



UNIDAD 131

Secretaría de Educación Pública

*LA ORGANIZACION DE LOS DIRECTORES Y EL
FUNCIONAMIENTO DE SUS ESCUELAS PRIMARIAS*

MA. GUADALUPE VILLEGAS YEBRA
MA. DE LA LUZ FRANCO VILLEGAS

INVESTIGACION DE CAMPO QUE SE PRESENTA PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

Pachuca, Hgo., septiembre de 1985.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Pachuca, Hgo., a 13 de septiembre de 1985.

CC. Profras.
Ma. Guadalupe Villegas Yebra
Ma. de la Lúz Franco Villegas
P r e s e n t e .

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa Investigación de Campo, titulado "La organización de los directores y el funcionamiento de sus escuelas primarias"; presentado por ustedes, les 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 deberán entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E
El Presidente de la Comisión.


PROFR. GERARDO GALVEZ OROZCO.

A SU MEMORIA

A CAMERINO POR SU APOYO

A LAS PERSONAS QUE NOS -
IMPÚLSARON, PARA ALCANZAR -
LA META ANHELADA.

PROLOGO

¡ Predicad con el ejemplo ! sencilla aseveración que nos marca un camino, así el director de la escuela debe constituirse en el ejemplo a seguir en su presentación, puntualidad, honestidad, preparación, honradez, -- espíritu de servicio, en síntesis responsabilidad en todos los aspectos. Sabemos que el elemento humano encargado de organizar la escuela, debe contar con la colaboración activa y responsable de los maestros y demás personas -- que con él intervienen, naturalmente la mayor responsabilidad la lleva él -- por ser el encargado de interpretar, llevar a la práctica y hacer cumplir -- las políticas establecidas y las normas emanadas del servicio educativo.

Con frecuencia escuchamos que algunos maestros gestionan una dirección porque quieren descansar, que mentalidad tan pobre, la dirección de escuela significa proyectarse, poner todo su empeño y conocimiento en favor de la -- educación. También encontramos elementos tradicionalistas que piensan que -- como trabajaron hace quince o veinte años, pueden seguir haciéndolo sin -- preocuparse en lo absoluto por actualizarse cayendo en la más grande de las rutinas, pero si algún maestro deseoso de trabajar actualizado y cumplido -- realiza una buena labor educativa, piensa que ese maestro lo trata de des-- tituir y lejos de estimularlo y reconocerlo lo vulnera. Existen directores-- que proceden como lo hizo su antecesor, menos mal si éste fue un buen di-- rector aunque las circunstancias y la época no sean las mismas lo que tam-- poco puede operar. Encontramos directores que se dedican a contar y contar-- dinero para lograr los medios y mejorar la obra educativa, olvidando su -- verdadera función.

Situaciones de esta índole se presentan en la vida cotidiana de la es--

cuela por lo que el problema inherente a la dirección de la misma nos inquietó y llevó a la realización de esta investigación que esperamos venga a redituar beneficios en la obra educativa.

No queremos finalizar sin antes manifestar nuestro sincero reconocimiento a las personas que en alguna forma contribuyeron a la integración de este trabajo, muy especialmente a los asesores de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) por las orientaciones brindadas y motivaciones que despertaron en nosotras inquietudes encauzadas hacia la investigación de un aspecto del complejo engranaje que constituye el sistema educativo y el deseo permanente de seguir realizando investigaciones de este tipo.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
A. Argumentación	4
B. Enunciación	6
II. HIPOTESIS	8
A. Fundamentación	8
B. Formulación	9
C. Variables	10
III. MARCO TEORICO	13
A. Organización	13
1. Concepto	14
2. Importancia	15
3. Fines	16
4. Aspectos	16
B. El director responsable de la organización de la escuela	18
1. Características del director	20
2. El director como líder	21
3. Perfil académico del director	23
C. Funcionamiento	25
1. Concepto	25
2. Importancia	26
3. Objetivos	26
4. Funcionamiento de la escuela primaria	27

IV. MARCO DE REFERENCIA	31
A. Situación geográfica	31
B. Antecedentes	32
C. Aspecto social	33
D. Aspecto económico	34
E. Aspecto cultural	35
F. Aspecto educativo	36
G. Actualización del magisterio	38
V. METODOLOGIA	40
A. Método	40
B. Técnicas e instrumentos	42
C. Población y muestra	44
D. Estudio piloto	52
E. Aplicación de instrumentos	53
F. Procesamiento de datos	55
VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	70
CONCLUSIONES	76
PROPOSICIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79
INDICE DE ANEXOS	81

INTRODUCCION

Este trabajo es producto de las experiencias adquiridas como supervisora y directora, a través del trato diario con los directores y maestros de la estructura educativa, respectivamente. El problema que detectamos, despertó gran interés en nosotras al observar errores y aciertos en la organización de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 32 Pachuca Norte, ya que en ella intervienen individuos de diferente sexo, edad, preparación profesional, temperamento, nivel intelectual, social y económico, es decir, donde el mensaje no produce las mismas reacciones en cada uno de los integrantes del grupo.

La participación del director como elemento central es determinante en la labor docente pues el éxito o fracaso depende no solo de él, sino del apoyo que reciba del personal a su cargo, debido a que no se trata de manejar controles mecánicos o palancas sino personas vivientes y pensantes que actúan en atención a las relaciones humanas capaces de crear un ambiente favorable donde prevalezca la armonía, el trabajo, la organización y cada elemento sea igualmente importante en el engranaje de la comunidad escolar.

Estamos seguras que el trabajo de las escuelas se superará, cuando los directores conozcan, dominen y apliquen en sus funciones la administración para que transformen los centros de trabajo en verdaderas empresas que operen con responsabilidad y profesionalismo. La administración escolar implica una gran responsabilidad para el director, la cual solo podrá afrontar con acierto, mediante una buena preparación, actualización permanente, entrega absoluta y decisiones oportunas.

Esto nos llevó a establecer como objetivos, conocer la relación que --

existe entre la organización de los directores de las escuelas primarias de la Zona No. 32, y el funcionamiento de las mismas, así como detectar la organización de los planteles y conocer a través de los docentes el funcionamiento de las escuelas, en el ejercicio escolar 1984-1985.

Al concluir este trabajo, podemos afirmar que hemos descubierto un camino que, abandonando procedimientos tradicionales e infecundos, nos permitió por medio del método científico establecer la relación que existe entre la organización y el funcionamiento de las escuelas, así como investigar la administración de cada una de ellas y por consiguiente el de la Zona Escolar. Como es natural se encuentran fallas y lagunas que materialmente nos fue imposible subsanar, deficiencias, como la falta de veracidad de los ciudadanos directores que en un momento dado nos hicieron perder el rumbo pero que lejos de perjudicarnos, fortaleció la investigación.

Nuestro trabajo se conforma de seis capítulos, en el primero dada su naturaleza hacemos el planteamiento, argumentación, enunciación del problema y explicación de términos. En el apartado dos realizamos la fundamentación y la formulación de hipótesis de donde obtuvimos variables e indicadores que nos permitieron darle a este trabajo el carácter de investigación científica. En la parte tres reforzamos la hipótesis mediante la investigación documental que nos condujo a elaborar un marco teórico para fundamentar el trabajo. En el capítulo cuatro empleamos el mismo procedimiento para la elaboración del marco de referencia y conocer el lugar donde se encuentra el universo de estudio, que contempla la ciudad de Pachuca y en especial la Zona Norte en el tiempo y en el espacio, así como sus aspectos socio-económico cultural y educativo. En seguida se trata el capítulo quinto denominado metodología donde exponemos lo relativo al método ex-post-facto, la técnica de

la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado a directores y maestros que nos permitió captar la información relativa con la organización y el funcionamiento por medio de los indicadores planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación, lo que nos llevó al capítulo final o sea concentración y tabulación de datos mediante la estadística descriptiva para llegar a la elaboración de cuadros de resumen aplicando la estadística analítica o inferencial. Se utilizó la prueba estadística no paramétrica, correlación por rangos de Spearman que nos condujo a la formulación de conclusiones de donde derivaron proposiciones.

Al concluir este trabajo estamos conscientes de haber realizado una investigación científica y deseamos que su contenido sea un apoyo para los maestros que tienen a su cargo funciones directivas.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al iniciar este trabajo es necesario destacar el elemento básico de cualquier tipo de investigación, por lo que nos permitimos presentar el planteamiento del problema.

A. Argumentación

En la labor diaria docente se confrontan diferentes tipos de problemas, siendo los de mayor incidencia, los generados por la organización. La escuela primaria requiere de un conjunto de acciones que conjuguen los elementos primordiales para su buena marcha. Estas acciones se manifiestan en la planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación.

La planeación dentro de la organización de la escuela es indispensable porque en ella se realiza la estructuración del programa anual de trabajo con la participación de todos los elementos, dando oportunidad al personal de exponer sus necesidades, desenvolver sus iniciativas, experiencias y capacidad. En la planeación se fundamentan objetivos, establecen políticas, fijan procedimientos, diseñan programas, formulan presupuestos, fijan responsabilidades y establecen obligaciones. Cuando el maestro participa de esta fase tan importante en el trabajo escolar se siente estimulado para participar en el desarrollo de toda la diversidad de actividades, aplicando su creatividad, ayuda mútua, compañerismo, entusiasmo y responsabilidad.

Desafortunadamente en materia de planeación se incurre en fallas muy graves como la improvisación, el planear sin considerar al personal para que otorgue su aportación tan necesaria. Frecuentemente el director cae en el error de tomar en cuenta a un solo elemento que generalmente es el de toda su confianza.

El director como responsable del plantel debe supervisar en forma permanente y eficaz, para ello es necesario conocer y manejar los programas de todos los grados, saber de técnicas de trabajo, apoyos didácticos, estrategias evaluación, etc., y no será posible que quien no posea una preparación sólida pueda realizar estas acciones. Como supervisor de la escuela debe comprobar que las cosas se hagan de acuerdo a como fueron planeadas, su papel en este aspecto es de apoyo, ayuda y participación de responsabilidades. Razón por la cual deberá proyectarse en forma positiva, para desarrollar y superar con su ayuda técnica el quehacer educativo así alentará y estimulará con sugerencias y demostraciones.

En esta forma el director de la escuela podrá evaluar las actividades que se realicen siendo consciente de que en la supervisión, está involucrada la evaluación. El director debe ser el elemento plenamente reconocido por su preparación, capacidad, experiencia y relaciones humanas, cualidades indispensables para el correcto desempeño de su labor.

Delegar es dar a otra persona la autoridad y responsabilidad suficiente para que realice el trabajo a través de otros. La delegación de autoridad no es la facultad de mandar, ni la obligación de ser obedecido, es la facultad para tomar decisiones que proyecten efectos positivos. La distribución del trabajo en la escuela es muy importante, pues un buen directivo debe obrar con equidad, desgraciadamente se ha observado que a menudo trata de acaparar funciones aunque no las cumpla satisfactoriamente o bien impone a unos cuantos las actividades permanentes de la escuela.

La comunicación es una actitud proyectiva del que habla, el que comunica vuelva elementos de su personalidad como cultura y dominio del ambiente. El director de la escuela pondrá en juego voz, gesto, ademanes, preparación-

profesional y cultura para lograr por medio de ésta, el control del ambiente y la identificación de sus elementos. La comunicación no solamente será del director hacia los maestros, sino de éstos al director, a sus compañeros y alumnos, es decir, se dará en todos sentidos, lo que creará un ambiente de estimulación social, dado que los intereses son los mismos, lo que traerá como consecuencia la superación del trabajo escolar.

El error más grave de la comunicación es creer que dar una orden, pasar un informe, decir unas palabras o escribir algún mensaje es comunicar. En realidad, este problema es frecuente ya que no siempre se trasmite empleando la motivación, la participación y el convencimiento.

Los diferentes tipos de directores, responsables o irresponsables, dinámicos o cansados, actualizados o rutinarios, justos o injustos, armónicos o divisionistas, con mentalidad abierta o cerrada, son los responsables de que los planteles funcionen muy bien, bien, regular o mal cuya repercusión redundará en beneficio o perjuicio de la educación.

Estas observaciones nos llevaron a la reflexión de cuan importante es este personaje en la vida de la escuela y de la responsabilidad tan grande que adquiere al dirigir un plantel, puesto que es el elemento rector en la difícil tarea educativa.

B. Enunciación

Todos esos argumentos generaron el deseo de investigar el siguiente problema:

¿ Qué relación existe entre la organización de los directores de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 32, Pachuca Norte, durante el ejercicio escolar 1984-1985 con su funcionamiento ?

Una vez presentado el problema consideramos pertinente el análisis de

los términos empleados en su redacción porque de esta manera se comprenderá más claramente su enfoque.

De acuerdo a su derivación la palabra organización proviene del griego "organon" que significa instrumento. Así también organizar es disponer, ordenar, arreglar, acomodar, metodizar, uniformar. Uniendo esos conceptos tenemos que la organización consiste en disponer ordenadamente las partes de un todo. Ahora, ¿quién es el responsable de esta organización?, ¿dónde se verifica? a lo que contestamos, el responsable es quien planea, supervisa, delega autoridad y comunica, teniendo como campo de acción la escuela primaria donde fue asignado.

El término funcionamiento se deriva de funcionar que significa ejecutar una persona, máquina, etc. Es la etapa dinámica por excelencia producto y consecuencia de la organización.

II. HIPOTESIS

Una vez que hemos argumentado, formulado y enunciado el problema de investigación nos resulta de vital importancia elaborar las soluciones tentativas que con el desarrollo del trabajo, llegaremos a comprobar o disprobar.

A. Fundamentación

Al realizar esta investigación hemos procurado reforzarla por medio de la teoría, ya que sin ésta nuestro estudio carecería de la solidez necesaria para su realización, hecho que nos permitirá obtener conclusiones que confirmen, reformen o anulen el sistema teórico existente.

Pero, ¿ cómo se realiza el enlace entre la teoría y la indagación empírica ? a lo que podemos responder : mediante la hipótesis en virtud de que esta será la que haga posible el establecimiento de relaciones significativas entre las variables hasta explicar el fenómeno estudiado.

La hipótesis según Raúl Rojas Soriano, es " aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados que establece una relación entre dos o mas variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida ".

Por ser el instrumento básico en el proceso de la investigación y en el desarrollo de la teoría, la hipótesis debe reunir determinadas características entre las cuales destacan : que sea comprobable, esté relacionada con otras hipótesis, responda al problema, tenga simplicidad lógica, sea susceptible de cuantificación y que tenga una gran cantidad de consecuencias.

Por otra parte hemos de citar que la hipótesis tiene la función de guiar u orientar la investigación en virtud de que a partir de ella se de-

terminan los métodos, las técnicas y los instrumentos de investigación, así como el procesamiento y el análisis estadístico de la información recopilada.

En el presente estudio manejamos la hipótesis de investigación (H_{1INV}), la cual conceptualizamos como aquella formulación teórica que trata de dar una explicación al fenómeno que estamos indagando y será la que trataremos de aceptar como resultado de nuestro trabajo y las hipótesis estadísticas que son, la hipótesis nula (H_0) que es la que contradice a la H_{1INV} y la hipótesis alternativa (H_1), la cual coincide con la primera.

Debido a que queremos tener la máxima confianza al afirmar que nuestra H_{1INV} es verdadera, empezaremos dándole mayor credibilidad a la H_0 que a la H_1 y solo en el caso de que la información recopilada no nos proporcione las evidencias suficientes, consideramos como verdadera a la H_1 y por lo tanto a la H_{1INV} .

B. Formulación

De acuerdo a la teoría existente y a las observaciones realizadas damos por hecho que entre la organización y el funcionamiento existe una relación positiva ya que cuando el trabajo no se planea en base a determinados objetivos, previendo recursos humanos materiales y financieros se cae en la improvisación lo que trae consigo una desorganización y como consecuencia los resultados son deficientes.

Consideramos que el director es el técnico del cual depende en gran parte el resultado del funcionamiento del plantel, por lo que precisan de conocimientos, metodología, técnicas, procedimientos, estrategias, evaluación, etc., con el objeto de poder realizar una eficiente supervisión que controle las acciones y ayude a que el personal las desarrolle y ejecute.

Es de suponer que la escuela como colectividad educativa organizada, requiere de una entidad que dirija, coordine y armonice todos los elementos que hacen posible su funcionamiento a través del personal en quien delegará autoridad y mando por medio de las diversas obligaciones y jerarquías.

Así asentamos que el director mejorará las relaciones humanas en la comunidad escolar, si hace uso de la comunicación como vínculo de unión, trabajo y bienestar tanto individual como social.

En consecuencia formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

Existe relación positiva entre la organización de los directores de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 32 Pachuca Norte, durante el ejercicio escolar 1984-1985 con su funcionamiento.

C. Variables

En virtud de que las hipótesis involucran elementos tan indispensables como son las variables, nos vemos precisadas a citar algunos aspectos inherentes a ellas.

Una variable es una característica, propiedad, evento o fenómeno que existe entre los individuos y conjuntos que está sujeta a ser medida, controlada y estudiada.

Su importancia radica en que las investigaciones adquieren por sus estudios carácter explicativo o descriptivo, da a conocer el fenómeno motivo de estudio, establece la relación que puede ser de causalidad, dependencia, asociación o convariación.

