burocratismo que si en realidad lo hiciera como se le pide no tendría tiempo de hacer otras cosas y desarrollaría una labor más orientada hacia lo administrativo que hacia lo académico; debe conservar la armonía entre el personal de la escuela, independientemente de posturas políticas sindicales, partidistas y sociales; tiene que velar por la conservación del edificio escolar y por la construcción de anexos necesarios para el mejor desempeño de las actividades de la escuela; es necesario que los insumos que se requieren -papelería, botiquín escolar, material de limpieza, etc.- se adquieran con o sin la cooperación de otras personas; le es

indispensable cultivar relaciones con otras instancias de autoridad que le pueden significar una ayuda, o un estorbo en su caso, como sería la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres, la Asociación Estatal de Padres de Familia, Autoridades Sindicales y Oficiales, etc.

Existen dos conceptos claves, que un director debe conocer y manejar adecuadamente a fin de lograr un desempeño satisfactorio de su labor: organización y comunicación.

El estudio de los factores que hacen posible una adecuada organización y de los elementos necesarios para lograr una eficiente comunicación entre las diferentes personas que confluyen en una escuela serán herramientas indispensables para eficientar la labor directiva.

Un director debe de tener una idea clara de lo que es la organización en la actualidad. Ya no se trata de decir que las organizaciones son formas o disposiciones fijas, rígidas que se representan mediante organigramas y marcan las líneas de autoridad en un sentido vertical. Una organización humana está considerada actualmente como una configuración que está cambiando continuamente, pero que sin embargo persiste. Por ejemplo, en una escuela quien tiene normalmente la autoridad es el director, pero en determinadas circunstancias delegará esta función en otras personas: Tesorero del Consejo Técnico Escolar, Representante Sindical, un maestro que encabece una comisión transitoria, un representante de una instancia

superior de gobierno etc. pero finalmente el director volverá a asumir su autoridad. Si los diferentes miembros que componen el equipo de trabajo de la escuela están bien integrados y conocen sus responsabilidades, no habrá ningún problema en que se lleve a cabo esta alternancia en la responsabilidad de dirigir el trabajo. Si por el contrario, existen carencias en la formación del sentido grupal y de organización, podrían presentarse conflictos debido a que algún miembro del grupo pretenda monopolizar dicha autoridad.

El papel de un buen director consiste en formar esta conciencia de grupo, alentar a cada miembro del grupo a que, sin renunciar a su individualidad, comparta los intereses y acciones del equipo constituido y organizado.

El otro elemento fundamental que debe ser conocido y practicado en todo tipo de organización y especialmente por el director de una escuela primaria, es la comunicación.

Comunicar una idea no sólo significa exponerla. Significa entre otras cosas compartirla, hacer que las demás personas se sientan atraídas hacia ella, que se sientan dispuestos a trabajar para lograr plasmarla en hechos tangibles, en fin, que la consideren como algo suyo.

Para lograr ésto, es necesario que la idea no sólo esté en concordancia con los intereses y aspiraciones del grupo de maestros de la escuela, o de los padres de familia, sino que se presente ante éstos de tal manera que capte su

atención. Es lógico que para realizarlo es requisito indispensable conocer al grupo, compartir sus necesidades y sus talentos, sus ideales y sus deficiencias. Quien mejor puede y debe conocer todos estos y otros detalles será el director de la escuela. A él corresponde ser el líder de su grupo, a él le corresponde prepararse para lograrlo. Son pocas las personas que se pueden considerar líderes natos, pero no hay excusa para no prepararse debidamente para cumplir esta función, esencial para que una escuela cumpla su función social.

De acuerdo a la normatividad existente para el puesto de director de escuela primaria, el propósito del puesto es: administrar, en el plantel a su cargo, la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría. Para lograr este propósito se establecen cuatro funciones generales, que en síntesis son:

- Controlar que la aplicación de planes y programas se ajuste a las disposiciones de la Secretaría.
- Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programa de estudios.
- Dirigir la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente.

Después se marcan 86 funciones específicas distribuidas en 10 grandes apartados: Planeación, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros, Control Escolar, Servicios Asistenciales, Extensión Educativa, Supervisión, Organización Escolar y Técnico Pedagógico. Cada uno de estos apartados contiene entre cuatro y 12 funciones específicas. Además se agregan las funciones asignadas como Presidente del Organo Escolar de Evaluación y las relacionadas con los Consejos Escolares de Participación Social. Un somero análisis de estos datos nos permitirán visualizar la enorme cantidad de funciones que desempeña el director, la gran responsabilidad que conlleva el puesto y por ende, la serie de cualidades y atributos que deberá poseer quien aspire a ser, en verdad, el líder, el director de una escuela primaria.

