

u p n

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD 096 D.F. NORTE

LICENCIATURA EN
EDUCACION PRIMARIA

LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA

INVESTIGACION DE CAMPO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADOS EN EDUCACION PRIMARIA.

PRESENTAN

DEL PINO FUENTES LUIS GUILLERMO

395

SANCHEZ MORENO MARIO

SANTAELLA REYES GUADALUPE

TAPIA GARCIA JULIAN

VELAZQUEZ ARELLANO MA. DOLORES



e
s p

MEXICO DF MAYO DE 1981.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México , D. F. , a 6 de Mayo de 1981

C. Profr. (a) LUIS GUILLERMO DEL PINO FUENTES.
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa "INVESTIGACION DE CAMPO"
titulado "LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA"
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE



Presidente de la Comisión

PROFR. ANGEL VAZQUEZ RIVERA.

U P N C E P E

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México , D. F. , a 6 de Mayo de 1981

C. Profr. (a) MARIO SANCHEZ MORENO
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa "INVESTIGACION DE CAMPO"
titulado "LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA"
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Presidente de la Comisión



E. P.

ANGEL VAZQUEZ RIVERA.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNICA EAD
E. P. N. C. R. V. E.



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 6 de Mayo de 1981

C. Profr. (a) GUADALUPE SANTAELLA REYES.
 Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
 Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
 ción alternativa "INVESTIGACION DE CAMPO"
 titulado "LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA"
 presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
 que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
 H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
 ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Presidente de la Comisión



PROFR. ANGEL VAZQUEZ RIVERA.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
 UNIDAD DE ESTUDIOS
 C. P. N. O. E. E.



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 6 de Mayo de 19 81

C. Profr. (a) JULIAN TAPIA GARCIA.
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes -- Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa "INVESTIGACION DE CAMPO" titulado "LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a - que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE



Presidente de la Comisión

E. P. MANGEL VAZQUEZ RIVERA.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
SHICA • EAD

• • • • •



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

México, D. F., a 6 de Mayo de 1981

C. Profr. (a) MARIA DOLORES VELAZQUEZ ARELLANO.
 Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
 Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
 ción alternativa " INVESTIGACION DE CAMPO "
 titulado " LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA "
 presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a --
 que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
 H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
 ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE



Presidente de la Comisión

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
 UNICA PROF. ANGEL VAZQUEZ RIVERA.
 U. P. N. O. E.

A LA U.P.N.

Con lealtad y gratitud
por sus enseñanzas.

A LAS AUTORIDADES Y --
MAESTROS ASESORES Y --
CONDUCTORES.

Con respeto y admira -
ción.

AL S.N.T.E.

Por haber hecho una --
realidad la Licenciatur
ra.

A LOS DIRECTORES DE ES
CUELAS PRIMARIAS.

Esperando su compren--
sión.

I N D I C E.

	PAG.
I. INTRODUCCION	2
II. PLANTEAMIENTO GENERAL	7
CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINIS-- TRATIVO	12
1.1. Administración y Dirección.....	12
1.2. Principios de la Dirección.....	16
1.3. Etapas de la Dirección	18
CAPITULO 2. COMO MEJORAR LA DIRECCION EN LA ESCUELA- PRIMARIA	29
2.1. Proyección del trabajo de un direc- tor en lo Administrativo.....	29
2.2. El director y la conducción del tra- bajo en la Escuela Primaria	39
CAPITULO 3. LA PERSONALIDAD DE UN LIDER	44
3.1. Concepto, definición y rasgos de la personalidad	44
3.2. Clasificación de los rasgos de la - personalidad.....	45
3.2.1. Cualidades mentales, o inte- ligencia y aptitudes	45
3.2.2. Cualidades emocionales y tem- peramentales	48
3.2.3. Rasgos del carácter	51

	PAG.
CAPITULO 4. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES	55
4.1. ¿Cómo son las diferencias individua-- les y como pueden afectar en la prác-- tica profesional?	57
4.2. ¿Cómo mejorar al personal docente?... ..	57
4.3. ¿Para qué se necesita conocer mejor - al personal docente?	60
4.4. ¿Por qué la gente es diferente?	61
 CAPITULO 5. COMO PUEDE UN LIDER CAMBIAR LA CONDUCTA -- DE UNA PERSONA QUE FORMA PARTE DE SU PERSO NAL	64
5.1. Como tomar decisiones y aconsejar.... ..	64
5.2. Como se puede conocer mejor al perso- nal	69
 CAPITULO 6. LA CONDUCTA NEGATIVA	77
6.1. La frustración	77
6.2. Como conocer la frustración	78
6.3. La agresión o ataque	80
6.4. Síntomas de la conducta agresiva	82
6.5. La regresión	83
6.6. La fijación	84
6.7. Sumisión o resignación.....	84
6.8. ¿Cómo vencer la frustración?	85
 CAPITULO 7. CONDUCTA POSITIVA	89
7.1. Motivación	89
7.2. Incentivos para el trabajo	91
7.3. La necesidad de respeto y elogio	94
7.4. Cuando se justifica el castigo, el re gaño	97

	PAG.
CAPITULO 8. COMO CORREGIR ALGUNAS CONDUCTAS EN LAS - PERSONAS QUE ESTAN BAJO LA DIRECCION DE- UN LIDER	102
8.1. Como corregir al personal.....	102
8.1.1. Los agravios y sus síntomas.	104
8.2. Como se manejan las quejas	106
8.3. Motivación	108
8.3.1. Motivación por competencia..	108
8.3.2. Motivación por amistad	109
 CAPITULO 9. MORAL Y CONDUCTA DE GRUPO	 116
9.1. Introducción	116
9.2. La naturaleza de la conducta de gru po en la Escuela Primaria	117
9.3. Moral.....	119
9.4. Participación	121
 CAPITULO 10. INVESTIGACION DE CAMPO	 125
10.1. Diseño de investigación.....	129
10.2. Medios de comprobación	136
10.3. Graficación	147
10.4. Interpretación	153
 CONCLUSIONES	 214
PROPOSICIONES	225
CITAS BIBLIOGRAFICAS	230
BIBLIOGRAFIA	232
GLOSARIO	236

I. INTRODUCCION

I. I N T R O D U C C I O N .

El presente trabajo tiene como finalidad principal, orientar -y si es el caso- modificar la conducta del director de escuela primaria, para favorecer la buena marcha de la educación. En ningún momento pretendemos criticar o sojuzgar el trabajo, ni mucho menos molestar o causar problemas. Somos -- respetuosos de la personalidad y labor educativa de los señores directores.

No existe en el desarrollo del tema mayor originalidad. En realidad si acometimos esta difícil empresa, fue guiados por un verdadero espíritu de colaboración, con un objetivo claro y decidido: ayudar al director en su diaria y delicada tarea como guía, compartiendo con él, en teoría, inquietudes y responsabilidades.

Ojalá logremos interesar suficientemente a lectores y autoridades, para que continúen el estudio e investigación de las características que debe poseer un director y los fundamentos para conducir al personal, en forma tal, que puedan encontrar las bases para una realización feliz cuando desempeñen plenamente su profesión.

Hemos considerado que todos quienes, de una manera u otra, tienen que actuar en relación con otros seres humanos se han preguntado alguna vez, ¿Qué hay detrás de aquellos comportamientos desquiciantes con que nos sorprenden las personas? Miramos a nuestro alrededor y descubrimos hábitos incompatibles que en más de una ocasión hemos calificado de manías. Es más, muchas veces nos sorprende la conducta de una -

persona que siempre se ha mostrado muy equilibrada y de un momento a otro manifiesta rasgos diferentes.

El ser humano, por la complejidad de su estructura psicológica, es fuente de permanente asombro. Existen diversas teorías y explicaciones científicas respecto a la percepción, la clasificación de los estímulos en funcionamiento -- del cerebro y las determinantes psicológicas de las sensaciones. Sin embargo los motivos que determinan la conducta humana aún siguen en un relativo misterio.