Según algunos autores las variables pueden ser independientes cuando son las causas, razones, motivos, circunstancias o condiciones que producen a las dependientes. Las dependientes son las que se miden, registran y en las que se desea de acuerdo a una hipótesis, se encuentren diferencias. —

Dentro de la hipótesis presentada se encuentra claramente localizadas como variable independiente organización que tiene existencia por sí misma y como variable dependiente funcionamiento que se encuentra determinada o condicionada por el comportamiento de la primera.

Para manejar correctamente las variables nos valimos del nivel de medición, etapa esencial en la investigación, que es el proceso que consiste en traducir las observaciones en valores, manipulando las variables en un nivel de medición ordinal, que tiene la propiedad de determinar la posición de objetos o individuos con relación a cierto atributo, pero sin indicar la distancia que hay entre las posiciones. Su requisito esencial es contar con un criterio empírico para ordenar los objetos o eventos respecto al atributo, es decir, se necesita un procedimiento para determinar, en cada cosa que se mida si tiene una cantidad mayor, igual o menor del atributo en cuestión. En nuestro caso las empleamos unas con respecto a otras tomando la escala de bueno, regular o malo, desconociendo la magnitud de las diferencias entre los elementos. Así un director que se encuentra ubicado en el nivel alto por encima de otro que se encuentra en el medio, desconocemos la distancia que existe entre uno y otro.

Posteriormente sometimos la hipótesis a un proceso de operacionalización con el fin de hacer descender el nivel de abstracción de las variables y poder manejar los referentes empíricos, con esto pretendemos explicar que cada una de ellas se desglosó de una deducción lógica en los indicadores planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación, campos específicos de las variables, se encuentran en un nivel de abstracción que nos condujo a los índices como : ; Qué criterio aplicó para la integración de los grupos ?, ¿ Con qué finalidad realiza las visitas a los

grupos ?, ¿ se designaron comisiones al inicio del curso ?, ¿ cómo se dan a conocer las disposiciones superiores ?, los cuales sometimos a un análisis-crítico, permitiéndonos relacionar las interrogantes de los indicadores independientes con los dependientes para de esta manera llegar a la aceptación, eliminación, reformulación y formulación de los ítems que verdaderamente midieran las variables en cuestión y así llegar a probar o no la hipótesis de la investigación.

III. MARCO TEORICO

Una vez cumplidas las dos fases anteriores resulta indispensable apoyarnos en la teoría formal que existe en relación con el problema de investigación.

A. Organización

Para ubicar el término organización es necesario mencionar que ella se encuentra dentro de la administración, por tal motivo se constituye en la base primordial del funcionamiento. La administración es un proceso social puesto que se produce dentro de la sociedad y para la sociedad; el hombre como ente superior que es, no improvisa, planea, clasifica, prevé, organiza y coordina para lograr en forma eficiente sus propósitos, para ello utiliza " la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa" (1). En resumen, la administración es lograr que las cosas se realicen por medio de otros; tiene como principal objetivo obtener resultados óptimos en la coordinación de las cosas y personas que integran un organismo social.

El término administración es cada día más usado, no solo a nivel empresarial como en principio se hizo, en la actualidad es común aplicarlo en las instituciones tanto públicas como privadas donde participan elementos materiales y humanos organizados para el logro de resultados; mediante la eficiencia producto de una buena coordinación, el administrador gerente o director es el instrumento capaz de conjuntar una serie de elementos huma-

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración por objetivos. 9a. ed. México Ed. - Limusa, 1982 (c 1983) p. 13

nos y técnicos encausados de una manera eficaz para el logro de los resultados que se pretende investigar, analizar y determinar.

Reyes Ponce divide a la administración en dos etapas fundamentales, la mecánica y la dinámica. La primera se refiere a investigar, analizar y determinar como debe operar una empresa. La segunda fija funciones en forma tal que produzcan y pongan en acción eficazmente los planes, programas previstos en la primera etapa.

Extrapolando la administración a la dirección de una escuela primaria, amerita de los elementos primordiales de la mecánica y la dinámica administrativas donde se prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla. Mientras que la administración empresarial exige de un gerente, la escuela requiere de un director que es la persona que organiza sus elementos tanto humanos como materiales. En esas condiciones y dado el planteamiento del problema, resultan los términos organización y funcionamiento.

1. Concepto

Organización se deriva de organismo que significa partes y funciones diversas. Los organismos se encuentran formados por diferentes partes y funciones, pero con un mismo fin. Para el logro de ese fin, cada parte acciona en forma distinta pero complementaria a las demás, actúan en base al fin común y ayudan a las demás a constituirse ordenadamente a una causa específica. Al respecto Reyes Ponce define a la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

El profesor Antonio Ballesteros y Usano dice "organizar es prever por-

una parte, pero además planificar reduciendo al mínimo toda improvisación -- que haga perder en tanteos y ensayos estériles el tiempo y los esfuerzos -- tanto de los alumnos como de los maestros". Más adelante el maestro hace -- notar la importancia que tiene la organización no solo en la escuela sino en la vida misma.

Por nuestra parte consideramos que la organización escolar tiene por -- objeto planear, supervisar, delegar autoridad y comunicar con el propósito -- de aprovechar todos los recursos que intervienen en el hecho educativo con -- economía de tiempo y energía.

2. Importancia

El hombre al realizar sus actividades cotidianas -- por sencillas que -- sean, ameritan siempre de determinado grado de organización que será quien -- condicione el éxito o fracaso de sus objetivos. Por medio de ella se orde-- nan , distribuyen y estructuran las funciones, jerarquías y actividades pre-- viendo siempre el factor tiempo; en concreto señala cómo y quién va a hacer-- cada cosa, no en persona sino en puesto.

Tan grande es la importancia de la organización que se convierte en el -- punto de enlace de lo que debe ser y de lo que es. En esas condiciones la -- comunidad escolar no es la excepción puesto que está regida y apoyada por -- determinada organización, la cual no está basada en recetas o cartabones, -- que si en determinadas comunidades resultan efectivas es posible que para -- otras sean inoperantes. Para que la escuela funcione correctamente es nece-- saria la acción del director, conjuntamente con la de su personal, en la or-- ganización del trabajo, basada en principios, normas, lineamientos y sobre -- todo en la realidad, orientados con un espíritu renovador ordenado y opti-- mista .

3. Fines

Para continuar con el estudio, es necesario conocer los fines que persigue la organización. De acuerdo al diccionario Quillet, la palabra fines se refiere a los objetivos o propósitos a los que se dirige una acción. Así, la organización trata de facilitar el trabajo, someter su actividad a normas para hacer que los elementos materiales y humanos contribuyan eficazmente en el cumplimiento de su alta función, aprovechando al máximo su capacidad con economía de energía y tiempo para obtener mejor rendimiento de los múltiples elementos que lo conforman.

4. Aspectos

Dentro de la organización escolar, tradicionalmente se han considerado los aspectos: material, social, técnico pedagógico y administrativo que han sido sustituidos de acuerdo al Manual de Organización de la Escuela Primaria en vigor, por diez funciones específicas que son : en materia de planeación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, supervisión, organización escolar y técnico pedagógico. En estos aspectos se especifica en forma clara y precisa lo que debe abarcar y como se debe proceder para lograr un mejor funcionamiento. Al analizar detallada y reflexivamente el contenido de cada uno de éstos, consideramos que no se ajustaban totalmente en su organización a nuestro problema, motivo por el cual consideramos : planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación.

En el trabajo diario de la escuela, es de gran trascendencia la planeación que permite reflexionar y ordenar previamente las actividades para evitar tanteos e improvisaciones pues en un momento dado pueden hacer perder el rumbo. La planeación marca las actividades relacionadas al desarrollo del --

programa de trabajo, buscando el apoyo colateral de los elementos humanos y materiales que vengan a fortalecer el funcionamiento; dirige, controla e integra de manera clara y precisa horarios, grupos, organismos así como actividades de tipo social, material y técnico.

La supervisión se refiere a la función de ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Quiere decir coordinar, estimular y dirigir. El director de la escuela en su tarea diaria se convierte en el elemento activo y permanente de la supervisión, es el factor de unión entre los diversos entes que conforman el quehacer educativo. Por la diversidad y complejidad de las tareas escolares, el director es el elemento básico de la estructura administrativa, sensible a los cambios e impregnado de una actitud crítica que le permita la renovación y adecuación de resultados. En la supervisión el director orienta, estimula dirige y vigila la obra escolar sin regirse por gustos y preferencias personales ya que del cumplimiento de estas funciones depende en gran parte el éxito de su trabajo.

Delegación de autoridad es la facultad de tomar decisiones en un ámbito democrático, es dar a otra persona la autoridad y responsabilidad para que haga sus veces, en concreto es hacer a través de otros. El director debe tener la capacidad de dirigir por medio de bases científicas y pedagógicas que le permita fomentar las relaciones entre maestros, padres de familia y alumnos para el mejor desempeño de sus funciones. Al delegar autoridad pone en juego las facultades para tomar decisiones, proponer criterios que deriven en cadena organizada sin permitir el rompimiento de eslabones.

El ser humano, como miembro de una colectividad, se encuentra siempre ante el problema de la comunicación para transmitir sus sentimientos, pensamientos y promover acciones. De acuerdo a lo que nos dice Idolina Moguel

la comunicación es el cauce a través del cual se desarrolla la vida social, constituyéndose el lenguaje en el vehículo por el cual, se realiza ésta.

La comunicación se establece cuando el hablante o emisor, toma de la lengua los elementos que necesita, los combina de acuerdo a determinadas reglas y produce un mensaje (codifica) que trasmite al oyente o receptor. El oyente recibe el mensaje, su cerebro lo interpreta, según el código que también le es conocido y lo descifra. A continuación el oyente se convierte en hablante o emisor (descodifica) estableciéndose así, el circuito del habla.

El objetivo de la comunicación es lograr que el receptor, actúe conforme el trasmisor previó al formular su mensaje es decir que interprete y responda. En estas condiciones, el director como miembro de un grupo, tiene necesidad de comunicarse en la diaria tarea educativa y amerita de respuestas traducidas en ideas y acciones de parte de los elementos que conforman la comunidad escolar.

El director como instrumento principal de la comunicación en el plantel, la realizará por medio de un correcto lenguaje matizado por entonación modulación y gesticulaciones adecuadas que lo distinga de los demás por su cordialidad, energía, persuasión etc., de ello dependerá en gran parte su éxito o fracaso.

B. El director, responsable de la organización de la escuela

"Dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (2) . En el ámbito escolar el director es el encargado de dirigir, --

(2) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 21. ED. México ed. Limusa, 1983 (c 83), p. 305

orientar y organizar el trabajo diario del plantel, apoyado en los recursos humanos y materiales. Anteriormente, las funciones del director se limitaban a la responsabilidad de la inscripción y la estadística, así como también al control de inscripción de los alumnos, la asistencia de los profesores, vigilancia del patrimonio de la escuela e información sobre las fiestas escolares, apertura y clausura del año lectivo.

El nuevo concepto de la dirección de escuela se distingue por un mayor dinamismo, se relaciona con la interacción de los individuos que ejercen sus funciones en una organización escolar. Como responsable de esa organización, en ningún momento puede ser sustituido por los adelantos de la ciencia y la tecnología, su acción es valiosa no solo por las realizaciones que personalmente alcanza, sino por la actividad que genera al dominar la inercia del ambiente. Su dinamismo despierta las fuerzas de la comunidad que participan en la obra educativa y el entusiasmo con que desarrolle su labor, animará y estimulará la participación de todos. En la escuela, gran parte de los logros dependen del motor que impulsa, de la brújula que guía, los reglamentos quedan invalidados cuando no son analizados e interpretados por el director y el personal que con él participan. Su importancia es innegable en la formación de maestros que generalmente egresan de las escuelas normales con un bagaje y buenos propósitos pero al llegar a desarrollar su labor docente se enriquecen o diluyen al integrarse en un ambiente propicio o adverso para su formación profesional.

El director de la escuela tiene compromiso y responsabilidad de hacer que los maestros superen su acervo cultural y profesional, lo que se hará en forma funcional, de acuerdo a las necesidades del trabajo. Como coordinador, procurará que el ambiente escolar sea de armonía, unión, cooperación, la --

convivencia entre maestros, alumnos, padres de familia, se realicen en un medio sano e integrador, lo que implica, aceptar a los individuos como son, reconocer sus cualidades, ser discretos con sus defectos, interesarse en sus necesidades, colaborar en su superación personal y estimularlos oportunamente.

Para desempeñar con éxito su función debe ser profesor titulado en educación básica cuando menos, contar con experiencia docente, permanecer actualizado lo que logrará mediante reuniones de trabajo, cursos de mejoramiento profesional y principalmente, aprovechando las facilidades de la UPN para adquirir el grado de preparación de Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria.

El director como responsable del plantel debe garantizar que todos los elementos del mismo, cumplan con sus responsabilidades y funciones en coordinación con los demás. A él corresponde, dar soluciones justas y oportunas en los diferentes tipos de problemas y conflictos que se generen. Al constituirse en el primer grado de la escala organizativa se transforma en el nexo que interpreta y aplica las disposiciones oficiales y hace llegar a las autoridades educativas las necesidades e inquietudes de la comunidad que representa.

1. Características del director

Para cumplir con responsabilidad y eficiencia, el director de la escuela debe contar con salud y buena constitución física, energía y vitalidad para realizar los trabajos áreuos y permanentes que exige la actividad diaria de la escuela. Así mismo, debe contar con la capacidad de observación para percibir los factores positivos y negativos en la realización de actividades, orientada por una atención activa y organizada y que le permita de-

techar aciertos y errores en el trabajo escolar. Poseer una memoria que le ayude a recordar o reconocer experiencias, para transmitir las, asociarlas y utilizarlas en actividades posteriores. Aplicar su capacidad de reflexión, para planear y procesos de análisis y síntesis que lo conduzcan a elaborar juicios críticos. Imaginación e iniciativa para adaptar, modificar, crear técnicas, recursos y actividades.

De acuerdo a la psicología social los problemas más difíciles que el hombre enfrenta actualmente, son de carácter social puesto que no existe aislado en el tiempo y en el espacio, es producto de sus relaciones con los demás. El término social como lo emplean los psicólogos se refiere a la interacción entre individuos y grupos, su eficacia depende de la capacidad para crear estructuras funcionales que indiquen con claridad quien ha de dominar, dirigir y quien ocupará las funciones subordinadas. Según las investigaciones realizadas por Smelser, funcionan mejor estas estructuras cuando las posiciones principales están ocupadas por individuos apropiados de acuerdo a sus características personales. Por otra parte, Lewin, Pippitt y White indican que las personas encargadas de posiciones directivas influyen marcadamente en el clima del grupo lo que a su vez, tiene un efecto significativo en la conducta y productividad.

2. El director como líder

De acuerdo al contexto de las organizaciones sociales líder* es la persona que dirige por medios persuasivos con la aceptación voluntaria de sus

* Leader, vocablo inglés que significa caudillo, jefe, guía, director.

seguidores, esto, como consecuencia de sus méritos personales que pueden ser entre otros prestigio, posición, autoridad moral y autoridad profesional. En síntesis, es la persona que dirige, organiza y regula los esfuerzos del grupo como impulsor de la conducta social. La función de dirigir en este caso se denomina liderazgo y aparece como resultado de las necesidades del grupo y de la naturaleza de la realidad donde se propone funcionar. Así, el concepto de liderazgo se aplica no solo al individuo aislado sino más bien a la relación existente entre una persona del grupo y los demás integrantes del mismo. El líder es el resultado de la relación funcional como individuo específico en situaciones concretas.

El director de la escuela debe ser líder natural de comportamiento abierto y equilibrado expuesto a la crítica e identificado con el grupo. Thomas S. Cohn y C.G. Browne, en su obra estudio del liderazgo, señala tres tipos de líder, el autocrático que se caracteriza por influir sobre los demás en forma directa, ejerce poder sobre la comunidad por medio de la intimidación o sanción, sin tomar en consideración las opiniones o reacciones del grupo. El democrático que corresponde al líder positivo cuya presencia e influencia es favorable a la adopción de cambios, como resultado del prestigio y aceptación por parte de sus seguidores. Su autoridad radica en el grado de su saber, de su competencia, respeta y es respetado, permite la crítica, para decidir, toma en cuenta la meta de los demás. Por último tenemos el Laissez faire, que significa dejar actuar, no intervenir, dejar pasar. Su característica es no influir ni tomar decisiones, no establecer interacción entre los miembros del grupo. El individuo que dirige es indiferente a todo cuanto le rodea y solo reacciona cuando se siente atacado. En este caso la organización marcha sin rumbo determinado.

3. Perfil académico del director

El director de la escuela para cumplir con responsabilidad y eficiencia la función educativa que le ha sido encomendada necesita poseer determinadas cualidades personales, profesionales y morales que vienen a constituir el -- perfil académico del elemento a quien se va a encomendar la difícil tarea de organizar la escuela primaria que garantice un buen funcionamiento. Este -- perfil se encuentra conformado de la siguiente manera.