Podemos concluir que las funciones que desempeñan los directores de las escuelas son extensas, además de fundamentales para el buen funcionamiento de las escuelas. Esto no debe de amedrantar a los maestros que lleguen a ocupar una posición de tal naturaleza, sino que debe de estimularlos a prepararse más, a ver las dificultades como retos que se le presentan y cuya solución les dejará una experiencia agradable y positiva que lo capacitará al mismo tiempo para enfrentar la siguiente situación problemática, mucho mejor preparados y con mayor seguridad.

Una de las mejores maneras de prepararnos es conocer a las personas con las cuales debemos de tratar durante el desempeño de nuestra labor. Conocer cómo se integran los grupos humanos, cómo funcionan los hombres dentro de una asociación, los intereses que los impulsan a actuar en tal o cual sentido, las metas comunes que se establecen. Todos estos aspectos los podemos identificar y analizar en la Asociación de Padres de Familia de nuestra escuela. Al hacerlo así, contaremos con más recursos para encauzar su labor hacia el logro de metas concretas y positivas para nuestra institución. Conocer sus funciones nos permitirá delimitar nuestros respectivos campos de acción, evitando intromisiones mutuas y los problemas que se derivan de esta situación. Deberemos plantearnos interrogantes como: ¿Pueden intervenir los padres de familia en aspectos administrativos y técnico-pedagógicos de la escuela? ¿Siguen confinados a participar sólo en las mejoras materiales del plantel? ¿Es preferible abrirles las puertas de la escuela, tratando de que auxilién a ésta en la educación de sus hijos? ¿Es mejor cerrarles las puertas, pues sólo acuden a crear problemas? Quienes integran las Mesas Directivas de las Asociaciones de Padres de Familia ¿lo hacen con el deseo de ayudar o por la posibilidad de obtener un lucro económico y/o político?

A estas y otras interrogantes deberemos encontrarles una solución. Sin duda cada una de ellas tendrá

respuestas válidas para su situación particular. Pero dejando de lado interpretaciones subjetivas, será conveniente analizar las causas que impulsan al hombre para reunirse en sociedades, la actuación de diferentes grupos en el contexto histórico, sus objetivos, para luego traspolar este análisis al estudio específico de las Asociaciones de Padres de Familia de las escuelas primarias y tratar de dar respuestas objetivas a las interrogantes propuestas.

Como ha sido expresado ya, desde los albores de la humanidad los hombres se han agrupado a fin de lograr satisfacer sus necesidades de una manera más sencilla y efectiva.

Al principio las necesidades más elementales son las que reunían a los primeros pobladores, necesidades básicas para lograr sobrevivir en un mundo hostil, agresivo; un mundo en el que pareciera que el ser menos dotado físicamente y el menos propenso a sobrevivir era precisamente el hombre.

Afortunadamente, compensando la falta de una gran fuerza física, contaba con un elemento capaz de subsanar esta carencia: su cerebro más desarrollado, el cual le permitía pensar y enfrentar las situaciones de una manera más preparada que el resto de los seres vivientes.

Con el transcurrir del tiempo, y salvadas ya la necesidades más elementales de comida, alimento y sobrevivencia el hombre evoluciona hacia formas más

refinadas de convivencia social, la sociedad se estratifica, surgen las clases sociales con sus consecuentes enfrentamientos y la necesidad de que las personas que comparten una misma situación, un mismo empleo, similares problemas, se unan con el fin de proteger sus intereses, de mejorar sus condiciones de vida y laborables, etc.

Es así como surgen los primeros gremios, las primeras cofradías de trabajadores, gérmenes de los modernos sindicatos. Se agrupaban no sólo para defenderse de los patronos, sino también para comunicarse los secretos del arte u oficio que practicaban, para compartir sus experiencias y lograr un mayor grado de perfección, en síntesis los gremios se formaron no sólo como un medio de enfrentarse a fuerzas antagónicas, sino primordialmente como un medio de comunicación entre personas que practicaban un mismo oficio o arte.

Desde aquéllos lejanos días mucho ha cambiado en cuanto a las finalidades que persiguen las diferentes agrupaciones que existen en nuestro cada vez más complicado entorno social. Hoy se ven a los diferentes sindicatos más como una forma de control de los trabajadores que como un instrumento que les permita alcanzar sus legítimas aspiraciones; muchas agrupaciones se forman con fines muy diferentes a las que aparentan, generalmente como una forma de lograr posiciones de poder para quienes se erigen en líderes de dichas agrupaciones.

