

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL

UNIDAD

SEAD

281

INFLUENCIA DE LAS CARACTERISTICAS  
PERSONALES DE LOS DIRECTO-  
RES EN LA ORGANIZACION DE  
LAS ESCUELAS PRIMARIAS1221 LUDIVINA PEÑA HURTADO  
1222 MARIA BRIGIDA ALVIZO PORRAS  
MA. DEL PILAR RODRIGUEZ REYESInvestigación de campo presentada para obtener  
el título de Licenciada en Educación Primaria.

Cd. Victoria, Tam., 1983.

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Cd. Victoria \_\_\_\_\_, Tam \_\_\_\_\_, a 4 de agosto de 19 83.

C. Profr. (a) LUDIVINA PEÑA HURTADO  
 Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
 Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
 ción alternativa Investigación de Campo  
 titulado INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS DIRECTO-  
 RES EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
 presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -  
 que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el  
 H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez  
 ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión



ROBERTO C. MENDEZ CEPEDA,

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
 UNIDAD SEAD  
 CD. VICTORIA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Cd. Victoria, Tam, a 4 de agosto de 1983.

C. Profr. (a) MARIA BRIGIDA ALVIZO PORRAS  
 Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
 Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
 ción alternativa Investigación de Campo  
 titulado INFLUENCIA DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS DIRECTO-  
RES EN LA ORGANIZACION DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.  
 presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -  
 que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el  
 H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez  
 ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión



PROFR. ROBERTO C. MENDEZ CEPEDA  
 S.E.P.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
 UNIDA SEAD  
 CD. VICTORIA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

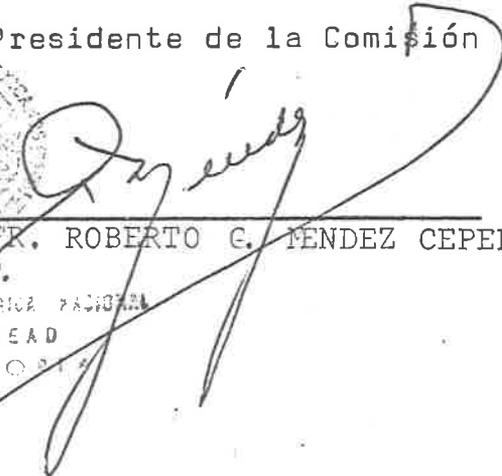
Cd. Victoria, Tam, a 4 de agosto de 19 83.

C. Profr. (a) MA. DEL PILAR RODRIGUEZ REYES.  
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
ción alternativa Investigación de Campo  
titulado INFLUENCIA DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS DIRECTO-  
RES EN LA ORGANIZACION DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.  
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -  
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el  
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez  
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión

  
PROFR. ROBERTO G. MENDEZ CEPEDA  
S. E. P.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAD  
CD. VICTORIA

Al C. PROFR. ROBERTO GILDARDO MENDEZ CEPEDA, Director de la -  
U.P.N., por el apoyo constante en la Superación de los Maes -  
tros.

A la C. GENOVEVA HERNANDEZ CHAVEZ, Lic. en Pedagogía, por con-  
ducirnos adecuadamente hacia la meta propuesta.

Con respeto y agradecimiento a nuestras queridas familias, --  
por el apoyo brindado para la superación de nuestra carrera -  
profesional.

## INDICE

	Página
INTRODUCCION.	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
A. Importancia de la Organización en las Escuelas Primarias	5
1. La organización	5
2. La organización escolar.	6
B. Formulación del Problema	11
1. Definición de términos	12
2. Hipótesis del estudio.	13
II. METODOLOGIA	15
A. Instrumento de recolección de datos	17
B. Población y muestra.	19
III. PRESENTACION DE RESULTADOS	21
A. Establecimiento de niveles de organización de las escuelas	22
B. Características personales de los directores en los niveles de organización de las escuelas,	23
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
A. Conclusiones	47
B. Recomendaciones	55
BIBLIOGRAFIA.	57
GLOSARIO.	60
APENDICES.	62
A. Cuestionario para profesores	63

	Página
B. Propósitos de las preguntas del cuestionario	67
C. Número de profesores en las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 82	69
D. Clasificación de escuelas en <u>ni</u> veles de organización.	70

## INTRODUCCION

La influencia que ejercen las características personales de los directores de escuelas primarias para una adecuada organización de las mismas es la problemática que se aborda en este trabajo de investigación.

A lo largo de los años, en el desempeño de la práctica docente, se ha observado que el director de una escuela primaria es, entre otros, uno de los elementos más determinantes -- papel ejecutivo - para que la organización de la escuela sea dinámica y funcional. Para ello se requiere que reúna ciertas características personales que le permitan interactuar con los demás elementos - profesores, alumnos, etc, - que conforman la institución.

Cuando estas características no son acordes, se generan problemas que con frecuencia afectan la organización de la escuela y consecuentemente dificultan el alcance de los objetivos preestablecidos de la misma.

Es por esto que se decidió estudiar esta problemática -- que se vive diariamente en las escuelas primarias y en donde -- los elementos más afectados son los alumnos.

El trabajo que se desarrolla a continuación presenta muchas limitaciones, unas debidas a que es el primer trabajo que se realiza bajo la teoría y los métodos de investigación social; otra, la carencia de recursos materiales y de tiempo dis

ponible que permitieran tratar en una forma más amplia el problema. Sin embargo la realización del mismo hace posible, no la solución a la problemática, pero si la sugerencia de algunos aspectos que pueden contribuir a reflexionar sobre la misma, a los elementos que conforman y son responsables de que se dé una adecuada organización en las escuelas.

En el primer capítulo se hace la presentación de aspectos teóricos relacionados con la organización escolar y el papel que desempeñan los directores de escuelas en ellas. El problema formulado es ¿cómo influyen las características personales de los directores, identificadas por los profesores, para una adecuada organización de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas, durante el año escolar 1981 - 1982 ?.

Se presenta también la hipótesis general " La adecuada organización de las escuelas primarias de la Zona Escolar No.- 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas, está en relación directa con las características personales de los directores "; para el tratamiento de la misma se elaboraron 6 sub-hipótesis relacionadas cada una con los indicadores de la variable características personales de los directores que son: Capacidad, Flexibilidad, Comprensión, Simpatía y Desempeño Técnico y Administrativo.

En el capítulo II, se hace una descripción de los procedimientos que permitieron la contrastación de las hipótesis

elaboradas. Se presentan primero los criterios para la selección de la técnica de recolección de datos así como la forma en que se diseñó el instrumento. Después se señalan las características de la población, los procedimientos para el diseño de una muestra representativa de la misma y la fecha de aplicación del instrumento.

El capítulo III contiene los resultados obtenidos en base a los datos de las encuestas y se refieren al establecimiento de los niveles de organización de las escuelas así como a la relación de estos niveles con las 6 características personales de los directores identificadas a través de indicadores.

El capítulo IV contiene las conclusiones y algunas recomendaciones sugeridas para los directores y profesores de escuelas primarias para quienes va dirigido este trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### A. Importancia de la Organización en las Escuelas Primarias

##### 1. La Organización.

Se considera que la organización es factor primordial en toda tarea comprendida.

La organización es necesaria para la actividad individual y para realizar fines sociales de los hombres; se requiere en la distribución del tiempo, en las cosas, en las instituciones; en fin en todas las actividades humanas.

"Desde el punto de vista etimológico la palabra organización viene del latín organum, órgano, que a su vez se deriva del griego organón, instrumento, considerándose un conjunto de reglas para organizar tomándose en cuenta que la palabra organizar es sinónimo de idear, proyectar, ordenar. Es dar a las partes de un cuerpo la disposición conveniente para las funciones a que están destinadas. Es el hecho de establecer o reformar una cosa sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla" (1).

"El concepto más amplio de organización significa orden, arreglo, disposición de las partes que entran en un todo, pero también es prever y planificar reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder tiempo y esfuerzo del alumno y del profesor en tanteos y ensayos estériles" (2).

La importancia que cobra la organización en la escuela ha sido ampliamente discutido por diversos autores.

(1) Víctor Gallo Martínez y Donaciano Gutiérrez Garduño. Organización y Administración Escolares. 2ed. México, Ed. I.F. C.M. 1963. p. 47

(2) Antonio Ballesteros y Usano. Organización de la Escuela Primaria. 7ed. México. Ed. Patria. 1967. p. 12

Sobre la función que tiene la organización escolar se en-  
contraron las siguientes aportaciones: Laureano Jiménez consi-  
dera que es "El conjunto de medios adecuados de que dispone la  
escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educati-  
va, conduciendo a la comunidad toda hacia planos de superación  
constante en los diversos aspectos de su vida" (3). Y para Víc-  
tor Gallo y Donaciano Gutiérrez consiste en "Propiciar un me-  
jor funcionamiento al otorgar el apoyo organizacional que faci-  
lite una adecuada delimitación de funciones y responsabilida-  
des" (4).

2. La Organización Escolar.

Muchos son los conceptos que para organización escolar -  
existen, así se tiene que para el Maestro Antonio Ballesteros:

"La Organización Escolar trata de organizar la vida mul-  
tiforme y compleja de la escuela; esto es, de someterse su ac-  
titud a normas para hacer que todos los elementos materiales y  
humanos que en ella intervienen, sea cualquiera su carácter, -  
contribuyan eficazmente a que cumpla su alta misión educativa-  
y social"; además afirma que "La organización escolar trata de  
prever y planificar las actividades escolares, de sugerir y es-  
timular la aplicación de formas diversas de actividades y orde-  
namientos en la escuela y de no imponer dogmas ni preceptos co-  
mo fórmulas insurables" (5).

Refiriéndose a otros autores que tratan sobre la Organi-  
zación Escolar, afirman éstos, que organizar es disponer las -  
partes o elementos en función de una idea preconcebida que im-  
plica la reunión de todas esas partes en un todo unitario con-  
significación propia.

El maestro Jesús M. Isáis dice al respecto que "La orga-  
nización escolar comprenderá el estudio de las normas que han-  
de seguirse para aprovechar debidamente los recursos de que --  
disponga el plantel, conseguir aquellos de que carezca y poner  
todo en juego para alcanzar las finalidades de la educación" -  
(6).

(3) Laureano Jiménez y Coria. Organización Escolar. 15ed. Méxi-  
co. Ed. Fernández. 1976. p. 16-17 -  
(4) Víctor Gallo y Donaciano Gutiérrez. Op. cit. p. 48  
(5) Antonio Ballesteros y Usano. Op. cit. p. 12  
(6) Víctor Gallo y Donaciano Gutiérrez. Loc. cit. p. 48

El maestro Luis Hidalgo Monroy señala que organización consiste en "Ajustar sistemas a los trabajos escolares; su objeto es lograr que resulte ocupación constante, instrucción eficaz y freno moral. Todo se ha de arreglar en forma en que se eviten los tropiezos, se produzca orden y se realice el trabajo eficiente y agradable" (7).

Jaime Mark Balwin, en su obra Dirección de escuelas dice que organización escolar es "El arte de dirigir la economía, la disciplina y el gobierno de la escuela" (8). Por lo que se opina lo siguiente; para una adecuada organización debe existir un buen equipo de maestros, verdaderos intérpretes de la obra educativa, así como un director con capacidad suficiente aunada a un sinnúmero de cualidades que son características indispensables en su personalidad.

De las aportaciones conceptuales antes referidas se observa que guardan en común elementos afines como son: la de prever, planificar, sugerir con disposición y estudio de las normas que deben ponerse en práctica para conducir a una adecuada organización.

Refiriéndose al problema de estudio para una adecuada organización en el ámbito escolar, son factores determinantes: las relaciones entre el director y profesores, debiendo existir una coordinación o identificación en la tarea educativa.

Las relaciones entre los elementos materiales y humanos deberán tomarse en cuenta, pues son estos con los que existe-

(7) Víctor Gallo y Donaciano Gutiérrez. Op. cit. p. 48

(8) Id.

una relación estrecha para lograr la citada organización.

Para entender la Organización Escolar como una disciplina pedagógica con un campo propio de estudio, considerándose como una asignatura que trata de organizar una vida multiforme y compleja de la escuela, disponiendo de los elementos de la comunidad escolar, en función de una idea preconcebida, buscando los recursos de que carece la escuela para su organización, ordenando sus partes para alcanzar las finalidades de la educación. Todo con el fin de evitar pérdidas de tiempo y de fuerzas; sirviendo como base en la organización escolar.

"Organizar una escuela de acuerdo con los cánones que -- marca la Secretaría de Educación Pública significa renovar, -- progresar e informar constantemente. De no seguir este camino -- se trabajará en detrimento de energías propias de elementos -- constitutivos, de la misma" (9).

En la organización escolar es de suma importancia las relaciones personales en cuanto a capacidad, simpatía, flexibilidad, comprensión, desempeño técnico y administrativo que existe entre director y profesores, pues de éstas dependerá en gran parte el éxito de la tarea emprendida.

Lo esencial en la obra educativa y su realización es el profesor, difícilmente puede sustituirsele, su función es directa y determinante, la realiza porque sólo a él le correspon

(9) Víctor Gallo y Donaciano Gutiérrez. Op. cit. p. 54

de considerándose que se le dirija con acierto y entusiasmo es aquí donde el director juega importante papel. Según José Am-  
Neri.

El director es "Un coordinador de iniciativas y un encau-  
sador de actividades. Debe tener una amplia experiencia en la-  
docencia, poseer amplio conocimiento pedagógico y conocer la -  
legislación que preside a la obra educadora. Un director que -  
adoptará la posición de dictador, degeneraría las funciones de  
la escuela que tuviera a su cargo. La función esencial del di-  
rector de escuela es la de coordinar iniciativas y actitudes -  
de los profesores para dar unidad y vigor a la acción del esta-  
blecimiento a su cargo" (10).

La anarquía que constantemente se observa y los proble-  
mas que con frecuencia se dan entre los profesores; son conse-  
cuencia de la falta de planes definidos y de propósitos concre-  
tos, por ello dirigir una escuela es una tarea tan compleja co-  
mo importante.