¿Cuál es el por qué de ciertos impulsos de la vida consciente del hombre?.

¿Qué hace que nos agrade o desagrade algo, más allá de su actitud amenazante o simpática?.

Lo cierto es que cada una de nuestras actitudes, capaces de generar comportamientos o conductas permanentes, es impulsada por un motivo. La motivación, o desenvolvimiento dinámico de los motivos es un proceso interno de cada persona. En el aspecto cognocitivo y emocional, la motivación se nutre de elementos condicionales de tipo cultural, influencias ambientales, relación de afectos, ideologías, prejuicios y experiencias que califican situaciones, personas o cosas con las cuales existe un antecedente de agrado o rechazo.

Queda, sin embargo, un gran número de motivos fuera de toda posible comprensión. ¿Por qué me gusta lo rojo y detesto el verde, si no los asocio con nada que determine esta actitud? ¿Por qué amo a los gatos y me antipatizan los perros?.

En el hombre subsisten simultáneamente infinidad--

de motivos; adormecidos algunos, activos otros.

La relación con el medio ambiente a la propia auto estimulación suscita determinados motivos y aplaca otros. Es esta configuración de motivos o motivación lo que provoca el cambio o fortalecimiento de actitudes, las cuales desembocan en conductas si las condiciones sociales son favorables a su manifestación.

La conducta normal de una persona psicológicamente sana busca la adaptación al conjunto del medio social en que se desenvuelve. Esto crea hábitos sociales que autoestimulan a la preservación de esos hábitos, en la medida en que el su jeto se siente conforme consigo mismo y el medio.

La conformidad o satisfacción fortalece los moti-- vos que engendraron la actitud inicial y se produce la esta-- bilización conductual.

El individuo que ha logrado hábitos estables, mani fiesta socialmente su comportamiento, el cual es a su vez -- aceptado o rechazado por los demás sujetos del grupo o de -- nuevas actitudes de algunos miembros del mismo hacia él.

Las actitudes de los demás a la proposición de ac-- titudes diferentes, la disconformidad con el medio o consigo mismo, generan nuevos estímulos.

El hombre moderno es objeto de un verdadero bombar-- deo de estímulos diariamente. Recibe sugerencias, órdenes, - invitaciones (estímulos directos), o es testigo de situacio-- nes que afectan a terceros y creen identificarse con el des-- tino de personajes de ficción en cine, televisión o en la li teratura (estímulos inductivos); o bien, es presionado por - los estímulos que recibe del conjunto de su medio social (es-

tímulos y reflejos).

También podemos clasificar los estímulos según la forma de percepción. Mi director me halaga y me dan deseos de cumplir mejor con mi trabajo en espera de una recompensapossible (estímulo asociativo). Me describen un automóvil --- de excelentes cualidades y accesible a mi presupuesto y decido comprarlo (estímulo sensorial).

El individuo es estimulado en respuesta a su propia conducta, a sus anhelos o por estímulos nuevos, externos casuales. No todos los motivos actúan sobre los mecanismos de la motivación. Nuestro organismo percibe las señales de la estimulación; las asocia y clasifica de acuerdo a los datos de la memoria y la experiencia sensorial.

El sujeto piensa y desea en relación a la percepción procesada inclinándose favorable o negativamente respecto a esa elaboración consciente. En ese momento se desencadenan los misteriosos mecanismos de la motivación. Motivos claros y confusos entran en juego, generan actitudes a veces imprevisibles para un observador externo.

Provocar conductas deseables para un observador, en un determinado individuo dependerá en gran medida en suscitar aquellos motivos que originen actitudes favorables y lograr las condiciones ambientales para que éstas se transformen en conducta. La adecuada estimulación debe apelar a los recursos que logren ser mejor percibidos y propongan alternativas que resten validez a las actitudes antológicas, si las hay.

Los prejuicios, antagonismos y motivos contradictorios con la actitud propuesta pueden ser sobrepasados por estímulos que apelen al conocimiento, al interés, prestigio, -

sentimientos, estimulación personal o a los sentidos del suje
to.

Por lo anterior se comprende fácilmente la necesi--
dad y utilidad de un curso que ayude al futuro director a co-
nocer los distintos aspectos de la conducta y comportamiento-
de los seres humanos. Por ejemplo: Sabemos de la importancia-
de los recursos humanos que vienen a ser la piedra angular de
donde parten los demás caminos, si no se impulsa al individuo
como persona, estaremos en una etapa omnímeda de retroceso; -
por ello debemos pugnar por sacar adelante al recurso más va-
lioso de la tierra ¡el recurso humano¡.

Nos proponemos realizar un trabajo particularmente-
sencillo, a base de investigación pero sobre todo por medio -
de observaciones, encuestas y la experiencia del trabajo mis-
mo, asequible, que es lo que en seguida ofrecemos a la consi-
deración del honorable jurado, en gran parte adaptado a nues--
tra ideosincracia y la de nuestro pueblo.

Así mismo esperamos también la comprensión de los -
señores directores, pretendiendo que este modesto trabajo sea
de utilidad y sirva como un punto de partida para una investi-
gación más profunda en este campo.

II. PLANTEAMIENTO GENERAL.

TITULO: LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.

FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA:

Casi al terminar el tercer año de la Licenciatura y culminar las actividades en el Seminario de Titulación, abordamos casualmente el tema de cómo era nuestro director ---- y su conducta en relación al trabajo. Hubo diferentes opiniones, unas a favor y otras en contra, como la de una compañera que forma parte del equipo en éste trabajo de titulación. Nos comentó que en su escuela, la conducta del director era todo un caso, pues no aceptaba la opinión de nadie, ni del personal docente, padres de familia, etc..., y hasta se oponía al trabajo del maestro de Educación Física, o a la labor del Médico Escolar. De nada valían sugerencias, iniciativas o ideas para mejorar el trabajo, sólo lo propuesto por él era lo que debía hacerse. Esta conducta desanimaba a todos para realizar verdaderamente una obra educativa y daba lugar a que año tras año hubiera muchos cambios o a rebeliones de maestros para -- llevar la contra al impositivo director. Desaparecían así el optimismo o entusiasmo en las diarias labores escolares, mismas que se desarrollaban en medio de problemas y situaciones desagradables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Después de analizar lo anteriormente comentado, basándonos en nuestra experiencia y observación, llegamos a la-

conclusión que muchas veces la conducta de un director en relación al trabajo, puede causar anomalías en la conducción de una escuela, al no considerar la opinión de profesores, trabajadores manuales, padres de familia y demás personas que laboran en el edificio escolar.

FUNDAMENTACION DE LA HIPOTESIS:

Al considerar el problema ya planteado, hicimos comparaciones entre el mencionado director, con otros, en los que la labor educativa resultaba positiva y las diferentes actividades culminaban en una feliz realización. Esto nos llevó a una pregunta ¿cuál era la diferencia entre ambos casos?. La respuesta era obvia: la conducta del director.

HIPOTESIS:

Para que se lleve a cabo el buen funcionamiento de la Escuela Primaria, es necesario que el director observe una adecuada conducta, tome en cuenta otros factores como la motivación y considere la opinión de profesores, trabajadores manuales, padres de familia y demás personas en relación al trabajo escolar.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

- Tratar de ayudar e intentar cambios de conducta en algunos directores con respecto al trabajo que realizan diariamente.
- Mantener armónicamente las relaciones laborales con su personal y así llegara ser un guía en el que se pueda confiar.
- Comprender ciertas actitudes que adopta un director, al querer resolver problemas relacionados con la organización, son fomentar la cooperación-

de su personal para que mancomunadamente se resuelvan los asuntos oficiales, sociales, personales, etc ...,

- Mejorar la conducta del director para obtener mejores resultados en el Sistema Enseñanza-aprendizaje.
- Lograr el desarrollo de la educación integral del educando.

