

Guía del estudiante

**LA GESTIÓN Y LAS RELACIONES
EN EL COLECTIVO ESCOLAR**

LA GESTIÓN Y LAS RELACIONES EN EL COLECTIVO ESCOLAR

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
MÉXICO 2002

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rectora: **Marcela Santillán Nieto**
Secretario Académico: **Tenoch E. Cedillo Ávalos**
Secretario Administrativo: **Arturo Eduardo García Guerra**
Director de Planeación: **Abraham Sánchez Contreras**
Director de Servicios Jurídicos: **Juan Acuña Guzmán**
Directora de Docencia: **Elsa Mendiola Sanz**
Directora de Investigación: **Aurora Elizondo Huerta**
Director de Biblioteca y Apoyo Académico: **Fernando Velázquez Merlo**
Director de Difusión y Extensión Universitaria: **Javier Olmedo Badía**
Subdirectora de Fomento Editorial: **Anastasia Rodríguez Castro**

Director de Unidades UPN: **Adalberto Rangel Ruiz de la Peña**
Coordinadoras de la serie LE: **Xóchitl Leticia Moreno Fernández**
María Virginia Casas Santín

© Derechos reservados para esta edición por la Universidad Pedagógica Nacional.
Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional
Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna,
Tlalpan, C. P. 14200, México, D. F.
www.upn.mx

Edición 2001

F	
LC5309	La gestión y las relaciones en el colectivo escolar: guía del estudiante / Ma. Guadalupe Eugenia
U59	Chediak Oseguera . . . [et al.] - - México: UPN, 2001.
R4001-4	31 p.
	Licenciatura en educación.
	1. RELACIÓN ESTUDIANTE-PROFESOR I.
	Chediak Oseguera, María Guadalupe Eugenia, coaut.

Queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio sin la autorización expresa de la Universidad Pedagógica Nacional.

Portada y diseño: Ángel Valtierra Matus

Impreso y hecho en México

Ilustración de la portada: Óleo sobre tela de Alejandro Nava, Zacatecas, 1956.

Se reproduce en esta edición por cortesía del autor.

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	7
II. PROGRAMA INDICATIVO	9
A. JUSTIFICACIÓN	9
B. ESTRUCTURA	10
1. Red conceptual	11
2. Unidades	12
3. Metodología	16
4. Sugerencias didácticas	17
5. Evaluación	17
III. DESARROLLO DE LA GUÍA	
UNIDAD I. UBICANDO LAS RELACIONES	19
Tema 1. El colectivo escolar y las prácticas gestivas	19
Tema 2. Las relaciones en la organización-establecimiento llamada escuela	20
UNIDAD II. DOS PROCESOS INHERENTES	23
Tema 1. La comunicación como interacción simbólica	23
Tema 2. Juegos de poder	24

UNIDAD III. QUÉ SE DICE DE LOS SUJETOS	26
Tema 1. Los sujetos y sus expresiones culturales	26
Tema 2. Los sujetos y sus motivaciones	27
UNIDAD IV. HACIA LA MODIFICACIÓN	29
Tema 1. Las relaciones interpersonales y el conflicto en la organización-establecimiento	29
ACTIVIDAD FINAL	30
IV. BIBLIOGRAFÍA GENERAL	31

I. PRESENTACIÓN

Este curso *La gestión y las relaciones en el colectivo escolar* pertenece a la línea de gestión escolar del área específica. Está estrechamente vinculado —por los antecedentes que ofrecen— con los siguientes cursos del área común: *Grupos en la escuela*, *Institución escolar* y *Escuela, comunidad y cultura local en...* de la línea Ámbitos de la práctica docente.

Los cursos que conforman el área específica se integran al interior de cada línea bajo dos criterios: la lógica de construcción de los contenidos propuestos y la vinculación entre los cursos a partir de la secuencia sugerida para el estudio de toda la línea. Debido a que el profesor-alumno tiene opción de seleccionar los cursos del área específica de cualquiera de las tres líneas que lo conforman, cada curso de esta área ha sido diseñado de tal forma que constituye una unidad temática en sí mismo.

A partir de los dos criterios considerados para el diseño de la línea de gestión escolar este curso, que aborda las relaciones interpersonales en el colectivo escolar en función de la práctica gestiva, se vincula con todos los cursos de la línea y, en particular, por considerar básicamente a la gestión como objeto de estudio, se relaciona con: *La gestión y la calidad educativa*, *La gestión como quehacer escolar* y *Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar* y, por las temáticas particulares que en ellos se abordan, con: *La organización del trabajo académico* y *El entorno sociocultural y la participación social*.

El objeto de estudio general de la línea y la práctica educativa a modificar por los profesores-alumnos es la gestión escolar entendida —en términos generales— como el conjunto de actuaciones integradas para el logro del propósito de la institución que es la prestación del servicio educativo. Esta práctica de gestión escolar es conceptualizada como una práctica que todos los profesores realizan en el ejercicio profesional.

La práctica profesional de los integrantes del colectivo escolar es diferenciada en función del puesto que cada uno desempeña (Supervisor general de sector, Supervisor de zona, Director, Personal técnico de apoyo, Profesor de grupo, etc.). En consecuencia, la práctica gestiva adquiere matices diferenciados e implica funciones diversas.

Se reconoce que la estructura organizativa de la escuela es vertical y que actualmente existe una tendencia hacia una participación de tipo horizontal. La línea pretende —entre otras cosas— fortalecer esta tendencia, ya que reconocer que la gestión no es realizada únicamente por los directivos contribuye a favorecer la participación, el involucramiento y el compromiso de los integrantes del colectivo escolar, lo cual repercute en la efectividad de las prácticas de la gestión escolar.

El trabajo de los profesores implica un conjunto de relaciones: entre personas, con el conocimiento, con la realidad social, económica y cultural que los rodea y con una serie de orientaciones ideológicas y valores que se expresan al interior de la institución. Para efectos de este curso se abordarán las relaciones interpersonales durante el proceso de interacción social que se da en el colectivo escolar y en los diferentes subgrupos que se conforman a su interior.

El curso pretende que el profesor-alumno contribuya a mejorar las prácticas gestivas, en el contexto específico en que éstas se desarrollan, a partir de: la identificación de las relaciones que se establecen, entre quiénes se establecen, para qué, por qué y cómo se establecen; la explicación —desde algunos referentes teóricos de la antropología, la sociología y la psicología— de las formas de relación, y la formulación de modificaciones factibles a sus formas personales de interactuar tendientes a mejorar las formas de relación en el colectivo escolar.

La propuesta metodológica de este curso se basa en la confrontación de la experiencia cotidiana del profesor-alumno lograda, en su centro de trabajo, con referentes teóricos y metodológicos para arribar a una resignificación conceptual y a la apropiación de los contenidos propuestos que posibilite impactar la práctica gestiva.