El director debe tener la capacidad necesaria para desempeñar con éxito su misión educativa. No es fácil para él reunir todo el saber que su cometido requiere, por esto es recomendable que siempre esté dispuesto a recibir -- sugerencias acerca de como resolver los problemas. Debe detectar deficien-- cias en el desarrollo del trabajo que desempeña el personal a su cargo, en -- consecuencia procurará estar capacitado profesionalmente para conocer esas -- deficiencias, especialmente las de caracter pedagógico, para corregirlas -- oportunamente.

El sentido de responsabilidad es una cualidad que el director debe po-- seer en alto grado para el mejor encauzamiento de la labor educativa. Con -- frecuencia se observa que los directores no realizan su función con firmeza-- y constancia, consideran que con solo dar indicaciones al iniciarse cada pe-- ríodo escolar es suficiente. Es necesario que el director vigile que las ór-- denes se cumplan y cuando alguno de los miembros del personal actúe deficien-- temente señalará sus errores y si se presentan deficiencias profesionales -- orientará adecuadamente.

Una de las cualidades del ser humano es la del orden y para esto, se -- requiere practicar constantemente este hábito. El director debe pugnar por --

123284

que se adquiriera y practique el orden, empezando por él mismo, exigiéndolo -- así dentro del funcionamiento de la escuela. Por tal motivo, dará a cada una de las actividades el tiempo necesario, evitando ocasionar con su mala organización personal el desorden interno en el centro de trabajo.

Es importante en la personalidad de un director cuidar su aseo y arreglo, que estará de acuerdo a la altura de su jerarquía, sirviendo de modelo para el alumnado y el personal de la escuela porque el ejemplo educa.

Otra cualidad es la honradez que ha de caracterizar todos los actos del director. La honradez, además de ser enseñada en teoría se debe implantar -- con el ejemplo. Así el director será honrado en los aspectos profesional, -- económico y material.

El director de una escuela está obligado a observar un lenguaje correcto y adecuado en su trato con el personal, alumnos, padres de familia y autoridades. Debe cuidar especialmente expresarse con claridad, propiedad y -- corrección en cualquier circunstancia y emplear el tono adecuado para que el trato resulte amable y cordial.

Como conductor debe tener capacidad de convencimiento para desarrollar sus funciones en las diferentes actividades por medio de órdenes claras y -- precisas, expresadas en tono amable, pero denotando seguridad interior y autoridad .

No es conveniente que se otorgue el cargo de director a elementos que -- no amen la docencia, la experiencia ha demostrado que cuando se ama a la -- profesión el trabajo resulta más satisfactorio. El amor a la profesión suple en ocasiones la falta de conocimientos de que carecen algunos profesores, -- los cuales han demostrado todo lo que se puede alcanzar a pesar de no estar preparados convenientemente.

La justicia es una cualidad básica en la personalidad de quien dirige una escuela, la actitud que asuma con los elementos que controla debe ser siempre igual, y no establecer diferencias que resulten lesivas. Consecuentemente debe ser imparcial con el personal a su cargo y con el alumnado, estimularlos y hacerles observaciones justas y adecuadas.

Por el adecuado manejo de las relaciones humanas tanto el don de mando, la energía y la justicia deben ser utilizados correctamente por el director, las disposiciones las dará en base a sus conocimientos psicológicos utilizando para ello su diplomacia en el trato con sus subalternos, amor con los alumnos y sutileza con las personas con quienes se relacione con motivo de asuntos de la escuela.

La actuación del director debe ser sencilla y amable, es desagradable para el personal de una escuela tratar con un director petulante y engreído generalmente quien adopta este comportamiento, es mediocre en su capacidad y por medio de esta actitud trata de cubrir sus deficiencias.

C. Funcionamiento

Al inicio de este capítulo se hizo referencia en forma general a la administración, aspecto medular de este trabajo, de las acciones presentadas en el campo de esta ciencia como es considerada por algunos autores resulta el funcionamiento que corresponde a la etapa final del marco teórico.

1. Concepto

De acuerdo al diccionario enciclopédico Quillet, la palabra funcionamiento se deriva de funcionar que significa ejecutar una persona, máquina, etc., por tanto, el funcionamiento se constituye en la etapa operativa de la administración, porque la organización marca lo que debe hacerse teóricamente y el funcionamiento interpreta, opera y desarrolla convirtiendo en acción

la teoría.

Estas dos etapas se encuentran en el proceso de la administración, la primera corresponde a la etapa estructural o mecánica, en ella se fija lo que debe hacerse, en este campo queda ubicada la variable independiente organización, aquí se fundamentan objetivos, establecen políticas, diseñan programas de acción, formulan presupuestos, fijan responsabilidades y delegan autoridad.

La variable dependiente funcionamiento se identifica con la fase dinámica de la administración donde encontramos la determinación última de lo que cada hombre debe hacer, que función ha de ejecutar, como la debe desarrollar y los requerimientos para su realización.

2. Importancia

Articulados los elementos humanos y materiales y enlazadas las etapas estática y dinámica, surgen las funciones específicas que vienen a constituirse en un reto a cumplir o a fallar. Los hombres que desarrollan cualquier función en determinado puesto deben contar con cierto perfil de requisitos para desempeñar adecuadamente su función, en otros términos debe procurarse que la persona se adapte al puesto y no el puesto a las personas, con esto se consigue llegar a mejores y mayores logros eliminado en gran parte los conflictos humanos ya sea individuales o de grupo. Por otra parte, se supera por medio de la dinámica la etapa pragmática para llegar a la profesionalización.

3. Objetivos

La administración en su fase dinámica persigue como objetivos, propiciar las funciones y responsabilidades asignadas a los elementos que participen en el desempeño de los diferentes puestos con el fin de constatar que-

las cosas se hagan buscando su máxima eficiencia y valorando los resultados para determinar si se continúa el proceso o se buscan nuevos caminos.

4. Funcionamiento de la escuela primaria

De acuerdo al Manual de Organización, la escuela primaria es un órgano de servicio de la Secretaría de Educación Pública que desarrolla funciones y acciones operativas para atender, la demanda educativa de la educación infantil del país. El director como responsable de este órgano, es el elemento ejecutivo que conjuntamente con el personal docente, planea en una reunión inicial las actividades y pondrá todo lo que esté de su parte para que se desarrollen durante el año lectivo. De sus relaciones con el personal depende en que se constituya como compañero, se comunique con él para conocer mejor los problemas técnico-pedagógicos, de conducta, de aprendizaje, que le permitan otorgar orientación oportuna puesto que un director no ha de esperar los resultados finales, porque para entonces el perjuicio ya se ha consumado, por la deficiencia del profesor y la negligencia del director.

La planeación no solo se realiza al inicio del ejercicio sino de acuerdo a las necesidades del plantel, haciéndose ya sea anual, mensual, semanal diaria y será colectiva e individual, esto obliga a que el director esté siempre atento a las realizaciones.

Al hablar del indicador supervisión nos referimos al director como responsable de orientar el trabajo que los elementos desarrollen. En esta etapa capta errores y aciertos que le permiten tomar decisiones así como dirigir y estimular a quienes sean merecedores. Dentro de la supervisión se encuentra también la evaluación que permite tener un cuadro de alcance y nivel de cumplimiento para aplicar en un momento dado el diagrama de flujo y-

retroalimentación.

Durante el primer mes de trabajo se realiza la integración del Consejo Técnico Consultivo que funciona a nivel asesoría de la dirección y tiene -- competencia para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo y métodos de enseñanza, programas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativa para actividades que tengan por objeto superar la acción educativa y extraescolar. Reglamentariamente el director -- por ser el responsable del plantel se constituye en el presidente de este -- consejo. En la reunión de referencia se designan las diferentes comisiones -- que van a funcionar durante el ejercicio con la participación de todos, teniendo como guía al director. Estas comisiones se ven fortalecidas por los -- consejos de administración, vigilancia y educación en la administración de la cooperativa escolar.

Para que el funcionamiento de la escuela sea completo se forma una asociación de padres de familia integrada por las personas que ejercen la patria potestad o tutela de los menores inscritos. Sus objetivos están encaminados a proteger al niño, quien tiene derecho a disfrutar de bienestar en -- la escuela, en la familia y en la sociedad. Conviene aclarar que la asociación de padres de familia no tiene facultad para intervenir en la administración de las labores directivas y docentes del plantel educativo.

Todos estos organismos debidamente coordinados coadyuvarán en el engranaje de la escuela dedonde es responsable el director, quien para lograr -- éxito en las funciones delegará autoridad en el personal, padres de familia y alumnado para que participen todos los elementos de acuerdo a la función -- encomendada. Es importante hacer notar que el director aprecie y motive las iniciativas de todos los elementos que concurren en la marcha de la escuela

resaltando y elogiando el esfuerzo y los resultados.

La comunicación constituye un elemento muy importante en la administración educativa, puesto que al desarrollarse en todos sentidos se optimizan las relaciones humanas bajo el criterio de cooperación, ayuda mutua, entusiasmo y armonía en el trabajo. La comunicación se ejerce considerando los ámbitos de competencia de cada puesto y las necesidades de coordinación en el desarrollo de las tareas.

En el ambiente escolar, la comunicación se realiza a través del lenguaje oral, escrito y gráfico, los tres igualmente importantes, se practican por medio de políticas, reglamentos, instrucciones, reflejados en forma concreta como gráficas, periódicos y revistas internas etc, así también se emplean reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas, juntas, asambleas, consejos y mesas redondas.

El funcionamiento en su totalidad estará regido por las acciones operativas a efecto de realizar el control constante y permanente para conocer el logro de objetivos en base a mediciones, valoraciones, emisión de juicios, toma de decisiones que permitan rediseñar, retroalimentar o seguir adelante.

La Secretaría de Educación Pública ha puesto en manos de los maestros 180,000 ejemplares del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. Este documento tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la escuela de educación primaria para propiciar su mejor funcionamiento y facilitar una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades. El manual de referencia está integrado por una introducción donde explica su objetivo, quienes lo elaboraron y la importancia que tiene su difusión, interpretación y aplicación. Ense-

guida el diagrama de organización, más adelante el objetivo que es "proporcionar el servicio de educación primaria escolarizada a cargo de la Secretaría de Educación Pública". (3) Las funciones de la dirección de la escuela, consejo técnico consultivo de la misma y personal docente quedan especificadas ampliamente para continuar con el diagrama de puestos que contempla la jerarquía organizacional (Ver anexo A) .

Se incluye después la puntualización del funcionamiento de la escuela de educación primaria que rige nuestro nivel educativo nacionalmente . Para cerrar la gráfica de flujo de comunicación, tan importante en el desempeño de las labores. (Ver anexo B)

Desafortunadamente el contenido de este documento que en mucho mejoraría el funcionamiento de los planteles, no ha tenido la difusión amplia y decidida para que se analice interprete y aplique.

(3) SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, 3a, ed. México. Dir. Gral. de Recursos Materiales 1982. p. 9

IV. MARCO DE REFERENCIA

A. Situación geográfica

Hidalgo se erigió como estado en el año de 1869, y Pachuca fue designada su capital. Se encuentra situada a 20° 07' 44" de longitud norte y 90° - 43' 55" de longitud oeste del meridiano de Greenwich y a 2 426 metros sobre el nivel del mar. Según Peñafiel la palabra Pachuca procede del verbo náhuatl Pachoa o Pachoacan, gobernar y significa "En el lugar del Gobierno" (4) ajuicio de Isaac Piña Pérez y Julio Ortega, denota "lugar estrecho o estrechez" (5), aceptación que concuerda con la topografía antigua, alojada en la parte sureste de la Sierra de Pachuca, la que se encuentra formada por rocas volcánicas de andesita procedentes del terciario, reposa sobre sedimentos de cretácico en forma de corrientes, brecha o tobas donde se alojan los minerales de oro y plata. Cuenta con una población de 180 000 habitantes.

La parte norte de la ciudad, corresponde a Pachuca Antigua por lo que son características sus estrechas y empinadas callecitas, propias de las poblaciones mineras. En esta parte, de la capital principalmente, dejaron huella además de los españoles, los ingleses que laboraron en las minas.

Rodean de norte a sureste a la ciudad los cerros de San Bartolo, Cuixi, San Cristóbal, Magdalena, Coronas, Ventosa, y Cubitos. El nombre del último quizá provenga de cués o cubes (montículos arqueológicos) que se supone ahí existen. Surca el área, de norte a su el Río de las Avenidas. Las Presas Xotol, Jaramillo, Estanzuela y Cedral, surten de agua a las partes altas de la ciudad.

(4) José Rogelio Álvarez, Enciclopedia de México, Tomo X, México, Ed. Mexicana, 1977 (77) p. 45

(5) Idem.

El clima es templado seco, con lluvias en verano. Los vientos dominantes duran de 8 a 9 meses del año, son del noreste, con velocidades extremas de 60 a 65 kilómetros por hora de donde le viene la aposición de " Pachuca, la Bella Airosa ". La temperatura anual es de 15°, la máxima 20° y la mínima 6°, durante el invierno se han registrado hasta menos de 5°. En el período de lluvias la nubosidad es abundante en el resto del año, el cielo es despejado. En promedio el grado de humedad es de 57%, la presión atmosférica de 574 y 578 milímetros; la insolación de 70% y el número de heladas 45. En la vertiente sureste de la Sierra de Pachuca, la vegetación es escasa, compuesta de plantas xerófilas, pero en la opuesta, rumbo al Mineral del Chico se encuentran bosques de coníferas. Incluimos el plano donde se encuentra ubicada la Zona Escolar No. 32 Pachuca, Norte, (Ver anexo C)

B. Antecedentes

No podríamos seguir adelante, sin hacer la referencia a la importancia que tuvieron, no solo para Pachuca, sino para el país, el descubrimiento y explotación de las minas, lo cual ocurrió por el año de 1552 en que fueron descubiertos grandes yacimientos principalmente de plata en Real del Monte y Pachuca. El descubrimiento de las minas trajo aparejada la elevación de Pachuca a rango de alcaldía mayor.

El distrito minero de Pachuca - Real del Monte tiene una extensión aproximada de 8 mil hectáreas y comprende mil kilómetros de laboríos subterráneos que comunican las minas entre sí lo cual hace posible el acarreo de minerales por el interior, hasta el molino de la Hacienda de Loreto, en San Juan Pachuca.

Las principales minas de las que se ha extraído plata son las siguientes : Camelia, Dolores, Dos Carlos, El Alamo, El Bordo, El Encino el Cris-

to, El Lobo, Entrometida, Guatimozin, Moctezuma, San Cristóbal, El Rosario, San Antonio, San Miguel, San Nicanor, San Rafael, Santa Gertrudis, Sorpresa, El Paricutín, y Xacal.

La explotación de las minas hizo que vinieran un mayor número de españoles, que ocupaban para el trabajo de ellas a naturales de origen náhuatl y otomí a los que llegaron a transformar casi en esclavos y así fundaron los presidios mineros.

Las Haciendas de Beneficio toman gran auge cuando Bartolomé de Medina descubre el método de la amalgamación, es decir el empleo del mercurio para la separación de la plata de su matriz de cuarzo. Al no existir suficiente ganado mular o caballar, se empleaba a esclavos en los patios de Beneficio, los que hacían el trabajo con los pies, y al poco tiempo morían intoxicados por el veneno mercurial.

El trabajo de las minas generó mayores requerimientos de la población, la que fue extendiéndose hasta el valle inmediato denominado Tlahuelilpan, (donde se establecieron las Haciendas de Beneficio), con el fin de situarse cerca de los centros de trabajo.

La ciudad de Pachuca empezó un lento cambio de la cañada hacia el llano, hasta dejarla casi despoblada. El cambio se inició a mitad del siglo XVI y concluyó a principios del siglo XVII desapareciendo la denominación Tlahuelilpan, para dar paso a Pachuca. A partir de ese momento, la ciudad tuvo un mayor desenvolvimiento económico, social y político e inclusive se decía que la plata extraída de Pachuca era una de las mejores del mundo.

C. Aspecto social

En relación a servicios públicos la ciudad cuenta con agua potable, alumbrado público, limpias, drenaje y alcantarillado, pavimentación, merca--

dos , panteón, servicios de autobuses urbanos, taxis, bomberos, policías etc.

En cuanto a servicios asistenciales una gran parte de las familias que componen la población están afiliadas al IMSS o al ISSSTE, donde cada vez es mayor el número de derechohabientes. Algunas otras familias acuden para su atención a médicos del Centro de Salud, Hospital Civil, Hospital General, -- Hospital del Niño DIF o dispensarios médicos gratuitos.

También existen asociaciones de beneficencia pública que sostienen centros tales como Casa de la Buena Madre, Asilo para ancianos, la Casa de Jesús, el Monte de Piedad, la Cruz Roja Mexicana, la Asociación para evitar la ceguera etc.

Se encuentran constituidos algunos clubes sociales como son : Club de Leones, Rotario, Caballeros de Colón, etc.

D. Aspecto económico

Las Industrias están cambiando la imagen tradicional de Pachuca, como ciudad exclusivamente minera. Actualmente la Compañía Real del Monte, es administrada por la Nacional Financiera, subsiste como fuente de trabajo para más de 6 000 obreros que se encuentran laborando en las minas de San Juan Pachuca y Real del Monte, y desde luego la Hacienda de Beneficio de Loreto. También se explotan algunos terrenos como son : El Cristo, El Rosario y Camelia, cuya concesión se ha otorgado a particulares.