MEDIOS DE COMPROBACION:

Considerando el problema y la hipótesis en relación a la conducta de un director en la Escuela Primaria, nos despertó mucha inquietud por conocer la opinión de maestros que laboraran en diferentes escuelas de la parte noreste del Distrito Federal. Para ello, en una investigación de campo, nos avocamos a elaborar una serie de cuestionarios para que en encuestas a realizar, comprobáramos los resultados de nuestra hipótesis, mismos que analizamos a través de diferentes gráficas.

Dirección



C A P I T U L O 1.

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

C A P I T U L O 1 .

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1. ADMINISTRACION Y DIRECCION.

A principios del siglo XX, el ingeniero francés --- Henry Fayol publicó su obra clásica "Administración Indus --- trial y General", en la que expuso de una manera genial los--- principios, elementos y funciones de lo que se ha venido a -- llamar Ciencia de la Administración, en el campo de la inicia tiva privada.

La importancia de la obra mencionada, así como la -- de los modernos autores sobre la materia, estriba en que viene a demostrar que la actividad humana puede elevarse más --- allá de la experiencia personal, del buen juicio o del sentido común, para estudiarse con cierto criterio deliberamente - científico, es decir, metódico y comprobable.

Ahora bien, se nos podría interrogar sobre la tras- cendencia práctica que pudiera tener el hecho de construir -- una ciencia teórica de la actividad humana. Contestaríamos -- sencillamente, ser la misma que justifica a todas las demás -

ciencias, de cuyos principios generales se derivan técnicas--particulares o sean normas claras, precisas y seguras para el hacer cotidiano.

En el caso particular de la obra pedagógica, es evidente que la creación de una verdadera ciencia nos permitiría colocar la acción educativa sobre bases más sólidas y amplias de las actuales, fundadas principalmente en las tradiciones--de nuestra cultura, en los juicios empíricos de nuestros grandes maestros y no pocas veces en la imitación servil de modas pedagógicas extranjeras.

Con el objeto de entrar de lleno a nuestro tema de estudio y precisar de antemano los significados de nuestra --terminología, expondremos en seguida los conceptos de Administración y Dirección.

Todo cambio social, para que produzca los menos desajustes humanos posibles y cumpla sus finalidades, debe ser--hecho a base de modificaciones en los patrones culturales. En este aspecto la Administración tiene así mismo una de las funciones más importantes. Por eso antes de hablar de Dirección, tenemos que revisar la importancia de Administración y del --Proceso Administrativo. Dentro de este último, la de Direc --ción.

"La palabra "Administración", se forma del prefijo--"ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister", que indica una función--de autoridad --el que ordena o dirige a otros en una función--, "minister", es lo contrario: bajo el mando de otro; el que --

presta su servicio a otro." (1)

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla - bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar o controlar".

Concluyendo, diremos por último que la definición - breve de la Administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, es decir, obtener resultados a través de otros.

Si buscáramos una definición más completa diríamos - que administración es la TECNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS - DE MAXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACION DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.

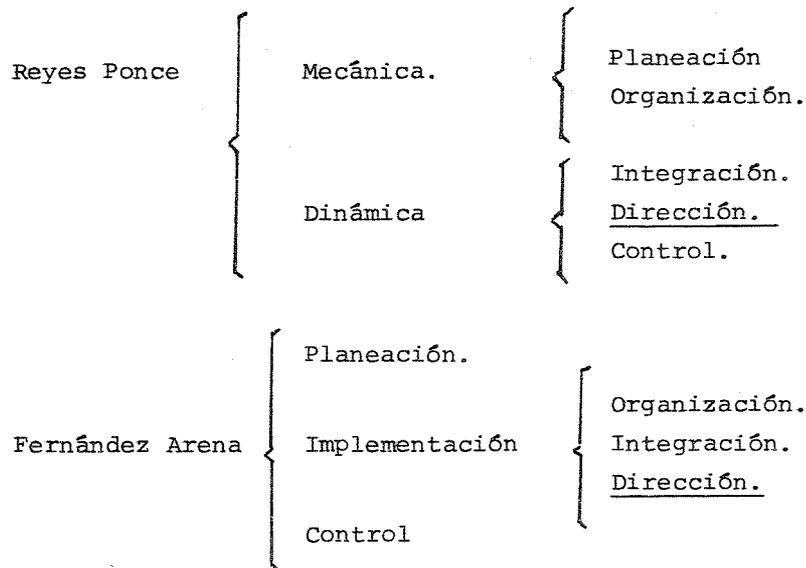
Por eso hay que tener cuidado en no confundir Administración con Dirección. Luego entonces ¿qué relación existe entre las anteriores? Contestando esta pregunta consultamos - las obras: "Administración Industrial y General", de Henry -- Fayol; "Administración de Empresas", de Agustín Reyes Ponce, - y "El Proceso Administrativo", de José Antonio Fernández Arena.

Henry Fayol nos dice que en el proceso Administrativo deben tomarse en cuenta las siguientes fases:

(1) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas" Pág. 15

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

Reyes Ponce y Fernández Arena, también toman en --- cuenta las anteriores, pero bajo las siguientes subdivisiones:



En conclusión, la Dirección es una parte del Proceso Administrativo.

"Como concepto e importancia de la Dirección tenemos que etimológicamente la palabra "Dirección", viene del -- verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", in- tensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del- sánscrito "raj", que indica "preminencia"."(1)

(1) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas" Pág.305

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la palabra Administración: una posición preeminente, lo cual no es extraño, ya que la Dirección es el corazón o esencia de la Administración.

Así pues, la Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, - con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Para lograr con eficiencia la dirección de una escuela, es preciso tomar en cuenta sus principios y etapas; -- las cuales se mencionan a continuación:

1.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

Principio de la coordinación de intereses.

"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel"(1)

Quien ejerce el mando con la idea de obtener mayor eficiencia, sacrificando los intereses particulares o individuales, sólo conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. Por esto se deberá buscar que todos los integrantes del personal persigan un interés común y comprendan que de esa manera, se obtendrán mejores resultados.

Principio de la impersonalidad del mando.

(1) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas" Pág. 306

La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad del organismo social y no como resultado de la voluntad del que la tiene.

Para que se reciba mayor respuesta del personal, no se debe imponer la voluntad, sino tratar de plantear la situación que demande una respuesta y cuanto más impersonal y convincente sea la orden que se de, mayor será la colaboración - que se obtenga.

Siempre se destacará el por qué de esa orden, pues muchas veces sin el por qué, la orden no es clara y por consiguiente no habrá respuesta.

Principio de la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos establecidos previamente, y jamás saltarlos sin razón, al hacerlo se puede lastimar la moral, debilitar la autoridad de las personas que ocupan los cargos intermedios; salvo en - casos muy exclusivos, las órdenes se darán directamente salvando conductos, pero debe darse la explicación de tal determinación y notificar inmediatamente a las personas intermedias, evitando duplicidad del mando.

Principio de la resolución de los conflictos.

Al presentarse algún conflicto, es mejor resolverlo inmediatamente y de la mejor manera posible, para que satisfaga y cause el menor disgusto a las partes.

Un conflicto causa problemas en la coordinación por eso se busca la solución inmediata y no dejar que se resuelva por sí solo, con el transcurso del tiempo.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Cuando existe un problema, se puede tomar también-- en forma constructiva, puesto que se fuerza a la mente a bus-- car soluciones.

1.3. ETAPAS DE LA DIRECCION.

En la dirección nos encontramos con el material hu-- mano, aquí tenemos que ver en todos los casos con hombres con-- cretos y se lucha por las cosas y problemas como son realmen-- te. Para establecer la relación de la dirección con el perso-- nal se siguen las siguientes etapas o fases:

- Comunicación.
- Autoridad.
- Decisiones.
- Delegación.
- Supervisión.

La Comunicación es un proceso por el cual nuestros-- conocimientos y sentimientos son conocidos por otros. En ella transmitimos un acto psíquico, éste es conocido sólo por el -- que lo tiene y para que los demás lo conozcan, se requiere co-- municarlo por él a través de palabras, escritura, símbolos, -- etc...