II. PROGRAMA INDICATIVO

A. JUSTIFICACIÓN

Una característica de los planes y programas que se han elaborado hasta la fecha para la formación de los profesores de educación básica, es la prioridad con la que atienden a los conocimientos y competencias que impactan los procesos enseñanza y de aprendizaje.

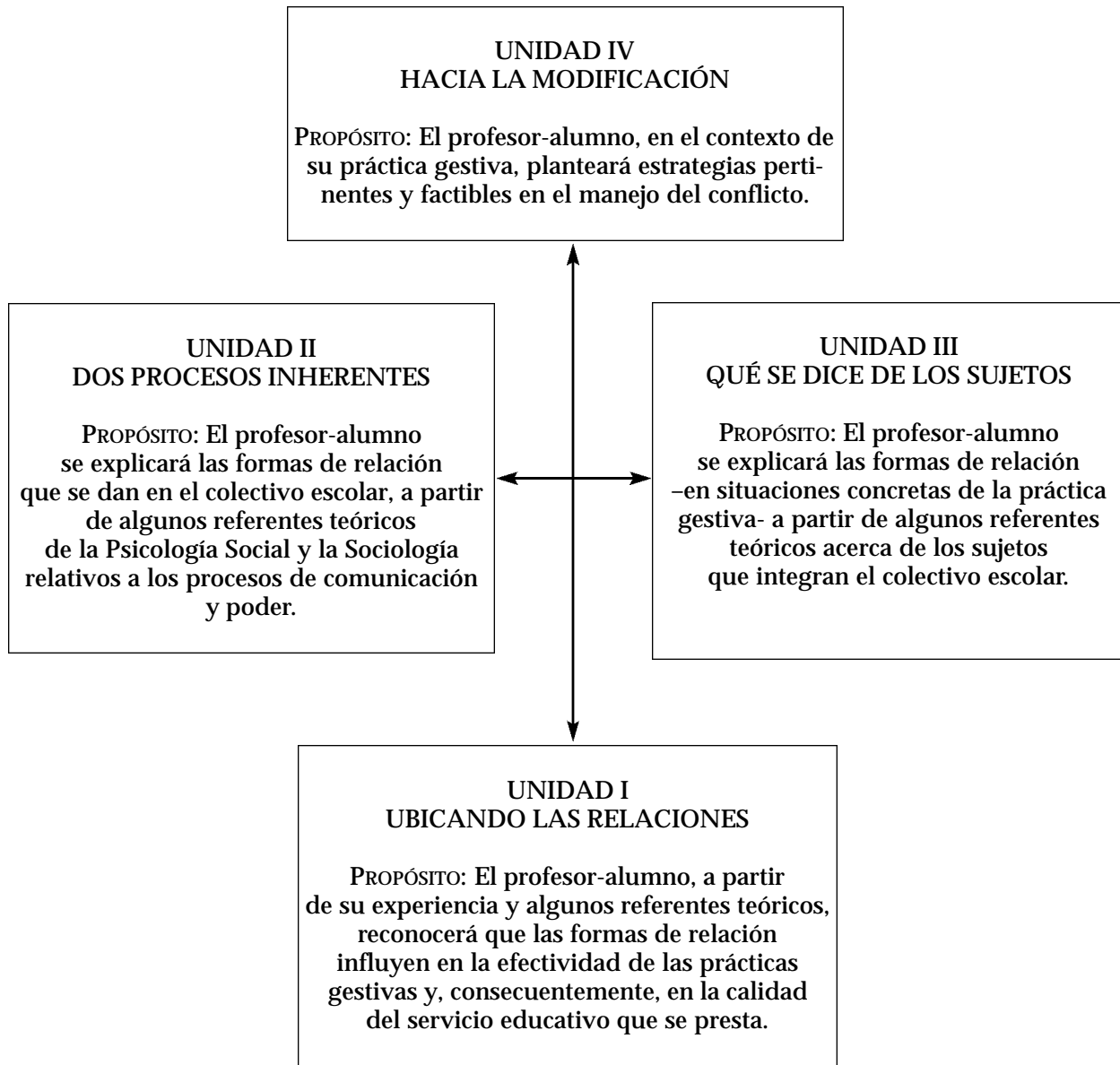
La gestión escolar, aun cuando es una práctica cotidiana que realizan tanto directivos como personal técnico y docentes, no ha sido considerada con la importancia que tiene como el conjunto de acciones de movilización de recursos —tanto materiales como humanos— y de cuya orientación depende la consecución de los objetivos educativos.

La necesidad del Sistema Educativo Nacional de contar con opciones de formación que posibiliten la adquisición de los elementos teóricos y metodológicos para la realización de una práctica gestiva efectiva, genera que en la reformulación curricular de la Licenciatura en Educación se inserte toda una línea que, en coherencia con el objeto de formación y los principios filosóficos y pedagógicos del plan, aborda la gestión escolar desde diversos marcos explicativos que permiten analizar sus componentes.

Como se menciona, la práctica profesional de los profesores implica una serie de relaciones donde las formas de relación interpersonal en el colectivo escolar adquieren especial significación por la importancia que tienen en el desarrollo de los procesos y las prácticas de gestión y el logro de sus propósitos.

La presencia de este curso en la línea de gestión escolar obedece a la consideración de que las formas en que las relaciones interpersonales se constituyen y desarrollan, influyen particularmente en la efectividad de la gestión escolar, ya que dicha efectividad no depende únicamente del cumplimiento de los lineamientos técnicos derivados de la administración, sino significativamente del compromiso e involucramiento de los sujetos que realizan la gestión escolar.

B. ESTRUCTURA



1. RED CONCEPTUAL

UNIDAD I UBICANDO LAS RELACIONES	UNIDAD II DOS PROCESOS INHERENTES	UNIDAD III QUE SE DICE DE LOS SUJETOS	UNIDAD IV HACIA LA MODIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión escolar • Colectivo escolar • Organización/ establecimiento <ul style="list-style-type: none"> > Orden instituido > Acción instituyente > Dominios de la organización • Roles • Formas de relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Interaccionismo simbólico <ul style="list-style-type: none"> > Interacción > Co-presencia > Reciprocidad > Intersubjetividad > Mí mismo • Relaciones de poder <ul style="list-style-type: none"> > Dominación > Resistencia > Poder y saber 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinantes de la conducta • Ambientes <ul style="list-style-type: none"> > Cultura > Pautas culturales • Personales <ul style="list-style-type: none"> > Motivación > Motivos conscientes > Motivos inconscientes > Proceso de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto <ul style="list-style-type: none"> > Personal > Organizacional • Fuente de conflicto • Conflicto potencial • Manejo de conflicto • Componentes del proceso

FORMAS DE RELACIÓN

Identificación y contextualización	Procesos correlativos: dos marcos explicativos	Explicación desde los sujetos	Propuesta de modificación

2. UNIDADES

UNIDAD I UBICANDO LAS RELACIONES

PROPÓSITO

El profesor-alumno, a partir de su experiencia y algunos referentes teóricos, reconocerá que las formas de relación influyen en la efectividad de las prácticas gestivas y consecuentemente en la calidad del servicio educativo que se presta.