La población económicamente activa de la zona norte de la ciudad de Pachuca, está formada, principalmente por mineros, obreros que desempeñan sus labores en diferentes fábricas, ya sea dentro de la ciudad o fuera de ella; empleados, comerciantes en pequeño, artesanos y subempleados, cuyos ingresos son generalmente insuficientes para atender las necesidades de sus familias-- por lo que muchas veces los niños se ven obligados a trabajar como vendedo--

res ambulantes y faenas domésticas para contribuir al sostenimiento de sus familias.

E. Aspecto cultural

Nuestros gobiernos estatales y municipales han concedido en los últimos años gran importancia a este renglón tan determinante en la elevación cultural de sus habitantes, por lo que sistemáticamente organizan en diferentes lugares de la ciudad, audiciones y conciertos, recitales, exposiciones de pintura y escultura. También se ha multiplicado el número de publicaciones que mantienen informados a los ciudadanos. Se organizan así mismo congresos, convenciones, reuniones de carácter científico, cultural, empresarial, etc.

El Instituto de Bellas Artes cumple con su cometido impartiendo a los habitantes que así lo desean, clases de danza clásica, folklórica, poesía, música, canto, pintura, escultura, etc., que elevan la cultura de la comunidad.

Recientemente el ciudadano Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado inauguró la Biblioteca General del Estado, que se encuentra ricamente dotada de volúmenes, los cuales contribuirán a elevar el acervo cultural.

Para beneficio de propios y extraños la ciudad de Pachuca se ha embellecido con parques y jardines, amplias avenidas, así como enriquecido el número de monumentos que muestran en forma objetiva, nuestra historia.

Dentro de ellos destaca en primer lugar el Reloj Monumental de Pachuca que fue construido de 1904 a 1910 como monumento conmemorativo en el centenario de la Independencia. Este monumento es una elevada torre de estilo clasicista que ostenta en su último cuerpo un maravilloso reloj inglés cuyo carillón es réplica del mundialmente conocido Big Ben de Londres.

F. Aspecto educativo

En la ciudad de Pachuca el renglón educativo tiene vital importancia para todos los habitantes cualesquiera que sea su edad, porque sabemos que la educación se inicia a partir del nacimiento y termina con la muerte. Este concepto nos lleva a la práctica de la educación permanente y así vemos que en todos los sectores sin excepción de sexo existe un gran interés en mejorar su preparación. En tales circunstancias contamos con diferentes tipos de instituciones: Centro de Educación Inicial (CENDI), donde se atiende a niños de 45 días de nacidos hasta 5 años 11 meses, estos centros dan oportunidad a las madres que trabajan a que realicen libremente sus labores en la fábrica, oficina, instituciones, etc. También se encuentran instituciones de educación especial.

Este tipo elemental compuesto por educación preescolar y educación primaria. La educación preescolar antecedente de la educación primaria, no está considerada en la Ley Federal de Educación como obligatoria, por lo que aunque se ha aumentado el número de Jardines de niños, no satisface las necesidades en nuestra ciudad.

La primaria juega un papel muy importante en la educación de nuestro pueblo, ya que como la preconiza nuestra Constitución es gratuita y obligatoria de los 6 a los 14 años. Las escuelas de este tipo en la ciudad tanto oficiales como particulares, se encuentran en número suficiente para albergar a los niños que oscilan en estas edades. De acuerdo a la Ley Federal de educación, el tipo medio, tiene carácter formativo y terminal, comprende la educación secundaria, bachillerato y educación media superior. Como imperativo de la época es necesario que el individuo tenga una preparación que le permita integrarse en un momento dado como el elemento activo. Este tipo de

planteles se han incrementado en forma oficial y particular pero aún resultan insuficientes. También existen carreras cortas como : Comercio, Técnicas etc.

En nuestra ciudad funcionan escuelas de tipo superior como : La Universidad Autónoma de Hidalgo, El Instituto Tecnológico Regional No. 20, El CREN Benito Juárez, Normal Superior, etc. Para superar el nivel de preparación de los habitantes de nuestro país, el gobierno federal ha establecido programas de educación abierta en sus diferentes niveles, valiéndose para su difusión de diversos medios de comunicación. Todos estos tipos y modalidades de educación funcionan en nuestra ciudad lo que ha hecho que el nivel cultural de sus habitantes se eleve.

La Zona Escolar No. 32 se encuentra ubicada en la parte norte de la ciudad de Pachuca, en ella están consideradas las escuelas de mayor antigüedad de nuestra ciudad como son : Justo Sierra, Francisco I. Madero, Pedro Ma. Anaya, razón por la cual sus edificios datan del auge minero aunque todos han sido remodelados.

En su integración la zona es heterogénea y se encuentra integrada por tres escuelas matutinas, dos vespertinas, dos nocturnas, todas ellas federales y de organización completa; tres matutinas rurales una de organización completa y dos unitarias, por último una escuela particular incorporada de organización completa.

Del personal docente el 93% corresponde a maestros titulados y el 7% restante con preparación de Normal incompleta y algunos con secundaria. Los directores en el 67% son maestros de educación primaria titulados y el 33% cuentan con preparación profesional de L.3.

Con motivo de la descentralización educativa, desapareció la Dirección General de Educación Primaria, dependencia principalmente normativa que contemplaba lo relativo a la actualización de los maestros en todos sus niveles y jerarquías mediante cursos y seminarios programados en todo el país, con asesoramiento especializado de esa dirección, la cual permitía una coordinación horizontal y vertical.

Con respecto a la actualización de los directores, depende de la responsabilidad de ellos y de los supervisores, los que deben realizar investigaciones para detectar necesidades del cuerpo directivo y en base a ellos, planear cursillos, centros de orientación pedagógica, seminarios etc., con el apoyo y colaboración de mejoramiento profesional, Departamento de Proyectos Académicos, Departamento de apoyo Técnico a la supervisión escolar etc.

Desafortunadamente la información, asesoría y orientación no logran su cometido en virtud de que no son totalmente interpretadas, ni transmitidas -- y por consiguiente tampoco son aplicadas.

G. Actualización del Magisterio

El artículo 21 del capítulo 11 de la Ley Federal de Educación dice " El educador es promotor coordinador y agente directo del proceso educativo. Debe proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento (6). En cumplimiento a este artículo tan importante , es oportuno mencionar que en el año de 1971, se creó la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio para ofrecer a los maestros una asesoría permanente y propiciar su actuali--

(6) Secretaría de Educación Pública, Ley Federal de Educación. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, 1 era. Edición México, D.F. 1974, p. 69.

zación, con el objeto de superarlos técnica, pedagógica y administrativamente no solo a los maestros de grupo, sino a directores y supervisores escolares. En marzo de 1975 se inició el programa a través de cursos abiertos complementados con talleres intensivos durante el verano, con el objeto de formar Licenciados en Educación Preescolar y Primaria, preparados para realizar funciones docentes, y actualizados en investigación educativa. A partir de esta fecha empezó a funcionar lo que ahora es la Universidad Pedagógica Nacional que proporciona título de Licenciado en Educación Preescolar y Primaria. Ingresan a esta institución los maestros titulados en educación preescolar y primaria con servicios en escuelas oficiales con deseos de superar su preparación profesional.

V. METODOLOGIA

Etimológicamente la palabra metodología se deriva del latín "meta" que significa fin; "hodos", camino y logos teoría, conocimiento; uniéndolo su significado es la teoría acerca del método o del conjunto de métodos. De acuerdo a Manuel S. Saavedra Metodología, "es la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación", definición que aunque lacónica, encierra los elementos necesarios en nuestro campo de investigación. Saavedra considera también que la tarea fundamental de la metodología es evaluar los recursos, señalar sus limitaciones y sobre todo explicar sus presupuestos. Las condiciones económicas cualesquiera que sea el campo, deben preverse y máxime tratándose de investigaciones porque solo así se llegará a un feliz término. En la actualidad el concepto de metodología se maneja con bastante frecuencia en el ámbito social, porque permite a través de un proceso progresivo y sistemático incrementar respuestas a los problemas detectados. Nuestra investigación por darse en un contexto social será sometida a un estudio formal que nos permitirá encontrar soluciones.

A. Método

La palabra método se deriva del latín "Methodus" que significa camino y razón o sea el resultado del camino racional lógico que se sigue para llegar a determinado resultado. Método también se deriva del griego "Methodos" formado por las raíces "meta", más allá, punto al que se llega y hodos dirección, camino, uniendo ambos términos significa dirección o camino que se sigue para alcanzar un fin u objetivo. Así tenemos que método es el camino previamente señalado que nos llevará mediante un proceso al logro de los objetivos con el máximo de provecho con economía de gasto y energía.

El método científico es un rasgo característico de la ciencia que consiste - en emprender con actitud inquisitiva alguna investigación aplicando métodos- y técnicas especiales que favorezcan su estructura general.

Investigación es el proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico del que se vale el método científico para descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes en cualquier campo del conocimiento humano. Investigación social es el proceso de que se vale la metodología científica para obtener - nuevos conocimientos en el campo de la realidad social.

Al examinar la interrogante de nuestro trabajo nos preguntamos ¿por qué ~~unas~~ escuelas se organizan mejor que otras? descubrimos que nuestra variable independiente organización, designa una característica que el sujeto posee - antes de que comience un estudio, por tal motivo recurrimos a la investiga-- ción ex-post-facto la cual sirve para indicar que ésta se efectúa después de determinar la alteración de la variable independiente con el curso natural - de los hechos.

El término ex-post-facto indica que los cambios de la variable independiente ya se han originado. El científico enfrenta el problema de averiguar- los antecedentes de la consecuente observada debido a la falta de control,- en este tipo de trabajos es más difícil inferir que existe una relación ge-- nuina entre la variable independiente y la dependiente. La palabra ex-post-- facto significa después de esto o causado por esto, lo que quiere decir que- una cosa causa la otra, porque ocurre con posterioridad al hecho.

Después de haber definido nuestro método en la forma más simple, lo ha- ramos de acuerdo con sus características; es una investigación empírica, -- sistemática en la que el científico no tiene el control directo de variables independientes, porque sus manifestaciones ocurren o porque son inherentes,-

no manipulables. Como ya indicamos en la investigación ex-post-facto se tomaron las cosas tal como son, ya que no se controla la variable independiente, en este caso nos encontramos ante un ejercicio escolar que ya pasó, ante una organización que ya se desarrolló. No podemos predecir al azar los motivos que originaron el problema, existen un buen número de posibles causas como preparación profesional, antigüedad en el servicio vitalidad del director, ética profesional, comunicación, etc., pero mediante la aplicación de la técnica -- más idónea que se aplicará a los ocho directores, apoyados por 118 maestros, -- la investigación nos revelará mediante la estadística los motivos más significativos entre la dependencia que establecemos : organización y funcionamiento.

B. Técnicas e instrumentos

El diccionario de educación de Carter V. Good, define a la técnica como " el proceso de manipulación o procedimiento que se requiere para la realización de cualquier obra de arte, estudio, actividad o producción ". Tal concepto nos parece adecuado para esta investigación, pero que reforzaremos con la definición de Rojas Soriano : la cual dice que técnica es " el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos ".

De acuerdo al análisis de operacionalización que realizamos en las variables de las hipótesis que pretendemos probar, la técnica que nos permitió recopilar la información fue directa, para ello nos valimos de la encuesta la cual permite al investigador analizar dentro de un espacio amplio algunos -- aspectos del comportamiento social de los seres humanos. Esta técnica tiene la ventaja de abarcar una mayor area geográfica y alcanzar un mayor número de personas. Es económica en cuanto a gastos de personal por adiestramiento-

para su aplicación. Otorga mayor libertad en las respuestas por cuanto es -- posible ~~mantener~~ el anonimato de quienes participan y genera menor riesgo de distorsionarse, por no tener influencia de parte del encuestador.

En la encuesta se encuentran también dificultades o limitaciones como -- el riesgo de un elevado porcentaje sin respuestas, exclusión de quienes no -- saben leer y escribir; imposibilidad de ayudar a quienes no han comprendido -- la pregunta, dificultad para realizar el control y la verificación de la in-- formación.

Para aplicar esta técnica seleccionamos el cuestionario, instrumento que nos permitió recabar la información clara y precisa. Para su estructuración -- tomamos en cuenta algunos aspectos como nivel de preparación, que fueran -- autoexplicativos de respuestas concretas, que llevaran determinado orden, -- que no se presentaran preguntas dobles, etc. Este instrumento consiste en -- la formulación de preguntas debidamente estructuradas que permiten la inda-- gación de aspectos científicos de las variables objeto del análisis.

Al cuestionario le antecede una carta introductoria cuyo propósito es -- sensibilizar a los encuestados, ahí se explica el motivo de la investigación -- quien la patrocina y se aclara que será confidencial y anónima. A continua-- ción se presenta el cuerpo o desarrollo del cuestionario, formado por cues-- tiones claras y precisas, presentadas en forma de abanico cerrado con tres -- opciones para seleccionar una sola respuesta. El instrumento consta de cua-- tro secciones en atención a los indicadores que manejamos : planeación, su-- pervisión, delegación de autoridad, y comunicación. El contenido de las -- secciones no es independiente, se involucra y corresponde.

La primera sección o sea planeación, mide lo referente a control y -- aplicación del plan de estudios y programas así como el cumplimiento de las-

disposiciones que marca la SEP. Se encuentra integrada por once cuestiones. La sección que corresponde a supervisión, contiene trece preguntas enfocadas a medir la ejecución de actividades de control escolar, extensión educativa y actividades técnico pedagógicas. Esta segunda parte tiene un contenido mayor por ser la medular en la organización de la escuela sin menospreciar a las demás, que son concomitantes y complementarias en el trabajo educacional. Delegación de autoridad es la tercera sección, en ella se involucran asuntos relacionados con recursos humanos, difusión de reglamentos y lineamientos que marca la SEP su contenido está expresado en siete preguntas. Por último, tenemos el indicador comunicación, que tiene estrecha relación con los demás pero principalmente con la delegación de autoridad, está integrada por diez ítems.

Este instrumento se elaboró a nivel directores y maestros con el propósito de hacer la medición y constatar la información por lo que su estructuración se corresponde. Cierra el cuestionario un agradecimiento del entrevistador por la colaboración brindada, que en este tipo de trabajos es determinante para el logro de los objetivos.

C. Población y muestra

La palabra población en una investigación, se refiere al conjunto total de elementos que poseen las mismas características que son motivo de análisis. En la Zona Escolar la población total de directores es de once. De esta población no consideramos tres escuelas porque dos corresponden a rurales unitarias que no reúnen características de nuestra investigación y la otra aunque es de organización completa se encuentra dirigida por una de las investigadoras. En esas condiciones la población motivo de estudio la conforman ocho directores, como se muestra en el cuadro No. 1. Para lograr el ob-

jetivo de la investigación fue necesario apoyarnos en la participación de --
maestros.

Cuadro 1. Distribución de los directores en las escuelas

Número progresivo	Directores
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	-
10	-
11	-
Total	8 *

* Datos obtenidos de la estadística de la Inspección Escolar, Zona No. 32 -
1984-1985.

Al inicio de este trabajo fue propósito considerar en su totalidad a la población de maestros, sin embargo, consideramos que resultaba un tanto oneroso desde el punto de vista material por la elaboración de los instrumentos así como por el tiempo y esfuerzo que implica el procesamiento de la información, esfuerzos que a la postre resultarían inútiles, porque si se realiza un buen trabajo, la investigación arroja los mismos resultados. En estas condiciones recurrimos al muestreo que es la aplicación de instrumentos a solo una parte o muestra de la población que teóricamente tiene las mismas características y es representativa de ella.

Para la selección de la muestra no se procede arbitrariamente, es ne-

cesario sustentarse en bases científicas y estadísticas que den a la investigación validez que en un momento dado permita generalizar resultados que arrojen confiabilidad y precisión. De esta manera se aplicó el muestreo probabilístico que tiene la ventaja de que sus unidades de análisis en este caso, fueran seleccionados al azar, en forma aleatoria simple.

Para calcular el tamaño de la muestra existen diferentes criterios, tomamos el que propone Raúl Rojas Soriano, por considerar que se ajusta a nuestra investigación. De acuerdo a las características, propone dos formas, una para estudios sencillos y otra para estudios complejos. En nuestro caso, la adecuada es la primera que se aplica a una población menor a 10 mil elementos. En este tipo de investigación el tamaño de la muestra se determina mediante la aplicación de la siguiente fórmula :

$$n = \frac{\frac{z^2 \cdot q}{E^2 \cdot p}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 \cdot q}{E^2 \cdot p} - 1 \right]}$$

Donde :

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

E = Nivel de precisión

p y q = Representan la variabilidad del fenómeno de estudio.

Procederemos en seguida a dar su valor a cada uno de los elementos. Al nivel de confianza le concedimos el 95% de confiabilidad, o sea habrá un 5% de error. Para tal objeto utilizamos valores tipificados obtenidos en las tablas de áreas bajo la curva normal. El 95% lo dividimos en dos partes -- iguales, el resultado 47.50 lo dividimos entre 100 y resulta .4750 ya que -- los valores están dados en proporciones. Después localizamos este valor en -- la columna de la derecha auxiliado del encabezado de la tabla tipificada que nos dió 1.96 (Ver anexo D)

Los datos p y q los obtuvimos mediante una muestra reducida equivalente al 30% de la población de estudio en los docentes, donde se obtuvo la variabilidad del problema ya que p es la proporción de casos en los cuales se -- presenta el problema y q la proporción de casos en la que no se presenta el -- problema. De esta manera estructuramos el Cuadro 2.