La comunicación busca que los demás entiendan lo -- que queremos transmitir y deseamos de ellos, por ello, debe -- ser clara y bipolar. Nunca se debe olvidar que depende del -- fin buscado el uso del medio de comunicación.

Autoridad.- "Es la facultad o derecho de mandar y -- obligación correlativa de ser obedecido por otros. Es la fa--

cultad para tomar decisiones que produzcan efectos". (1)

La autoridad puede ser de dos tipos: jurídica o moral.

La jurídica es la que se impone por obligación para ser ejercida sobre los subordinados y la autoridad moral, es la que se impone por convencimiento tomando en cuenta el prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.

Para que el mando produzca buenos resultados, en él debe determinarse qué hacer, establecer el cómo hacerlo y vigilar que se lleve a cabo. El mando se puede realizar por medio de órdenes o instrucciones, éstas deben planearse, eligiendo a la persona, el momento y la forma más adecuada para transmitirla. Para esto se requiere, dar las órdenes con claridad, precisión, seguridad, objetividad que expresen una invitación a la acción, dando una explicación proporcionada a quien la recibe. Después revisar su cumplimiento, verificándolo personalmente, analizar si las órdenes fueron bien entendidas.

Decisiones.-La toma de decisiones es la llave final del proceso administrativo pues ningún plan, control u organización se realiza mientras no se tome una decisión.

Para llegar a una buena y eficiente determinación, se debe considerar el tipo de problema, la persona que la toma y las circunstancias que prevalezcan; encaminarse a la finalidad del objetivo, la investigación de los caminos para llegar a él, fijar alternativas, eligiendo la mejor, establecer un sistema de control de resultados de nuestras decisiones para ver sus efectos y corregir o mejorar lo previsto.

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Pág. 316

Delegación.- "Es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces", (1) es decir, permite que el director se ocupe de problemas mayores, - encargando los de menor importancia a su personal, pero a la vez, orientarlo para que lleven a cabo la delegación asignada y acostumbrarlos a que se acerquen a él con decisiones y no - por decisiones; Cuanto mayor delegación existe, se requiere-- mejor comunicación.

Supervisión.- "Esta palabra se deriva de super; sobre y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto; - ver sobre, revisar vigilar". (1)

La supervisión, es una actividad inherente al director, vigilando que las cosas se realicen, pues de él, dependen todos los elementos administrativos. Quizá mucha de la deficiencia que se encuentra en las escuelas sea ocasionada por la falta de supervisión.

"Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección," (2) la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen una unidad, en interés de la escuela" (2)

"Fayol, iniciador de esta tendencia, con su lucidez extraordinaria se pregunta: "¿Habrà que hacer entrar la Dirección dentro de la Administración?" Y él mismo se contesta: "No es obligatorio, se podrá estudiar la Dirección aparte. Sin embargo, me he decidido a incorporarla en la Administración por las siguientes razones: la mayoría de principios de Dirección

(1) Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Pág. 340

(2) O.C. Pág. 366

son principios de Administración". (1)

Administración y Dirección se encuentran relacionados muy estrechamente. Dirigir es hacer funcionar al personal .

En nuestro país esta tendencia la representa Guzmán Valdivia cuando expresa: "La dirección es una función síntesis. Sin la Dirección, la Administración no se realiza, no existe; pueden efectuarse las otras funciones, pero mientras la dirección no se lleve a cabo podemos decir que no está administrando. Las otras funciones tienen valor administrativo solo en tanto que sirven a la Dirección". (2)

El objeto de nuestro estudio es sentar las bases -- lo que podríamos llamar la teoría y la técnica de la Dirección de escuelas, aprovechando los principios ya elaborados -- de la Ciencia de la Administración Pública o Privada, las --- prescripciones generales del derecho administrativo y las normas particulares por la legislación, la administración y la organización escolares.

Expuesto ya lo que es Administración, el Proceso Administrativo y una de sus fases más importantes como es la Dirección, consideramos conveniente mencionar las otras etapas del Proceso Administrativo, ya que todas ellas son básicas para el trabajo del director.

Planeación.- Presenta con precisión lo que va a hacerse, es decir, la Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones pa

(1) Alvarez Constantino, Jesús. "Dirección de Escuelas" Pág.-

13

(2) O.C. Pág. 14

ra realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización. Podríamos decir que planear --- equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción". (1)

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del-
acaso, de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica, lo central es diri-
gir, en la mecánica el centro es planear: si admi-
nistrar es hacer a través de otros, necesitamos --
primero hacer planes sobre la forma como esa ac-
ción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo, si los planes no de-
tallaran, para que pueda ser realizada íntegra y -
eficazmente: lo que se descubrió como posible y -
conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamen-
te, no siempre lo parece, porque todo plan consu-
me tiempo, que, por lo distante de su realización
puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un
plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.
- Los planes no deben hacerse con afirmaciones va-
gas o genéricas, sino con la mayor precisión posi-
ble, porque van a regir acciones concretas.
- Todo plan debe dejar margen para los cambios que-
surjan en éste.

Por lo tanto todo director debe tomar en cuenta, al

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" Pág. 165

iniciarse el año escolar, las anteriores recomendaciones sobre la planeación.

"Organización.- Viene del griego "organon", que significa: instrumento. El uso que en nuestra lengua se le da a la palabra "organismo", implica:" (1)

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- Coordinación: precisamente para lograr ese fin,-- cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común-- y ayudan a las demás a construirse y ordenarse -- conforme a una teleología específica.

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, es decir, el proceso de combinar el trabajo de los individuos o grupos que deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" Pág. 211

En conclusión, la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deban existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos naturales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima -- eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización es importante, para todo director, -- por ser el elemento final del aspecto teórico, ya que recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una escuela. -- Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y -- prácticos, entre lo que debe ser y lo que es.

INTEGRACION.- Integrar es obtener y articular los -- elementos materiales y humanos que la organización y la pla -- neación señalan como necesarios para el adecuado funcionamien -- to de un organismo social". (1)

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuán -- do; la organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo de -- ben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y hu -- manos que llenen los cuadros teóricos formados por la planea -- ción y la organización: esto lo hace la Integración.

La integración es importante porque:

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica -- y, por lo mismo, de ella depende en gran parte -- que la teoría formulada en la etapa constructiva -- o estática, tenga la eficiencia prevista y planea -- da.

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" Pág. 255.

- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Por lo tanto, todo director debe tomar en cuenta la adecuación de su personal docente y las funciones que realiza dentro del organismo social. Debe buscar los requisitos que -- reunan para el desempeño adecuado, es decir, procurar adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

"CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" (1)

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad, se ha estudiado con éxito los sistemas de comunicación, siendo posible en muchos casos obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción colectiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar -- hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

El control es importante porque:

(1) O.C. Pág. 355

- Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, - los controles son a la vez medios de planeación.
- Se da en todas las demás funciones administrati--vas: hay control de la organización, dirección, - integración, etc.

Es por ello un medio para manejarlas o administrar las.

En conclusión, todo director debe tomar en cuenta - que el control es la recolección sistemática de datos, para - conocer la realización de los planes y alcanzar, igualar o su perar lo esperado.

Como mejorar la Dirección en la ²⁷ Escuela Primaria



Capítulo 2

C A P I T U L O 2.

COMO MEJORAR LA DIRECCION EN LA
ESCUELA PRIMARIA.

C A P I T U L O 2.

COMO MEJORAR LA DIRECCION EN
LA ESCUELA PRIMARIA.2.1. PROYECCION DEL TRABAJO DE UN DIRECTOR EN LO --
ADMINISTRATIVO.

Recordemos que la Dirección es una de las fases más importantes del Proceso Administrativo y para ello todo director debe tomar en cuenta, primero, los aspectos principales-- de la Administración:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros.