TEMAS

1. El colectivo escolar y las prácticas gestivas
2. Las relaciones en la organización-establecimiento llamada escuela

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- FIERRO, Cecilia y otros. "Analizando nuestra práctica educativa", en: *Más allá del salón de clases*. México, Centro de Estudios Educativos, 1995, pp. 35-67.
- POSTER, Cyril. "Dirección y Educación", en: *Dirección y gestión de centros educativos*. Madrid, Anaya/2, 1981, pp. 7-16.
- ANTÚNEZ, Serafín. "Hacia una gestión autónoma del centro escolar", en: *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, ICE/Horsori, 1993, pp. 59-69.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein "Rasgos de la cultura organizacional", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, 1992, pp. 112-115.
- . "La dinámica instituido instituyente", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 112-116.
- . "Dominios de la organización", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 168-173.
- . "Relaciones entre dominios", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 174-189.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Dinámica de Grupo", en: *Introducción a la teoría general de la administración*. Los Ángeles, California, Mc. Graw Hill., 4ª edición, 1995, pp. 192-215.
- OWENS, Robert. "Relaciones interpersonales y conducta organizacional", en: *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. México, Santillana, 1992, pp. 108-138.

UNIDAD II

DOS PROCESOS INHERENTES

PROPÓSITO

El profesor-alumno se explicará las formas de relación que se dan en el colectivo escolar a partir de algunos referentes teóricos de la Psicología social y la Sociología relativos a los procesos de comunicación y poder.

TEMAS

1. La comunicación como interacción simbólica
2. Juegos de poder

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- MARC, Edmond y Dominique Picard. "La noción de interacción social", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 14-16.
- . "La noción de interacción social", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 19-20.
- . "La relación intersubjetiva", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 59-74.
- SASTRE RODRÍGUEZ, Víctor. "El interaccionismo simbólico, sustento básico de toda experiencia humana", ensayo inédito. México, 1995, 15 pp.
- HARRIS, Marvin. "Había vida antes de los jefes", en: *Jefes, cabecillas, abusones*. Madrid, Castellana Alianza Editorial, 1993 (reproducido por Alianza Cien/Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), pp. 5-10.
- CEBALLOS GARIBAY, Héctor. "Definición general del poder", en: *Foucault y el poder*. México, Ediciones Coyoacán, 1994, pp. 31-63.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. "La noción de poder", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 190-206.
- PASTRANA FLORES, Leonor E. "La tensa relación entre director y supervisor", en: *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994, pp. 117-125 (tesis en prensa).

UNIDAD III

QUÉ SE DICE DE LOS SUJETOS

PROPÓSITO

El profesor-alumno se explicará las formas de relación —en situaciones concretas de la práctica gestiva— a partir de algunos referentes teóricos acerca de los sujetos que integran el colectivo escolar.

TEMAS

1. Los sujetos y sus expresiones culturales
2. Los sujetos y sus motivaciones

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- HALL, Edward T. "Las voces del tiempo", en: *El lenguaje silencioso*. México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Alianza Editorial Mexicana, 1990, pp. 15-32.
- WHITE, Leslie A. "Culturología versus psicología en la interpretación de la cultura humana", en: *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Barcelona, Paidós, 1982, pp. 127-147.
- MCCLELLAND, David C. "Motivos conscientes e inconscientes", en: *Estudio de la motivación humana*. Madrid, Narcea, 1989, pp. 20-46.
- HODGETTS, Richard M. y Steven Altman. "El proceso de motivación", en: *Comportamientos en las organizaciones*. México, McGraw Hill, 1992, pp. 95-105.

UNIDAD IV

HACIA LA MODIFICACIÓN

PROPÓSITO

El profesor-alumno en el contexto de su práctica gestiva planteará estrategias pertinentes y factibles en el manejo del conflicto.

TEMAS

1. Las relaciones interpersonales y el conflicto en la organización-establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- FERNÁNDEZ, Lidia M. "El funcionamiento institucional", en: *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina, Paidós, 1994, pp. 53-72.
- . "El establecimiento escolar. Campo de trabajo e interacción y espacio dramático", en: *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina, Paidós, 1994, pp. 217-224.
- HALL, Richard H. "El conflicto en las organizaciones", en: *Organizaciones. Estructura y proceso*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, pp. 148-153.
- MEDINA RUBIO, Rogelio. "Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares", en: Pascual Roberto (coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. (II Congreso Mundial Vasco), Madrid, Narcea, 1988, pp. 110-126.



3. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica del curso, que se basa en la confrontación de la experiencia cotidiana del profesor-alumno con referentes teóricos y metodológicos para arribar a la resignificación y/o apropiación conceptual que posibilite impactar la práctica gestiva, como las sugerencias didácticas contenidas en el programa indicativo se concretan tanto en las actividades de estudio que en esta guía se le proponen como en la actividad final del curso.

Se presentan tres tipos de actividades de estudio: Actividad previa, actividades de desarrollo y actividad final.

Actividad previa: Se ubica al inicio de cada unidad y tiene como propósito el que usted exprese el conocimiento que su experiencia previa le ha aportado y del cual parte para la resignificación y/o apropiación de los contenidos propuestos. Adopta dos formas: una en que directamente se le solicita exprese los conceptos que usted maneja y la otra en la que se le pide que plantee situaciones de las prácticas que se realizan en su centro de trabajo.

Actividades de desarrollo. Las actividades de desarrollo se presentan para cada tema, su propósito es favorecer la resignificación y/o apropiación de los contenidos teóricos y de las habilidades metodológicas –por ejemplo, las de análisis de situaciones concretas de la práctica- que le permitan lograr el propósito de la unidad. En ocasiones encontrará la palabra "OPCIONAL" al inicio de la actividad, su realización depende de la necesidad que usted sienta de apoyar su proceso de aprendizaje en ellas para alcanzar los propósitos, así como del tiempo que tenga disponible.

Actividad final: El producto que se elabora en la actividad final de cada unidad hace evidentes los logros alcanzados por usted, así como el nivel de los mismos. Está vinculada al ámbito en el que trabaja y a la práctica que éste realiza.

La realización de las actividades de estudio implica dos formas básicas de trabajo: el trabajo individual —lectura y análisis de textos, elaboración de síntesis y/o resúmenes, elaboración de escritos, análisis de situaciones, etc.— y el trabajo con otros compañeros; este último tiene como propósitos socializar el conocimiento mediante la confrontación de conceptos y posiciones y posibilitar la evaluación, tanto la que usted haga de su trabajo y del trabajo de los otros como la que ellos hagan del de usted.

El trabajo con los otros está planteado necesariamente tanto en la modalidad semiescolarizada como en la intensiva, no así en la modalidad a distancia; es recomendable que en esta última usted lo favorezca mediante el mecanismo que juzgue pertinente. En todas las modalidades recuerde que es posible recurrir a la asesoría individual.