Cuadro 2. Resultado de los valores p y q

Variabilidad	Frecuencia	Porcentaje
p	33	97
q	1	3
Totales	34	100%

La E representa la precisión para encontrar el parámetro estudiado dentro de un intervalo. Este valor permitió calcularlo y encontrar los verdaderos valores de la población, para lo cual nos valimos de la siguiente fórmula :

$$\left\langle p + z \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \quad p - z \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \right\rangle$$

$$\left\langle .97 + 1.96 \sqrt{\frac{(.97)(.03)}{34}} \quad .97 - 1.96 \sqrt{\frac{(.97)(.03)}{34}} \right\rangle$$

$$\left\langle 1.02734, \quad .91265 \right\rangle$$

$$E = \frac{1.02734 - .91265}{2}$$

$$E = 0.57 = .05$$

Por el desarrollo de estas ecuaciones encontramos que el nivel de precisión equivale al .05

Después de haber encontrado los valores que son:

n =	?	p =	.97
z =	1.96	q =	.03
E =	.05	N =	118

Procedimos a aplicarlos a la fórmula mencionada:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot .03}{(.05)^2 \cdot .97}$$

$$1 + \frac{1}{118} \left[\frac{(1.96)^2 \cdot .03}{(.05)^2 \cdot .97} - 1 \right]$$

$$n = \frac{3.8416 \quad (.03)}{.0025 \quad (.97)}$$

$$1 + \frac{1}{118} \left[\frac{3.8416 \quad (.03)}{.0025 \quad (.97)} - 1 \right]$$

$$n = \frac{.115228}{.002425}$$

$$1 + \frac{1}{118} \left[\frac{.115248}{.002425} - 1 \right]$$

$$n = \frac{47.524948}{1 + \frac{1}{118} \left[\frac{47.524948}{- 1} \right]}$$

$$n = \frac{47.524948}{- 1}$$

$$1 + \frac{1}{118} \left[\frac{46.524948}{- 1} \right]$$

$$n = \frac{47.524948}{1.3942792}$$

$$n = 34.085675$$

Al tamaño de la muestra se le agregó el 15% para efectos de control de calidad en la relación, obteniendo de esta manera el 5.1128512

$$n = 39.198528$$

$$n = 39$$

En virtud de que trabajamos con ocho escuelas conformadas por un número desigual de elementos, fue necesario distribuir las a fin de que cada una de ellas quedara representada en forma proporcional, lo que estadísticamente se conoce como afijación de la muestra, para ello nos valimos de la siguiente fórmula :

$$\frac{N \quad h}{N} (n)$$

Sustituyendo las literales por sus valores

$$\frac{21}{118} (39)$$

$$\frac{21 \times 100}{118} (39)$$

$$2100 \div 118 = .177 \quad .177 \times 39 = 6.903$$

$$n \quad h = 7$$

De esta manera estructuramos el Cuadro 3 de maestros representativos de cada escuela.

Cuadro 3. Afijación de profesores que conforman el tamaño de la muestra

No. Escuela	Maestros P/E	$\frac{N_h}{N}$	(n)	Maestros seleccionados
1	21	.177	6.903	7
2	21	.177	6.903	7
3	8	.067	2.613	3
4	22	.186	7.254	7
5	14	.118	4.602	4
6	12	.101	3.939	4
7	12	.101	3.939	4
8	8	.167	2.613	3
Total	118	1	39	39

Después de haber determinado el tamaño de la muestra y la afijación de maestros, procedimos a la selección de docentes que la integraron, esto lo hicimos mediante la aplicación de muestreo al azar simple. Para ello elaboramos la relación de escuelas por grupos y realizamos tantas fichas como grupos existen en ellas, las depositamos en una urna y de ahí fuimos sacando una a una de las fichas hasta lograr el número de maestros que a cada escuela correspondía. De esta manera obtuvimos la selección de 39 elementos que confor-

maron la muestra representativa. (Ver anexo E)

En lo que respecta a los directores, como se indicó en el estudio piloto, tomamos los ocho elementos que integran el universo de estudio de la investigación.

D. Estudio piloto

Una vez que seleccionamos la técnica y diseño de los instrumentos, procedimos a la aplicación de ellos, en un ensayo preliminar que se denomina -- estudio piloto, que según Mc Guigan " Es un ensayo con traje de escena para la presentación de estreno ". La aplicación de este estudio se hizo a un número reducido de elementos y es sumamente importante porque permite el empleo de los instrumentos, sujeto a reestructuración, previendo con ello futuros errores y problemas.

El proceso que seguimos en esta etapa tan importante de nuestra investigación fue el siguiente : En primer lugar seleccionamos a un grupo de -- elementos (maestros y directores) de la propia población de estudio. La -- selección de maestros se hizo en base a un listado por escuela en donde no -- se manejaron nombres sino grupos con el objeto de no dejarnos llevar por -- simpatías. De cada listado seleccionamos al azar el 30% de donde resultaron 35 docentes en relación a los directores, se hicieron ocho fichas las que -- manejamos al azar simple, seleccionando tres que constituyeron los elementos para el estudio piloto.

Nos dimos a la tarea de seleccionar a un encuestador con el propósito -- de no restar en ningún momento libertad a los maestros. Se preparó a la persona, dándole a conocer los instrumentos y demás indicaciones; así mismo le entregamos el reporte general del encuestador y se le instruyó para que anotara separada y detalladamente las observaciones necesarias en relación a --

problemas que presentaran los cuestionarios.

Para la aplicación de los instrumentos se citó previamente a los elementos que serían encuestados, habiéndose dispuesto para este trabajo de un salón amplio, iluminado, confortable, amueblado con cómodo mobiliario de tipo universitario. La aplicación a maestros y directores fue simultánea los que se tardaron en la solución del trabajo, aproximadamente 25 minutos.

El encuestador persona de reconocida preparación y capacidad, nos entregó los instrumentos y observaciones que se ajustaron a lo previsto en estos casos.

Posteriormente revisamos los cuestionarios, el reporte general del encuestador, para poder así detectar que preguntas estaban mal formuladas, --cuales resultaban incomprensibles, que preguntas cansaban al encuestado, si era correcto el ordenamiento, si las instrucciones eran suficientes, precisas y claras; todo ello nos permitió darnos cuenta si la técnica aplicada funcionaba. Para analizar este trabajo utilizamos el Registro de Dificultades --donde anotamos la frecuencia de errores así como las modificaciones y correcciones necesarias para mejorar los instrumentos. (Ver anexo F)

Una vez detectados los errores de la técnica e instrumentos procedimos a corregirlos y a hacer la impresión definitiva para poder realizar el estudio final.

E. Aplicación de instrumentos

Con el propósito de emprender la etapa final de nuestra investigación --de campo, procedimos a planear lo relativo a la aplicación de los instrumentos, etapa medular en este tipo de trabajos ya que de la aplicación que se haga, dependerá en gran parte el resultado del estudio. En tales condiciones requerimos de actividades previas, donde consideramos la selección de en--

cuestadores y entrenamiento de ellos. Una vez seleccionados tres encuestadores que creímos menester, procedimos a otorgar su entrenamiento, para ello los reunimos previamente y se les dió a conocer la importancia de su colaboración, el estudio y los instrumentos para que se familiarizaran con ellos, recalcando sobre el clima de cordialidad en que se debía realizar el trabajo. Así mismo se planeó lo relativo a lugar, fecha y hora de aplicación así como los casos de inasistencia o negación en el trabajo.

La aplicación de instrumentos se realizó en los planteles en forma simultánea por turnos, de acuerdo al horario de labores. Los encuestadores además de los instrumentos llevaron lápices con punta, gomas y un oficio de presentación dirigido al C. Director de la Escuela, girado por la Supervisión Escolar donde se explica el objetivo del trabajo y se solicita la colaboración, haciendo hincapié en que se trata de un estudio de carácter confidencial y anónimo.

Al inicio del trabajo los encuestadores solicitaron a cada uno de los directores de un lugar cómodo y tranquilo donde se pudiesen aplicar los instrumentos de la investigación de campo. Ya instalados los elementos seleccionados, los aplicadores dieron lectura al oficio de presentación donde se indicó el objetivo del trabajo y lo relevante de su participación, la mecánica a seguir, que sería en forma colectiva con respuesta individual a cada cuestión de acuerdo a los indicadores.

A continuación se entregaron los instrumentos de acuerdo a la relación establecida en cada uno de los centros de trabajo, en ese momento se pudo verificar que no hubo ausencias, como tampoco se presentaron negativas. En esas condiciones, se verificó el trabajo, quedando concluido cuando el 85% de los encuestados hubo terminado.

Al finalizar el trabajo, surgieron en forma espontánea comentarios tales como : " La encuesta nos hizo pensar en que olvidamos cosas muy importantes en el trabajo diario ", " La comunicación es necesaria para crear un ambiente de armonía."

F. Procesamiento de datos

Una vez concluidas las actividades correspondientes al trabajo de campo, procedimos a reunir, clasificar, organizar y presentar la información-recopilada en cuadros.

Esta etapa es sumamente importante puesto que tiene como finalidad -- disponer el material resumido y organizado para su análisis e interpretación.

Para ello se organizaron los instrumentos por escuela, después se foliaron de acuerdo al orden establecido en la investigación para llegar a -- los cuadros de concentración de frecuencias.

Para efectuar el procesamiento de datos, existen diferentes tipos de -- técnicas las que se encuentran condicionadas por diversos factores como tamaño de la muestra, número de preguntas de los cuestionarios, presentación de ellos así como por los recursos materiales y financieros. Dadas las ca-- racterísticas y volumen del trabajo optamos por la técnica de tipo manual -- que además de ser sencilla resulta económica.

En estas condiciones procedimos a la concentración de datos del ins-- trumento aplicado a los directores (Ver anexo G) que representa la va-- riable independiente organización. Para el efecto elaboramos el cuadro 4 de concentración de resultados obtenidos en el cuestionario del instrumento -- por indicador que contempla en la primera columna el número de las pregun-- tas correspondientes a cada una de las secciones, la columna dos se refiere

La tabulación se hizo marcando con líneas verticales cada respuesta para cruzar la quinta con línea inclinada. Las abstenciones fueron registradas con líneas horizontales. En la codificación se consideraron las alternativas que se presentaron a los encuestados quienes optaron por una respuesta, de acuerdo a la labor desarrollada.

Al analizar estos resultados mediante la estadística descriptiva detectamos que la información fue falseada por lo que nos vimos en la necesidad de confeccionar un instrumento auxiliar (Ver anexo H) que nos proporcionara objetividad y confiabilidad. El instrumento auxiliar contempla las cuatro secciones de la encuesta o sea planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación.

En la primera parte del cuestionario, presentamos diez preguntas en lugar de once que integraron el documento base en virtud de haber fusionado las preguntas uno y dos por su contenido. Las secciones restantes coinciden totalmente en número y contenido a la encuesta original.

La aplicación de este instrumento se realizó en forma directa, los resultados se encuentran expresados en el cuadro 5 que corresponde al instrumento auxiliar para verificar la organización de los directores donde la simbología utilizada fue bueno (✓), regular (O), deficiente (x). Esta simbología fue sometida a una valoración de tipo ordinal concediendo tres puntos para bueno, dos para regular y uno para deficiente, de esta manera logramos veracidad de parte de los directores de las escuelas.

Los totales de cada director en cada una de las secciones, nos permitió elaborar el Cuadro 6 que arrojó el puntaje global de la variable independiente que corresponde a los directores.

Cuadro 6. Puntaje global de la variable independiente

Direc. Esc.	Planeación	Supervisión	D. Autoridad	Comunic.	Total.
1	16	19	12	14	61
2	16	21	11	23	71
3	15	20	13	23	71
4	18	21	12	14	65
5	27	39	19	28	113
6	24	31	17	29	101
7	30	33	18	28	109
8	15	22	24	21	72

Con estos datos elaboramos una escala tomando el máximo y mínimo de puntaje con un intervalo de 14 que dió la clasificación de cuatro rangos, excelente de 113 a 99, bueno de 98 a 85, regular de 84 a 71 y deficiente de 70 a 57. Aclaremos que ningún director alcanzó el máximo de puntaje global que fue de 120, desglosado de la siguiente manera : planeación 30, supervisión 39, -- delegación de autoridad 21 y comunicación 30.

Los totales del cuadro anterior nos permitieron elaborar el Cuadro 7 correspondiente a la categoría de los directores.

Cuadro 7 Categoría de los directores

Dir.	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Resultado
1				61	D
2			71		R
3			71		R
4				65	D
5	113				E
6	101				E
7	109				E
8			72		R
Total	323		214	126	

Posteriormente pasamos al procesamiento de la información recabada con las unidades de análisis auxiliares, o sea los maestros de grupo. (Ver anexo 1). Para ello, seguimos el mismo proceso que utilizamos con los directores en la tabulación de frecuencias, como resultaría repetitivo explicarlo procedemos a la presentación de los cuadros correspondientes a los registros de resultados de cada una de las acciones del instrumento del director desde el punto de vista de los maestros. De esta manera nos permitimos presentar los Cuadros 8, 9, 10 y 11 que corresponden a los registros de planeación, supervisión, delegación de autoridad y comunicación. Se encuentran los cuadros 12, 13, 14, 15 y 16 referentes a la valoración sobre el funcionamiento de las escuelas.

Cuadro 3 Registro de resultados de la I Sección planeación del instrumento del director desde el punto de vista de los maestros

No.	Reactivo y opción	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	¿ Considera que el director planeó las actividades correspondientes al Ejercicio Escolar 1984-1985? 1) Todas 2) Algunas 3) Ninguna	1	3	4	3	1	1	1	1
2.	¿ Participa el personal docente en la planeación de las actividades? 1) En todas 2) En algunas 3) En ninguna	1	1	2	1	1	1	1	1
3.	¿ Se calendarizaron las actividades en la escuela? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Nunca	1	1	1	3	1	1	1	1
4.	¿ Cómo se hizo la distribución del personal docente en los grupos? 1) Por indicaciones del director 2) A criterio del personal 3) Por indicaciones del director sin considerar la experiencia y preparación de los maestros	1	1	2	3	1	1	1	1
5.	¿ Qué criterio se siguió en la integración de grupos? 1) Aplicación de pruebas pedagógicas y psicológicas 2) Lo dejó a criterio de los maestros	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	¿ Se consideró en la planeación la distribución del tiempo dedicado al desarrollo de las ocho áreas del programa escolar? 1) En todos los grupos 2) Solo en algunos 3) Se dejó a criterio del maestro	1	1	1	1	1	1	1	1
7.	¿ Le solicita el director oportunamente la información correspondiente a la demanda del servicio educativo? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Cuando lo considere necesario.	1	1	1	1	1	1	1	1
8.	¿ Se detectaron las necesidades de mantenimiento y conservación de la escuela? 1) La mayoría 2) Solo algunos 3) Se hizo sobre la marcha	1	1	1	1	1	1	1	1
9.	¿ Dentro de la planeación, se consideró lo relativo a los recursos financieros? 1) La mayoría 2) Solamente algunos 3) No los consideró	1	1	1	1	1	1	1	1
10.	¿ Qué criterio se usó para la elaboración del período mural? 1) Pruebas estadísticas 2) Por designación previa del director	1	1	1	1	1	1	1	1
11.	¿ Se planeó el funcionamiento de la cooperativa escolar? 1) Haciendo un rol determinado 2) En forma intuitiva	1	1	1	1	1	1	1	1

Cuadro 9 Registro de resultados de la II sección supervisión del instrumento del director desde el punto de vista de los maestros

No.	Respecto y opción	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	¿ Cómo controla el director el registro de Asistencia del Personal? 1) Diariamente 2) Algunas veces	1	1	1	1	1	1	1	1
2.	¿ En qué momento se presenta el director a sus labores escolares? 1) Antes que los maestros 2) Al mismo tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	¿ Detecta el director el cumplimiento de la guardia? 1) Siempre 2) Algunas veces	1	1	1	1	1	1	1	1
4.	¿ Cuando solicita el director para su revisión el Avance Programático? 1) Semanalmente 2) Esporádicamente	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	¿ Cómo consecuencia de la revisión del Avance Programático se orienta a los maestros? 1) Distintivamente 2) Ocasionalmente	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	¿ Realiza el director visitas a los grupos? 1) Siempre 2) Casi siempre	1	1	1	1	1	1	1	1
7.	¿ Con qué finalidad realiza las visitas a los grupos? 1) Supervisar el avance del grupo 2) Transcribir comunicación de tipo oficio-social 3) Asuntos particulares	1	1	1	1	1	1	1	1
8.	¿ Constató el director que las labores realizadas por los alumnos, se revisan, corrigen y califican? 1) Siempre 2) Ocasionalmente	1	1	1	1	1	1	1	1
9.	¿ Revisa el director que los documentos del grupo estén al corriente? 1) Siempre 2) Ocasionalmente	1	1	1	1	1	1	1	1
10.	¿ Cómo comprueba el director que lo registrado en los cuadernillos y tarjetas de evaluación se realice correctamente? 1) Mediante comprobación objetiva 2) Confiando en el maestro	1	1	1	1	1	1	1	1
11.	¿ Supervisa el director que el desarrollo del programa escolar se realice como marca dicho instrumento? 1) Siempre 2) Algunas veces	1	1	1	1	1	1	1	1
12.	¿ Se preocupa el director por mantener en buenas condiciones el edificio escolar? 1) Siempre 2) Algunos	1	1	1	1	1	1	1	1
13.	¿ Verifica el director el estado de las condiciones higiénicas del edificio escolar? 1) Siempre 2) Algunos veces de otros personas	1	1	1	1	1	1	1	1