Como ejemplo de los recursos materiales tenemos:

- Los registros escolares, en los que hay que promover la constancia, esmero y pulcritud.
- Archivo escolar, se procurará el fácil manejo, -- conservación y buen funcionamiento, pues es indispensable que el citado archivo forme parte de la-

historia del plantel educativo. Para lograrlo se aconseja el uso de muebles adecuados que faciliten el trabajo.

- La conservación del edificio, sus anexos e instalaciones serán una preocupación constante del director, por lo que se recomienda una revisión -- permanente o temporal para su buen funcionamiento, muchas veces básico en el aspecto fundamental del trabajo escolar.

Los recursos humanos, las reuniones pedagógicas e intercambio de opiniones entre autoridades y maestros, tienen una característica de nuestro sistema educativo que permite -- resolver con un mejor entendimiento los problemas de trabajo -- y restablecer el equilibrio en las relaciones humanas.

Para cumplir con la función social, el director debe orientar ciertas actividades escolares hacia una organización dinámica de la comunidad, para que sea ella misma por -- su propio esfuerzo, la que luche en favor del mejoramiento integral. Los modernos estudios del desarrollo de la comunidad han venido a confirmar la tesis pedagógica sobre autoeducación. Así como la función del maestro no consiste en imponer una enseñanza al niño, sino organizar los medios pedagógicos -- para que él aprenda por sí mismo, de igual manera, la función escolar no es imponer patrones culturales a la comunidad, sino organizarla para que alcance su propio avance económico, social y cultural.

En los Recursos Financieros, sabemos que los gastos mantenimiento y necesidades de un edificio escolar son muchos cierto es que recibe ayuda de los almacenes generales de la -- SEP (material de escritorio, implementos para la limpieza e higiene, material didáctico, etc...,) y en algunas ocasiones ayuda material de la Delegación Política (restauración del edifi

cio escolar: pintura, desasolve del drenaje, reparación de sanitarios, etc...),. Sin embargo son insuficientes para cubrir todas las necesidades. Es entonces cuando se hecha mano de -- los recursos financieros internos de la escuela:

- Cooperativa Escolar.
- Cuotas voluntarias de los padres de familia.

Después de analizados los aspectos fundamentales de la Administración, el director deberá pasar a la segunda etapa: examinar las fases del Proceso Administrativo (Planeación Organización, Integración, Dirección y Control), para proyectarlas hacia su trabajo.

PLANEACION.- El director no debe carecer de un plan preciso, cualquier actividad no es propiamente tal, sino un - juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado-- sea impreciso, los medios que coordine serán necesariamente - ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fije los planes, será menor ese cam-- po de lo eventual. Los planes constituyen un sólido esquele-- to sobre el que puede calcularse las adaptaciones futuras.

Todo plan debe ser, en un momento, flexible, porque puede amoldarse a cambios accidentales, es lo que tiene una - dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momen-- táneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda de-- cirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la escuela deben estar de tal modo coordinados-- e integrados que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas etc. Por ello, los diversos planes que se aplican deben coordinarse en tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si un director en su plan tiene principio de orden, y el orden requiere la unidad de fines, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

ORGANIZACION.- El director debe procurar ordenar -- sus funciones para lograr, como objetivo principal, el éxito del proceso Enseñanza-aprendizaje por medio de las indicaciones y responsabilidades asignadas al personal docente que tiene a su cargo en la ejecución de sus actividades laborales.-- Combinar el trabajo de los maestros, trabajadores manuales, -- colaboración de padres de familia etc..., de tal manera que culminen en una aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada para alcanzar la educación integral del educando.

Es importante que un director, para lograr una eficiente organización, debe recordar que ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento, es decir, -- que en la estructuración técnica organizada por él, dará una orientación distinta a los elementos naturales y de trabajo; -- de una forma, a maestros; de otras, a padres de familia, trabajadores manuales, médico escolar, maestros especializados y en general al organismo social. Así las partes diversas lo -- lograrán un fin común e idéntico. Dicho fin se alcanzará por medio de una coordinación en la que cada maestro, trabajador manual o padre de familia, mediante acciones distintas, complementen el trabajo del director y obren en vista del fin co --

mún.

INTEGRACION.- El director buscará obtener de los elementos humanos (maestros, trabajadores manuales, padres de familia...) y materiales (mobiliario, aulas, instalaciones....) llenar lo previsto en relación con la Planeación y la Organización. Tomar en cuenta la adecuación de los mencionados elementos a las funciones, fines y objetivos que se pretendan -- para el organismo social, como decíamos con anterioridad: -- adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

En el elemento humano se tomará en cuenta la experiencia, preparación, carácter, sexo, etc..., podríamos citar como ejemplo que muchos directores prefieren a las maestras - para atender grupos de primer año, por su sentido maternal, - cuidados y tratos que necesitan los niños pequeños; o bien, - habrá maestros que tengan facilidad para las matemáticas, quizá ellos pudieran llevar la cooperativa escolar; otros, les - guste las actividades sociales y podrán desempeñar la comi -- sión de acción social, pero todos, bajo la coordinación del - director pretendiendo los fines y objetivos deseados.

En el elemento material hay que tomar en cuenta la -- distribución de salones, el mobiliario adecuado, el uso fun -- cional y práctico de instalaciones, etc...,

Citaremos algunos ejemplos: los salones de la plan -- ta baja se distribuirán para el primer ciclo, con el fin de -- evitar el peligro de escaleras y altura; en el mobiliario, los más débiles y de menor tamaño serán ocupados por los niños pe -- queños, los más grandes y fuertes para grupos superiores.

Para evitar malas interpretaciones, el director, en -- junta de maestros, explicará el motivo de sus decisiones.

DIRECCION.- Una vez constituido el grupo social o personal docente, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la cual consiste en dar la mejor y más adecuada orientación a maestros, trabajadores manuales, padres de familia, etc., y obtener los máximos resultados posibles por medio de la coordinación del esfuerzo de todos aquellos que integran el sistema de trabajo, obteniendo así los fines que se habían planeado, organizado e integrado.

En la ejecución de lo anterior se trata de hacer llevar a cabo las acciones que culminen con los objetivos de seados: alcanzar el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje y obtener la educación integral del niño.

Sin embargo, el director no debe ser un ejecutor, sino hacer que otros ejecuten. El director no debe coordinar para dirigir, sino dirigir para coordinar.

Como ejemplo mencionaremos que en un festival cívico social el director señala las actividades, mientras que los maestros teniendo sus comisiones, indicaciones y responsabilidades, coordinarán la labor directiva; tal es el caso de la comisión de acción social, en muchas escuelas.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.- La subordinación de las actividades de cada ciclo, grado o grupo escolar al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada maestro, pues si así sucediera disminuiría su colaboración y la coordinación. Para evitar lo anterior es necesario que el director logre con todo el personal docente el fin común: mejorar la educación, y hacerles ver que así obtenemos-

todos nuestros fines particulares.

PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO.- Cuando-- en la escuela el director impone su voluntad al aplicar alguna disposición proveniente de las autoridades superiores sin explicar al personal el por qué de esta disposición y sin -- aceptar recibir opiniones de nadie, no logrará la colaboración unánime de los maestros; por lo tanto, debe tratar de-- convencer para obtener mejores resultados.

Por ejemplo, cuando el director recibe una circular invitando (ordenando) efectuar algún concurso de un día para otro, debe plantear la situación de la premura de tiempo a todo el personal (si así lo amerita) y tratar que todos intervengan dando opiniones o sugerencias que ayuden a resolver el problema.

PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA.- Las disposiciones de un director en la escuela deben seguir un orden jerárquico, sin salvar conductos; pues si por algún motivo tuviere necesidad de hacerlo, se alteraría el orden y se vería en la obligación de explicar el motivo.