Es necesaria la unidad y cordialidad entre el director y  
los profesores para que toda labor emprendida trascienda posi-  
tivamente a la comunidad.

El director será un coordinador y no un dictador, un en-  
cauzador y no un espectador que siga la política para evitar--  
se problemas que no es lo adecuado para la organización esco-  
lar.

Señala Kerschenstoiner que "Profesores, que no sean capa-  
ces de una convivencia pacífica y de una acción coordinada no-  
son los indicados para llevar adelante un problema basto de la  
bor social, asienta además que quien no sea capaz de coordinar  
se con sus semejantes puede considerarse fracasado de antemano  
en el campo de la educación" (11).

(10) et. al. Gran Enciclopedia de la Educación. México. Ed. --  
Técnicas Educativas. 1979, p. 46

(11) Antonio Ballesteros Op. cit. p. 251

Tradicionalmente, las funciones del director de la escuela, se limitaban, generalmente, a la responsabilidad por la inscripción y la estadística, a la asistencia de los profesores, y el patrimonio de la escuela.

El nuevo concepto de la dirección de la escuela se distingue, en primer lugar, por mayor dinamismo. La novedad del concepto se relaciona principalmente con las personas, con la interacción de los individuos que ejercen sus funciones en una organización escolar. Estas modificaciones en el concepto de la materia han imprimido a la dirección de escuela un carácter nuevo, como disciplina del nivel superior.

La organización y la administración de la escuela, para ser suficientes, dinámicas y llegar a alcanzar los objetivos y propósitos preestablecidos, requieren del elemento humano que las rijan, las guíe, las oriente y las conduzca hacia el cumplimiento cabal y acertado de sus funciones propias: instruir, educar y favorecer el desarrollo de los educandos.

Sobre las características que debe poseer un director y las funciones a desarrollar, señala Jerónimo Reyes que "El director de escuela es el elemento ejecutivo, encargado de la dinámica y funcionamiento armónico de la organización y administración de la escuela a su cuidado" (12).

El será quien coordine, estimule y dirija el desenvolvi-

---

(12) J. Jerónimo Reyes Rosales y Humberto Quezada Arce. Orientaciones para dirigir la Escuela Primaria. México, Ed. -- I.F.C.M. 1970. p. 22-24

miento profesional de los profesores, para que libres de la -- tradición y educados para hacer uso de su espíritu investiga -- dor, puedan afrontar científicamente los problemas que se pre -- senten en el campo de la práctica.

Para Marcos Daniel Arias Ochoa, una de las funciones del director consiste en "Hacer una evaluación de los profesores, -- basada únicamente para guiar su selección, asesorando la supe -- ración de las deficiencias observadas en la impartición de sus clases y para proporcionar asesoría en actividades de promo -- ción" (13).

#### B. Formulación del problema.

En el desempeño de la práctica docente se ha observado -- que la personalidad del director influye de manera determinan -- te para una adecuada organización en las escuelas primarias, -- pues se observa que cuando ésta afecta en alguna forma la orga -- nización escolar se convierte en problema.

Se considera una situación problemática por tratarse de -- un factor primordial para alcanzar los objetivos propuestos en los programas, ya que con una adecuada organización se obtiene un mejor rendimiento en la labor educativa.

La existencia de este problema que se vive en alguna for -- ma todos los días en cada plantel educativo a lo largo de los -- años lleva a tratar de conocerlo más profundamente e intentar --

---

(13) et. al. Criterios de Evaluación del Sistema a Distancia - de la U.P.N. México. Ed. Litho. 1982. p. 172-173

que tanto directores como profesores estén conscientes de la importancia de una organización adecuada, ya que viene a ser el engranaje de participación colectiva donde la responsabilidad es múltiple y única a la vez, será bajo un mismo trabajo de equipo y bajo el peso de una misma responsabilidad.

Asimismo se propone que los mismos se percaten de que las relaciones son fundamentales entre directores y profesores y el resultado de éstas trae como consecuencia un adecuado funcionamiento de la escuela.

La difícil tarea encomendada y observada a lo largo de la profesión magisterial en la escuela primaria, lleva a plantear este problema de investigación de la siguiente manera:

¿Cómo influyen las características personales de los directores, identificadas por los profesores, para una adecuada organización de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas, durante el ciclo escolar 1981-82?

#### 1. Definición de Términos.

En el problema se identifican los siguientes elementos:- Variable dependiente, adecuada organización; Variable independiente, características personales de los directores.

Se entiende por adecuada organización al conjunto de elementos apropiados de que se vale el director para constituir una unidad dinámica y eficaz de la escuela a su cargo y esta se pueda clasificar como de Sobresaliente, Buena o Regular-

## Organización.

Características personales de los directores. Conjunto de rasgos o cualidades personales que lo hacen diferente a los demás según la opinión de los profesores que laboran bajo su mando. Las cualidades o características a observar: Capacidad, Simpatía, Flexibilidad, Comprensión, Desempeño Técnico y Administrativo. El concepto de cada característica se presenta en el glosario de términos.

Las unidades de análisis son Director y Profesor. Entendiéndose por director a la persona que formalmente dirige una institución educativa. Para este caso son los directores de las 8 escuelas de la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas. Profesor es el elemento del sistema educativo, conductor formal del aprendizaje en la tarea de la enseñanza de un grupo de alumnos.

La difícil tarea de la organización escolar está relacionada con el número de los profesores, responsabilidad de los mismos, etc., en la cual puede influir de diversas maneras, pero este estudio sólo se refiere a la relación que existe entre el director y los profesores, elementos indispensables para una adecuada organización.

### 2. Hipótesis del estudio.

Para el tratamiento del problema se formularon una hipótesis-general y 6 sub-hipótesis:

- La adecuada Organización de las Escuelas Primarias de

la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas, está en relación directa con las características personales de los directores.

a) De la capacidad de adaptación del director a los diferentes caracteres de los profesores bajo su mando y el grado de interés para mantener la armonía dependerá la categoría asignada para la organización de su escuela como Sobresaliente, Buena y Regular.

b) De la capacidad del director para resolver los problemas planteados por los padres de familia, profesores y alumnos dependerá la caracterización de su escuela como Sobresaliente, Buena y Regular.

c) De la capacidad del director para dirigir una reunión considerando las diferentes opiniones y el respeto mutuo entre él y su personal depende una Sobresaliente, Buena o Regular organización de las escuelas.

d) De la flexibilidad y comprensión del director ante las fallas académicas y la aceptación de sugerencias hechas por los profesores bajo su mando dependerá una Sobresaliente, Buena o Regular organización de las escuelas.

e) De la simpatía que inspire el director a profesores y alumnos y de la plena identificación con los padres de familia dependerá la clasificación de la escuela a su cargo como Sobresaliente, Buena o Regular organización.

f) De la actualización del director para su desempeño - en tareas técnicas y administrativas dependerá una Sobresa -- liente, Buena o Regular organización de la escuela a su cargo.

CAPITULO II

METODOLOGIA

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

#### A. Instrumento de recolección de datos.

Para la contrastación de la hipótesis de trabajo y después de analizar las diferentes técnicas sugeridas por varios autores, se consideró que la más adecuada es la entrevista por medio de la encuesta.

Para medir cualitativa y cuantitativamente cada una de las variables se elaboró una lista de indicadores. Para la variable características personales de los directores se establecieron los siguientes: Perseverancia, Simpatía, Expresión, Intelectual, Paciencia, Curiosidad, Capacidad, Flexibilidad, Comprensión, Desempeño Técnico y Administrativo.

Después de la conceptuación y el análisis de cada uno de estos indicadores, es necesario señalar que se excluyeron algunos de ellos, reduciendo el estudio a los siguientes: Simpatía, Capacidad, Flexibilidad, Comprensión, Desempeño Técnico y Administrativo. Obedeciendo ésto a las limitaciones tanto de recursos como por considerarse de menor importancia en relación con los establecidos.

Se seleccionaron preguntas que permitieron medir cada indicador a través del instrumento de recolección de datos para los profesores.

Dado que el propósito de estudio es conocer las características personales de los directores en la determinación de -

una adecuada organización de las escuelas, se consideró que el instrumento más adecuado que permitiría conocer la problemática sería la entrevista por medio de la encuesta siendo los indicados los profesores de grupo.

Estas consideraciones llevaron al diseño de un cuestionario, apéndice A, del cual se describen a continuación sus características: Se elaboró con 26 preguntas representativas de respuesta: Siempre, Algunas Veces y Nunca. Donde el Siempre estaba encaminado a observar si cada característica se estableció en la forma más positiva en cada uno de los directores.

Primero se realizó un ensayo en dos escuelas de diferente Zona Escolar con el propósito de probar la funcionalidad del cuestionario; no se hizo necesario hacer reformas a éste ya que se confirmó a través de su aplicación que se adecuaba a la realidad.

En el apéndice B, se presenta en forma resumida los propósitos de las preguntas contenidas en el cuestionario, en base a cada uno de los indicadores que permitieron conocer la variable características personales del director.

Para la variable adecuada organización de las escuelas se determinaron como indicadores los siguientes: Sobresaliente, Buena y Regular Organización. La medición de éstas se determinaría en base a la frecuencia que cada característica personal del director presentara en cada una de las escuelas según la opinión de los profesores.

## B. Población y Muestra.

Se investigó en la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas, el número de escuelas, directores y profesores; - siendo un total de 8 escuelas, 8 directores y 123 profesores.

Por tratarse de una población numerosa, apéndice C, y - carecer de recursos tanto materiales como de tiempo para apli- car el instrumento de recolección de datos a la totalidad de- la población, que permitiera conocer el comportamiento de las variables objeto de estudio, se diseñó una muestra a través - de la cual se seleccionaron al azar 46 profesores. Para el di- seño se siguieron las instrucciones y se utilizó la tabla de- números aleatorios de Wayne N. Daniel (14).

La encuesta fué aplicada el día 22 de octubre de 1981 - en las Escuelas Primarias de la Zona Escolar No. 82 de Cd. -- Victoria, Tamaulipas, en lo general se pudo observar que los- profesores encuestados estuvieron dispuestos, y la visita per- mitió tener una visión superficial de la organización de las- escuelas.

Las escuelas que conforman la Zona Escolar No. 82 fun- cionan en tres locales. Las de clave 2814191, 2814164, ----- 2814752 y 2830122 comparten un edificio, ubicado en el primer plano de la ciudad, a éstas asisten alumnos cuyo nivel socio-

---

(14) BIOESTADISTICA. México, 1980, Ed. Limusa, p. 451-452.

económico corresponde al estrato de clase media baja. Las escuelas clave 2814253 y 2829148, se localizan en un edificio -- ubicado en la Colonia J. Guadalupe Mainero, muy cercanas al -- primer cuadro de la ciudad, el nivel socioeconómico de los -- alumnos corresponde a la clase media baja. Por último, las escuelas clave 2808073 y 2808086 funcionan también en un edificio -- ubicado al sureste de la ciudad, en la Colonia Horacio Terrán, a la cual acuden alumnos cuyo nivel socioeconómico corresponde a los estratos más bajos de la escala social.

La mitad de las escuelas labora en turno matutino y la otra parte en turno vespertino.

Referente a la experiencia de los directores para dirigir estas escuelas, en relación al tiempo, es variable; tres de ellos han desempeñado este cargo por espacio de 2 a 4 años; con una experiencia de 6 a 10 años hay cuatro directores y uno con 25 años.

CAPITULO III

PRESENTACION DE RESULTADOS

CAPITULO III  
PRESENTACION -DE RESULTADOS

A. Establecimiento de niveles de organización de las escuelas

Una vez aplicada la encuesta quedaron identificadas cada una de las escuelas de acuerdo con las literales a, b, c, d, e y f; posteriormente se clasificaron las escuelas de acuerdo -- con el porcentaje de mayor puntuación que proporcionaba cada una de las frecuencias de respuesta, apéndice D, quedando ubicadas cada una de ellas y a la vez catalogadas en tres grupos: en el primer grupo quedaron las escuelas b y c que corresponden a una Sobresaliente Organización, en el segundo grupo las escuelas e y f que corresponden a una Buena Organización y en el tercer grupo las escuelas a y d que corresponden a una Regular Organización.

De las 26 preguntas del cuestionario con que se inició el trabajo, quedaron excluidas 11 porque guardaban cierta semejanza entre sí, trabajando únicamente con 15 de ellas y clasificándolas en los indicadores de: Capacidad (11, 12, 16, 17, 19, 20), Flexibilidad (21, 22), Simpatía (8, 26), Comprensión (10), Desempeño Técnico (1, 3), Desempeño Administrativo (2, 7). Manejando las alternativas de respuesta, Siempre, Algunas Veces y Nunca para los tres grupos, en que se subdividieron al sumar las respuestas de los profesores y obtener su porcentaje, se comprueba que efectivamente las escuelas fueron clasificadas en el grupo en que quedaron ubicadas. Esto se pudo obser -

var al representar gráficamente los resultados quedando establecidas las escuelas "A" con una Sobresaliente Organización, las escuelas "B" con una Buena Organización y las escuelas -- "C" con una Regular Organización.