Cuadro 10 Registro de resultados de la III sección Delegar Autoridad del Instrumento del Director desde el punto de vista de los maestros

No.	Reactivo y opción	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ¿ En quién recae la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el mobiliario escolar? 1) En los auxiliares de Intendencia 2) En la Asociación de Padres de Familia 3) En el director		III 4	II 2	III 4	II 2	III 2	III 3	I 1	I 1
2. ¿ De qué recursos se vale el director para satisfacer las necesidades de materiales de la escuela? 1) Mediante la participación de la Asociación de padres de familia y maestros 2) Por medio de trámites a dependencias oficiales 3) Le es indiferente		I 1	III 6	I 1	II 2	III 4	III 3	III 3	III 4
3. ¿ Cómo funciona el banco de material didáctico? 1) Por participación del consejo técnico 2) Por participación exclusiva del director 3) Por participación de otras personas		I 1	I 1	II 2	III 3	II 2	I 1	I 1	I 1
4. ¿ De qué recursos se vale el director para comprobar que los maestros cumplan con sus comisiones-respectivas? 1) Mediante reuniones de evaluación 2) Por recordatorios frecuentes 3) Mediante extratumientos		III 4	III 6	I 1	II 2	III 3	III 3	III 3	III 3
5. ¿ Quién organiza las reuniones de carácter Técnico-Pedagógico? 1) El director de la escuela 2) El Consejo Técnico Consultivo 3) No se realizan		III 7	III 7	I 1	III 4	III 3	III 3	III 3	III 3
6. ¿ Participa el personal docente en las reuniones de orientación técnico social? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Nunca		I 1	I 1	II 2	III 7	III 3	III 3	III 3	III 3
7. ¿ Faculta el director a un maestro en la toma de decisiones? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Nunca		I 1	III 5	III 7	III 5	III 4	III 4	III 3	III 3

Cuadro 11. Registro de resultados de la IV sección comunicación del instrumento del director desde el punto de vista de los maestros

No.	Reactivo y opción	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	¿ Establece el director los sistemas de comunicación adecuada entre maestros y padres de familia? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Nunca	1	2	1	1	4	4	4	1
2.	¿ Participa el director en la comunicación de maestros y alumnos? 1) Siempre 2) Algunas veces 3) Nunca	2	1	1	1	4	4	4	1
3.	¿ Cómo son las relaciones humanas del director con el personal docente? 1) Buenas 2) Regulares 3) Malas	1	1	1	1	4	4	4	1
4.	¿ Cómo son las relaciones humanas del director de la escuela con los vecinos del lugar? 1) Buenas 2) Regulares 3) Malas	1	1	1	1	4	4	4	1
5.	¿Cuál es la actuación del director de la escuela en la solución de problemas? 1) Participa con su personal 2) Lo deja en manos de los maestros 3) El los resuelve	1	1	1	1	4	4	4	1
6.	¿ Cómo se transmiten las disposiciones superiores? 1) Mediante reuniones del Consejo Técnico Consultivo 2) Mediante reuniones por grado 3) De manera personal	1	1	1	1	4	4	4	1
7.	¿ En qué forma se dan a conocer las disposiciones superiores? 1) Grupal 2) Directas y equipos 3) Individual	1	1	1	1	4	4	4	1
8.	¿ De qué manera, captó el director las necesidades sobre capacitación y actualización del personal? 1) Por escrito 2) Verbal	1	1	1	1	4	4	4	1
9.	¿ Qué mecanismos instrumentó el director para mantener informados a los padres de familia? 1) Reuniones de padres de familia y maestros 2) Reuniones independientes 3) No lo consideró necesario	1	1	1	1	4	4	4	1
10.	¿ De qué manera usó el director para propiciar la comunicación en la comunidad escolar? 1) De su autoridad moral y profesional 2) De la comunicación en todos sentidos 3) De su autoridad como director	1	1	1	1	4	4	4	1

Cuadro 12 Valoración sobre el funcionamiento de las escuelas desde el punto de vista de los maestros: Plinfectón

ESCUELA 1										ESCUELA 2										ESCUELA 3										ESCUELA 4										
CUESTIONES										CUESTIONES										CUESTIONES										CUESTIONES										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	0	3	2	2	1	1	1	2	3	2	2	0	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1	1	1	3	0	2	0	3	3	3	2	1	3	2	0	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3
3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	0	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	
4	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	0	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	6	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3
5	3	2	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	3	
6	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	
7	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	1	0	3	3	2	3	3	3	1	1	0	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	

154

81

160

ESCUELA 5										ESCUELA 6										ESCUELA 7										ESCUELA 8									
CUESTIONES										CUESTIONES										CUESTIONES										CUESTIONES									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6																																							
7																																							

121

89

106

Cuadro 113. Valoración sobre el funcionamiento de las escuelas desde el punto de vista de los maestros: Supervisión

Cuest.	ESCUELA 1													ESCUELA 2													ESCUELA 3													ESCUELA 4																
	CUESTIONES													CUESTIONES													CUESTIONES													CUESTIONES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3

178

197

102

189

Cuest.	ESCUELA 5													ESCUELA 6													ESCUELA 7													ESCUELA 8																
	CUESTIONES													CUESTIONES													CUESTIONES													CUESTIONES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3
7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	3

147

133

102

109

Cuadro 14. Valoración sobre el funcionamiento de las escuelas desde el punto de vista de los maestros: Delegación de autoridad

ESCUELA 1		ESCUELA 2		ESCUELA 3		ESCUELA 4																
CUESTIONES		CUESTIONES		CUESTIONES		CUESTIONES																
1	2	3	4	5	6	7	8															
1	3	2	1	2	2	15	1	3	3	2	2	3	3	19	1	2	2	2	3	2	2	14
2	3	2	1	2	2	13	3	2	3	2	2	15	3	2	3	3	17	1	1	2	2	11
3	3	2	1	2	2	13	2	2	2	2	2	14	2	3	3	2	17	3	3	1	2	12
4	1	2	2	1	2	1	9	3	2	2	2	15										
5	2	2	2	1	2	3	12	3	2	2	2	13										
6	3	2	2	2	2	16	2	3	2	2	2	15										
7	1	1	2	2	2	12	3	3	2	2	2	16										
		90		103		53		91														

ESCUELA 5		ESCUELA 6		ESCUELA 7		ESCUELA 8																
CUESTIONES		CUESTIONES		CUESTIONES		CUESTIONES																
1	2	3	4	5	6	7	8															
1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	18	3	2	3	3	2	2	18		
2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	18	1	2	2	1	2	2	12		
3	3	2	2	3	18	2	3	3	3	2	3	2	17	1	2	2	3	1	14			
4	3	3	3	3	21	1	2	2	2	2	13											
5																						
6																						
7																						
		77		74		53		58														

Cuadro 15. Valoración sobre el funcionamiento de las escuelas desde el punto de vista de los maestros: Comunicación

Cuest.	ESCUELA 1										ESCUELA 2										ESCUELA 3										ESCUELA 4																																																																																																																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																															
1	2	2	2	2	2	3	1	0	1	17	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2	3	1	20																																																																																																																								
2	2	2	2	2	3	1	1	1	17	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20																																																																																																																							
3	2	2	2	2	3	1	1	1	18	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	20																																																																																																																							
4	2	2	2	2	3	2	1	1	19	1	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18																																																																																																																							
5	1	2	2	2	2	3	2	1	18	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	18																																																																																																																									
6	2	2	2	2	2	3	1	2	1	21	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18																																																																																																																								
7	2	2	2	2	2	3	2	2	1	20	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	21																																																																																																																							
130																																										163																																										84																																										127																																									

Cuest.	ESCUELA 5										ESCUELA 6										ESCUELA 7										ESCUELA 8																																																																																																																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																															
1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25																																																																																																																									
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	23																																																																																																																								
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25																																																																																																																								
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26																																																																																																																								
5																																																																																																																																																																							
6																																																																																																																																																																							
7																																																																																																																																																																							
133																																										109																																										71																																										99																																									

Posteriormente fue necesario elaborar escalas a base de celdillas con - intervalo de veinte, lo que arrojó las categorías de excelente (E), bueno - (B) regular (R) y deficiente (D).

Para la elaboración del cuadro 16 utilizamos los totales de los encues-- tados por escuela, para lo cual se categorizó como excelente, bueno, regular- y deficiente de acuerdo a los globales de los indicadores.

Cuadro 16 . Categorización del funcionamiento de las escuelas

N.E	P	S	D.F	C	T	C
1	154	178	90	130	552	R
2	166	197	103	163	629	B
3	81	102	53	84	320	B
4	160	189	91	127	567	R
5	121	147	77	113	458	E
6	107	133	74	109	423	B
7	89	102	53	71	315	B
8	106	109	58	99	372	B

Con el propósito de tener un marco comparativo sobre el funcionamiento - de cada uno de los directores en los cuatro aspectos de estudio, presentamos el anexo J que corresponde a la categoría de cada director por indicador.

VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En el capítulo anterior, nos valimos de la estadística descriptiva para reunir, clasificar, organizar y presentar la información en tablas, con el fin de facilitar su interpretación. Ya organizado el material, pasamos al análisis e interpretación de datos que nos está denotando la importancia de su contenido.

"El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación". (7) , esta definición por sí sola está marcando el camino a seguir en el estudio. El tener el material debidamente procesado, nos permitió obtener un conocimiento completo y derivar los elementos necesarios para establecer estrategias operativas, emitir juicios que nos llevaron a probar la hipótesis. Para esta delicada tarea utilizamos la estadística analítica o inferencial que se caracteriza por llegar a la generalización de los resultados.

Así aplicamos la prueba estadística no paramétrica, correlación por rangos de Spearman, que tiene como características: utilizar muestra pequeña y aceptar probabilidades exactas.

Las hipótesis estadísticas que resultaron en este proceso fueron :

H_0 No existe una relación positiva entre la organización de los directores de las escuelas primarias de la Zona No. 32, Pachuca, Norte, durante -

(7) Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales. 4a. ed, México, Ed.. UNAM 1979 (c79) p. 241

el ejercicio escolar 1984-1985 con su funcionamiento.

H_A Hay relación positiva entre la organización de los directores de la escuela primaria de la Zona No. 32 Pachuca Norte, durante el ejercicio escolar 1984-1985 con su funcionamiento.

Para contrastar la hipótesis que se planteó en el trabajo debemos ser — excépticos con la información obtenida y darle prioridad a la hipótesis nula — es decir para probar la hipótesis de trabajo es necesario no nada más encontrar evidencia a su favor sino en contra de la hipótesis nula.

Para comprobar el planteamiento de la hipótesis debemos proceder en — forma estadística lo que amerita de seis pasos en su desarrollo :

1. Planteamiento de la hipótesis

H_0 No hay una correlación positiva

H_A Hay una correlación positiva

2. Estadístico de prueba.

Es una variable que relaciona los datos obtenidos con la hipótesis

$$rs = \frac{2(n^3 - n) - E_x - E_y - 12d^2}{2n^3 - n - E_x - n^3 - n - E_y}$$

Donde:

rs= Rango Spearman

n = Tamaño de muestra

$E_x = \sum (e^3 - e)$, Corrección por empates en la variable X

$E_y = \sum (e^3 - e)$, Corrección por empate de la variable Y

d^2 = La suma del cuadrado de la diferencia de los rangos

3. Regla de decisión

Se tomó como nivel de significancia (error)

= .05 en una cola

$n = 8$

$r_s(8) = .643$ Valor crítico obtenido de la tabla de valores

de Spearman (Ver anexo K)

4. Cálculos

$r_s = .643, 1$ Región de rechazo de la hipótesis nula

$r_s = -1.643$ Región de no rechazo de la hipótesis nula

Presentamos en el Cuadro 17 los cálculos para la obtención de rangos de las variables X y Y.

Cuadro 17 obtención de rangos

Directores	X	Y	X'	Rangos	Y'	d	d^2
1	D	R	1.5		1.5	0	0
2	R	B	4		5	-1	1
3	R	B	4		5	-1	1
4	D	R	1.5		1.5	0	0
5	E	E	7		8	-1	1
6	E	B	7		5	-2	4
7	E	B	7		5	-2	4
8	R	B	4		5	-1	1

$$\begin{aligned} Ex &= (2^3 - 2) + (3^2 - 3) + (3^3 - 3) \\ &= (8 - 2) + (27 - 3) + (27 + 3) \\ &= 6 + 24 + 24 = 54 \end{aligned}$$

$$Ex = 54$$

$$\begin{aligned} Ey &= (2^3 - 2) + (5^3 - 5) \\ &= (8 - 2) + (125 - 5) \\ &= 6 + 120 = 126 \end{aligned}$$

$$Ey = 126$$

$$rs = \frac{2(8^3 - 8) - 54 - 126 - 12(12)}{2\sqrt{8^3 - 8 - 54} \sqrt{8^3 - 8 - 126}}$$

$$rs = \frac{2(512 - 8) - 54 - 126 - 144}{2\sqrt{512 - 8 - 54} \sqrt{512 - 8 - 126}}$$

$$rs = \frac{1008 - 54 - 126 - 144}{2(21.213)(19.442)}$$

$$rs = \frac{684}{824.856}$$

$$rs = .829$$

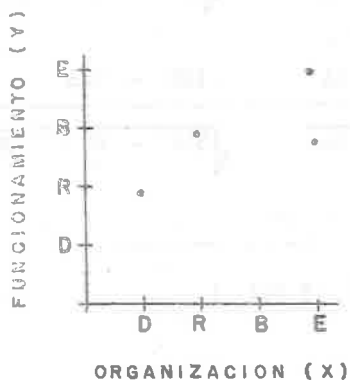
5. Decisión estadística

829 $[\text{.643,1}]$ se rechaza la hipótesis nula

6. Interpretación de los resultados

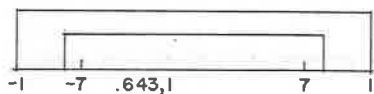
Hay evidencias suficientes para considerar con 95% de confiabilidad que el funcionamiento de las escuelas está relacionado en forma positiva con la organización de los directores que las dirigen lo que expresamos mediante la gráfica de dispersión donde se observa la tendencia que siguen los datos obtenidos.

Diagrama de dispersión



SIGNO: + A Mayor organización mayor funcionamiento

VALOR: .829 Hay una correlación alta porque se encuentra ubicada entre el - .7 y el 1



Al rechazar H_0 el coeficiente de correlación es significativo, entonces éste se obtuvo de las dos variables, porque es alto y representativo.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis y la interpretación de los resultados, nos permitimos presentar las siguientes conclusiones:

Existen evidencias suficientes para considerar con 95% de confiabilidad que la organización de los directores se encuentra relacionada en forma positiva con el funcionamiento de las escuelas.

Toda organización amerita de determinada planeación. Es evidente que -- los directores de la Zona Escolar No. 32 realizaron una planeación, pero también es cierto que no todos procedieron de acuerdo a ella, lo que afirmamos -- en atención a los resultados arrojados por las unidades de análisis que se -- tradujeron en 2 directores excelentes, 3 bien y 3 regulares.

La organización escolar precisa de la supervisión que dirija y controle el funcionamiento. De los 8 directores de la Zona Escolar No. 32 no todos -- realizaron una supervisión adecuada lo que aseveramos en base a la informa-- ción recabada en la variable independiente que nos manifiesta 1 excelente, -- 4 bien y 3 regulares.

La delegación de autoridad trae como consecuencia una mejor integración en la comunidad escolar para su mejor funcionamiento. En relación a este indicador encontramos que 4 directores se hallan en la categoría de excelente -- y 4 en la de bien.

La comunicación es un elemento básico en la organización ya que su práctica favorece las relaciones humanas. Por lo que se refiere a este indicador 3 directores la practican en forma excelente 3 bien y 2 regular.

Estas afirmaciones nos condujeron a concluir de acuerdo al estadístico -- de prueba que a mayor organización mayor funcionamiento, por lo que la or---

ganización que realicen los directores en las escuelas primarias está relacionada en forma positiva con el funcionamiento de las mismas.

PROPOSICIONES

Después de lo anterior nos permitimos presentar las siguientes proposiciones:

Que el director como responsable del plantel conozca la relación que existe entre la organización y el funcionamiento.

Es conveniente que la planeación se realice en base a las necesidades sentidas y se de cumplimiento a lo planeado.

Que la supervisión realizada por el director genere cambios positivos de conducta para mejorar el funcionamiento del plantel.

Es importante que el director comparta la responsabilidad con su equipo de trabajo lo que propiciará las relaciones humanas.

Que se practique en el diario quehacer educativo la comunicación en todos sentidos para beneficio de un mejor funcionamiento.