Si usted eligió la modalidad intensiva, tenga en cuenta que es indispensable que antes de presentarse a la etapa de trabajo grupal deberá realizar las lecturas del curso y la actividad previa de la unidad tres, pues ésta requiere que esté usted inmerso en el trabajo cotidiano de la escuela.

4. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

Para el desarrollo de este curso se propone:

- Centrar el análisis en las relaciones interpersonales que se desarrollan en el contexto escolar y que impactan los procesos de la gestión, a partir de las prácticas gestivas de cada participante.
- Confrontar la experiencia personal con los referentes teóricos y metodológicos propuestos para arribar a una resignificación conceptual.
- Propiciar que la resignificación conceptual impacte la práctica gestiva cotidiana.
- Propiciar en el desarrollo de las actividades el uso pertinente de los elementos metodológicos propuestos en este curso y en el eje metodológico.
- Favorecer la lectura analítica y crítica y la socialización de los conocimientos y experiencias.
- Favorecer que las producciones que se realicen sean acordes en estructura y contenidos a los planteamientos del curso.

5. EVALUACIÓN

Su experiencia y formación como profesor y en particular sus experiencias en los procesos de gestión escolar son fundamentales para que la evaluación resulte pertinente y útil.

Si usted concibe que la evaluación de los procesos es importante para tomar decisiones y reorientarlos —independientemente de la modalidad en que esté realizando su curso— estará en condiciones de allegarse la información que le permita identificar cuáles son los escollos, problemas o aciertos que están favoreciendo o entorpeciendo su proceso de aprendizaje y tomar decisiones al respecto. Por ejemplo: si usted identifica que tiene problemas para analizar los textos o para redactar, una decisión posible será acudir a una asesoría específica para estos aspectos.

Es en los productos en donde se presentan evidencias de los logros obtenidos, sin ignorar que la práctica cotidiana es una mejor evidencia de ellos, para fines del curso se tomarán en cuenta los primeros.

En el programa indicativo se plantean cuatro criterios básicos para orientar la evaluación: pertinencia, coherencia, congruencia y continuidad. Dependerá del objeto a evaluar —proceso, situación, producto, etc.— la selección de uno o más criterios. A continuación se le presenta cómo se concibe cada uno de estos criterios.

Pertinencia: Involucra los propósitos, las actividades y los productos a elaborar, está referida a la presencia en los productos ciertos elementos que son requeridos tanto por los propósitos como por la actividad planteada, así como a las consideraciones de los "tiempos sociales" y los "antecedentes educativos" con los que se cuenta para la adquisición de un contenido o la elaboración de un producto.

Coherencia: Se refiere a la relación interna que se establece entre los elementos de un todo (teóricos, metodológicos, interpretativos, situacionales, etc.). Para la evaluación de una argumentación verbal o escrita y para la de los productos —analíticos, descriptivos, reflexivos, etc.— que se propone elaborar en el curso, este criterio es fundamental.

Congruencia: Se refiere a la relación de correspondencia que se establece entre los elementos de dos o más totalidades, por ejemplo: totalidad A, enfoque teórico desde el que se realiza un análisis y totalidad B, registro del análisis; los planteamientos de B deben corresponder a los referentes teóricos que se dice se toman en cuenta en A.

Continuidad: Se refiere a la presencia y a las diferentes formas en que se expresan los contenidos, tanto teóricos como metodológicos, adquiridos por el profesor-alumno en los distintos momentos y productos del curso.

Como ya se ha señalado, en las modalidades semiescolarizada e intensiva el trabajo grupal favorece el intercambio con los otros, la confrontación de resultados, el obtener información acerca de los procesos y productos, lo cual posibilita la autoevaluación y la evaluación de y por los otros. En la modalidad a distancia, en función de sus requerimientos personales, está a su decisión determinar los mecanismos para recibir retroalimentación.



III. DESARROLLO DE LA GUÍA

UNIDAD I

UBICANDO LAS RELACIONES

PROPÓSITO: El profesor-alumno, a partir de su experiencia y algunos referentes teóricos, reconocerá que las formas de relación influyen en la efectividad de las prácticas gestivas y consecuentemente en la calidad del servicio educativo que se presta.

Considerando que la gestión realizada tanto por directivos como maestros organiza los recursos y el trabajo para potenciar las capacidades de la escuela con el propósito de alcanzar mejores resultados del proceso educativo, en esta unidad, en un primer momento se identificarán —en el contexto específico de la escuela— las prácticas gestivas, los propósitos que las orientan, los sujetos que las realizan y las relaciones que se establecen, desde las perspectivas personal, institucional e interpersonal; en un segundo momento se reconocerá que las relaciones interpersonales que se generan en la práctica cotidiana influyen en la efectividad de las prácticas gestivas.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Actividad previa

Elabore un escrito en el que describa las principales actividades que se realizan en su escuela (ceremonias, reuniones de Consejo Técnico, juntas de padres, comisiones, etc.), excluyendo las de enseñanza; así como las prácticas comunes y las relaciones interpersonales que se dan durante la realización de las actividades descritas y cómo influyen ambas en la prestación del servicio educativo.

Si usted es supervisor o personal técnico es necesario que para realizar las actividades de este curso, elija una escuela.

Tema 1

El colectivo escolar y las prácticas gestivas

Para efectos de este curso se considera que los integrantes del colectivo escolar se definen por su injerencia directa en la consecución de los propósitos educativos. Dado el tipo de injerencia se pueden establecer, al interior del colectivo escolar, tres grandes grupos en permanente relación: prestadores del servicio educativo (director, profesores de grupo, supervisor, personal técnico, etc.), destinatarios del servicio (alumnos de los diferentes grados) y personas que apoyan (conserje, padres de familia, médico escolar, etc.).

Actividades de desarrollo

1. A partir del conocimiento que usted posee y los trabajos realizados en otros cursos elabore una breve caracterización del colectivo de su escuela. Considere, entre otros, los aspectos que se enuncian para cada grupo. El texto de Cecilia Fierro, Lesvia Rosas y Bertha Fortoul le permitirá en un primer momento analizar des-

de las perspectivas personal, institucional e interpersonal el significado que tiene en su práctica la vida profesional. Asimismo le permitirá revalorar aspectos significativos de su función que le brindan satisfacción; pero además, esa reflexión y análisis lo llevarán a reconocer sus propias fallas.

A) Una breve introducción de la práctica docente:

- ¿Qué visión tiene sobre su profesión de maestro?
- ¿Qué posibilidades y qué límites encuentra en ella?
- ¿Qué lugar ocupa en su vida personal el quehacer de maestro?

B) Describa brevemente la importancia de las relaciones inherentes a la dimensión institucional:

- ¿Qué aprendizajes importantes rescata de otras instituciones donde ha colaborado?
- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y normas administrativas que de manera más significativa se insertan en esta dimensión?
- ¿Cuál es la organización y funcionamiento de la institución donde actualmente labora?