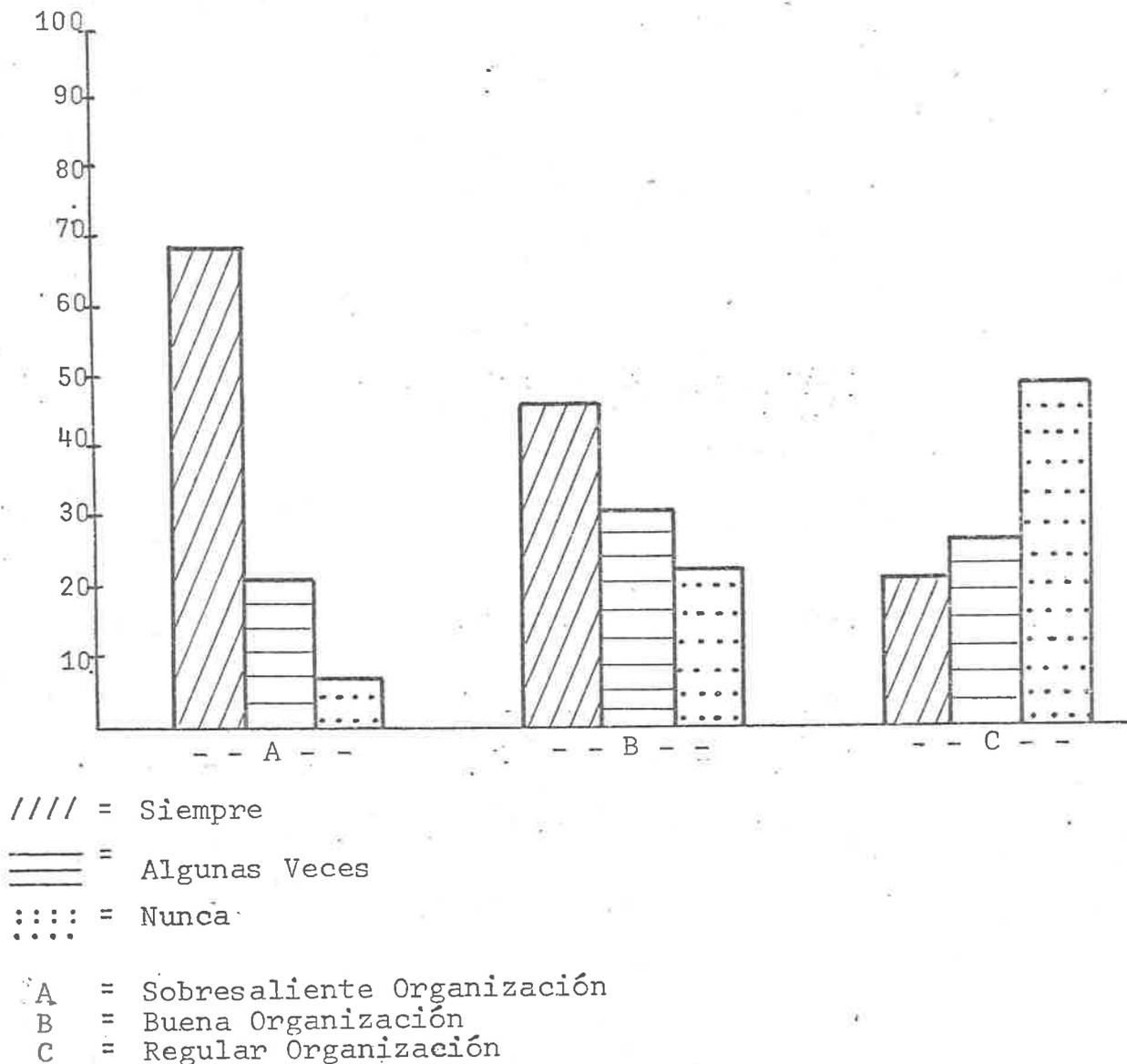
B. Presentación de las características personales de los directores en los niveles de organización de las escuelas -- clasificadas en categorías A, B y C.

: a) Por lo que respecta a Capacidad:

1. Se observa en la gráfica No. 1 que en las escuelas -- catalogadas con una Sobresaliente Organización un 69% de sus 14 profesores afirma que su director siempre es capaz para dirigir una reunión en la que imperan diferentes opiniones, y -- sólo el 8% opina que nunca; en cambio, en las escuelas con -- Buena Organización sólo el 46% de los 14 profesores comenta -- que su director siempre es capaz de dirigir una reunión, mientras que el 23% opina que nunca; en las escuelas de Regular -- Organización se observa que el 22% de los 18 profesores afir-- ma que siempre su director es capaz de realizar una reunión, -- y un 50% dice que nunca lo hace.

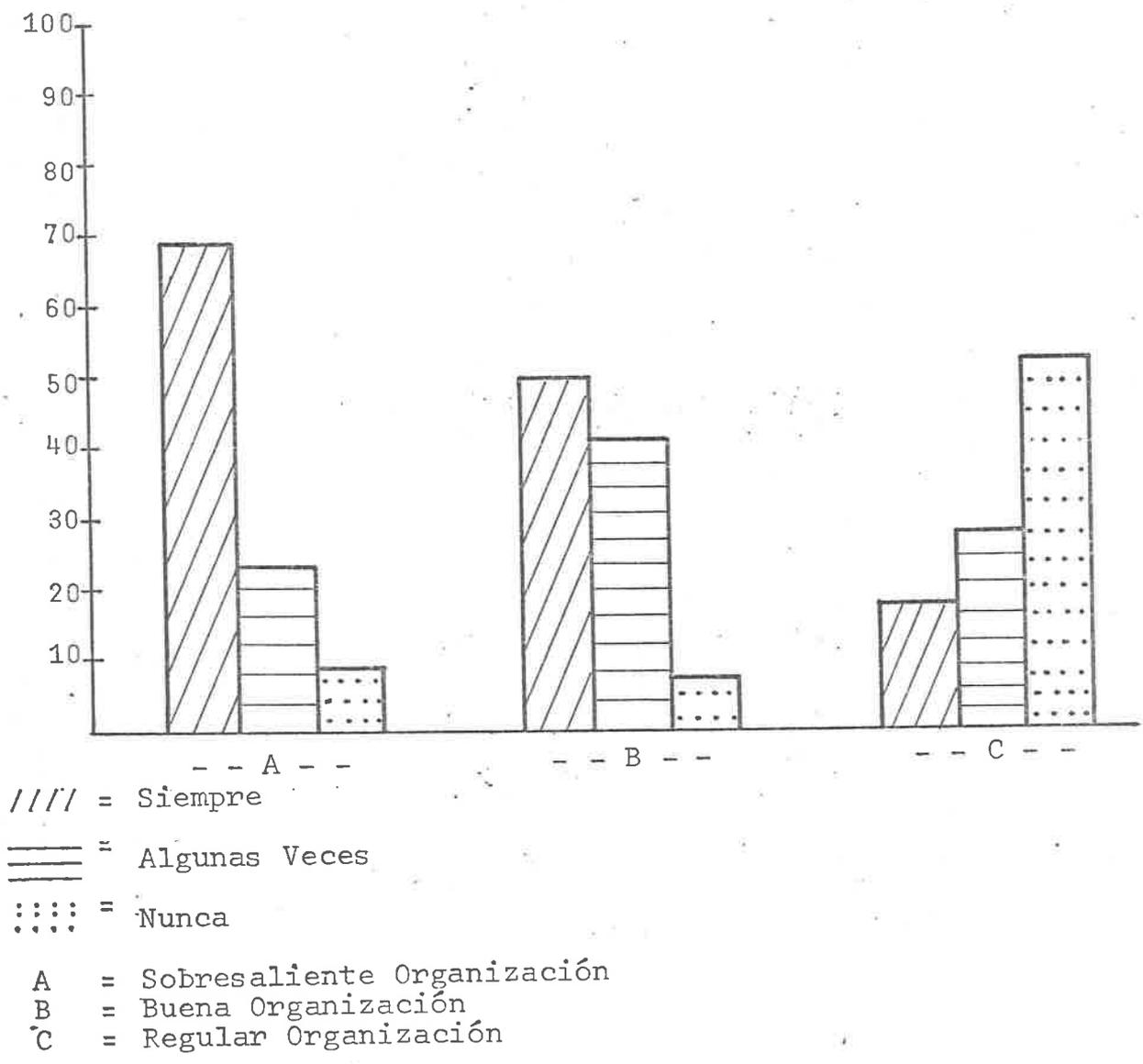
2. Se aprecia en la gráfica No. 2, que en las escuelas -- descritas con Sobresaliente Organización un 69% de los 14 pro-- fesores dijeron que entre director y personal existe siempre -- un respeto mutuo, y sólo el 8% del personal opina que el di -- rector y personal nunca tienen un respeto mutuo. En lo que --

Fig. 1. Capacidad del director para dirigir una reunión considerando las diferentes opiniones de su personal. (1)



(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

Fig. 2. Existencia de respeto mutuo entre el director y su personal según opinión de los profesores. (1)



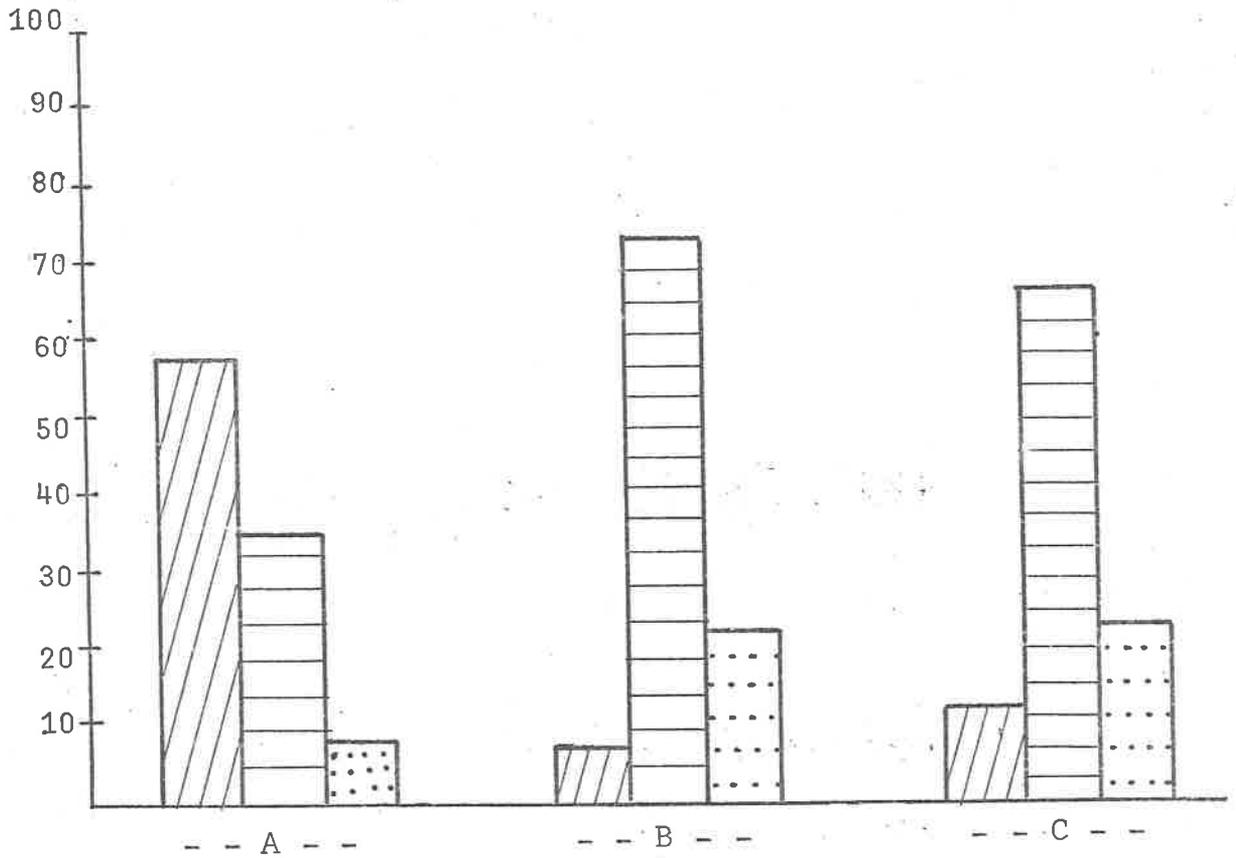
(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

respecta a las escuelas de una Buena Organización un 50% de los 14 profesores dice que entre su director y personal existe respeto mutuo, mientras que el 7% del personal aduce que nunca. Por lo que respecta a las escuelas de Regular Organización se encontró que el 18% de los 18 profesores opina que entre director y personal existe un respeto mutuo.

3. Se puede contemplar en la gráfica No. 3 que en las escuelas catalogadas con una Sobresaliente Organización el 57% de los 14 profesores opina que su director siempre se adapta a los diferentes caracteres de su personal; y sólo el 7% señala que nunca. En las escuelas caracterizadas con Buena Organización el 7% de los 14 profesores afirma que su director siempre se adapta a los caracteres de éstos y el 71% opina que sólo lo hace algunas veces; por lo que respecta a las escuelas catalogadas con Regular Organización se encontró que el 11% de los 18 profesores afirma que su director siempre se adapta, y el 67% de éstos opina que sólo lo hace algunas veces.