La Asociación de Padres de Familia de una Escuela Primaria no escapa a estas contradicciones, ha sido eficaz herramienta que coadyuva a lograr mejores espacios educativos para sus hijos y también ha sido utilizada como punta de lanza en contra de maestros y directivos de escuela con objetivos muy distantes de su función. Han trabajado al lado de los maestros en el fin común de educar a los niños, pero también han trabajado en contra de ellos, propiciando, lo entiendan o no, retrasos y fallas en la educación que se les imparte a sus hijos

Es necesario que las personas que se encuentran al frente de la responsabilidad de dirigir una escuela traten de encontrar los mecanismos que permitan que la Asociación de Padres de Familia de la escuela actúe positivamente y se constituya en ejemplo de los fines para los que fueron creadas. Que se tiendan los puentes de una comunicación horizontal para que se forme el binomio maestros-padres de familia que trabaje en el objetivo que les es común: formar, educar a la niñez.

Por lo general, según lo que he podido observar e investigar, las relaciones que se establecen entre la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres y la Dirección de la escuela se basan generalmente en el aspecto simpatía-antipatía. Es común que la Directiva de los Padres de Familia intervengan en asuntos que no son de su competencia, descuiden otros que si les correspondan, casi siempre como

una respuesta positiva-negativa al director de la escuela. Es también frecuente observar que los directivos y el mismo personal docente de las escuelas se sientan depositarios del saber y conocimiento, lo que genera una desvalorización de otras formas de manifestación de los mismos. "Esto conlleva, además de una determinada concepción ideológica, una serie de prácticas autoritarias que le sirven como elementos de cohesión a fin de imponer su forma de actuar". Esto forma una barrera que "hace que la familia sienta la escuela como algo ajeno a su campo de acción."⁽¹⁾

Estas Directivas de Paterfamilias reciben una especie de asesoría por parte de los Servicios Educativos del Estado, pero que en lo positivo se concreta a orientar sobre el manejo de los fondos que se recaudan en las escuelas y en lo negativo a influir a los padres de familia en favor o en contra de determinado director, según las simpatías o intereses de quienes dirigen dichas orientaciones. Como lo han reconocido los ex-funcionarios de la Unidad de Atención a Padres de Familia que fueron entrevistados, sus funciones presentan un gran potencial político y en consecuencia existen personas y grupos interesados en lograr penetrar a estos puestos. El mismo gobierno estatal se encuentra interesado en que las personas

(1) IMPERIALE, María Isabel y otros. "La relación escuela y familia en la propuesta pedagógica tradicional" en "Aportes a una nueva pedagogía" Buenos Aires, CIPES, 1990. pp 54-57.

que asuman puestos de representación de los padres de familia tengan una coincidencia ideológica con él, de tal manera que funcionen como aliados políticos.

Resulta en verdad asombroso, cuando se piensa un poco en ello, que dos entidades que buscan un fin común, que utilizan similares conductos, inclusive que sus actores muchas veces comparten el doble rol de educadores y padres de familia, se encuentren comunmente distanciados y no pocas veces en situación de conflicto, más o menos severo.

Es evidente que cuando se conjuntan los esfuerzos de todos los factores que intervienen en la educación: maestros, alumnos y los padres de familia, los resultados que se obtienen son óptimos, mientras que en los casos contrarios el fruto que se logra es apenas un esbozo de lo que podría ser.

Atrás quedó el tiempo en que regía el Reglamento de la Asociación de Padres de Familia expedido el 13 de enero de 1949, siendo Presidente de la República el Lic. Miguel Alemán, en el cual se negaba toda intervención de los padres de familia en la dirección, administración y labores docentes de los planteles educativos, aunque se les facultaba para presentar sugerencias e iniciativas que juzgaran convenientes (Artículo IV). El camino hacia un nuevo modelo educativo, con un fuerte impulso a la participación social, y por supuesto a la colaboración de los padres de familia, se inició formalmente el 16 de enero

de 1989 con la Consulta Nacional para la Modernización Educativa por parte del Consejo Nacional Técnico de la Educación.(1)

Hoy, la Ley General de Educación en su Capítulo VII, Sección 2, Artículo 69 nos dice:(2)

"La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un consejo escolar de participación social, integrado por padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de escuela, ex-alumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

Este consejo conocerá el calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización; tomará nota del resultado de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; propiciará la colaboración de maestros y padres de familia, podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados de la escuela; estimulará, promoverá y apoyará actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los educandos; llevará a cabo las acciones de participación coordinación y discusiones necesarias para la protección civil y emergencia escolar; alentará el interés familiar y comunitario por el

(1) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Programa para la modernización educativa. Información para los maestros. México, 1991. p 1

(2) LEY GENERAL DE EDUCACION. promulgada el 12 de julio de 1993 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio del mismo año.