Un ejemplo sería cuando el director recibe de pronto un citatorio urgente para presentarse en la inspección escolar, viéndose en la necesidad de ausentarse de la escuela; sería entonces el secretario quien se quedaría al frente de la misma o bien el maestro de guardia o falta del primero, - y si faltasen ambos recaería la responsabilidad en el maestro de sexto año. Si al retirarse de la escuela por premura de tiempo encargara la escuela al primer maestro que encontrara estaría salvando conductos quebrantando la vía jerárquica.

PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS Y DEL APROVECHAMIENTO DE LOS MISMOS.- En todas las escuelas, en --

mayor o en menor grado se presentan conflictos, a los cuales se les debe dar solución inmediata para no obstaculizar la-- coordinación de las actividades.

Un caso muy frecuente que se presenta en las escuelas es el de los maestros que casi siempre llegan tarde a -- sus labores, ocasionando con ello un conflicto con alumnos, -- padres de familia y hasta con los mismos compañeros. Este -- conflicto no se solucionará dejando pasar el tiempo, sino -- dándole una pronta solución mediante una plática cordial y -- amigable con el maestro para que éste explique los motivos -- que lo inducen a esa conducta negativa; el director tratará -- después, por convencimiento, que la modifique positivamente, y si no lo lograra tendría que recurrir a la aplicación del -- reglamento.

ETAPAS DE LA DIRECCION.

Para que un director realice con eficiencia el trabajo encomendado y logre los objetivos señalados, es preciso que conozca y aplique las cinco diferentes etapas en que se divide la dirección, que son:

- Comunicación.
- Autoridad.
- Decisiones.
- Delegación.
- Supervisión.

COMUNICACION.- Utilizando este proceso el director-- explicará sus tendencias, sentimientos, planes; además de -- los elementos materiales, humanos y financieros con los que -- cuenta. Para que estos sean conocidos por su personal, busca -- rá la forma de transmitirlos a través de la palabra u otro -- canal; tratando de ser lo más claro posible. Esta comunica--

ción deberá ser bipolar y dentro de un ambiente de cordialidad desde el principio hasta el fin de la reunión.

AUTORIDAD.- En una escuela el director está facultado para ejercer la autoridad y tomar decisiones que caucen efectos; dicho mando, puede ser ejercido obligando a que se acate el reglamento, pero, lo más conveniente es tratar de -- encontrar colaboración por medio del convencimiento, y para lograr mejores resultados se establecerá el cómo hacerlo y -- vigilar que se haga, por medio de sus órdenes e instrucciones

Como ejemplo citaremos la realización de una Unidad de Trabajo, para esto, tratará de convencer al personal de la importancia y beneficio que reporta a los niños dentro de la Enseñanza-aprendizaje. Si el director a través de sus explicaciones no logra motivar, entonces, se verá en la necesidad de imponer su autoridad aplicando el reglamento; para que dicha unidad se lleve a cabo, verificará personalmente si -- sus órdenes fueron cumplidas.

DECISIONES.- Un director en su escuela tomará decisiones, pues es una de las fases principales de la dirección, sin ésta el proceso administrativo no se llevará a cabo.

Para llegar a una eficiente determinación él debe -- considerar el tipo de problema, la persona idónea y las circunstancias para encaminarse a la finalidad del objetivo eligiendo la mejor alternativa, para establecer el sistema de -- control de resultados para mejorar o corregir lo previsto.

En muchas escuelas la distribución de grupos se hace por sorteo, no tomando en cuenta la preparación, carácter y personalidad del maestro; en cambio, si se considerara el tipo de problema, la persona, las circunstancias y lo anteriormente citado, se llegaría a tomar una buena decisión que

encaminara a los logros de objetivos establecidos en los planes de la dirección.

DELEGACION.- Para buscar mejores resultados dentro de una escuela, el director, debe delegar autoridad a su personal creando comisiones e impartiendoles orientación para que lleven a cabo la delegación asignada; acostumbrarlos a que tomen sus propias decisiones para lograr mejor funcionamiento de su comisión, con el fin de obtener una buena organización y repercuta en la dirección de la escuela.

SUPERVISION.- Puesto que la palabra supervisión significa revisar o vigilar, es obligación del director supervisar todo trabajo que se realice en la escuela pues de él depende su buena realización. Muchas de las fallas que se encuentran en las escuelas son ocasionadas por falta de vigilancia.

Se han presentado casos que la comisión encargada de la guardia, no cumple con su cometido originando con esto algunos accidentes, es ahí cuando el director debe supervisar que se lleve a efecto la comisión.

Otra de las fases del proceso Administrativo es el **CONTROL.**- tanto en la labor académica como en las comisiones de trabajo y las distintas actividades que giran en torno a la tarea educativa, se recomienda que un director reúna en forma ordenada una serie de datos para que temporalmente a través de sencillas pruebas de exploración o concursos, vaya midiendo y corrigiendo los resultados. No se recomienda que este procedimiento en labores académicas u otras actividades sea al final, porque en caso de errores o fracaso, no se podrán enmendar los resultados. Se buscará una acción constante y temporal para que al final, en la realización de los planes se igualen o superen los fines y objetivos deseados.

En efecto, el director debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Por tanto, serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de éstas, la central es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.2. EL DIRECTOR Y LA CONDUCCION DEL TRABAJO EN LA ESCUELA PRIMARIA.

Nuestro trabajo está consagrado principalmente a -- los directores de escuelas primarias, que es el campo específico de nuestra experiencia profesional. Sin embargo, como la ciencia y el arte de dirigir son un conjunto de principios y normas sujetas al talento y discreción de la autoridad responsable, su lectura puede ser útil para los directores -- de escuelas de cualquier tipo y aún para toda persona que ejerza funciones directivas en el Sistema Pedagógico, si no -- para aplicación inmediata, sí como una fuente de estudio e -- inspiración.

Además nuestro trabajo también puede ser utilizado -- por los maestros de grupo, no tanto por ampliar su visión -- sobre los problemas educativos, sino para cumplir con su propia función docente, ya que la pedagogía moderna considera -- a la enseñanza como la dirección del aprendizaje.

Lo mismo se trate de un director, inspector, jefe--

de sector, etc..., o cualquier otro tipo o miembro de la Administración Educativa, es un hombre clave. Para maestros, alumnos y padres de familia el director es un hombre importante, lo mismo para otro jefe de la misma categoría; pero es además la autoridad de las personas que trabajan bajo sus órdenes y tal situación le lleva a veces a descuidar su actuación olvidando que los tiempos cambian y los dictadores han sido reemplazados por el verdadero DIRECTOR DE HOMBRES.

Un director sólo obtiene resultados si sabe construir un alto sentimiento ético o profesional, a través de una cuidadosa administración de las fuerzas psico-sociales que fomenten el espíritu de cooperación.

Cierto es que la dirección de una escuela primaria, no es una cosa simple. Sin embargo sabemos que se han registrado grandes avances en todos los aspectos de la educación, tanto en el nivel primario, como en la instrucción media y superior.

El sistema educativo es muy complejo para que una sola persona pueda manejarlo con éxito o pueda entenderlo en toda su amplitud, por ello es que actualmente se emplean muchos técnicos o especialistas que ayudan a los directores a mejorar el trabajo.

Tales especialistas, para asegurar el éxito de su labor, han necesitado emplear técnicas y ciencias modernas diversas como la Psicología Educativa; ya que no importa cuán perfecto puedan ser los recursos para llevara cabo las funciones de la enseñanza-aprendizaje, éstas no se pueden realizar sin el concurso de otras personas.

En la escuela el director y el personal docente deben mejorar las técnicas y realizar los sistemas, crear un -

ambiente de cordialidad para proporcionar servicio a los edu
candos. Los maestros son y han sido la parte más importante-
y vital en el Sistema Educativo. Ellos son realmente la orga-
nización.

Para obtener resultados suficientes o conducción --
organizada, lo que debemos saber, ante todo, es cómo dirigir
a las personas de tal manera que quieran darle su coopera --
ción.

Por muchos años, estos aspectos humanos de la Educa-
ción y el trabajo, han sido definitivamente negados o ignora-
dos.