4. Se puede ver en la gráfica No. 4 que en las escuelas con Sobresaliente Organización se encontró que un 85% de los 14 profesores afirmó que su director siempre tiene interés por mantener armonía con su personal, mientras que el 7% opina que nunca. En el caso de las escuelas de Buena Organización el 43% de los 14 profesores opina que siempre existe interés en el director por mantener la armonía con su personal, mientras que un 21% comenta que nunca existe interés; en lo

Fig. 3. Adaptabilidad del director a los diferentes caracteres del personal. (1)



//// = Siempre

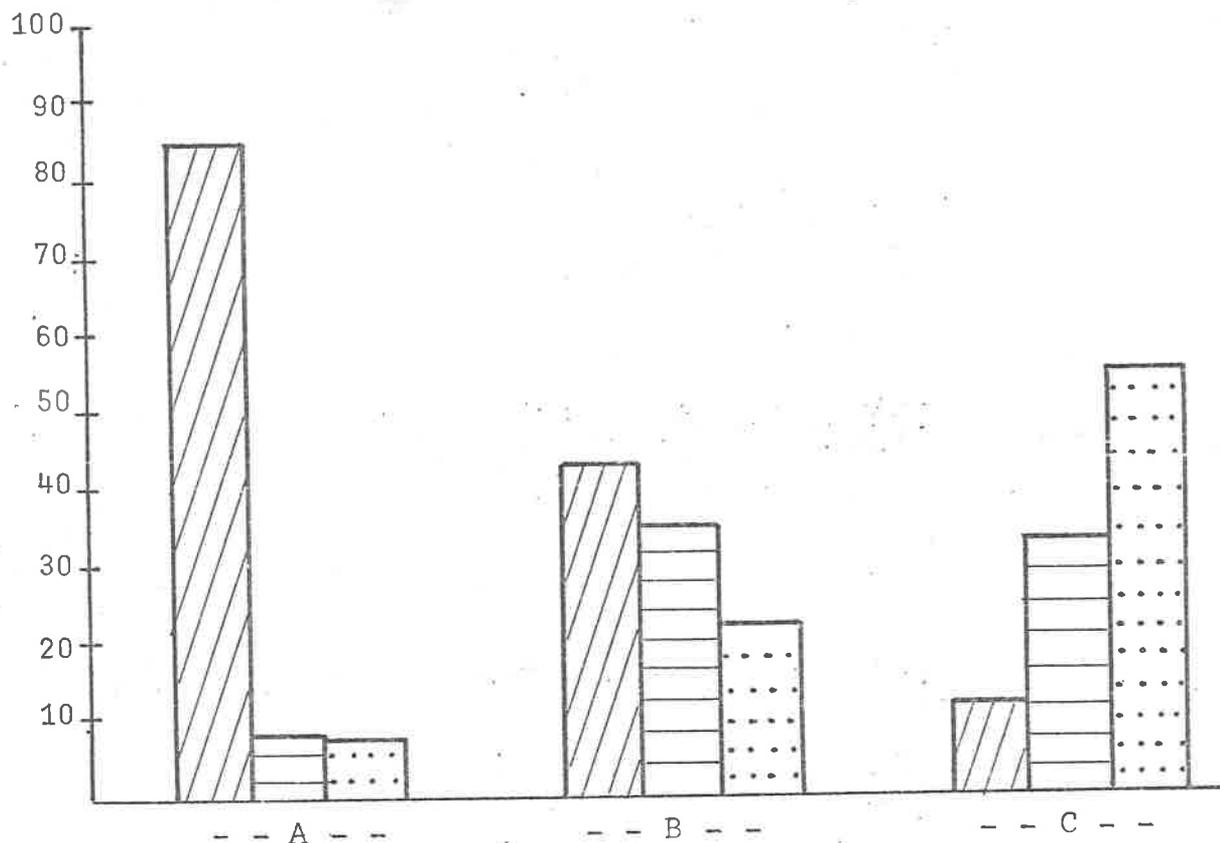
==== - Algunas Veces

:::: = Nunca

- A = Sobresaliente Organización
- B = Buena Organización
- C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

Fig. 4. Interés del director por mantener la armonía con su personal. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

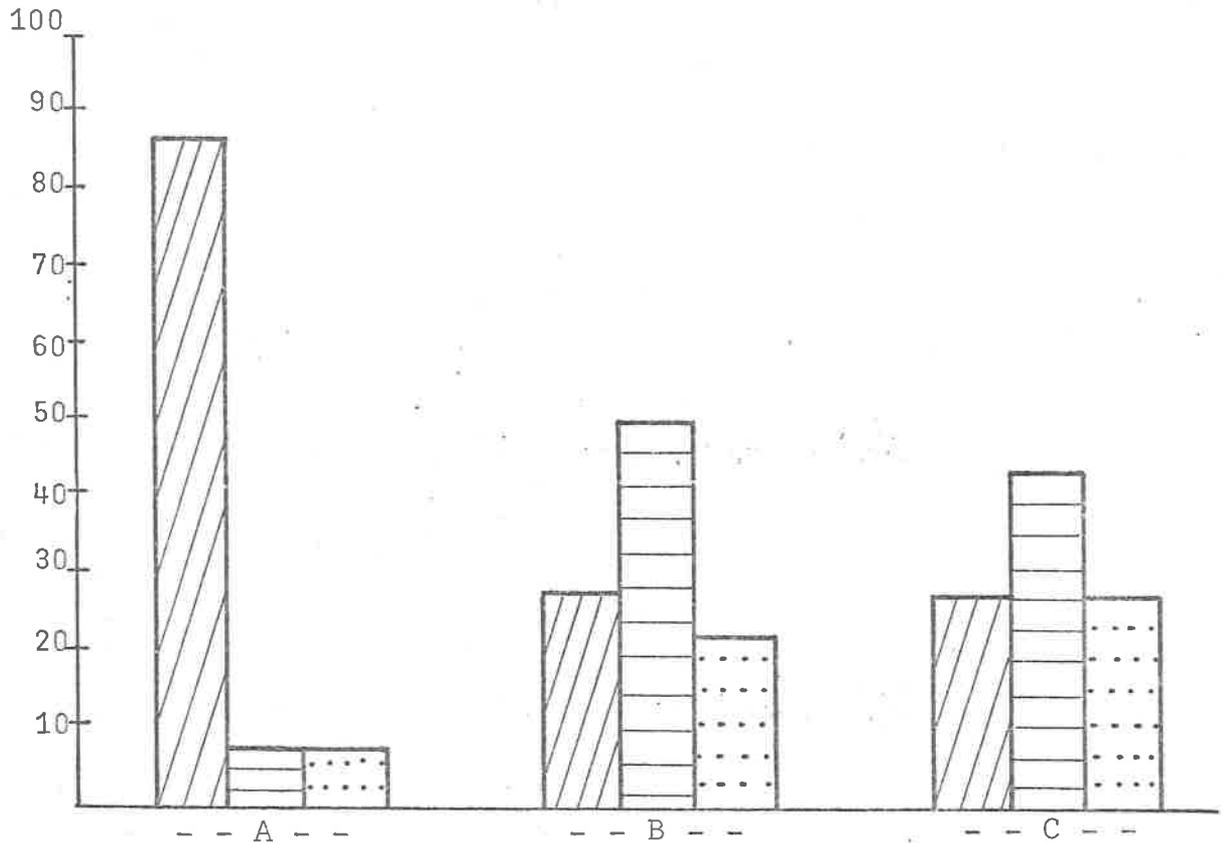
(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

referente a las escuelas de Regular Organización se observó -- que el 11% de los 18 profesores afirmó que en su director -- existe siempre interés por mantener una armonía con su personal y el 55% opina que nunca.

5. Se puede advertir en la gráfica No. 5 que en las escuelas clasificadas con una Sobresaliente Organización, la mayor parte, un 92% de los 14 profesores están siempre de acuerdo en que su director trata de resolver los problemas planteados por la comunidad escolar, y sólo el 8% dice que algunas -- veces. En las escuelas con una Buena Organización el 38% de -- los 14 profesores afirma que el director trata de resolver -- los problemas y sólo el 31% opina que nunca; mientras tanto -- en las escuelas con Regular Organización se concreta que el -- 66% de los 18 profesores está de acuerdo que sólo algunas veces el director trata de resolver los problemas y el 11% opina que nunca es así.

6. Se puede ver en la gráfica No. 6 que en las escuelas catalogadas con Sobresaliente Organización el 86% de los 14 -- profesores dice que su director siempre es constante para resolver los casos de alumnos problema, mientras que el 8% arguye que nunca. En lo referente a las escuelas de Buena Organización se encontró que un 50% de los 14 profesores comenta -- que su director sólo algunas veces es constante para resolver los casos de alumnos problema, el 21% dice que nunca. En las -- escuelas de Regular Organización el 44% de los 18 profesores -- opina que sólo algunas veces el director es constante en re --

Fig. 6. Constancia del director para resolver los casos de alumnos problema cuando se presentan.  
(1).



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

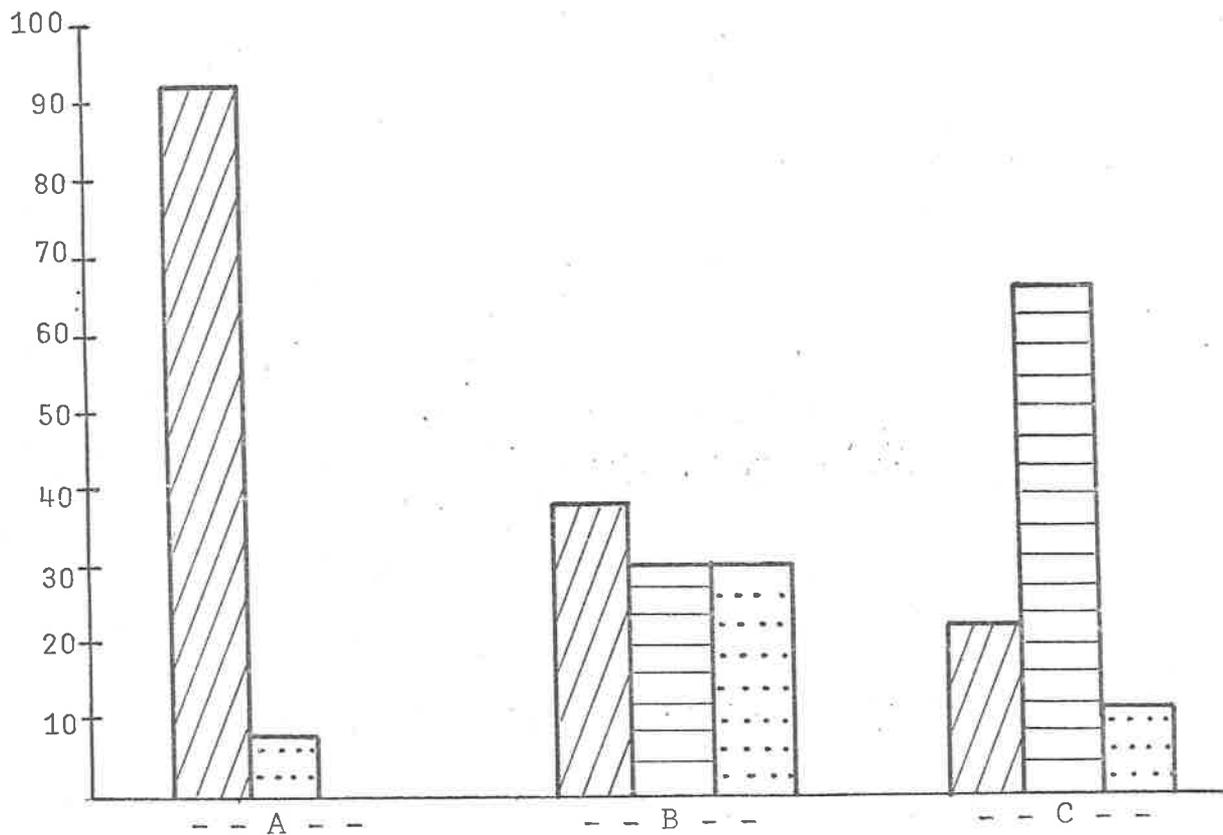
A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

Fig. 5. Disposición del director para resolver los problemas planteados por la comunidad escolar. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

.... = Nunca

A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

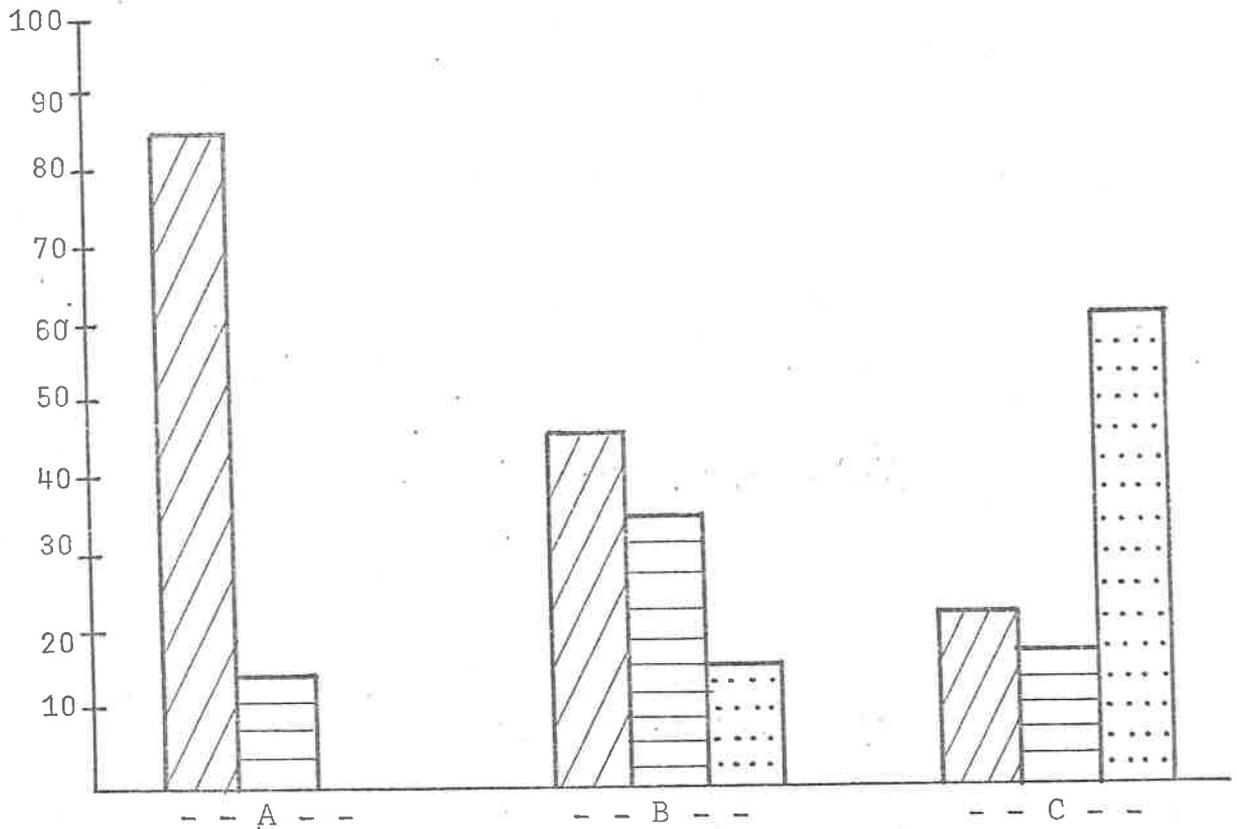
solver los casos de alumnos problema y el 28% dice que nunca.

b) Referente a la Flexibilidad:

1. Se observa en la gráfica No. 7 que en las escuelas - clasificadas con Sobresaliente Organización un 86% de los 14- profesores está de acuerdo que su director siempre comprende y busca soluciones a las fallas académicas del personal, mientras que un 14% dice que sólo algunas veces. En lo referente a las escuelas de Buena Organización un 46% de los 14 profesores opina que su director siempre comprende y busca soluciones a las fallas académicas de su personal y sólo el 15% opina que nunca. Las escuelas con Regular Organización el 22% de los 18 profesores afirma que su director siempre comprende y busca soluciones a las fallas académicas de los profesores y el 61% manifiesta que nunca.