C) Reflexione y describa los siguientes planteamientos:

- ¿Qué rasgos significativos definen las relaciones interpersonales en su contexto institucional?
- ¿Qué aprendizajes se han dado en las diversas formas de relación con respecto a la convivencia en su escuela?
- ¿Comente brevemente qué aspectos de la relación interpersonal se pueden mejorar?

2. Con base en la lectura de los textos de Cyril Poster, Serafín Antúnez y Jorge Etkin y Leonardo Schavertein, reflexione acerca de la gestión que se realiza en su escuela y elabore un escrito en el que plantee:

- Tipo de organización al que se aproxima más la escuela de referencia (autoorganización o burocracia, orgánica o mecanicista) y por qué.
- Qué elementos de la cultura organizativa

sirven como marco de referencia donde se comparten valores aceptados por los integrantes de su grupo de trabajo.

- Principales propósitos que orientan la gestión en su escuela y si existe o no el "proyecto escolar" en que éstos se expresen.
- Algunas actividades o programas específicos para lograr los propósitos que enunció u otros menores.
- Papel que juegan los diferentes miembros del colectivo escolar en la gestión que allí se realiza.
- Predominio de la autoridad formal como medio de control o autorregulación mediante la participación.

3. Plantee por escrito cuáles de las prácticas descritas en su actividad previa puede identificar como prácticas gestivas y cuáles no, considerando que las prácticas gestivas son aquéllas que se realizan para organizar las acciones y recursos y cumplir con determinados propósitos. Cuáles de las prácticas que describió impactan positiva o negativamente los resultados de la gestión que se realiza en su escuela, es decir la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan durante la prestación del servicio educativo.

Tema 2

Las relaciones en la organización-establecimiento llamada escuela

Aceptando que las relaciones interpersonales que se dan en el colectivo escolar pueden haberse gestado en espacios y grupos ajenos a la escuela (familiares, de trabajo, recreativos, religiosos, de estudio, etc.), en este tema se plantea la reflexión acerca de las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de su escuela y cómo éstas influyen en las prácticas gestivas y sus resultados. Se parte de concebir a la escuela como una organización-establecimiento e identificar que la interrelación entre los dominios de la estructura de esa organización: propósitos, relaciones y capacidades hace que la modificación de uno de ellos impacte a los otros.

Para esta reflexión cuenta usted con su experiencia, los conocimientos que le aportó el curso *Ins - titución escolar* y las lecturas y actividades que aquí se le proponen.

Actividades de desarrollo

1. Lea los textos de Etkin y Schvarstein "La dinámica instituido instituyente", "Marco teórico para el análisis organizacional", "Dominios de la organización" y "Relaciones entre dominios" y "Dinámica de Grupo", de Chiavenato. Elabore un texto en el que:

- A. Enuncie qué elementos definen la estructura de una organización, entendida la estructura como la forma en que se materializa la identidad de dicha organización.
- B. Plantee qué entiende por orden instituido y por acción instituyente y cómo regulan ambos la dinámica de una organización-establecimiento.
- C. Explique y fundamente por qué se puede concebir a su escuela como una organización-establecimiento.
- D. Ejemplifique con situaciones de la escuela a la que se ha venido refiriendo, algunas relaciones causales entre dominios, cómo estas relaciones se expresan e influyen en las prácticas gestivas y en las relaciones interpersonales que se dan durante el desarrollo de dichas prácticas, considerando que Etkin afirma que las relaciones de mutua causalidad entre los dominios determinan la dinámica interna de una organización y rescate cómo las fuerzas grupales "el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores" del individuo permiten el desarrollo grupal mediante un proceso vivo y dinámico.
- E. Aborde —de manera particular— algunos ejemplos de las repercusiones, positivas o negativas, que se expresan en las relaciones interpersonales y se originan en el dominio de los propósitos o en el dominio de las capacidades.

2. Lea el texto "Relaciones interpersonales y conducta organizacional", de Owens y elabore un escrito en el que exprese:

- A. Su opinión acerca de la importancia de la permeabilidad entre los distintos sistemas y subsistemas para la definición del rol y del individuo, a partir del planteamiento que en este texto se hace sobre la organización como un sistema abierto y los distintos esquemas que lo ilustran.

- B. Cómo desempeñan actualmente su rol institucional el director, el supervisor y dos o tres miembros más del colectivo escolar.
- C. Cómo percibe usted que influyen en este desempeño las expectativas contenidas en la norma (ley o costumbre); las expectativas comunes que tienen hacia ese rol los padres, alumnos y compañeros de trabajo y las expectativas de los propios sujetos que desempeñan el rol.
- D. Qué otros roles desempeñan estas personas a partir de la acción instituyente del colectivo y qué roles funcionales desempeñan comúnmente en las actividades cotidianas.

3. Considerando los textos que se le ofrecen en este tema plantee y discuta:

- A. Cómo el conflicto entre roles, la ambigüedad de roles y la concurrencia de roles impactan las relaciones interpersonales en una situación de trabajo en la que usted haya participado. Para ello es necesario que retome el conocimiento que tiene acerca de los roles que desempeñan los miembros del colectivo escolar.
- B. Qué aportes le ofrecen las lecturas para percibir la estructura real de la escuela a la que ha hecho referencia, si esta estructura real favorece o no prácticas gestivas democráticas y cómo se manejan en ella las jerarquías formales.

ACTIVIDAD FINAL

Elabore un escrito en que analice —en una situación concreta— cómo influyen las relaciones interpersonales en las prácticas gestivas. Puede retomar una de las actividades descritas en su actividad previa o plantear otra que le resulte más interesante.

Considere para su análisis, entre otros, los siguientes aspectos:

- los propósitos y las capacidades institucionales involucradas en la situación descrita

y cómo se manifiesta la interdependencia entre éstos y las formas de relación, por ejemplo para conocer el Plan Nacional de Desarrollo y ante la carencia de suficientes ejemplares del documento, los profesores se relacionan durante el recreo para leerlo y comentarlo;

- las formas de relación que allí se dieron y cómo influyeron en el desarrollo de la práctica y en la efectividad de sus resultados (los criterios para denominar las formas de relación son múltiples, a partir de algunos de ellos podemos identificar dinámica del grupo y las formas de relación: formales-no formales, verticales - horizontales, conflictivas -cohesivas, autocráticas -democráticas, satisfactorias -insatisfactorias, usted o el grupo con el que trabaje pueden plantear otras); y - la forma en que cada participante desempeñó uno o más roles (institucional, informal o funcional) y cómo influyó esto en las formas de relación.