La gente que desempeña los puestos de Dirección, --
(aunque ellos también son humanos) no creen necesario ocupar
se de tales actitudes y dan por sabido que cada quien conoce
muy bien la naturaleza humana; precisamente por ello, han es-
tado cerrados a obtener ese conocimiento, al grado que sólo-
muy escasos hombres con verdadero espíritu científico saben-
cómo es tal naturaleza que consideran digna de estudio.

En la actualidad los directores se van abriendo pa-
so a la idea de que los grandes avances son desarrollo del -
ser humano a través de la educación.

Por ejemplo: puede haber dos hombres que aparenten-
tener exactamente la misma habilidad, pero uno de ellos hace
más del 50% o el 60% del trabajo del otro. Obviamente esto -
puede ser debido a un gran número de razones; pero se podrá -
ver con cierta facilidad que, el que educa y prepara tiene -
una razón específica para ello, está "motivado"; es decir, --
que no solamente es hábil sino al mismo tiempo, "quiere", --
tiene un motivo para trabajar a su máxima capacidad.

Motivar a la gente es uno de los aspectos más importantes de las relaciones humanas, y puesto que los grandes avances dependen del mejoramiento de ellas, todo dirigente que tenga seres humanos bajo su mando, el Director en este caso, debe procurar aumentar la motivación en el campo del aprendizaje.

El jefe debe estar convencido de tal necesidad, tomando en cuenta lo que otros opinen al respecto y cuando él logre entender a sus subordinados, entonces, estará capacitado para dirigirlos y motivarlos a efecto de que quieran usar sus habilidades personales de la manera más completa.

Los estudiosos de estas materias, han descubierto que la gente no usa más de la tercera parte o la mitad de sus conocimientos o habilidades en el trabajo y esto tiene como causa el que estén ignorantes de lo que pueden obtener trabajando a toda su capacidad.

En consecuencia, motivar es el verdadero trabajo del director. Si él quiere ser realmente eficiente en su empresa debe saber despertar en su personal el interés y el deseo de usar su habilidad de manera total.

C A P I T U L O 3.

LA PERSONALIDAD DE UN LIDER.

C A P I T U L O 3.

LA PERSONALIDAD DE UN LIDER.

3.1. CONCEPTO, DEFINICION Y RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

Uno de los aspectos más importantes es el que llamamos PERSONALIDAD, y esto nos concierne a cada uno de nosotros directa o íntimamente, se relaciona no solamente con lo que somos, sino también con lo que nos gustaría ser. Se refiere al alcance de lo que comprendemos en nosotros y a la protección de nuestro "ego".

Utilizamos fundamentalmente el término personalidad en el lenguaje diario para referirnos a cualidades que se consideran elevadas. Si se pide una descripción precisa, probablemente se pensará en la personalidad más bien vaga que un individuo posee o no posee. PERSONALIDAD concierne a un análisis avanzado y a una mayor precisión en la medida. En síntesis, podemos definir la personalidad como la persona total, su apariencia externa y su conducta, la conciencia interna de su yo, y su modelo único de rasgos mensurables que son relativamente permanentes.

3.2. CLASIFICACION DE LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD

La personalidad de un individuo se evalúa observando sus maneras normales de ajustarse a las situaciones que presenta la vida.

Podemos pensar que cada una de estas reacciones típicas sea designable por algún término descriptivo de rasgos de personalidad; en este sentido no es algo que un individuo posee, sino una manera de comportarse.

Muchas de las cualidades o rasgos más importantes-- han sido identificados y medidos mediante tests que se basan en numerosos ejemplos de ellos.

Los rasgos de la personalidad pueden ser clasificados dentro de los siguientes grupos:

- Cualidades mentales, o inteligencia y aptitudes.
- Cualidades emocionales y temperamentales.
- Cualidades del carácter, o hábitos morales.

3.2.1. CUALIDADES MENTALES, O INTELIGENCIA Y APTITUDES.

Probablemente no hay ninguna otra cualidad más importante en el mundo, que la inteligencia general. De ella-- existen numerosos conceptos pero quizá los más aceptados --- sean los que dicen: "inteligencia es la capacidad de pensar y la habilidad para resolver problemas y ajustarse a distintas situaciones". (1)

La mayor parte de los psicólogos creen que la inte-

(1) Sperling P., Abraham "Psicología Simplificada" Pág. 70.

ligencia es hereditaria y que no cambia mucho después de los 16 años de edad, y algunos de ellos niegan que el ambiente de la infancia tenga influencia en el desarrollo de la misma. Sin embargo, es un hecho que la inteligencia puede ser alterada por un ambiente bueno o malo, favorable o desfavorable al sujeto.

Las medidas de la inteligencia se expresan de distintas maneras. Una de las más comunes es la del llamado "Coeficiente intelectual" o "I.Q.". Se dice que un I.Q. de 100 es el promedio o normal. Consecuentemente los valores de I.Q. abajo de 100 representan grados de inteligencia subnormal; mientras que los índices mayores de 100, indicarán una inteligencia supranormal.

La inteligencia es la capacidad general del individuo para ajustarse o adaptarse conscientemente a nuevas exigencias, es una adaptación mental a nuevos deberes y condiciones de vida.

No debe confundirse la educación con la inteligencia. La educación es un logro resultante del uso de la inteligencia. Es un acopio de conocimientos adquiridos mediante el uso de todas y cada una de nuestras habilidades y aptitudes.

Las aptitudes, son un conjunto de caracteres sintomáticos que revelan las posibilidades de un individuo para llevar a cabo una acción o un trabajo, o para adquirir un conjunto coordinado de respuestas con vistas a un fin determinado, como el de hablar una lengua, resolver un problema de matemáticas o efectuar con éxito una operación manual.

Se ha comprobado que las aptitudes se desarrollan bajo los efectos conjuntos de la maduración interna y de la-

educación externa; para determinar la aptitud se tendría que eliminar el factor de educación. Ello sólo es posible si se consideran grupos homogéneos. Así, la aptitud es la que permite distinguir a los individuos entre sí cuando en igualdad de condiciones educativas se les considera bajo el ángulo -- del rendimiento.

Los criterios capaces de determinar lo innato de -- una aptitud son: la aparición precoz y espontánea, la persistencia o circunstancias favorables y el rendimiento superior a la media. El diagnóstico de las aptitudes es una tarea importante de los consejeros de orientación escolar o profesional.

Dada la importancia de las aptitudes respecto al -- trabajo, se ha intentado hacer un inventario completo agrupándose en cierto número de categorías: aptitudes sensoriales (vista, oído, etc.), aptitudes sensoriomotoras, que se basan en la acción simultánea de un sentido y un gesto (habilidad manual, aptitud para conducir un vehículo, etc.) y, -- finalmente, las aptitudes puramente mentales (memoria, atención, juicio, observación, etc.).

Al analizar las anteriores aptitudes llegamos al -- convencimiento de que un director debe tener conocimiento, -- experiencia y facultades personales en el arte de dirigir. -- Una visión intelectual para ejecutar y evaluar con una capacidad práctica en el trabajo. Debe ser un hombre integral y armónico, pues de no serlo, conduciría a la negligencia e -- inactividad; a la rutina e improvisación.

Todo director debe poseer la capacidad de comprender y saber aplicar en la realidad los principios, normas y -- funciones del proceso dirigido en el trabajo, poniendo en -- juego su formación profesional, calidad humana, inteligencia

y aptitudes.

3.2.2. CUALIDADES EMOCIONALES Y TEMPERAMENTALES.

Las cualidades emocionales y temperamentales de un individuo, probablemente afectan a los demás, más que cual -- quiera de sus otras características. Ellas son las que parecen darle su individualidad y colorido a cada quien, al contrario de las cualidades mentales, éstas son relativamente -- fáciles de cambiar o intensificar. Pues cada experiencia de la vida, especialmente las de la temprana edad contribuyen -- a desarrollar estas cualidades que regulan las emociones.