2. Se puede apreciar en la gráfica No. 8 que en las escuelas descritas con Sobresaliente Organización el 71% de los 14 profesores dice que su director siempre acepta sugerencias del personal académico mientras que el 28% opina que sólo algunas veces. Respecto a las escuelas de una Buena Organización el 38% de los 14 profesores opina que su director siempre acepta sugerencias del personal académico, y el 61% dice que sólo algunas veces. En lo que corresponde a las escuelas con una Regular Organización el 17% de los 18 profesores dice que siempre el director acepta sugerencias de su personal académico, y el 83% de los profesores opina que sólo algunas veces.

Fig. 7. Comprensión del director ante las fallas -- académicas de los profesores y solución de las mismas. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

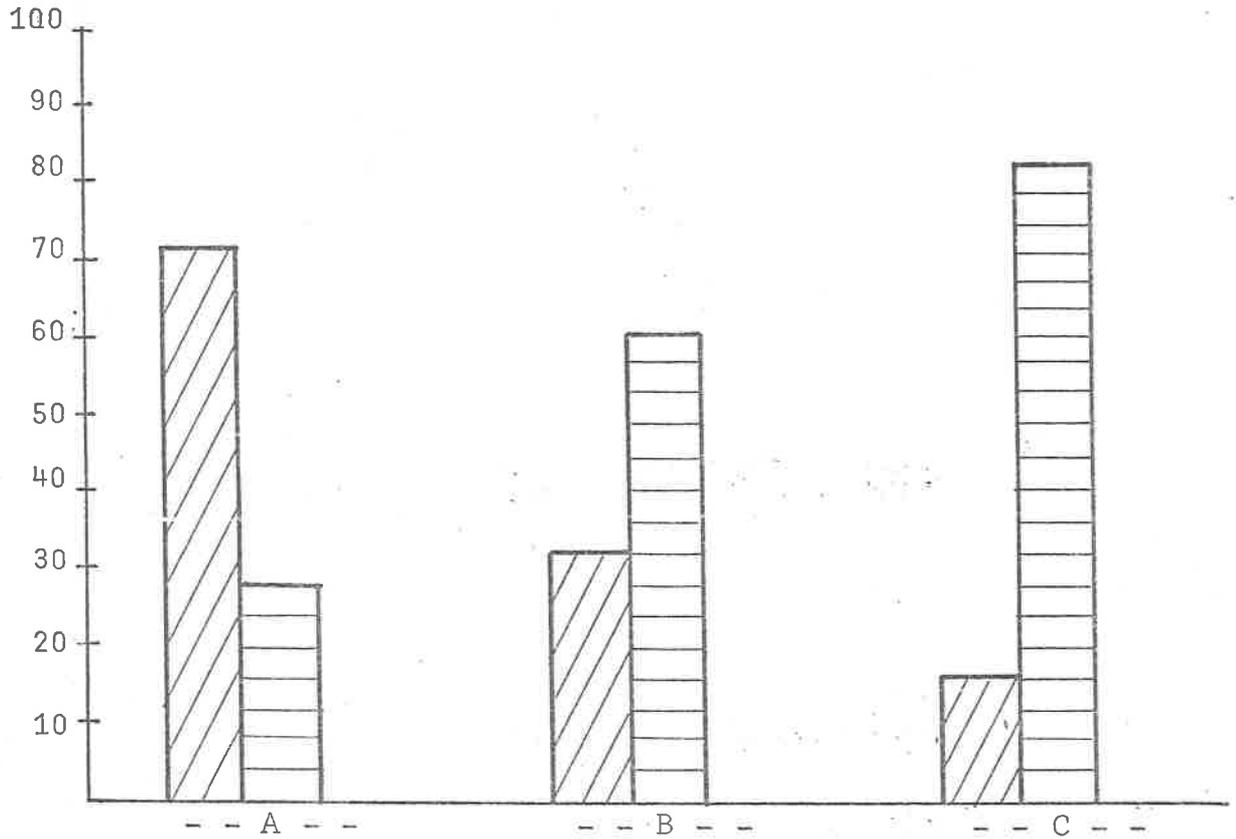
A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

Fig. 8. El director acepta sugerencias de su personal según la opinión de los profesores. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

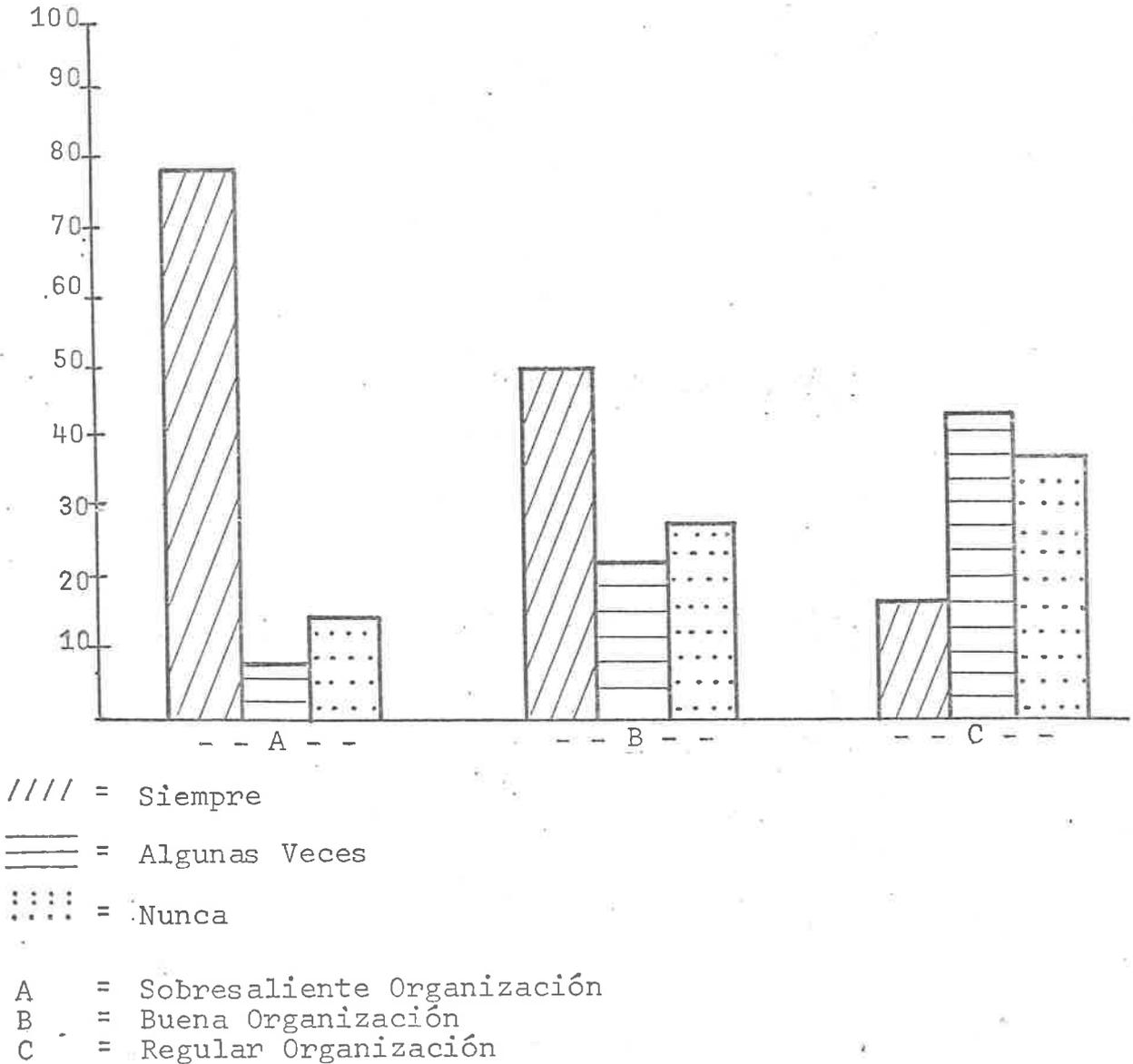
(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

c) En lo que se refiere a la Simpatía:

1. Se puede observar en la gráfica No. 9 que en las escuelas asignadas con una Sobresaliente Organización un 78% de los 14 profesores dice que su director siempre inspira simpatía, respeto y cariño al dialogar con los alumnos, y un 8% -- afirma que sólo lo hace algunas veces. En lo que respecta a las escuelas de una Buena Organización el 50% de los 14 profesores comenta que su director inspira simpatía, respeto y cariño al dialogar con los alumnos dentro y fuera del aula, y un 28% dice que nunca. En las escuelas de Regular Organización se encontró que un 17% de los 18 profesores opina que siempre su director inspira simpatía, respeto y cariño al dialogar con los alumnos dentro y fuera del aula, y un 44% de -- los profesores dice que sólo lo hace algunas veces.

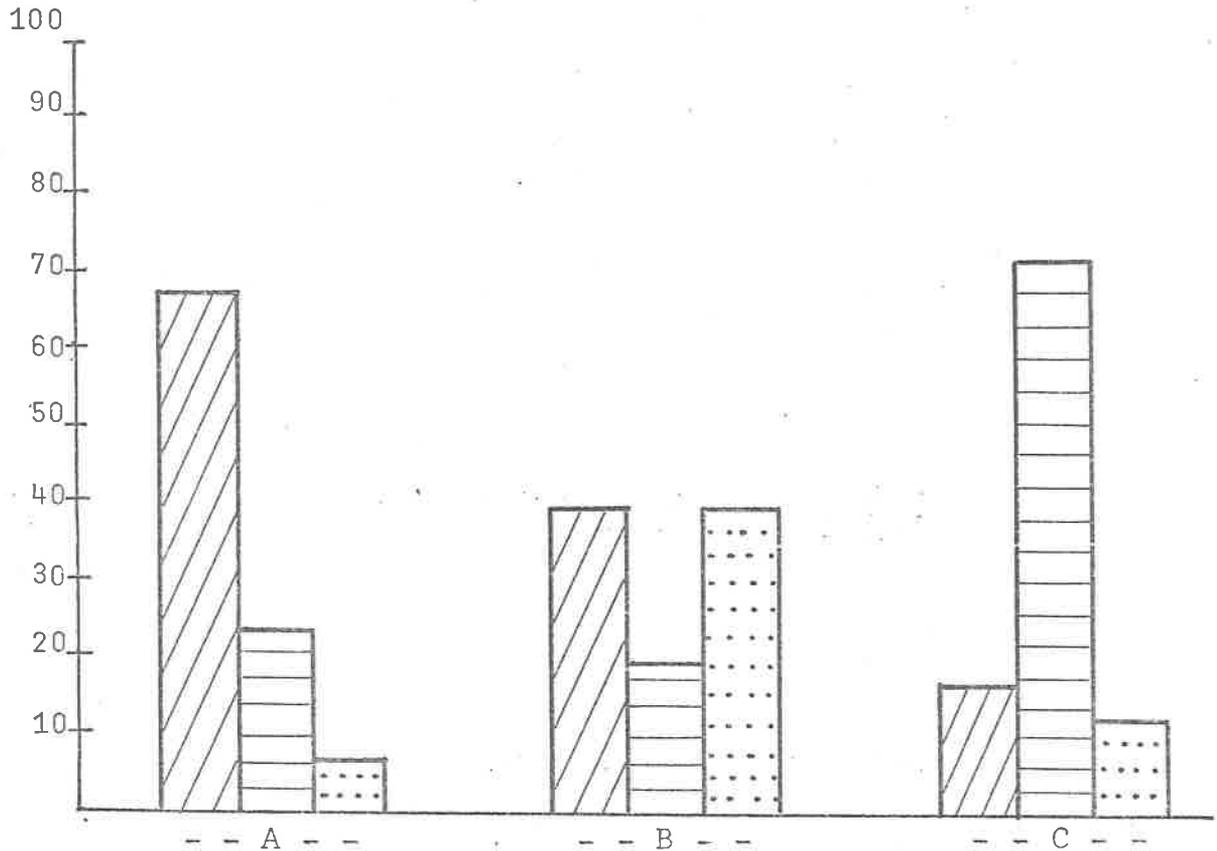
2. Se puede ver en la gráfica No. 10 que las escuelas de Sobresaliente Organización el 69% de los 14 profesores dice que siempre existen lazos de afectividad entre ellos y el director, y sólo el 8% opina que nunca. En las escuelas con una Buena Organización se observa que un 40% de los 14 profesores manifiesta que siempre existen lazos de afectividad entre director y profesores, y el 20% que sólo algunas veces. En lo que respecta a las escuelas de una Regular Organización se encontró que un 17% de los 18 profesores opina que siempre el director mantiene lazos de afectividad entre él y los profesores, y el 72% sólo algunas veces.