desempeño del educando; podrá opinar en asuntos pedagógicos; contribuirá en reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación, estará facultado para realizar convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares y, en general podrá realizar actividades en beneficio de la propia escuela

En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en un apartado que trata sobre la nueva participación social, se hace énfasis en las ventajas que se obtienen propiciando un mayor equilibrio en la participación de los diversos actores del quehacer educativo: el involucramiento de la comunidad en las tareas educativas permitirá desplegar la energía social para un decidido enriquecimiento de la educación, propiciará una comunicación más directa y fluida entre alumno, maestro, escuela y comunidad, una mejor comprensión y un respaldo más efectivo de los padres hacia la labor del maestro y la escuela, la detección y solución de problemas especiales derivados de la asistencia, aprendizajes atípicos, problemas de salud, etc. Pero siempre salvaguardando los contenidos y el aspecto técnico del proceso educativo.

Más sin embargo, aún y cuando no se puede negar que los aspectos enumerados son correctos y deseables, a pesar de que este acuerdo fue publicado el 18 de mayo de 1992 no ha existido realmente un cambio de actitud tanto por parte de los Directivos de las Escuelas como de las Asociaciones de Padres de Familia. Sus relaciones siguen

rigiéndose por aspectos emotivos que frecuentemente crean conflictos y que hacen que la comunicación entre estos dos factores de la educación se vea entorpecida, cuando no rota, obstaculizando con ello la labor educativa y creando un muro de incompreensión respecto al esfuerzo que tanto unos como otros realizan para lograr favorecer en cada niño el ideal de una educación que desarrolle armónicamente todas las facultades del ser humano.

Por ello, y para establecer con mayor precisión cómo se viven hoy estas relaciones, contando con un mayor número de elementos de juicio que acerquen nuestra percepción a una realidad objetiva, es que realicé una encuesta para conocer las relaciones existentes entre Directivos de las Escuelas y los de las Asociaciones de Padres de Familia, la cual la efectúe de la siguiente manera:

Apliqué una encuesta entre los directivos de cinco Escuelas Primarias Públicas, procurando que fueran representativas de diferentes medios socio-económicos y culturales, un Jardín de Niños, una Secundaria Técnica y un Centro de Educación para el Trabajo y Servicios (CETIS) Asimismo se charló con dos maestros quienes se desempeñaron como Coordinador de la Unidad de Atención a Padres de Familia y como auxiliar de la misma, en diferentes tiempos. Todos ellos con sus comentarios me ilustraron sobre la problemática que suele presentarse en las relaciones entre

los Directores de las Escuelas y los Directivos de las Asociaciones de Padres de Familia, asimismo señalaron algunas sugerencias para mejorar estas relaciones, mismas que se integraron en el último capítulo de este trabajo.

A continuación haré una breve reseña de los comentarios que me formularon los Directores de Escuela a los cuales entrevisté.

Todos ellos tratan de establecer relaciones de cordialidad con los padres de familia, especialmente con quienes integran su Directiva ya que son con quienes tienen un trato más frecuente, tratan de establecer una comunicación fluida, la cual se logra con ciertos altibajos, observándose más positiva en los ambientes donde existe mayor cultura. En la mayoría de los planteles se opinó que los padres si están cumpliendo su función, aunque no toda la Directiva, siendo frecuente el caso en que sólo acuden a los llamados de la Dirección de la Escuela el Presidente, Tesorero y/o el Secretario de la Mesa Directiva.

Gran parte de los Directores de Escuela tratan de influir en la elección de la Mesa Directiva, con pláticas previas de concientización a los posibles candidatos, con intervenciones durante las asambleas en las que discretamente hacen ver cual es su opción más recomendable para lograr beneficios en la escuela. Sólo dos de ellos manifestaron que no intervienen para nada en lo relacionado con la elección de la Dirigencia de los Padres de Familia.

Una vez electos, sostienen pláticas con la nueva Mesa Directiva en donde les plantean cuáles son sus derechos y obligaciones, marcan bien sus limitaciones y les presentan un proyecto de actividades que se requieren realizar en la escuela. Los padres reciben además una asesoría por parte de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. Respecto a la asesoría que reciben la opinión de los entrevistados varió entre que es sólo administrativa, en el mejor de los casos, y que es perjudicial en el peor de los casos. En cuanto al Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia se refiere, quedó en mi la impresión de que buena parte de los entrevistados no lo conoce a fondo, algunos de ellos sugirieron que necesitaba algunos cambios, pero no supieron precisar cuales, a excepción de una directora que precisó que se deberían de eliminar los cambios que son obligatorios a medio período y que perjudican el equipo que se encuentra integrado. Todos los entrevistados manifestaron que es algún miembro de la Mesa Directiva quien realiza los cobros de cuotas, que si surge algún problema relacionado con el manejo de la Tesorería, será problema sólo de los Padres de Familia ya que ellos no intervienen en su administración. Todos los directores manifestaron que sí han tenido algunas diferencias en algún momento con padres de familia o con su directiva, pero que tratan de solucionarlos en base al diálogo. (En el capítulo correspondiente se mencionan algunos de estos problemas).