BIBLIOGRAFÍA

- FIERRO, Cecilia y otros. "Analizando nuestra práctica educativa", en: *Más allá del salón de clases*. México, Centro de Estudios Educativos, 1995, pp. 35-67.
- POSTER, Cyril. "Dirección y Educación", en: *Dirección y gestión de centros educativos*. Madrid, Anaya/2, 1981, pp. 7-16.
- ANTÚNEZ, Serafín. "Hacia una gestión autónoma del centro escolar", en: *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, ICE/Horsori, 1993. 59-69.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein "Rasgos de la cultura organizacional", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 112-115.
- . "La dinámica instituido instituyente", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 112-116.
- . "Dominios de la organización", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 168-173.
- . "Relaciones entre dominios", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 174-189.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Dinámica de Grupo", en: *Introducción a la teoría general de la administración*. Los Angeles California, Mc. Graw Hill, 4ª edición, 1995, pp. 192-215.
- OWENS, Robert. "Relaciones interpersonales y conducta organizacional", en: *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. México, Santillana, 1992, pp. 108-138.



UNIDAD II

DOS PROCESOS INHERENTES

PROPÓSITO: El profesor-alumno se explicará las formas de relación que se dan en el colectivo escolar a partir de algunos referentes teóricos de la Psicología Social y la Sociología relativos a los procesos de comunicación y poder.

Las relaciones interpersonales se desarrollan en una compleja trama de interacciones sociales que implican necesariamente procesos de comunicación y juegos de poder. En esta unidad se abordarán ambos temas, las actividades que se proponen le llevarán a la comprensión de los procesos de comunicación y poder desde dos perspectivas teóricas, con el fin de que usted identifique cómo se expresan ambos procesos en las relaciones interpersonales que se dan en las prácticas gestivas, contribuyendo —entre otros factores— al establecimiento de ciertas formas de relación e influyendo en la efectividad de las prácticas gestivas.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Actividad previa

Durante su ejercicio profesional y en el transcurso de esta licenciatura usted ha tenido oportunidad de manejar información relativa a los procesos de comunicación y el ejercicio del poder en el marco de la educación. Expresé por escrito los conocimientos que posee sobre estos temas y que considere fundamentales.

Tema 1

La comunicación como interacción simbólica

Como lo plantea Víctor Sastré, a la base de toda

experiencia humana está presente la interacción simbólica. La construcción de símbolos es algo que sólo el hombre inmerso en la cultura hace; la comunicación desde este enfoque ofrece aportes interesantes para comprender y explicar las relaciones interpersonales.

Actividades de desarrollo

Lea los textos "La noción de interacción social", "Interacción y comunicación" y "La relación intersubjetiva" de Edmond Marc y Dominique Picard; "El interaccionismo simbólico, sustento básico de toda experiencia humana" de Víctor Sastré y realice las siguientes actividades.

1. Identifique los planteamientos fundamentales de los autores y precise los conceptos que considere necesarios, como: comunicación, interacción, intersubjetividad, interacción social, etc.
2. Compare los planteamientos de los autores con los que usted hizo en su actividad previa. Identifique si son complementarios o corresponden a enfoques o posiciones diferentes.
3. Desarrolle por escrito, y en sus propios términos el tema comunicación como interacción simbólica, señalando qué le aporta este enfoque para explicarse las formas de relación entre las personas.

4. OPCIONAL. Si desea ampliar la información sobre comunicación lea el texto "Los modelos de comunicación", de Edmond Marc y Dominique Picard.

Tema 2 Juegos de poder

El poder está presente en todas las relaciones sociales y las que se desarrollan en la escuela no son una excepción. Para explicarse las formas de relación interpersonal que se dan al interior de la escuela es necesario reconocer en las actitudes, gestos y prácticas de los sujetos y de los grupos la expresión de los juegos de poder, las formas en que éste se ejerce y la existencia de microespacios de poder.

Actividades de desarrollo

1. Lea "Había vida antes de los jefes" de Marvin Harris. ¿Piensa usted que en la actualidad pueden existir formas de organización sin jefes, con lazos que posibiliten el intercambio recíproco como lo plantea Harris? ¿Por qué?

2. A partir de la lectura de los textos: "Definición general del poder" de Ceballos Garibay y "La noción de poder" de Etkin y Schvarstein, analice y discuta las siguientes afirmaciones. Elabore un escrito en el que exprese su posición ante cada una y fundaméntela.

A) El poder existe únicamente en acto; no es una sustancia o esencia definitiva sino una relación y un ejercicio desigual de fuerzas cuyo propósito es el dominio. Implica necesariamente resistencia cuyas formas se presentan de manera diversa.

B) En el marco del orden instituido —como regulador de la conducta social— el poder nace y se ejerce. La resistencia al ejercicio del poder se focaliza hacia el orden instituido.

C) El ejercicio del poder como fenómeno esencial para la reproducción del individuo y la sociedad implica la coexistencia del poder positivo con el negativo y resulta difícil la distinción de uno respecto del otro.

D) La concepción del poder como conjunto de estrategias y dispositivos anónimos que producen formas circulantes microfísicas de dominación, ignora el complejo problema de la subjetividad (de los sujetos al interior de una organización en un momento preciso) que es importante considerar.

E) El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y, a su vez, el saber realimenta al poder.

Actividad final

Realice por escrito el análisis descriptivo de las situaciones cotidianas que se presentan en el texto "La tensa relación entre director y supervisor" (Leonor E. Pastrana) identificando, a partir de los elementos que esta unidad le ofrece, cómo se concretan en las relaciones interpersonales el ejercicio del poder y la comunicación como interacción simbólica y cómo esto influye en las formas de relación interpersonal y en las prácticas gestivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Marc, Edmond y Dominique Picard. "La noción de interacción social", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 14-16.
- . "La noción de interacción social", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 19-20.
- . "La relación intersubjetiva", en: *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 59-74.
- SASTRE RODRÍGUEZ, Víctor. "El interaccionismo simbólico, sustento básico de toda experiencia humana", *Ensayo inédito*. México, 1995, 15 pp.
- HARRIS, Marvin. "Había vida antes de los jefes", en: *Jefes, cabecillas, abusones*. Castellana Alianza Editorial, Madrid, 1993 (reproducido por Alianza Cien, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), pp. 5-10.
- CEBALLOS GARIBAY, Héctor. "Definición general del poder", en: *Foucault y el poder*. México,

Ediciones Coyoacán, 1994, pp. 31-63.
ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein "La noción de poder", en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 190-206.

PASTRANA FLORES, Leonor E. "La tensa relación entre director y supervisor", en: *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994, pp. 117-125 (tesis en prensa).



UNIDAD III

QUÉ SE DICE DE LOS SUJETOS

PROPÓSITO: El profesor-alumno se explicará las formas de relación —en situaciones concretas de la práctica gestiva— a partir de algunos referentes teóricos acerca de los sujetos que integran el colectivo escolar.

Los miembros del colectivo escolar al interior de un contexto institucional cumplen una función social preestablecida; las características de ambos, contexto y función, influyen en las formas que adoptan las relaciones interpersonales y en las prácticas que se realizan. Cada persona como resultado de la interacción social tiene cosas en común con el resto de los integrantes de un determinado grupo social, institucional, etc., debido al sedimento de la cultura que comparten y a la vez es única, ya que ha conformado una particular manera de ser y de actuar que la caracteriza, lo cual también influye en las formas de relación que se desarrollan en el colectivo.