Fig. 9. El director inspira simpatía, respeto y cariño al dialogar con los alumnos dentro y fuera del aula. (1)



(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

Fig. 10 . Lazos de afectividad entre el director y -- los profesores. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

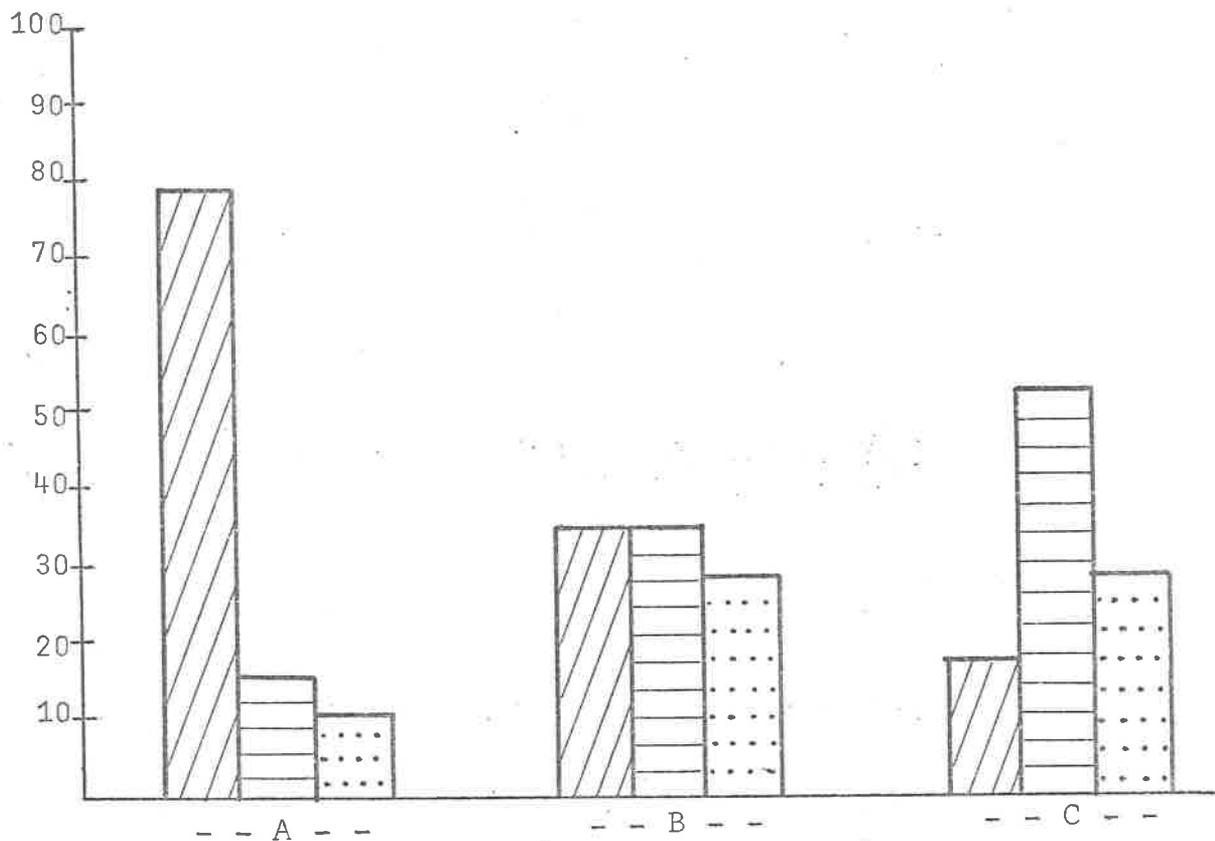
d) Respecto a la Comprensión de los directores:

1. En la gráfica No. 11 se observa que en las escuelas - clasificadas con una Sobresaliente Organización un 78% de los 14 profesores dice que siempre el director inspira confianza a los alumnos y padres de familia para el planteamiento y solución de problemas, mientras que un 8% dice que nunca. En lo que respecta a las escuelas con una Buena Organización el 35% de los 14 profesores opina que inspira confianza, y el 28% dice que nunca. En las escuelas de Regular Organización el 17% de los 18 profesores opina que el director inspira confianza a padres y alumnos, mientras que el 53%, dice que sólo lo hace algunas veces.

e) Por lo que toca al Desempeño Técnico:

1. Se aprecia en la gráfica No. 12 que en las escuelas - descritas con una Sobresaliente Organización un 93% de los 14 profesores manifiesta que su director siempre se encuentra capacitado técnicamente y un 8% opina que sólo algunas veces; mientras que en las escuelas de una Buena Organización un 25% de los 14 profesores dice que siempre el director se encuentra capacitado técnicamente, y el 58% expresa que sólo lo hace algunas veces. En lo que respecta a las escuelas de Regular Organización el 18% de los 18 profesores afirma que el director se encuentra capacitado técnicamente, y un 41% de los profesores dice que algunas veces.

Fig. 11. El director inspira confianza para el planteamiento y solución de problemas. (1)



//// = Siempre

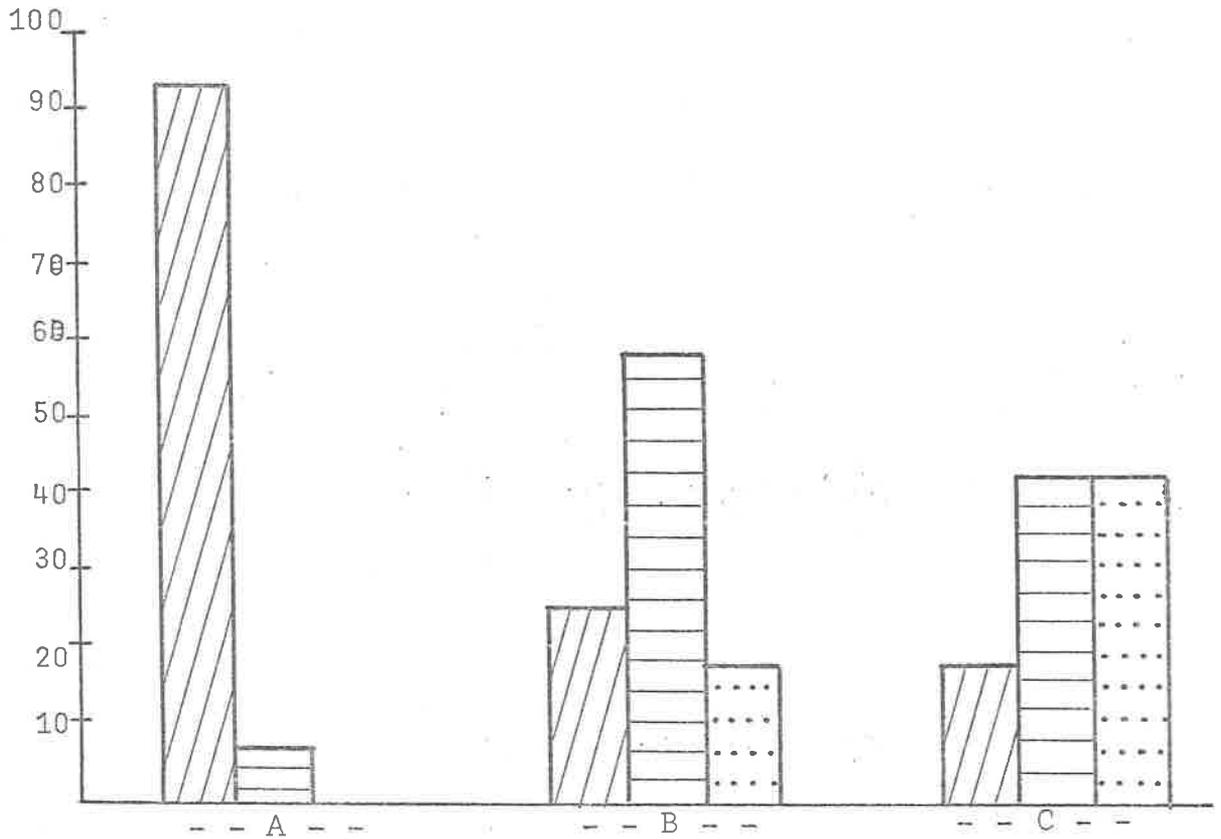
==== = Algunas Veces

..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización  
 B = Buena Organización  
 C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

Fig. 12. El director de la escuela se encuentra capacitado técnicamente. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

:::: = Nunca

A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Regular Organización

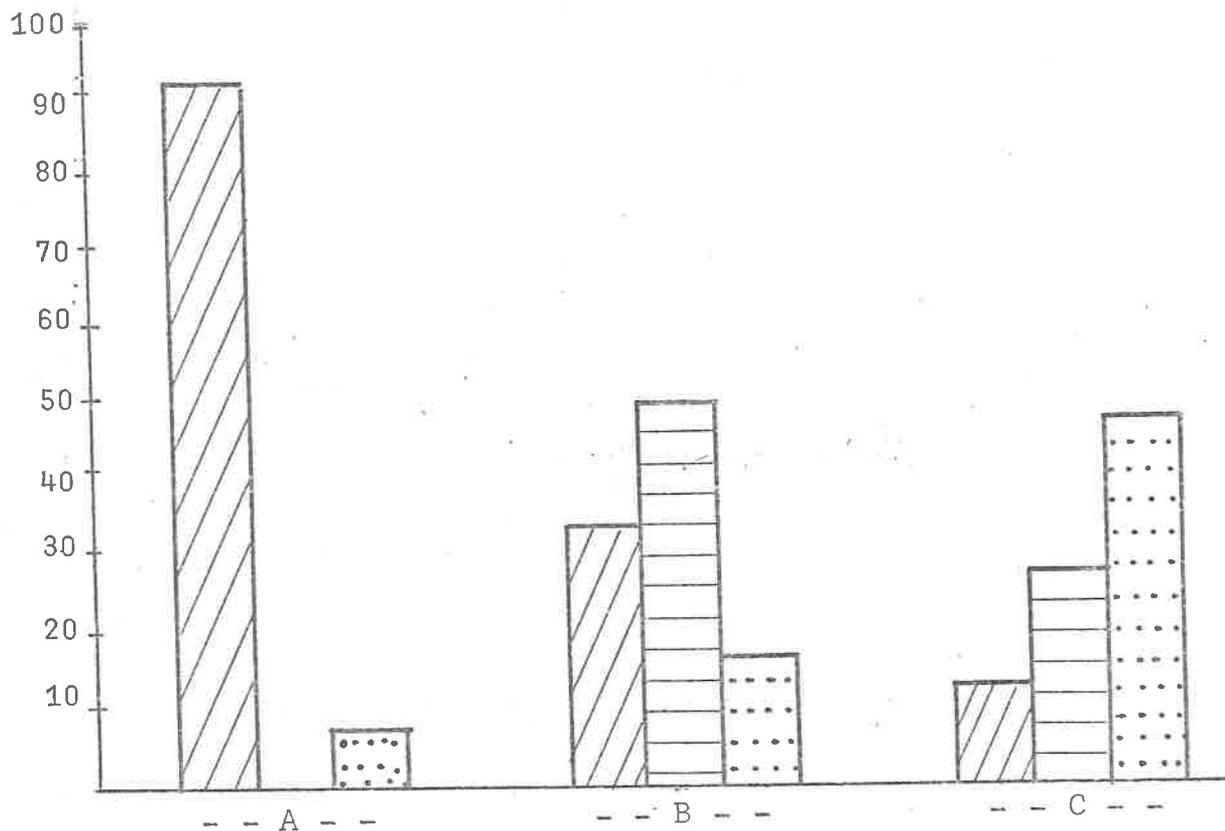
(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

2. Se observa en la gráfica No. 13 que en las escuelas clasificadas con una Sobresaliente Organización el 93% de los 14 profesores manifiesta que siempre el director está actualizado con los nuevos programas, y un 8% opina que nunca. En lo que respecta a las escuelas con una Buena Organización el 33% de los 14 profesores dice que su director se encuentra actualizado con los nuevos programas, y el 50% de los profesores opina que sólo algunas veces. En las escuelas catalogadas con una Regular Organización afirma el 18% de los 18 profesores que el director siempre se encuentra actualizado con los nuevos programas, y el 47% opina que nunca.

f) Por lo que respecta al Desempeño Administrativo:

1. Se contempla en la gráfica No. 14 que en las escuelas con una Sobresaliente Organización el 100% de los 14 profesores afirma que su director siempre lleva correctamente el aspecto administrativo; mientras que en las escuelas clasificadas con una Buena Organización el 31% de los 14 profesores opina que siempre su director lleva perfectamente el aspecto administrativo, y el 62% de los profesores dice que su director sólo lo hace algunas veces. En lo concerniente a las escuelas con una Regular Organización el 23% de los 18 profesores argumenta que su director siempre lleva perfectamente el aspecto administrativo de su escuela y el 47% opina que sólo algunas veces su director lleva perfectamente el aspecto administrativo.

Fig. 13. Se encuentra actualizado su director con los nuevos programas. (1)



//// = Siempre

==== = Algunas Veces

..... = Nunca

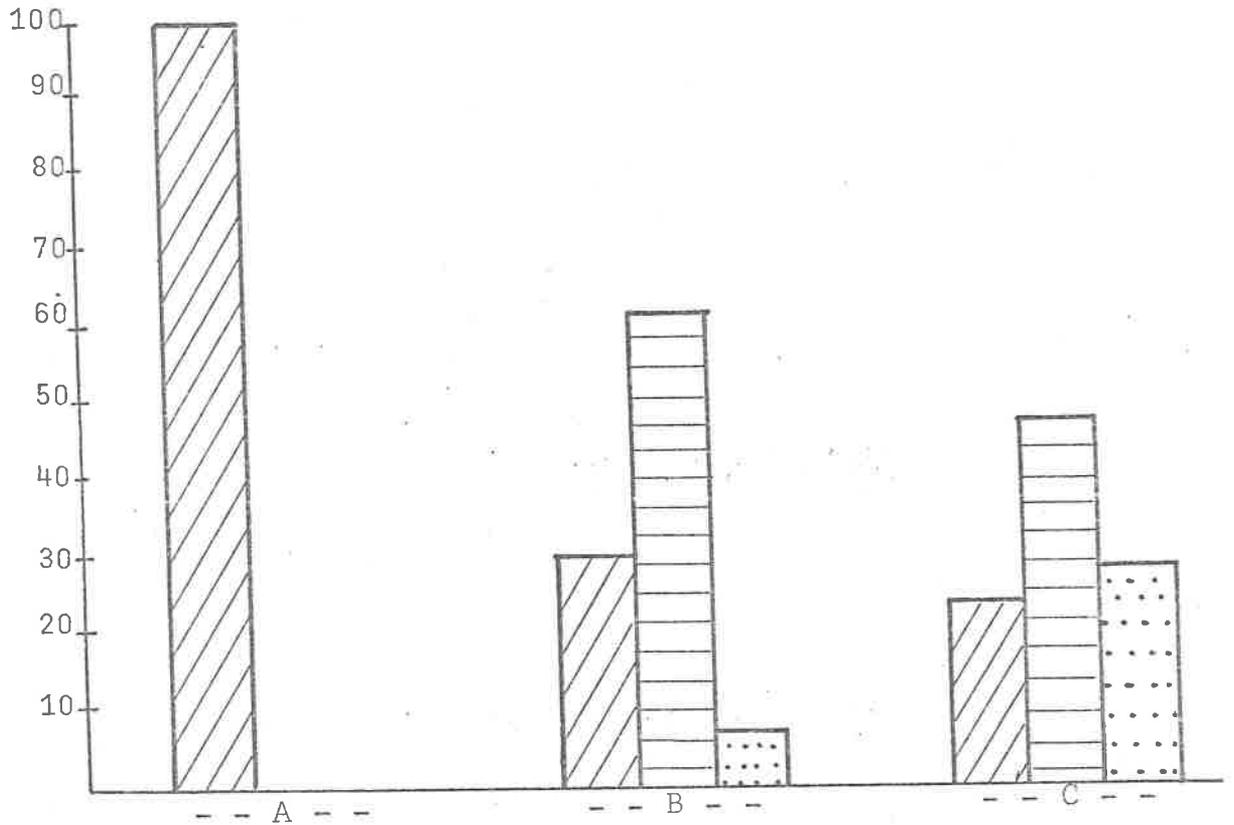
A = Sobresaliente Organización

B = Buena Organización

C = Nunca

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

Fig. 14. Su director lleva correctamente el aspecto administrativo. (1)