En las entrevistas realizadas a las personas que en un momento dado tuvieron alguna responsabilidad en la Unidad de Atención a Padres de Familia resultaron de interés algunos comentarios:

Los conflictos más serios que les correspondió atender fueron los relativos a usurpación de funciones, sobre todo de parte de directores de las escuelas quienes se atribuían funciones que corresponden a la Mesa Directiva de los Padres de Familia, especialmente al Presidente y/o al Tesorero. También se daban bastantes casos de Mesas Directivas de Paterfamilias que querían asumir funciones que les corresponden a los Directores de las Escuelas. Generalmente estos conflictos eran motivados por desconocimiento de las funciones de cada directivo y tienen una tendencia a disminuir debido a la difusión y orientación que lleva a cabo la Unidad de Atención a Padres de Familia, mediante folletos, visitas a las escuelas, seminarios regionales, etc. Marcaron como limitantes para el mejor desempeño de su labor el poco personal con que cuentan (mismo que llega a laborar a este lugar generalmente por causa de que recibieron un cambio de actividad), la falta de recursos económicos, especialmente para trasladarse a donde se requiere su presencia, las presiones políticas que reciben, pues califican a las Asociaciones Municipales y Estatales de puestos políticos muy disputados por quienes aspiran a tener

control sobre estos grupos y así ejercer presión para lograr intereses personales o partidistas.

Con respecto al Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia consideraron que es adecuado para solucionar la problemática que se presenta, que es bastante claro y comprensible. No recibieron ninguna sugerencia de cambios al mismo, en el tiempo que laboraron en la Unidad de Atención a Padres de Familia.

En la conclusión que yo pude obtener con la realización de estas entrevistas me permitiré destacar tres puntos que a mi juicio son importantes y que afectan sensiblemente las relaciones que se establecen entre ambos directivos: el primero se refiere a la falta de conocimiento preciso de las funciones de cada uno de los directivos, lo que genera intromisiones y desacuerdos en la manera en que se debe de trabajar; el segundo punto se refiere a la falta de una comunicación efectiva, que sensibilice a cada una de las partes de la importancia del respeto que se deben uno a otro, que sea capaz de expresar sus anhelos, sus sentimientos, sus necesidades y sobre todo sabiendo que serán escuchados en un marco de comprensión y respeto. Finalmente como tercer punto se debe de partir de la realidad que la Asociación Estatal de Padres de Familia representa un bastión político, que se utiliza lo mismo para introducir mejoras a las escuelas que para desestabilizarlas, por lo que es importante que en la Unidad

Coordinadora de Atención a Padres de Familia se encuentren personas plenamente capacitadas y comprometidas sólo con las mejores causas de la educación

A continuación, de las entrevistas realizadas a los Directores de Escuela, a los ex-funcionarios de la Unidad de Atención a Padres de Familia y de mi propia experiencia quiero comentar algunos casos representativos de la problemática existente en las relaciones entre Directores de Escuela y Directivos de la Asociación de Padres de Familia. (no se citan los nombres de las instituciones o de las personas, por no contarse con la autorización para ello, o a petición de los interesados).

En las entrevistas realizadas en un mismo sector al sur de la ciudad, sin conocerse entre sí, los directores de tres escuelas compartieron una misma situación conflictiva, y al parecer generada por la misma persona. Resultó que al hacerse el cambio de las Mesas Directivas en las tres escuelas, la Directiva entrante detectó la realización de gastos excesivos en algunos aspectos, gastos que representaban bastantes miles de nuevos pesos sin que las obras realizadas los justificaran. Aquí intervino a favor de las Mesas Directivas anteriores la Asesora por parte de la Unidad de Atención a Padres de Familia de SEECH, quien casualmente asesoraba a las directivas de estas tres escuelas, y aunque se generó bastante presión para que se aclararan estos gastos y en su caso se reintegrara a la

Tesorería lo que no se pudiera justificar mediante un avalúo de las obras realizadas, nunca se permitió que se realizara este avalúo. Los tres directores, insisto que sin conocerse y sin que ninguno supiera lo que me habían narrado los otros, presumen que esta asesora en contubernio con algunos de los Directivos de los Padres de Familia de esas escuelas se dedicaron a saquear los fondos de las instituciones a las cuales deberían de haber servido.