El estudio de la conducta ha sido abordado desde diversas disciplinas y enfoques, y aún cuando los determinantes de la conducta y sus explicaciones son múltiples, en esta unidad se han seleccionado dos con el fin de dar cuenta de las formas de relación interpersonal a partir de los sujetos.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Actividad previa

Elabore un escrito en el que describa una situación cotidiana de la gestión que se realiza en su escuela, señalando de manera explícita los pro-

pósitos que se persiguen, los resultados logrados, las relaciones que se establecieron y las conductas de los participantes.

Se le sugiere haga uso de la observación y considere la posibilidad de obtener dos registros, uno elaborado por usted y otro por un compañero de trabajo, que le sirvan de base para una descripción más completa. La grabación puede ser un recurso complementario a la observación, siempre y cuando sea aceptada por los participantes y usted tenga en cuenta que el uso de este recurso puede modificar la dinámica del grupo observado.

Tema 1 **Los sujetos y sus expresiones culturales**

En la base del tratamiento de este tema se plantea la cultura —en términos muy generales— como las pautas significativas de ser, hacer y conocer de los distintos grupos sociales y se considera que son los hombres los que la producen al mismo tiempo que ésta es determinante en su conformación como seres humanos.

En cada cultura existen concepciones particulares acerca del mundo, los valores, el tiempo, el espacio, etc., en el manejo que de ellos hacen los sujetos, es decir su comportamiento, están pre-

sentes estas concepciones. Para los propósitos de este tema se entenderá como expresión cultural el comportamiento de los sujetos en que se expresan las concepciones culturales.

Actividades de desarrollo

Realice usted las actividades que se le proponen con base en la información que posee y en las lecturas "Las voces del tiempo" de Edward T. Hall y "Culturología versus psicología en la interpretación de la conducta humana" de White.

1. Elabore un escrito en el que argumente por qué la cultura es un determinante de la conducta, fundamentando su argumento en el concepto de cultura que maneja.
2. Reflexione sobre las diversas expresiones culturales que presenta el relato de Hall y discuta cómo influyen éstas en las relaciones interpersonales y en lo que se pretendía lograr.
3. Presente por escrito algunos ejemplos de relaciones interpersonales en su colectivo escolar e identifique algunas expresiones culturales de los participantes, indicando si éstas entorpecieron o favorecieron las relaciones.

Tema 2

Los sujetos y sus motivaciones

En el desarrollo de este tema resulta especialmente importante comprender qué es la motivación y su diferencia con los estímulos que, con la pretensión de favorecer determinadas conductas, se plantean en las organizaciones, así como evitar un tratamiento simplista de su influencia en las formas de relación.

Actividades de desarrollo

Lea "Motivos conscientes e inconscientes" de McClelland y el texto de Hodgetts y Altman "El proceso de motivación" y con base en ellos realice las siguientes actividades.

1. Explique y fundamente por escrito por qué las motivaciones son un determinante de la conducta, aunque no el único; por qué los propósitos conscientes e inconscientes son considerados co-

mo resultado de variables motivacionales y no motivacionales; qué es una disposición motivacional estable y por qué es importante el estudio de los motivos inconscientes para explicar la conducta de los individuos.

2. Elabore un escrito en el que describa el proceso de motivación, presente algunos ejemplos de conducta constructiva o defensiva de usted u otros miembros del colectivo escolar en situaciones de trabajo y plantee algunas necesidades satisfechas o no satisfechas en su institución y cómo ha impactado esto, positiva o negativamente, las relaciones interpersonales y las prácticas gestivas.
3. Con base en los planteamientos abordados en este tema y en su concepción personal sobre "motivos" y "motivaciones" describa cómo ha influido en las prácticas gestivas y en las relaciones interpersonales que se dan en su escuela, la política actual de estímulos al desempeño, explique las causas de esa influencia.
4. OPCIONAL. Si identifica usted a alguno o algunos de los miembros de su colectivo escolar con lo que McClelland caracteriza como grandes realizadores, descríbalos y diga el por qué de su apreciación.

ACTIVIDAD FINAL

Analice la situación que presentó en la actividad previa, considerando para ello: las expresiones culturales y las motivaciones que identifica en la conducta de los participantes, la influencia de estas conductas en las formas de relación interpersonal y el impacto de ambas —conductas y formas de relación— en los resultados obtenidos.

Presente por escrito su análisis y plantee explícitamente los elementos teóricos en que fundamenta sus percepciones e inferencias.

BIBLIOGRAFÍA

- HALL, Edward T. "Las voces del tiempo", en: *El lenguaje silencioso*. México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Alianza Editorial Mexicana, 1990, pp. 15-32.
- WHITE, Leslie A. "Culturología versus psicología

en la interpretación de la cultura humana", en: *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Barcelona, Paidós, 1982, pp. 127-147.

MC CLELLAND, David C. "Motivos conscientes e inconscientes", en: *Estudio de la motiva-*

ción humana. Madrid, Narcea, 1989, pp. 20-46.

HODGETTS, Richard M. y Steven Altman. "El proceso de motivación", en: *Comportamientos en las organizaciones*. México, McGraw Hill, 1992, pp. 95-105.



UNIDAD IV

HACIA LA MODIFICACIÓN

PROPÓSITO: El profesor-alumno en el contexto de su práctica gestiva planteará estrategias pertinentes y factibles en el manejo del conflicto.

Para que las estrategias sean pertinentes y factibles es necesario que respondan a las características de la escuela concreta en que desarrolla su trabajo, su estructura real, la dinámica y los procesos que allí se desarrollan, las personas que conforman el colectivo escolar, y las formas de relación que han establecido. En la elaboración de las estrategias que se le solicitan en esta unidad es indispensable que usted integre los elementos teóricos que ha revisado a lo largo del curso con el conocimiento de la realidad concreta en que están inmersas sus prácticas gestivas.

ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Actividad previa

Plantee por escrito cuáles son los principales conflictos que se han presentado en su escuela y cuáles son las causas a las que usted los atribuye; para hacerlo considere los elementos que le ha aportado este curso.

Tema 1

Las relaciones interpersonales y el conflicto en la organización-establecimiento

El conflicto ha sido un contenido presente en los textos trabajados a lo largo del curso: conflicto

entre roles, motivacionales, de poder, etc. En el desarrollo de este tema, para la mejor comprensión y toma de posición ante lo que se plantea en los textos que se le presentan, es pertinente que retome los conceptos y significados que ha venido construyendo.