//// = Siempre

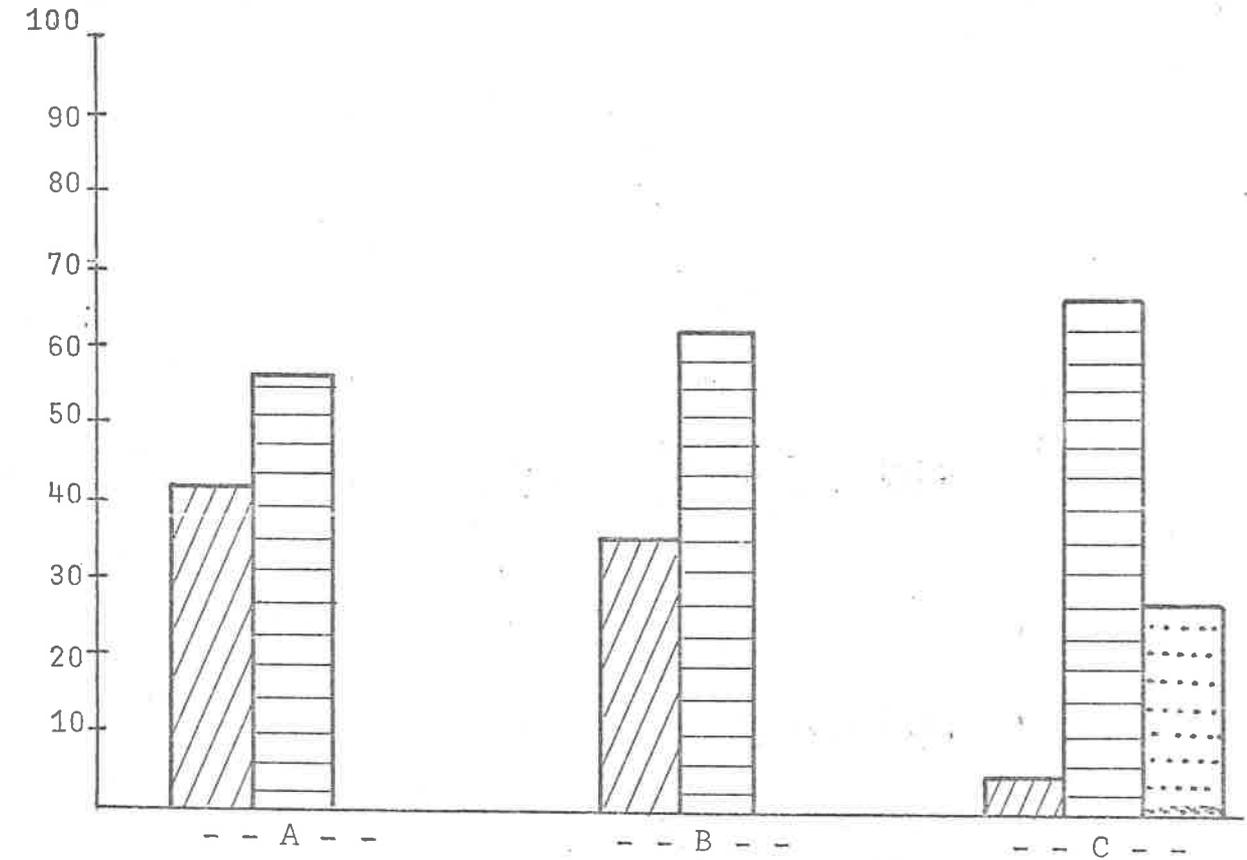
==== = Algunas Veces

..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización  
 B = Buena Organización  
 C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82. Cd. Victoria, Tamaulipas, Octubre 1981.

Fig. 15. Supervisión periódica del mobiliario escolar por el director. (1)



//// = Siempre  
 ===== = Algunas Veces  
 ..... = Nunca

A = Sobresaliente Organización  
 B = Buena Organización  
 C = Regular Organización

(1) Fuente: Datos obtenidos en encuestas a Profesores de educación primaria de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981,

2. Se puede observar en la gráfica No. 15 que en las escuelas con una Sobresaliente Organización el 42% de los 14 -- profesores manifiesta que su director supervisa periódicamente el mobiliario escolar, y un 57% opina que sólo algunas veces. Mientras que en las escuelas de una Buena Organización -- el 35% de los 14 profesores opina que el director supervisa -- periódicamente el mobiliario, y el 63% de los profesores aduce que sólo algunas veces. En lo referente a las escuelas de una Regular Organización el 5% de los 18 profesores afirma -- que su director supervisa periódicamente el mobiliario escolar, y un 67% de los profesores dice que sólo lo hace algunas veces.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.

En base al estudio realizado en las escuelas primarias - que integran la Zona Escolar No. 82, referido a la influencia de las características personales del director sobre los profesores y la adecuada organización de las escuelas, y después de haber realizado al análisis de datos y habiendo clasificado las escuelas con una Sobresaliente, Buena y Regular Organización y en base a los indicadores: Capacidad, Flexibilidad, Comprensión, Simpatía y Desempeño Técnico y Administrativos, se encontró que efectivamente las características personales de los directores están en relación directa con el nivel de organización de las escuelas que dirigen.

1. Capacidad

En relación con la característica capacidad del director se encontró, que la mayoría de los profesores encuestados y catalogados en escuelas con un nivel sobresaliente de organización, afirman que sus directores siempre son capaces de dirigir una reunión en la que imperan diferentes opiniones, mantienen un respeto mutuo, se adaptan a los diferentes caracteres, mantienen interés para que exista armonía, tienen capacidad e interés para resolver los problemas planteados por la comunidad escolar y son capaces de resolver los casos de los alumnos

con problemas. Las alternativas de respuesta de algunas veces y nunca, para las características de este indicador, no fueron representativas.

Por lo que respecta a los profesores pertenecientes a esuelas con Buena Organización, opinaron que siempre sus directores son capaces para dirigir una reunión considerando las diferentes opiniones de su personal, a la existencia de respeto mutuo entre el director y su personal, al interés manifestado para que exista armonía con su personal y a la disposición para resolver los problemas planteados por la comunidad escolar; y que sólo algunas veces son constantes para resolver los casos de alumnos con problemas cuando se presentan y que existen en ellos adaptabilidad a los diferentes caracteres de su personal. La alternativa de respuesta nunca, no fué significativa en alguna de las características de este indicador.

Los profesores pertenecientes a las escuelas considera das con una Regular Organización expresaron que sus directores algunas veces se adaptan a los diferentes caracteres de sus -- profesores, hay disposición para resolver los problemas de la comunidad escolar y son constantes para resolver los casos de alumnos con problemas cuando se presentan. Opinan además, que nunca sus directores tienen capacidad para dirigir una reunión considerando las diferentes opiniones de su personal, que nunca existe respeto mutuo ni manifiesta interés para que exista armonía con su personal. La alternativa de respuesta siempre no fué representativa en las características de este indicador.

## 2. Flexibilidad

Dentro de las características del director cobra importancia la flexibilidad, porque se considera que es determinante en una adecuada organización escolar, y así se encontró que la mayoría de los profesores encuestados y -- pertenecientes a las escuelas con un nivel de Sobresaliente Organización afirmaron que sus directores siempre son -- flexibles para comprender las fallas académicas de los profesores y dar solución a las mismas, que aceptan sugeren -- cias de su personal, y que existen lazos de afectividad en -- tre ellos y sus profesores. Las alternativas de respuesta -- algunas veces y nunca de este indicador no fueron represen -- tativas.

Por lo que se refiere a los profesores ubicados en -- las escuelas con una Buena Organización, opinaron que los -- directores sólo algunas veces son flexibles para aceptar -- sugerencias de su personal; y que siempre adoptan una acti -- tud de comprensión ante las fallas académicas de los profe -- sores para darles solución, además de existir lazos de -- afectividad entre ellos y sus profesores. La alternativa -- nunca no fué representativa en este indicador.

Por lo que respecta a los profesores correspondien -- tes a escuelas con una Regular Organización opinaron con -- respecto a la flexibilidad de su director que sólo algunas -- veces existen lazos de afectividad y acepta sugerencias de -- su personal. Para la alternativa nunca los profesores opi --

ñaron que sus directores no comprenden las fallas académicas-- ni buscan solución a ellas. La alternativa de respuesta siempre no apareció en forma significativa para las características de este indicador.

### c) Comprensión

Otra de las características personales del director con sideradas es la comprensión que debe existir entre los directores y padres de familia, y así se encontró que la mayoría de los profesores encuestados y pertenecientes a las escuelas con un nivel de Sobresaliente Organización, afirmaron que -- siempre existen lazos de afectividad entre los directores y los padres de familia. Las alternativas algunas veces y nunca no fueron representativas para este indicador.

Por lo que respecta a los profesores considerados en -- las escuelas con una Buena Organización se observó que sus -- opiniones se encontraban distribuídas equitativamente en las alternativas de respuesta que siempre y algunas veces existen lazos de afectividad entre sus directores y los padres de familia. Para este indicador la alternativa nunca fué relativamente representativa.

. Según la opinión de los profesores pertenecientes a las escuelas clasificadas con una Regular Organización se encontró que entre sus directores y padres de familia sólo algunas veces existen lazos de afectividad. Las alternativas siempre-

y nunca fueron relativamente significativas.

#### d) Simpatía

En relación con la característica simpatía del director para hacerse agradable a los alumnos dentro y fuera del aula se encontró que la mayoría de los profesores en las escuelas con niveles de Sobresaliente y Buena Organización, afirman que sus directores siempre inspiran simpatía, respeto y cariño al dialogar con los alumnos dentro y fuera del aula. Las alternativas algunas veces y nunca para este indicador no fueron representativas.

En los profesores pertenecientes a las escuelas con una Regular Organización se observó que sus opiniones en relación a la característica de simpatía, se encontraron distribuidas equitativamente en las alternativas de respuesta algunas veces y nunca. Para este indicador la alternativa siempre, no fué significativa.

#### e) Desempeño Administrativo

Un factor determinante en una adecuada organización escolar es el desempeño administrativo. Se encontró que en las escuelas con un nivel de Sobresaliente Organización la mayoría de los profesores opinaron que sus directores siempre llevan al corriente el aspecto administrativo y que sólo algunas veces supervisan periódicamente el mobiliario escolar. La alter-

nativa de respuesta nunca de este indicador no fué significativa.

Los profesores pertenecientes a escuelas caracterizadas con una Buena Organización, opinan que sus directores sólo algunas veces llevan al corriente el aspecto administrativo y supervisan el mobiliario escolar. La alternativa de respuesta -- siempre en esta característica presenta una relevancia de regular significación. La alternativa nunca no cobra significación.

Según la opinión de la mayoría de los profesores pertenecientes a las escuelas clasificadas con una Regular Organización se encontró que sólo algunas veces sus directores llevan al corriente el aspecto administrativo, y supervisan periódicamente el mobiliario escolar. La alternativa de respuesta siempre y nunca cobraron regular relevancia para esta característica de los directores en las opiniones de los profesores.

#### f) Desempeño Técnico

En relación con la característica del director en el desempeño técnico se encontró que la mayoría de los profesores encuestados y catalogados en escuelas con un nivel de Sobresaliente Organización, afirman que sus directores siempre están actualizados con los nuevos programas. Las alternativas siempre y nunca no fueron significativas, en algunas de las características de este indicador.

Según la opinión de la mayor parte de los profesores per

tenecientes a las escuelas con buena organización sus directores se encuentran algunas veces capacitados técnicamente actualizados con los nuevos programas. Las alternativas siempre y nunca de este indicador, para profesores, fueron relativamente significativas.

Las opiniones de los profesores pertenecientes a las escuelas consideradas con una Regular Organización coinciden en las alternativas de respuesta algunas veces y nunca en que sus directores se encuentran capacitados técnicamente; y nunca están actualizados con los nuevos programas. La alternativa siempre para este indicador fué poco relevante.

Después de analizar las características de los directores en cuanto a Capacidad, Flexibilidad, Comprensión, Simpatía y Desempeño Administrativo y Técnicos, se encontró que la forma en que se presentan en ellos, corresponden a las opiniones de los profesores que en un 46% siempre se presentan favorablemente y de ello depende su clasificación de la escuela como Sobresaliente.

Un 36% de los profesores elige la alternativa algunas veces en favor de sus directores quedando clasificadas las escuelas con una Buena Organización y, el 18% de los profesores manifestaron que en las características personales de sus directores no fueron favorables, clasificando sus escuelas con una Regular Organización.

Ello lleva a la conclusión que efectivamente, las carac-

terísticas personales de los directores influyen en forma significativa para la adecuada organización de las escuelas que tienen a su cargo.

#### B. Recomendaciones

Después de haber conocido los resultados donde se observó que efectivamente las características de los directores influyen en una adecuada organización de las escuelas y para que tengan éxito en la labor educativa, se sugiere tanto a los directores como a los profesores:

1. Para que en una escuela exista un ambiente de seguridad, cordialidad y respeto debe existir comunicación, ya que a través de ella se detectan las fallas en que incurren tanto directores como profesores.