Al concluir este trabajo, nace el compromiso formal de difundir y analizar su contenido con los directores de las escuelas de la Zona Escolar No. 32, para que de alguna manera aporte inquietudes que originen cambios en beneficio de la organización y por consecuencia en su funcionamiento.

BIBLIOGRAFIA

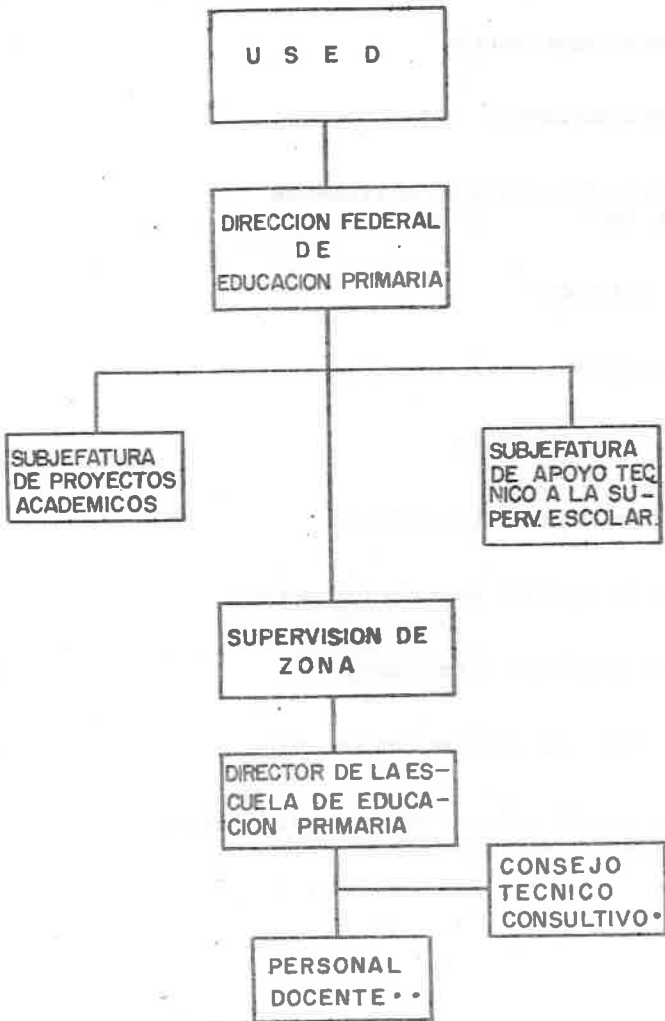
- AGUILAR , Padilla Héctor. Técnica de la Enseñanza. México, Ed. ENS 1960 110 p.
- ANDER , Egg Ezequiel. Técnica de la investigación social. 6a. ed, Buenos Aires, Ed. Humanitas 1978 (c 1977) 461 p. (Colec. Metodología)
- BAENA, Paz Guillemina. Instrumento de la investigación, Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. 12a. ed. México, Ed. Mexicanos unidos (c 1984). 134 p.
- BALLESTEROS, Usano Antonio. Organización de la escuela primaria 12. ed, México, Ed. Patria S.A. 1981 (c 1943) 452 p.
- CERNA, Manuel M. La personalidad del maestro. México, Ed. Oasis, S.A. 1969 204 p.
- CLAY, Lindgren Hanry. Introducción de la psicología social biblioteca de psicología, 3a. ed, México, Ed. Trillas, 1975 (c 1969) 385 p.
- DIAZ, B. José Antonio Lic. Revista panamericana. Impresos Anáhuac, 1983 (folleto) 40 p.
- ESCALANTE, Forton Rosendo y Miñano G. Max M. Investigación y organización y desarrollo de la comunidad. 2a. ed. México, Ed. Oasis S.A. 1967, 295 p.
- FILHO, Laurencio. Organización y administración escolar. Buenos Aires Argentina. Ed. Kapeluz, 1974 242 p.
- GALLO, Martínez Víctor. Gutiérrez G. Donaciano. Organización y administración escolares. 3a. ed. México, Ed. Impresos, IFCM, 1964 (c 1960) 201 p.
- HARA, Leeb Luis. Relaciones humanas. 3a. ed, México, Ed. Edicol S.A, 1977 191 p.
- HERMOSO NAJERA SALVADOR. Legislación educativa. México, Ed. Oasis, S.A. 1969 134 p.
- ISAIS, M. Jesús. Escuela rural. 2a. ed, México, Ed. Impresos en IFCM 1964 (c 1959) 153 p.
- HARRY, Moler. Bracoturismo. México. 1984 (folleto). 6 p.
- MEXICO, Enciclopedia, Tomo X. 2a. ed. México, Kimberly Clark, 1977 618 p.
- MOGUEL, Idolina. Murillo Graciela, Nociones de lingüística estructural 3a. Ed. México, Ed. Nuevas Técnicas Educativas, S.A, 1977 (c 1973) 129 p.
- PADUA, Jorge. Técnica de investigación aplicada. México, Fondo de Cultura económica, (c 1979) 360 p.

- RAMIREZ, Rafaél. Organización y administración de escuelas rurales. México - Oasis S.A. 1963 221 p.
- REYES, Ponce Agustín. Administración por objetivos. 9a. ed. México Ed. Limusa (c 82) 152 p.
- REYES, Ponce Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 21a. ed. México Ed. Limusa (c 1983) 384 p.
- REYES, Rosales J. Jerónimo, Quezada Arce Humberto. Orientaciones para dirigir una escuela primaria. 1a. ed. México, IFCM Ed. Oasis S.A. (1959) 201 p.
- ROJAS, Soriano Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales 4a. ed. México Ed. Edimex, UNAM 1979 274 p.
- ROJAS, Soriano Raúl. El proceso de la investigación científica. 3a. ed. México. Ed. Trillas S.A. (c 1981) 141 p.
- SAAVEDRA, S. Manuel. Técnicas de la investigación social para la elaboración del documento recepcional. 1a. ed; México. Ed. siglo nuevo 1980 155 p.
- SALVAT, Diccionario enciclopédico. Barcelona, Salvat Editores S.A. 1975 3336 p.
- SECRETARIA, de Educación Pública. Delegación Gral. Manual de organización de las escuelas de educación primaria. México, D.F. 1980 43 p.
- SECRETARIA, de Educación Pública. Guía básica de procedimientos administrativos contables para escuelas primarias federales. México, Ed. Fotomecánica S.A. 1975 109 p.
- SECRETARIA, de Educación Pública. Programa para elevar la calidad de la educación. México, D.F. 1978 (folleto) 160 p.
- SECRETARIA, de Educación Pública. Documentos sobre la ley federal de educación 1a. ed, México. Ed. Comisión Nacional de libros de texto. 1974 76 p.
- SIEGEL, Sinden. Estadística no paramétrica. 8a. ed, México Ed. Trillas. 242 p.
- UNIVERSIDAD, Pedagógica Nacional. Antología administración y legislación educativa, curso para Licenciatura para preescolar y primaria. Edo. México, Ed. Comunicación Impresa S.A. 1976 387 p.
- VALDES, Mondragón Francisco. Educación primaria y sugerencias para su encauzamiento. 1a. ed, México, Ed. Oasis S.A. 1981 115 p. 205
- VALDES, Mondragón Francisco. Como dirigir una escuela primaria. 4a. ed, México, Ed. Oasis s.a. 1982 200 p.
- ZARRAGA, Pérez Rafael. Lic. El director de la escuela primaria y su función académica. (folleto). 6 p.

INDICE DE ANEXOS

	Página
A. Diagrama de organización.	82
B. Flujo de comunicación	83
C. Plano de la Zona Norte de la ciudad de Pachuca, Hgo.	84
D. Tabla tipificada	85
E. Muestra representativa de maestros	86
F. Registro de dificultades	87
G. Instrumento aplicado a directores	90
H. Instrumento auxiliar aplicado a directores	98
I. Instrumento aplicado a maestros	101
J. Categoría de cada director por indicador	107
K. Tabla de valores críticos rs, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.	108

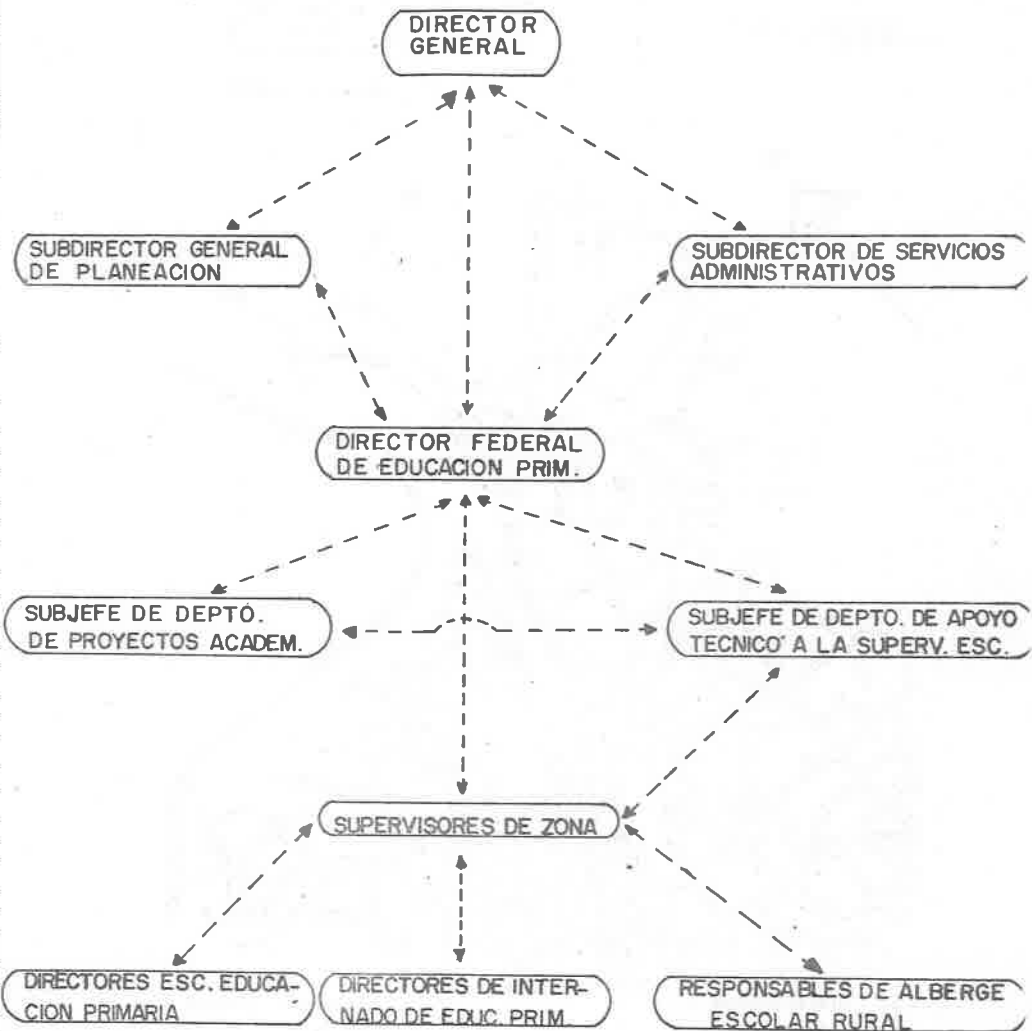
ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA
DIAGRAMA DE ORGANIZACION



- Funciona con un mínimo de 4 maestros
- El órgano es el grupo

ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA

Flujo de la comunicacion



ZONA ESCOLAR N° 32

■ ESCUELA PRIMARIA
— RÍOS



PUEBLO DE EL CEREZO



ACOTACIONES

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Justo Sierra | 7. José Ma. Licóna |
| 2. Justo Sierra | 8. México |
| 3. Justo Sierra | 9. Pedro Ma. Anaya |
| 4. Gral. Julián Villagrán | 10. Leona Vicario |
| 5. Francisco I. Madero | 11. Josefa O. de Domínguez |
| 6. Francisco I. Madero | 12. Supervisión Escolar |

ANEXO E

MUESTRA REPRESENTATIVA DE MAESTROS

No. maestros	No. lista	Grupo	No. maestros	No. lista	Grupo	No. maestros	No. lista	Grupo	No. maestros	No. lista	Grupo
1.	13	4° A	1	14	4° C	1	3	3° A	1	19	5° C
2.	3	1° C	2	12	4° A	2	1	1° A	2	16	4° C
3.	17	5° B	3	15	5° A	3	5	4° A	3	12	3° C
4.	8	2° D	4	11	3° C				4	1	1° A
5.	4	1° D	5	4	1° D				5	2	1° B
6.	1	1° A	6	8	2° D				6	6	2° A
7.	2	1° B	7	20	6° B				7	20	6° A
1.	10	5° B	1	6	3° B	1	12	6° B	1	8	6° A
2.	5	2° B	2	8	4° B	2	5	3° A	2	6	4° A
3.	11	5° A	3	3	2° A	3	10	5° B	3	1	1° A
4.	6	3° A	4	11	6° A	4	1	1° A			

NOMBRE DEL ENCUESTADOR : Profra. Gloria Ortega Villegas LUGAR DE LA ENCUESTA: PACHUCA

FECHA DE ENCUESTA: 8 de febrero de 1985 FASE DE LA INVESTIGACION: ESTUDIO PILOTO

REGISTRO DE DIFICULTADES QUE PRESENTA EL CUESTIONARIO

ANEXO F

No. CUESTIONARIO	SECCION	ASPECTO	PARTE	No. PREGUNTA	OBSERVACIONES
1	I	Planeación	1a.	1,2,3,4,5, 6,7,8,9.	Las preguntas no presentaron ninguna dificultad.
	II	Supervisión	2a.	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10,11,12	Estas interrogantes no presentaron dificultad.
			2a.	7	Esta pregunta requiere dos opciones.
	III	Delegación de autoridad.	3a.	3,5,7,	Estas preguntas no presentaron dificultad.
				1	Agregar 1 opción maestros alumnos
				2	Considerar actividades de maestros, 3 opciones.
				4	Considerar 1 respuesta
				6	La respuesta que sea pasivamente.
	IV	Comunicación	4a.	1,2,3,4,5,6	Las preguntas no presentaron dificultad.

No. CUESTIONARIO	SECCION	ASPECTO	PARTE	No. PREGUNTA	OBSERVACIONES
2	I	Planeación	1a.	1,2,3,4,5,6,7, 8,9.	Las preguntas no ofrecieron dificultad.
				5	Pueden contestarse 2 opciones
	II	Supervisión	2a.	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10,11,12	Estas interrogantes no presentaron ninguna dificultad.
				13	Esta pregunta requiere 3 opciones.
	III	Delegar autoridad.	3a.	3,4,5,6,7	Estas preguntas no presentaron dificultad.
				1	Sustituir la palabra ninguno por director.
				2	Sustituir la palabra por medio de trámites a dependencias oficiales.
	IV	Comunicación	4a.	1,2,3,4,5,6,7, 8,9.	Estas preguntas no presentaron dificultad
				5	Sustituir la palabra interesada por de interés.

ANEXO G

ESTIMADO DIRECTOR:

El documento que ponemos en sus manos forma parte de un estudio científico realizado por la Universidad Pedagógica Nacional que lleva como propósito complementar el trabajo de Investigación de Campo con el tema: ORGANIZACION DE LOS DIRECTORES Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS", que realizan las Profesoras Ma. Guadalupe Villegas - Yebra y Ma. de la Luz Franco Villegas, para obtener el título de Licenciado en Educación Preescolar y Primaria.

Consideramos que su colaboración es determinante en el trabajo por lo que solicitamos veracidad en sus respuestas tomando en cuenta que esta información será confidencial y anónima.