Actividades de desarrollo

Con base en los contenidos abordados en las unidades que anteceden a ésta y en las lecturas de Lidia M. Fernández, Richard H. Hall y Rogelio Medina que se le presentan para esta unidad, realice las siguientes actividades:

1. Exprese por escrito su posición ante las siguientes afirmaciones y arguméntela.

A) En toda organización existen ciertos tipos de tensión o conflictos que desempeñan un papel central en su funcionamiento. Las fuentes u origen del conflicto no se derivan exclusivamente de las personas participantes, aun cuando se manifiestan en las relaciones interpersonales y en las formas en que éstas se dan.

B) La tensión producida por la división del trabajo y su consecuente distribución en el ejercicio de responsabilidades, poder, autonomía y autoridad puede provocar en las personas que realizan la gestión, cuando se ven limitadas en dicho

ejercicio, un sentimiento de impotencia que les conduzca a actitudes regresivas.

C) El grado en que existan mecanismos mediante los cuales se reconozcan las tensiones o conflictos, se planteen como problemas y se intenten soluciones, está en relación con la ubicación de la institución (en un momento dado) en el continuo existente entre las modalidades de funcionamiento regresivas- progresivas.

D) Los conflictos al interior de una organización involucran cuando menos a dos partes y se manifiestan en tres niveles de la relación /interacción —personas, grupos y unidades de la organización— y las combinaciones posibles entre ellos. Su existencia no es necesariamente negativa para el desarrollo de la organización y el logro de sus propósitos, esto depende de las estrategias que se planteen no para su solución pero si para su manejo.

ACTIVIDAD FINAL

Enuncie por escrito cuáles son las principales fuentes de conflicto que identifica en su escuela y cuáles de estas fuentes son el origen de los conflictos que planteó en la actividad previa. Proponga estrategias para el manejo de algunos de los conflictos identificados que favorezcan mejores formas de relación y una práctica gestiva más participativa.

ACTIVIDAD FINAL DEL CURSO

En esta actividad se concreta la integración de los contenidos del curso en una reflexión final acerca de las relaciones interpersonales y las formas que éstas adoptan. Es importante destacar lo complejo que resultará para usted hacer propuestas de modificación a sus formas de relación, ya que requiere tanto del reconocimiento de si mismo y de los otros (la forma en que desempeñan los roles, las posibles motivaciones, etc.) como del conocimiento de su escuela.

Elabore un ensayo en el que reflexione sobre la influencia que tienen las prácticas gestivas y las

relaciones interpersonales en la calidad de los procesos educativos y en la equidad de la prestación del servicio en su escuela y a manera de conclusión plantee cuáles formas de relación sería necesario modificar para potenciar las capacidades de la institución y favorecer una gestión más democrática y efectiva, cuáles de esas formas de relación sería factible modificar y qué cambios propone a sus formas personales de interactuar.

Para la realización de su ensayo tome en cuenta, entre otros aspectos:

- las características de la institución: propósitos, proyecto, estructura, cultura, dinámica, etc.
- el tipo de gestión que se realiza.
- las expectativas sobre los diferentes roles y cómo se desempeñan, específicamente los de usted.
- las formas de comunicación y del ejercicio del poder que se manifiestan.
- algunas características personales de los miembros del colectivo escolar y particularmente las propias.
- las principales fuentes de conflicto y los conflictos potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- FERNÁNDEZ, Lidia M. "El funcionamiento institucional", en: *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina, Paidós, 1994, pp. 53-72.
- . "El establecimiento escolar. Campo de trabajo e interacción y espacio dramático", en: *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina, Paidós, 1994, pp. 217-224.
- HALL, Richard H. "El conflicto en las organizaciones", en: *Organizaciones. Estructura y proceso*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, pp. 148-153.
- MEDINA RUBIO, Rogelio. "Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares", en: Pascual, Roberto (coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. (II Congreso Mundial Vasco), Madrid, Narcea, 1988, pp. 110-126.



IV. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ANTUNEZ, Serafin. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, ICE/Horsori, 1993.
- CEBALLOS GARIBAY, Héctor. *Foucault y el poder*. México, Ediciones Coyoacán, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Los Ángeles California, McGraw Hill. 4ª edición, 1995, pp. 192-215.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- . "Rasgos de la cultura organizacional", en: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, 1992, pp. 112-115.
- FIERRO, Cecilia y otros. *Más allá del salón de clases*. México, Centro de Estudios Educativos, 1995, pp. 35-67.
- HALL, Edward T. *El lenguaje silencioso*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- HALL, Richard H. *Organizaciones, Estructura y proceso*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.
- HARRIS, Marvin. *Jefes, cabecillas, abusones*. Madrid, Castellana Alianza Editorial, 1993 (reproducido por Alianza Cien/ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes).
- HODGETTS, Richard M. y Steven Altman. *Comportamientos en las organizaciones*. México, McGraw Hill, 1992.
- MCCLELLAND, David C. *Estudio de la motivación humana*. Madrid, Narcea, 1989.
- MARC, Edmond y Dominique Picard. *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- PASCUAL, Roberto (coord.). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio. (II Congreso mundial vasco)*, Madrid, Narcea, 1988.
- OWENS, Robert. *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. México, Santillana, 1992.
- POSTER, Cyril. *Dirección y gestión de centros educativos*. Madrid, Anaya/2, 1981.
- SASTRE RODRIGUEZ, Víctor. *El interaccionismo simbólico sustento básico de toda experiencia humana. Ensayo inédito*. México, 1995.
- WHITE, Leslie A. *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Barcelona, Paidós Studio, 1982.



LA GESTION Y LAS RELACIONES EN EL COLECTIVO ESCOLAR

PARTICIPARON EN LA ELABORACION DE LA GUÍA DEL ESTUDIANTE :

RESPONSABLE:

MA. GUADALUPE BONFIL Y CASTRO • UNIDAD AJUSCO

COLABORADOR: VÍCTOR D. MORA SANDOVAL • DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN N°4 EN EL D.F.

EN LA REVISION DE ESTE CURSO PARTICIPARON EN NOVIEMBRE DE 2000:

MA. GUADALUPE EUGENIA CHEDIAC OSEGUERA • UNIDAD AJUSCO

CLEMENTINA GONZALEZ GARCIA • UNIDAD NUEVO LAREDO

FRANCISCO ORTEGA VARGAS • UNIDAD NUEVO LAREDO

IRMA GRACIELA VARGAS CARREÑO • UNIDAD NUEVO LAREDO

COORDINACION DE LA LÍNEA DE GESTION ESCOLAR:

MA. GUADALUPE EUGENIA CHEDIAC OSEGUERA

COORDINACION DEL PROYECTO DE LA LICENCIATURA EN EDUCACION PLAN 94:

XÓCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ

MARIA VIRGINIA CASAS SANTÍN

NOVIEMBRE, 2000



Esta guía del estudiante del curso
La gestion y las relaciones en el colectivo escolar
se terminó de imprimir y encuadernar en el mes de ————de 2002
en Impresora y encuadernadora Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA),
Calz. San Lorenzo 244; 09830, México, D. F.
Se tiraron ————ejemplares