2. Integrar el consejo técnico al inicio del año escolar, para que apoyados en su funcionamiento den soluciones a las fallas académicas y disciplinarias de los profesores, se establezcan canales de comunicación que garanticen la participación de docentes en la toma de decisiones.

3. Que los directores en el transcurso del año escolar sean constantes en la supervisión del material didáctico, libros de texto, programas, planes de trabajo, auxiliares didácticos, mobiliario escolar, y todo aquello que contribuya a una mejor organización de la escuela.

4. Tomar conciencia de que es de vital importancia que entre el director y profesores existan lazos de afectividad y-

simpatía ya que estas características personales traen como -- consecuencia la mutua comprensión del cumplimiento de sus obli-- gaciones.

5. Que el profesor esté consciente de los reglamentos es-- colares y del cumplimiento de ellos, revitalizando la vocación de profesores y renovando el compromiso personal, superando -- sus deficiencias académicas y además se actualizan conforme al avance y desarrollo del sistema educativo.

6. Que la reflexión y acción sobre las recomendaciones - de los puntos anteriores coadyuvará a mejorar la organización de la escuela.

7. Que los directores reflexionen sobre el nuevo concep-- to de dirección de una escuela basada no en la dictadura sino-- en un mejoramiento de las relaciones humanas y en la comunica-- ción así como en una constante superación y actualización pro-- fesional. Sólo cuando la experiencia ha sido acompañada de pen-- samiento profesional, puede considerarse como favorable y como mérito en la persona que la posee.

8. Durante el transcurso del año el director constante - mente evalúe y estimule la labor desempeñada por los profesos - res, para que rijan, guíen, orienten y asesoren en el cumplimiento cabal y acertada de sus funciones propias: instruir, educar y-- favorecer el desarrollo de los educandos.

9. Que los directores propicien reuniones con los profe-- sores para evaluar y estimular el desenvolvimiento de los mis--

mos, evaluando simultáneamente, el funcionamiento de la escuela y su labor como director.

10. Que los directores reconozcan méritos, esfuerzos y -bondades, juzgando de manera imparcial la labor de cada uno de sus maestros, y que no existan en él actitudes represivas contra miembros de su personal cuando éste transgrede las normas de la institución o tiene fallas en su labor docente.

BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- AMORIN NERI, José y et. al. Gran Enciclopedia de la Educación. México. Ed. Técnicas Educativas. 1979. 46 p.
- ARIAS OCHOA, Marco Daniel. y et. al. Criterios de Evaluación - del Sistema a Distancia de la U.P.N. México. Ed. Litho. -- 1982. 172-173 p.
- BALLESTEROS Y USANO, Antonio. Organización de la Escuela Primaria. 7 ed. México. Ed. Patria. 1967. 12 p.
- BEST, John W. Cómo investigar en educación. 7 ed. Madrid. Ed.- Morata, S.A. 1978. 113-181 p.
- GALIANA MINGOT, Tomás. Diccionario Pequeño Larousse Técnico. - México. Ed. Larousse. 1967.
- GALLO MARTINEZ, Victor y Donaciano Gutiérrez Garduño. Organización y Administración Escolares. 2 ed. México. Ed. I.F.C.M. 1963. 47-48-54 p.
- GARZA MERCADO, Ario. Manual de Técnicas de Investigación. México Ed. Madero. 1978.
- JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización Escolar. 15 ed. México. Ed. Fernández. 1976. 46 p.
- LEMUS, Luis Arturo. Organización y Supervisión de la Escuela - Primaria. 3 ed. Argentina. Ed. Comercio. 1965. 3-4 p.
- MINGUIA ZATARIN, Irma y José Manuel Salcedo Aquino. Redacción e Investigación Documental. 2 ed. México. Ed. Maresa. 1981.
- NASSIF, Ricardo. Pedagogía General. Buenos Aires. Ed. Kapeluzs. 1980. 221 p.
- Diccionario de la Lengua Española. 19 ed. España. Ed. Espasa- - Calpe. 1978.
- REYES ROSALES, J. Jerónimo y Humberto Quezada Arce. Orientaciones para dirigir la Escuela Primaria. México. Ed. I.F.C.M.- 1970. 22-24 p.
- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. México. Ed. U.N.A.M. 1980. 47-119 p.
- Enciclopedia Técnica de la Educación. España. Ed. Santillana,- S.A. 1979. 37 p.

-2-

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Administración y Legislación Educativa Pre-Escolar y Primaria. 1 ed. México. Ed. Comunicación Impresa. 1976. 43 p.

VAN DALEN, D. B. y Meyer, W. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1979. 322- - 328 p.

WAYNE N, Daniel. Biostatística. México. Ed. Limusa. 1980. -- 451-452 p.

GLOSARIO

## GLOSARIO

1. Capacidad:  
Aptitud o suficiencia del director para organizar y dirigir reuniones, comprender y resolver la problemática de la escuela manteniendo siempre la armonía y respeto entre la comunidad escolar.
2. Comprensión:  
Nivel de confianza que inspira el director a la comunidad escolar para entender y resolver situaciones problemáticas de la misma.
3. Desempeño Administrativo:  
Son acciones que realiza el director en la escuela para controlar el cumplimiento de funciones -- del personal y ejecutar las actividades relacionadas con trámites de servicios escolares y de adquisición y distribución de recursos materiales -- para el funcionamiento de la misma.
4. Desempeño Técnico:  
Son acciones que realiza el director en la escuela para orientar la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje y alcance de los objetivos -- propuestos por el sistema escolar.
5. Flexibilidad:  
Disposición a ceder y adaptarse a la personalidad de los elementos humanos que conforman la escuela sin deterioro o menoscabo de la suya.
6. Simpatía:  
Modo de ser y carácter del director que lo hace -- agradable a la comunidad escolar lo que permite -- una plena identificación y armonía entre los miembros de la misma.

APENDICES

APENDICE A

LA INFORMACION QUE SE SOLICITA EN ESTE CUESTIONARIO SERA --  
UTILIZADA EN UN ESTUDIO SOBRE LA ORGANIZACION DE ESCUELAS --  
PRIMARIAS DE CD. VICTORIA, TAMAULIPAS.  
LA ENCUESTA ES ANONIMA Y LOS DATOS SERAN CONFIDENCIALES.

MARQUE CON UNA X EL CUADRO QUE SELECCIONE DE ACUERDO A ALGU  
NA DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

I. CONSIDERA USTED A SU DIRECTOR(A) ACTUALIZADO(A) EN CUANTO A:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
a) Desempeño Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Desempeño Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Nuevos Programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. SU DIRECTOR(A):	Siempre	Algunas Veces	Nunca
a) Es constante en la conservación del material didáctico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Efectúa una revisión periódica- de los libros de texto del alum- no, para su buena presentación- y mantenimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Se interesa por conservar en es- tado presentable la escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Revisa periódicamente el mobi- liario de la escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III. SU DIRECTOR(A):

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
a) Inspira a los niños sim- patía, respeto y cariño al dialogar con ellos - dentro y fuera del aula?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Sabe escuchar a los pa- dres de familia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Inspira confianza a los alumnos y padres de fa- milia para el plantea- miento y solución de -- problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Trata de resolver los - problemas planteados -- por los padres de fami- lia, profesores y alum- nos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Cuando se presentan ca- sos de los alumnos pro- blema en la escuela, es constante para resolver los?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Se interesa por conocer la confianza que existe entre los alumnos y los profesores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Cuando usted no se pre- senta a la escuela, su- director tiene trato di- recto con sus alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV. SU DIRECTOR(A):

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
a) Hace uso el director de un vocabulario agradable al dirigirse a su personal en una reunión de profesores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Es capaz su director de sobrellevar una reunión de personal en la que impera inconformidad, respetando siempre los pareceres disconformes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ha logrado con sentido humano que la autoridad legal de que está investido, no sea impuesta, sino aceptada por todos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Existe armonía entre el personal y su director?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Existe interés en él por mantener la armonía con su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Se adapta a los diversos caracteres de su personal docente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Acepta sugerencias de su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## V. SU DIRECTOR(A):

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
a) Comprende sus fallas académicas buscando la solución a la problemática que se presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tolera las fallas de usted como profesor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Se interesa por algún problema familiar que se le presente a usted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le satisface a usted la solución que le da a sus problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Existen lazos de afectividad entre usted y su director?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## APENDICE B

## PROPOSITOS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Variable	Indicador	No. de Pregunta de la encuesta.	Propósitos de las preguntas
Características personales del director.	Capacidad	9,11,12,16,17,19,20	Determinar la capacidad de los directores para resolver con habilidad las diferentes situaciones que se le presenten en el ambiente educativo.
	Flexibilidad	20,21,22,23,25	Para conocer el grado de flexibilidad que existe en cada uno de los directores
	Simpatía	8,10,18,26	Saber si el factor simpatía influye en las relaciones entre director y profesores.
	Comprensión	11,13,24	Para conocer las relaciones de comprensión entre director, profesores, padres de familia y alumnos.

-2-

## APENDICE B

Variable	Indicador	No. de Preguntas de la encuesta.	Propósitos de las preguntas.
	Desempeño Técnico	1,3	Para conocer si los directores están capacitados técnicamente para orientar a su personal en los diferentes aspectos técnicos.
	Desempeño Administrativo.	2,4,5,6,7	Saber el interés que demuestran los directores en la conservación, revisión general de las escuelas administrativamente.

## APENDICE C

Profesores que laboran en las Escuelas Primarias de la Zona Escolar No. 82 de Cd. Victoria, Tamaulipas. Ciclo Escolar 1981--1982. (')

Clave de Escuelas	No. de profesores	Profesores Encuestados
2808073	6	6
2814191	8	8
2814253	10	10
2808086	2	
2814752	8	8
2829148	8	8
2830122	6	8
2814164	4	
TOTAL	52	46

(') Fuente: Inspección de la Zona Escolar No. 82, Cd. Victoria, Tamaulipas. Octubre 1981.

## APENDICE D

Clasificación de Escuelas en Niveles de Organización Sobresaliente, Buena y Regular: A, B y C.

Indicadores	Tipo de Escuela	Siempre	Algunas Veces	Nunca
<b>Capacidad</b>				
Es capaz su director de sobrellevar una reunión de personal en la que impere inconformidad, respetando siempre los pareceres disconformes?	A	9 69.23%	3 23%	1 7.69%
	B	6 46.15%	4 30.77%	3 23%
	C	4 22.22%	5 27.78%	9 50%
Ha logrado con sentido-humano que la autoridad legal de la que está investido, no sea impuesta, sino aceptada por todos?	A	9 69.23%	3 23%	1 7.69%
	B	7 50%	6 42.8%	1 7.14%
	C	3 17.6%	5 29.4%	9 52.9%
Se adapta a los diversos caracteres de su personal?	A	8 57.14%	5 35.7%	1 7.14%
	B	1 7.14%	10 71.14%	3 21.43%
	C	2 11.11%	12 66.67%	4 22.22%
Existe interés en él por mantener la armonía con su personal?	A	8 85.71%	5 7.14%	1 7.14%
	B	6 42.86%	5 35.71%	3 21.43%
	C	2 11.11%	6 33.33%	10 55.56%

		-2-	APENDICE D		
Indicadores	Tipo de Escuela	Siempre	Algunas Veces	Nunca	
Trata de resolver los problemas planteados por los padres de familia, profesores y alumnos para que cumplan con sus obligaciones?	A	12 92.30%	1 7.69%		
	B	5 38.46%	4 30.72%	4 30.72%	
	C	4 22.22%	12 66.66%	2 11.11%	
Cuando se presentan casos de alumnos problema en la escuela es constante para resolverlos?	A	12 85.71%	1 7.85%	1 7.85%	
	B	4 28.57%	7 50%	3 21.42%	
	C	5 27.77%	8 44.44%	5 27.77%	
Flexibilidad					
Comprende sus fallas académicas buscando la solución a la problemática que se presente?	A	12 85.71%	2 14.28%		
	B	6 46.15%	5 35.7%	2 15.38%	
	C	4 22.22%	3 16.66%	11 61.11%	
Acepta sugerencias de su personal?	A	10 71.4%	4 28.57%		
	B	5 38.46%	8 61.53%		
	C	3 16.76%	15 83.33%		
Simpatía					
Inspira a los niños, simpatía, respeto y cariño al dialogar con ellos dentro y fuera del aula?	A	11 78.57%	1 7.85%	2 14.28%	
	B	7 50%	3 21.43%	4 28.57%	
	C	3 16.66%	8 44.44%	7 38.88%	

		APENDICE D		
Indicadores	Tipo de Escuela	-3-		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
Existen lazos de afectividad entre usted y su director?	A	9 69.23%	3 23.07%	1 7.69%
	B	4 40%	2 20%	4 40%
	C	3 16.66%	13 72.22%	2 11.11%
Comprensión				
Inspira confianza a los alumnos y padres de familia para el planteamiento y solución de problemas?	A	11 78.57%	2 14.28%	1 7.85%
	B	5 35.7%	5 35.7%	4 28.57%
	C	3 17.6%	9 52.9%	5 29.4%
Desempeño Técnico				
Se encuentra capacitado técnicamente?	A	13 92.85%	1 7.85%	
	B	3 25%	7 58.33%	2 16.66%
	C	3 17.64%	7 41.17%	7 14.17%
Se encuentra actualizado con los nuevos programas?	A	13 92.85%		1 7.85%
	B	4 33.33%	6 50%	2 16.66%
	C	3 17.64%	6 31.76%	8 47.05%
Desempeño Administrativo				
Lleva correctamente el aspecto administrativo?	A	13 100%		
	B	4 30.72%	8 61.53%	1 7.69%
	C	4 23.52%	8 47.05%	5 28.23%

-4-

## APENDICE D

Indicadores	Tipo de Escuela	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Revisa periódicamente el mobiliario?	A	6 42.8%	8 57.14%	
	B	5 35.7%	9 62.85%	
	C	1 5.55%	12 66.66%	5 27.77%