Al efecto, durante la entrevista que realicé a la Ex-Coordinadora Estatal de la Unidad de Atención a Padres de Familia, quien estaba en funciones en ese entonces, la cuestioné sobre si era posible que casos como el anterior se presentara, respondiendo que sí, que existían casos de personas que lucraban perteneciendo a las directivas, pero que ella nunca detectó que algún asesor estuviese involucrado, que las instrucciones de éstos era que actuaran conforme al reglamento, pero utilizando su criterio a fin de encontrar una solución a los conflictos en la cual se procurase lastimar lo menos posible tanto a los maestros como a los padres de familia, que desgraciadamente se vieran inmiscuidos en este tipo de situaciones conflictivas.

En una de las escuelas los problemas que han tenido con los padres de familia son causados por una disposición contemplada en el reglamento interno de la escuela y que se refiere al hecho de que la puerta se cierra a la hora de entrada y a los alumnos que llegan tarde no se

les permite la entrada. Esta disposición es conocida y reconocida por los padres de familia y su directiva, por lo que estos problemas, además de aislados son intrascendentes.

En otra de las escuelas se dió el problema de que el director de la escuela, a petición de la Mesa Directiva, y puesto que los padres de familia se acercaban a pagar sus cuotas en forma anárquica, durante todo el ciclo escolar, fue quien se encargó de cobrar algunas de las cuotas, cuestión que le fue recriminada por la Asesora de los SEECH y que le dió bastantes problemas.

En la Escuela Secundaria, además del problema relatado al principio, existía la siguiente cuestión: la cuota de inscripción era muy alta (N\$200.00) por lo que la Mesa Directiva tenía abundantes recursos, mismos que empleaba teniendo sólo en cuenta su criterio, por lo que si algún maestro en lo particular se acercaba a ellos con una petición, por ejemplo, ellos mismos decidían (generalmente que si), compraban lo solicitado y lo entregaban al maestro que se los hubiera pedido, sin tomar en cuenta a la dirección de la escuela, sin saber si existían necesidades más urgentes. También existía el problema de que se compró una camioneta para que se usara en las necesidades de la escuela, pero que el Presidente de la Mesa Directiva usaba como propia, y aún después de terminar su período se negaba a entregarla, esgrimiendo el argumento de que las placas estaban a su nombre y si causaban un accidente con ella, él

se vería afectado. Finalmente, y después de que la Mesa Directiva terminó su período y hubo una rotación de Directores de Secundarias Técnicas, se pudieron arreglar los problemas, a base de establecer una estrecha comunicación entre ambas instancias. He de marcar un hecho que me parece interesante: el director que llegó a esta escuela es una persona que domina el arte de la comunicación en forma notable y habiéndole hecho este comentario me dijo que él siempre ha procurado establecer una magnífica comunicación con todas las personas, y que ésto le ha brindado excelentes resultados, por lo que muy pocas veces se ha visto en la necesidad de recurrir a los reglamentos para zanjar alguna diferencia, ya sea con los padres de familia, con autoridades o con los propios compañeros.

La última experiencia que compartiré en este espacio se refiere a una escuela, la de más bajo nivel socio-económico y cultural, en la cual el principal problema se llama apatía. Al convocar a reuniones de padres de familia éstos no asisten, los que asisten no quieren participar en ninguna actividad y menos como Directivos. Una vez que se logra nombrar una nueva Mesa Directiva, la mayoría de sus integrantes no vuelven a la escuela para nada, por lo que se trabaja auxiliándose de los pocos elementos que asisten, sin importar el cargo que ocuparon. Huelga decir que en esas condiciones es difícil que la

escuela presente progreso, tanto en lo material como en la educación que imparte.

Problemas como los reseñados y más graves existen y se gestan diariamente. Serán los Directores de las Escuelas los responsables de prepararse más para lograr que estas situaciones lamentables no se presenten en sus centros de trabajo.

Conclusiones.- Como conclusiones del examen que se realizó a las relaciones que se establecen entre el Director de una Escuela Primaria y la Directiva de la Asociación de Padres de Familia, examen basado en las características que deben de poseer quienes aspiren a ostentar con toda legitimidad dichas representaciones de autoridad así como de los reglamentos que norman y rigen estas relaciones pude obtener las siguientes:

1.- La función de Director de una Escuela Primaria Pública conlleva una gran responsabilidad y el cumplimiento de muchas tareas diversas, que abarcan desde aspectos meramente administrativos hasta aspectos técnicos-pedagógicos, pasando por cuestiones políticas sindicales, de trato con los padres de familia, etc. Es por ello que exige a quién llega a ocupar este cargo una gran preparación tanto previa como continuamente durante el desarrollo de su labor.