CUESTIONARIO:

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS CUESTIONES SIGUIENTES Y MARQUE CON UNA
X EL CIRCULO DE LA RESPUESTA ADECUADA

I SECCION

PLANEACION

1. ¿ Planeó usted las actividades realizadas al presente Año Escolar ?
 - 1 SIEMPRE
 - 2 ALGUNAS VECES
 - 3 LO DEJO EN MANOS DE LOS MAESTROS
2. ¿ En qué actividades de la planeación participó el personal docente ?
 - 1 EN TODAS
 - 2 EN ALGUNAS
 - 3 EN NINGUNA
3. ¿ Realizó calendarización de actividades ?
 - 1 SIEMPRE
 - 2 ALGUNAS VECES
 - 3 LO DEJO A CRITERIO DEL MAESTRO
4. ¿ Cómo realizó la distribución del personal docente en los grupos ?
 - 1 POR EXPERIENCIA
 - 2 A CRITERIO DEL PERSONAL DOCENTE
 - 3 POR DESIGNACION PERSONAL
5. ¿ Qué criterio aplicó para la integración de los grupos ?
 - 1 LO DEJO A CRITERIO DEL MAESTRO
 - 2 APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PEDAGOGICAS
6. ¿ En la planeación consideró lo relativo a la distribución del tiempo en el tratamiento de las áreas ?
 - 1 EN TODOS LOS GRUPOS
 - 2 SOLO EN ALGUNOS
 - 3 LO DEJO A CRITERIO DEL MAESTRO
7. ¿ Solicita usted a los maestros, la información correspondiente a la de manda del servicio educativo ?
 - 1 SIEMPRE
 - 2 ALGUNAS VECES
 - 3 CUANDO LO CONSIDERA NECESARIO

8. ¿ Se detectaron las necesidades de mantenimiento y conservación de la escuela a su cargo ?
- 1 LA MAYORIA 2 SOLO ALGUNAS
 3 COMO SE PRESENTARON
9. ¿ En la planeación inicial, consideró usted lo referente a los recursos financieros ?
- 1 LA MAYORIA 2 PARCIALMENTE
 3 LO HARA DE ACUERDO A LOS INGRESOS
10. ¿ Qué consideraron para la elaboración del Periódico Mural ?
- 1 FECHAS ESTABLECIDAS
 2 NO SE CONSIDERO NECESARIO
11. ¿ Cómo organizó la Cooperativa Escolar ?
- 1 EN FORMA ROTATIVA
 2 EN FORMA INDISTINTA

II SECCION
SUPERVISION

1. ¿ Con qué frecuencia lleva el control de Registro de Asistencia ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
 3 LO REALIZA EL MAESTRO DE GUARDIA
2. ¿ Cómo es su asistencia a las labores escolares ?
- 1 CON ANTELACION A SUS MAESTROS
 2 SIMULTANEA
 3 ALGUNAS VECES DESPUES QUE LOS MAESTROS
3. ¿ Comprueba que los mecanismos instrumentados para desempeñar las guardias de los maestros se cumplan ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
 3 LO DEJA A SU RESPONSABILIDAD
4. ¿ Cuándo solicita a los maestros el Avance Programático para su revisión ?
- 1 SEMANARIAMENTE 2 QUINCENALMENTE
 3 LO DEJA A SU RESPONSABILIDAD

5. ¿ Registra el cumplimiento sobre la elaboración del Avance Programático ?
- 1 SISTEMATICAMENTE 2 OCASIONALMENTE
- 3 NO LO CONSIDERA NECESARIO
6. ¿ Realizó visitas a los grupos ?
- 1 SIEMPRE 2 CASI SIEMPRE
- 3 SOLO, SI ES NECESARIO
7. ¿ Con qué finalidad realizó las visitas a los grupos ?
- 1 SUPERVISAR EL AVANCE DEL GRUPO
- 2 TRANSMITIR COMUNICACIONES DE TIPO CIVICO-SOCIAL Y PEDAGOGICO
- 3 PARA TRATAR ASUNTOS PARTICULARES
8. ¿ Comprueba que los libros que manejan los alumnos, se revisan y califican ?
- 1 SIEMPRE 2 OCASIONALMENTE
- 3 ES FUNCION DEL CONSEJO TECNICO
9. ¿ Comprueba que la documentación del grupo, se encuentre al corriente ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 NUNCA
10. ¿ Cómo se comprueba que los registros de los maestros en los cuadernillos y tarjetas de evaluación es real ?
- 1 VERIFICANDO EL PROCESO DE EVALUACION
- 2 EN FORMA SUBJETIVA
- 3 EN FUNCION DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
11. ¿ Supervisa que el desarrollo del programa se realice como lo indicado dicho instrumento ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 LO DEJA A LA RESPONSABILIDAD DE CADA MAESTRO
12. ¿ Verifica que se mantenga en buenas condiciones materiales el edificio escolar ?

1 SIEMPRE

2 ALGUNAS VECES

3 LO CONFIA A LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA

13. ¿ Verifica usted el estado de las condiciones higiénicas del edificio escolar ?

1 SIEMPRE

2 ALGUNAS VECES

3 LO DEJA A RESPONSABILIDAD DE OTRAS PERSONAS

III SECCION

DELEGACION DE AUTORIDAD

1. ¿ En quién recae la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el mobiliario escolar ?

1 AUXILIARES DE INTENDENCIA

2 COMISION DE ACCION MATERIAL

3 DIRECTOR DE LA ESCUELA

2. ¿ Cómo satisface las necesidades materiales de la escuela ?

1 CON LA PARTICIPACION DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA Y-
MAESTROS

2 POR MEDIO DE TRAMITES REALIZADOS POR EL DIRECTOR

3. ¿ Quiénes son los responsables de que funcione el banco de material -
didáctico ?

1 EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO

2 LA COMISION RESPECTIVA

3 EL DIRECTOR

4. ¿ Se designaron comisiones al inicio del curso ?

1 SI

2 NO

5. ¿ Quién organiza las reuniones técnico-pedagógicas ?

1 EL DIRECTOR DE LA ESCUELA

2 EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO

6. ¿ Se hace participar al personal docente en las reuniones cívico-so-
ciales ?

1 SI

2 NO

7. ¿ Considera el criterio de los maestros en la toma de decisiones ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 NO LO CONSIDERA NECESARIO

IV SECCION
COMUNICACION

1. ¿ Establece sistemas de comunicación entre maestros y padres de familia ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 NO LO HA COMPROBADO
2. ¿ Establece los sistemas de comunicación adecuados entre maestros y alumnos ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 CONFIA EN LOS MAESTROS
3. ¿ Cómo son las relaciones humanas entre el personal a su cargo ?
- 1 BUENAS 2 REGULARES 3 MALAS
4. ¿ Cómo son las relaciones humanas con los vecinos de la comunidad ?
- 1 BUENAS 2 REGULARES 3 MALAS
5. ¿ Participa en la solución de los problemas ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
- 3 SOLO CON LOS MAESTROS
6. ¿ Cómo trasmite al personal docente a su cargo, las disposiciones superiores ?
- 1 EN REUNIONES DE CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
- 2 EN REUNIONES POR GRADOS
- 3 POR ESCRITO
7. ¿ Cómo se dan a conocer las disposiciones superiores ?
- 1 INDIVIDUAL 2 BINAS Y TERNAS
- 3 GRUPAL
8. ¿ En qué forma captó las necesidades sobre capacitación y actualización del personal a su cargo ?
- 1 POR ESCRITO. 2 VERBAL 3 NO LO HIZO

9. ¿ Qué mecanismos instrumenta para mantener informados a los padres de familia ?
- 1 REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA Y MAESTROS
 - 2 REUNIONES INDEPENDIENTES
 - 3 NO LO CONSIDERA NECESARIO
10. ¿ De qué se vale usted para propiciar la comunicación en la comunidad-escolar ?
- 1 DE SU AUTORIDAD MORAL Y PROFESIONAL
 - 2 DE LA COMUNICACION EN TODOS SENTIDOS
 - 3 DE SU AUTORIDAD COMO DIRECTOR

EL TRABAJO HA CONCLUIDO, AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION QUE SERA DETERMINANTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

Tabla 2 . Instrumento auxiliar para verificar la supervisión de los directores

Director escuela	Registro de asistencia maestros	Puntualidad del director	Relación de guardias y comisiones	Avance programático	Registro de avances	Visitas a los grupos	Orientación a maestros	Registro manejo de libros	Registro de documentos	Control de evaluaciones	Mestres pedagogicos	Condiciones materiales	Condiciones higiénicas	Totales
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
Total.														

Registro para verificar la organización de los directores : Delegar autoridad

Direc. Esc.	Participación Acc. Mat.	Participación Asoc. R. Fam.	Funcionamiento Bco. Mat. Did.	Funcionamiento Comisiones	Participación Doc. en Cam.	Participación reun.cívico-S.	Tasa de decis.	Totales
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
Tot								

Tabla 4 . Registro para verificar la organización de los directores: Comunicación

	Direc. Esc.	Com. entre - Mest. y P.Fam.	Comunicación - entre Mest. y A.	Rel. Hum. en la Com. Escolar.	Rel. Hum. en la Comunidad	Part. del dir. en la sol. Proch.	Interpretación Disp. Sup.	Transmisión Disp. Sup.	Comunic. para detectar nec. pedagógicas	Información oportuna	Se prop. acciones en la com. Esc.	Totales
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
Tot												

ANEXO I

ESTIMADO PROFESOR:

El documento que ponemos en sus manos forma parte de un estudio científico realizado por la Universidad Pedagógica Nacional que lleva como propósito complementar el trabajo de Investigación de Campo con el tema: "ORGANIZACION DE LOS DIRECTORES Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS", que realizan las Profesoras Ma. Guadalupe Villegas - Yebra, y Ma. de la Luz Franco Villegas, para obtener el título de Licenciado en Educación Preescolar y Primaria.

Consideramos que su colaboración es determinante en el trabajo, por lo que solicitamos veracidad en sus respuestas tomando en cuenta que esta información será confidencial y anónima.

CUESTIONARIO:

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS CUESTIONES SIGUIENTES Y MARQUE CON UNA X EL CIRCULO DE LA RESPUESTA ADECUADA.

1 SECCION

PLANEACION

1. ¿ Considera que el director planeó las actividades correspondientes al Ejercicio Escolar 1984-1985 ?
 1 TODAS 2 ALGUNAS 3 NINGUNAS
2. ¿ Participa el personal docente en la planeación de las actividades ?
 1 EN TODAS 2 EN ALGUNAS 3 EN NINGUNA
3. ¿ Se calendarizan las actividades en la escuela ?
 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
4. ¿ Cómo se hizo la distribución del personal docente en los grupos ?
 1 POR INDICACIONES DEL DIRECTOR
 2 A CRITERIO DEL PERSONAL DOCENTE
 3 POR INDICACIONES DEL DIRECTOR SIN CONSIDERAR LA EXPERIENCIA Y PREPARACION DE LOS MAESTROS.
5. ¿ Qué criterio se siguió en la integración de grupos ?
 1 APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PEDAGOGICAS
 2 LO DEJO A CRITERIO DE LOS MAESTROS
6. ¿ Se consideró en la planeación la distribución del tiempo dedicado al desarrollo de las ocho áreas del Programa Escolar ?
 1 EN TODOS LOS GRUPOS 2 SOLO EN ALGUNOS
 3 SE DEJO A CRITERIO DEL MAESTRO
7. ¿ Le solicita el director oportunamente la información correspondiente a la demanda del servicio educativo ?
 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES
 3 CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO
8. ¿ Se detectaron las necesidades de mantenimiento y conservación de la escuela ?
 1 LA MAYORIA 2 SOLO ALGUNAS 3 SE HIZO SOBRE LA MARCHA

9. ¿ Dentro de la planeación, se consideró por parte del director lo relativo a los recursos financieros ?
- 1 LA MAYORIA 2 SOLAMENTE ALGUNOS
- 3 NO LOS CONSIDERO
10. ¿ Qué criterio se asumió para la elaboración del periódico mural ?
- 1 FECHAS ESTABLECIDAS 2 POR DESIGNACION IMPREVISTA DEL DIRECTOR
11. ¿ Se planeó el funcionamiento de la Cooperativa Escolar ?
- 1 MEDIANTE UN ROL DETERMINADO
- 2 EN FORMA INDISTINTA

II SECCION
SUPERVISION

1. ¿ Cómo controla el director el Registro de Asistencia del personal ?
- 1 DIARIAMENTE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
2. ¿ En qué momento se presenta el director a sus labores escolares ?
- 1 ANTES QUE LOS MAESTROS
- 2 AL MISMO TIEMPO
- 3 DESPUES DE LOS MAESTROS
3. ¿ Detecta el director el cumplimiento de la guardia ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
4. ¿ Cuándo solicita el director para su revisión el Avance Programático?
- 1 SEMANALMENTE 2 ESPORADICAMENTE 3 NUNCA
5. ¿ Como consecuencia de la revisión del Avance Programático se orienta a los maestros ?
- 1 SISTEMATICAMENTE 2 OCASIONALMENTE 3 NUNCA
6. ¿ Realiza el director visitas a los grupos ?
- 1 SIEMPRE 2 CASI SIEMPRE 3 NUNCA
7. ¿ Con qué finalidad realiza las visitas a los grupos ?
- 1 SUPERVISAR EL AVANCE DEL GRUPO
- 2 TRANSMITIR COMUNICACION DE TIPO CIVICO-SOCIAL

○ 3 ASUNTOS PARTICULARES

8. ¿ Constata el director que las labores realizadas por los alumnos, se revisen, corrijan y califiquen ?
 1 SIEMPRE 2 OCASIONALMENTE 3 NUNCA
9. ¿ Revisa el director que los documentos del grupo estén al corriente ?
 1 SIEMPRE 2 OCASIONALMENTE 3 NO LOS REVISAS
10. ¿ Cómo comprueba el director que lo registrado en los cuadernillos y tarjetas de evaluación se realiza correctamente ?
 1 MEDIANTE COMPROBACION OBJETIVA
 2 CONFIANDO EN EL MAESTRO
 3 NO ES DE SU INCUMBENCIA
11. ¿ Supervisa el director que el desarrollo del Programa Escolar se realice como marca dicho instrumento ?
 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
12. ¿ Se preocupa el director por mantener en buenas condiciones el edificio escolar ?
 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 INDIFERENTE
13. ¿ Verifica el director el estado de las condiciones higiénicas del edificio escolar ?
 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 LO DEJA A LA RESPONSABILIDAD DE OTRAS PERSONAS

III SECCION

DELEGACION DE AUTORIDAD

1. ¿ En quién recae la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el mobiliario escolar ?
 1 EN LOS AUXILIARES DE INTENDENCIA
 2 EN LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA
 3 EN EL DIRECTOR
2. ¿ De qué recursos se vale el director para satisfacer las necesidades de materiales de la escuela ?
 1 MEDIANTE LA PARTICIPACION DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA Y MAESTROS

- 2 POR MEDIO DE TRAMITES A DEPENDENCIAS OFICIALES
- 3 LE ES INDIFFERENTE
3. ¿ Cómo funciona el banco de material didáctico ?
- 1 POR PARTICIPACION DEL CONSEJO TECNICO
- 2 POR PARTICIPACION EXCLUSIVA DEL DIRECTOR
- 3 POR PARTICIPACION DE OTRAS PERSONAS
4. ¿ De qué recursos se vale el director para comprobar que los maestros cumplen con sus comisiones respectivas ?
- 1 MEDIANTE REUNIONES DE EVALUACION
- 2 POR RECORDATORIOS FRECUENTES
- 3 MEDIANTE EXTRAÑAMIENTOS
5. ¿ Quién organiza las reuniones de carácter técnico-Pedagógico ?
- 1 EL DIRECTOR DE LA ESCUELA
- 2 EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
- 3 NO SE REALIZAN
6. ¿ Participa el personal docente en las reuniones de orientación Cívico-Sociales ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
7. ¿ Faculta el director a sus maestros en la toma de decisiones ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA

IV SECCION
COMUNICACION

1. ¿ Establece el director los sistemas de comunicación adecuada entre maestros y padres de familia ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
2. ¿ Participa el director en la comunicación de maestros y alumnos ?
- 1 SIEMPRE 2 ALGUNAS VECES 3 NUNCA
3. ¿ Cómo son las relaciones humanas del director con el personal docente ?
- 1 BUENAS 2 REGULARES 3 MALAS

4. ¿ Cómo son las relaciones humanas del director de la escuela con los vecinos del lugar ?
- 1 BUENAS 2 REGULARES 3 MALAS
5. ¿Cuál es la actuación del director de la escuela en la solución de - problemas ?
- 1 PARTICIPA CON SU PERSONAL
 2 LO DEJA EN MANOS DE LOS MAESTROS
 3 EL LOS RESUELVE
6. ¿ Cómo se transmiten las disposiciones superiores ?
- 1 MEDIANTE REUNIONES DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
 2 MEDIANTE REUNIONES POR GRADO
 3 DE MANERA PERSONAL
7. ¿ En qué forma se dan a conocer las disposiciones superiores ?
- 1 INDIVIDUAL 2 BINAS Y TERNAS 3 GRUPAL
8. ¿ De qué manera, captó el director las necesidades sobre capacitación y actualización del personal ?
- 1 POR ESCRITO 2 VERBAL 3 NO LO HIZO
9. ¿ Qué mecanismos instrumentó el director para mantener informados a - los padres de familia ?
- 1 REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA Y MAESTROS
 2 REUNIONES INDEPENDIENTES
 3 NO LO CONSIDERO NECESARIO
10. ¿ De qué se vale el director para propiciar la comunicación en la comunidad escolar ?
- 1 DE SU AUTORIDAD MORAL Y PROFESIONAL
 2 DE LA COMUNICACION EN TODOS SENTIDOS
 3 DE SU AUTORIDAD COMO DIRECTOR

EL TRABAJO HA CONCLUIDO, AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION QUE SERA DETERMINANTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

ANEXO J

CATEGORIA DE CADA DIRECTOR POR INDICADOR

DIREC.	P	S	D.F	C
1	R	R	B	R
2	R	B	B	B
3	B	B	E	E
4	R	B	B	R
5	E	E	E	E
6	B	R	E	E
7	E	B	E	B
8	B	R	B	B

ANEXO K

Tabla de valores críticos de r_s , el coeficiente de correlación de rangos de Spearman*

N	Nivel de significación (prueba de una cola)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.740
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

* Tomada de Olds, E. G. 1938. Distribuciones de las sumas de los cuadrados de diferencias de rangos para números pequeños de individuos. *Ann. Math. Statist.*, 9, 133-148, y de Olds, E. G. 1949. Los niveles de significación del 5% para las sumas de los cuadrados de diferencias de rangos y una corrección. *Ann. Math. Statist.*, 20, 117-118, con el amable permiso del autor y el editor.