2.- Las relaciones que se establecen entre los directivos será la pauta que marcará un buen trabajo o no. Si existe

simpatía entre ellos, existirá comunicación y trabajo, si existe antipatía se generarán problemas debido a una deficiente comunicación y a la falta de un trabajo eficaz y conjunto. Es importante establecer una comunicación de tipo horizontal entre ambos directivos.

3.- Muchos de los directores de escuela desconocen el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, por lo que incurren en errores y omisiones.

4.- Los directores de escuela tienen necesidad de intervenir para el nombramiento de las mesas directivas, ya sea como motivadores de los padres para que acepten algún cargo, o como impulsores de ideas y personas que signifiquen un beneficio para la escuela, desde su punto de vista.

5.- La comunicación efectiva, positiva y horizontal es la mejor fórmula para prevenir diferencias, o para limar asperezas si éstas se presentan.

6.- El Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia sí cumple su función de regular las acciones de éstos, así como sus relaciones con la escuela. Aún y cuando se menciona la necesidad de hacer cambios o ajustes, éstos no están bien fundamentados.

7.- La asesoría que brindan los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua a través de la Unidad de Atención a Padres de Familia es deficiente y hasta perjudicial, en algunos casos, para las escuelas, no sólo para algunos de sus integrantes, debido a que obstaculizan los trabajos que

se desarrollan en los planteles, merman sus ingresos y generan problemas entre los maestros y los padres de familia.

8.- Los conflictos que se crean entre Dirección de la Escuela y Padres de Familia, afecta severa y negativamente las condiciones de trabajo en las escuelas, propiciando rezagos en las actividades de enseñanza-aprendizaje.

9.- El nivel socio-económico y cultural afecta la intervención de los padres de familia, tanto en cantidad como en calidad. A mayor nivel mayor participación de los padres, no sólo en el aspecto económico, sino con sugerencias bien fundamentadas.

10.- Una mayor participación de los padres de familia en los asuntos relacionados con la educación de sus hijos es un hecho ineludible, que gana más terreno cada día y para lo cual los directores deberán de prepararse.

Sugerencias.- Toda relación humana es complicada. Entraña riesgos de decepciones, de agresiones. Pero a la vez significa retos interesantes que vencer, momentos compartidos para disfrutar los frutos de una buena relación. Cualquier intento por mejorar una situación problemática que se nos presente, nos capacita para enfrentar con más y mejores armas los siguientes retos que se nos presenten.

Las siguientes sugerencias son el producto de las reflexiones y labores realizadas a lo largo de este trabajo.

Nunca se podrán enumerar todos los problemas que se presentan y menos aún las posibles soluciones, pues cada situación particular genera una situación especial, con posibilidades de solución que deberán ser adecuadas a su tiempo, su espacio y su momento.

1.- Ambos directivos deberán estar concientes de la responsabilidad que tienen y de que el producto de sus acciones u omisiones repercutirá para bien o para mal, en última instancia en los niños que asisten a la escuela.

2.- Un director de escuela, consciente de sus obligaciones y de la importancia de ellas, no puede soslayar la necesidad de conocer y practicar las cualidades que poseen los líderes que guían a su institución al permanente mejoramiento en el cumplimiento de su misión, que trata de incentivar a todos los que en ella participan para que entreguen lo mejor de ellos y sientan la satisfacción de hacerlo, que sea ejemplo de capacitación y de superación personal y profesional.

3.- Existe una normatividad contenida en el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, es necesario que la conozcan ambas instancias directivas, que lo analicen conjuntamente, que se pongan de acuerdo en el significado de los términos empleados y en el fondo del contenido.

4.- Aún y cuando no todos los directores de escuela lo reconocen, es necesaria su participación como orientador político en la conformación de las nuevas Mesas Directivas de los Padres de Familia. Es un hecho que hay personas más

capacitadas para cumplir una misión que otras, que muchas veces existe poco interés por adquirir nuevas responsabilidades y aúnarlas a las que ya se tienen, y que ésto es aprovechado por personas a las que les resulta fácil proponerse para un puesto directivo y lucrar con él. El director deberá evitar estos hechos.

5.- Dominar los aspectos relativos a una comunicación eficaz, positiva, horizontal, es punto indispensable para lograr la cooperación tanto de padres de familia como de maestros y demás agentes que intervienen en el proceso educativo. Comunicarnos no sólo significa expresar lo que queremos que se haga, significa establecer una comunidad con nuestros interlocutores, escuchar con atención y respeto, evitar el sarcasmo, la burla y la arrogancia en nuestros comentarios. Es necesario que nos preparemos a conciencia en este aspecto, para lo cual existe una amplia fuente de consulta.

6.- Es necesario que las personas que fungen como Asesores de la Unidad de Atención a Padres de Familia estén realmente capacitados y se ejerza sobre de ellos una supervisión constante. Que deje esta Unidad de ser refugio de personas a las cuales se les incapacitó y se les dictaminó un cambio de actividad, de personas que persiguen fines políticos o económicos muy diferentes de los objetivos que deberían de guiar su conducta.

Quienes ocupen estos puestos de Asesor, deberían de contar con un perfil que incluyera: experiencia como directivos, conocimiento profundo del reglamento, capacidad de diálogo, (es decir, capacidad para exponer su propio punto de vista, escuchar otros y lograr conciliarlos en una síntesis que enriquezca su visión de la problemática que se esté analizando), amplio criterio, honestidad, tanto económica como intelectual, conciencia de lo trascendental de su labor, entre otras cosas.

7.- Sería conveniente que además de la asesoría que se brinda a los padres de familia sobre cuestiones contables y de reglamento, se les asesore sobre las instancias que existen para solucionar las diversas problemáticas que se presentan en las escuelas, sobre todo en el aspecto material y de conservación del edificio escolar.

8.- Establecer vínculos amistosos, además de los referentes al trato que se establece para el cumplimiento de sus respectivas funciones, facilitaría la labor de coordinación que debe de imperar entre estas dos directivas. Esto se puede lograr integrando a los padres de familia en actividades realizadas en o por la escuela: torneos deportivos, de ajedrez, campañas como limpieza, salud, convivencias sociales, etc.

9.- Es indiscutible la apertura que se les ha dado a los padres de familia para que intervengan y opinen sobre asuntos relacionados con la educación de sus hijos. Esta

tendencia se acentuará por lo que debemos prepararnos para hacerle frente, ajustando nuestra actuación y nuestra mentalidad a los nuevos tiempos.

10.- Organización de eventos donde los directores de escuela puedan compartir sus experiencias, formas en que manejan estas situaciones, exposición de casos reales, etc. Todo esto desde una perspectiva eminentemente práctica.

Por todo lo antes expuesto a lo largo de este trabajo y para finalizarlo, sólo me resta agregar que el fin último de todas nuestras acciones será el de facilitar a nuestros alumnos el proceso de aprendizaje, ningún esfuerzo que realicemos para prepararnos mejor, para comunicarnos con más efectividad, para conocer a nuestros alumnos y a los padres de familia -en lo personal o como grupo- será en vano. Tratemos de observar y analizar crítica y objetivamente la manera en que establecemos la comunicación con los padres de familia, con la finalidad de encontrar nuevas y mejores formas de entendimiento que se traduzcan en un trabajo más coordinado y efectivo, en beneficio de nuestros planteles educativos, y por supuesto, en provecho de quienes acuden a sus aulas con la esperanza de recibir una educación de calidad: nuestros alumnos.

B I B L I O G R A F I A

- AGUILAR KUBLI, Eduardo. Domina la comunicación. México, Arbol Editorial, 1944. 155 pp.
- ENCICLOPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION, Volumen I. España, Edit. Gráfica Internacional, 1975. pp 69 a 91 y 212 a 220.
- FRANK, Laurence. Cómo ser un director moderno. México, Editorial Diana, 1974. 79 pp.
- NOWLES, Malcom y Hulda. Cómo desarrollar mejores directores. México, Editorial Diana 1973. pp 7 a 21.
- RUBIO, Julio. Agenda del maestro. México, Editorial Porrúa, 1971. pp 292 a 308.
- SEP. Guía para el director. México, Fernández Editores, 1992. pp 213 a 240.
- _____. Manual de organización de la escuela de educación primaria. México, Dirección General de Recursos Materiales 1981 82 pp.
- _____. Programa primaria para todos los niños. Memoria 1978-82 México. SEP 1982. pp V a 41.
- U.P.N. Análisis Pedagógico Vol. I. México, Universidad Pedagógica Nacional 1993. 282 pp.
- _____. Análisis Pedagógico Vol. II. México, IMPRE-ROER, S.A. 1987 252 pp.
- _____. Expresión y Comunicación. México, Universidad Pedagógica Nacional. 1990. p 26

FOLLETOS Y REGLAMENTOS

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación

Básica, que suscriben el Gobierno Federal, los gobiernos de cada uno de los estados de la República Mexicana y el SNTE. 1992

Artículo Tercero Constitucional contenido en la Constitución

Política de los Estados Unidos Mexicanos, conteniendo las reformas publicadas el 5 de marzo de 1993.

Ley General de Educación, promulgada el 12 de julio de 1993

y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio del mismo año.

Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, publicado

en el Diario Oficial el 2 de abril de 1980.

SEP. Programa para la modernización educativa. Información

para los maestros. México 1991.