Las cualidades emocionales no son permanentes como las actitudes. Pueden cambiar en un individuo con facilidad, dependiendo para ello de su ambiente o su salud mental o física.

No es conveniente tipificar a la gente, pero cierta cantidad de frecuencia o agrupamiento de algunas características, habilita para clasificar a la gente con alguna libertad, de acuerdo a las observaciones que hagamos de experiencias y expresiones emocionales típicas.

Mediciones firmemente sólidas han llegado a determinar cómo calificar a la gente en relación con las demás y -- en los términos de sus reacciones emocionales expresadas con más frecuencia. Por ejemplo: se puede determinar cuando una persona es relativamente estable o inestable; si es autosuficiente o sumisa, humilde o dominante. Esto representa la distribución de los rasgos en los extremos y muy poca gente se encuentra en ellos. La mayoría está en el área intermedia -- que tiene una frecuencia promedio en tales rasgos.

Gran número de psicólogos creen que es imposible --

clasificar a la gente dentro de tipos determinados.

Se designa a algún grupo o persona, tomando en cuenta su temperamento, que es la tendencia inicial de reacción frente a los estímulos ambientales, constituyendo la resultante funcional directa de la formación corporal. No debe confundirse con el carácter, ya que éste es tipo de reacción predominante exhibida frente a los diversos estímulos.

Podemos entenderlo como un patrón de conducta individual.

Los rasgos temperamentales de un individuo, siempre están agrupados, por eso es que podemos considerarlos juntos y clasificar en base a ellos. Por ejemplo: algunos formarán un grupo que gira alrededor de la propia conservación del individuo, otros lo harán entorno a su imaginación o en relación a sus emociones, por ello podremos decir que el primero es egoísta, el segundo un soñador y el tercero un iluso.

Cada uno de nosotros tiene en su forma de ser un poco de los rasgos temperamentales, pero la mayoría de la gente cuenta con su mecanismo de control que le permite actuar en forma balanceada.

La persona normal tiene cualidades que contribuyen a su estabilidad emocional y nerviosa, previniendo toda clase de desplantes y desórdenes: es estable, comprensiva y no se deja vencer por las dificultades.

No olvidemos que la gente que está en los extremos de los rasgos temperamentales, se encuentra, indudablemente en instituciones para enfermos mentales. Pero también pensemos que todos tenemos algunos de estos rasgos, en nuestra forma de ser.

La mayor parte de personas progresa y asciende en--lo social y en el trabajo, porque está favorecida por contro--les de normalidad que permiten un buen ajuste con la reali--dad.

Si los directores tienen personal extremadamente di--fícil de manejar, y parecen sufrir las características extre--mas, no es posible, definitivamente, tratarlos con métodos -ordinarios de consejo.

Es posible que los hombres tengan controlados cier--tos rasgos temperamentales. Si estos no son altamente anorma--les, entonces será posible orientarlos con resultados real--mente constructivos en su conducta.

Recordemos a los señores directores que los rasgos--emocionales y las características temperamentales, son más--permanentes dentro de la naturaleza de cada uno, representa--tivo de la vida en sus tendencias y disposiciones del indi--viduo.

La herencia es probablemente la responsable del tem--peramento de las personas, pero sus experiencias fortalece--rán o debilitarán lo que se heredó. Las características tem--peramentales son, en consecuencia, más difíciles de cambiar--que las cualidades emocionales. Pero si los directores reco--nocen las tendencias temperamentales de su personal, esta --rán en mejor posición para comprenderlos y ayudarlos.

Si los directores, supieran aceptar sus propios de--fectos, nos acercáramos a ellos en forma apropiada y verían llegar nuestra ayuda con simpatía. Pero si no están dispues--tos a variar sus tendencias temperamentales, será práctica--mente imposible lograr algún cambio de sus rasgos o modifi--car su temperamento.

Por otra parte, los directores más sensatos pueden no estar conscientes de sus tendencias naturales; en este caso (salvo los que están completamente descontrolados), pueden ser colocados en trabajos donde sus cualidades particulares puedan ser convenientes.

Por lo tanto, un hombre normal y centrado en sí mismo, es un valioso prospecto para algún trabajo que además -- de una dirección o puesto ejecutivo.

3.2.3. RASGOS DEL CARACTER.

Los términos que se usan para describir a la gente se encuentran en el área de las actitudes, hábitos y valores morales. La mayor parte de los rasgos parecen ser una conducta aprendida, que los hombres saben aplicar a situaciones -- concretas.

Probablemente tales características, como la honestidad, la paciencia, tolerancia, generosidad y muchas más no son propiamente cualidades. En la actualidad, parecen ser -- los valores por medio de los cuales el mundo estima o valúa las acciones y los hábitos de la gente en determinada situación.

Tomemos por ejemplo la "honestidad". Se suele decir que una persona es honesta o deshonesta, pero hay tantas clases de honestidad como las ocasiones en que ella se manifiesta. Es dudoso que pueda haber una persona totalmente decorosa o completamente indecorosa. Algunos que son escrupulosamente honrados en materia de dinero, pueden estar inclinados a no serlo al confrontar ciertas situaciones de su vida.

Estas actitudes específicas hacia los otros son llamadas "rasgos del carácter" y todos tenemos diferentes están-

dar de conducta para cada situación. Estos hábitos de conducta pueden ser cambiados o modificados mediante un esfuerzo persistente y una ayuda tolerante o simpática.

En conclusión pensamos que la personalidad es el efecto combinado de los hábitos, cualidades, actitudes e intereses en acción de un individuo. Es el resultado de su herencia temperada por su experiencia, los psicólogos llaman a esta combinación, el "ego" o el "yo" interior.

Cada uno considera con justicia a su personalidad, como su más preciosa posesión. La personalidad está directamente relacionada con "respeto de sí mismo". Lo que somos (la clase de cualidades de la personalidad que tenemos) determina en gran parte la interpretación que damos a las palabras y a las acciones de los demás.

En efecto, nuestras cualidades son las que nos condicionan al mundo que nos rodea. Ellas son las herramientas que utilizan nuestras conductas. Y la forma en que usamos los rasgos de nuestra personalidad, será la que determina lo que las otras personas piensen de nosotros.

Los hombres hemos llegado a ser la maquinaria más compleja que existe. No podemos estar encerrados en casilleros ni llevar una etiqueta específica. Sin embargo, nuestra conducta puede ser previsible.

Si sabemos lo suficiente acerca de las cualidades individuales, y cómo son afectadas por la influencia externa al individuo, entonces entenderemos las razones que norman su conducta y, lógicamente, podremos preveer lo que un hombre puede hacer.

Consideramos que la piedra de toque de todas las re

laciones humanas de un director es: comprender las personalidades de cada uno de los que forman su personal y la manera como se diferencian unos de otros; encontrar las causas de su conducta, tanto interiores como exteriores, y saber actuar en consecuencia.



C A P I T U L O 4.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Todos pensamos que nosotros somos el mejor especialista en juzgar a la gente; sin embargo, muchos de nuestros juicios suelen estar equivocados.

El método más frecuente consiste en aceptar como -- cierto lo que nos parece la gente. Con base en tales ideas - generalizamos sobre la conducta de los demás y aún cuando en tre los hombres suele haber mucho parecido, no es sino hasta que aprendemos a conocer sus diferencias, cuando podemos --- realmente juzgarlos.

Pero antes de considerar las diferencias individuales, debemos conocer ciertos errores en el juicio de la conducción humana, que se han hecho a través de los siglos.

Cada pueblo, cada grupo social ha intentado prede-- cir siempre cómo van a realizarse los actos de sus hombres, - y en consecuencia, existen para ello sistemas que datan de - muchos años antes que se conociera la psicología científica. Como es natural tales sistemas tendientes a satisfacer los in

tentos que se mencionan, se fundaron sólo en muy escasas observaciones.

Ciertamente que tales métodos no tienen ninguna base científica, pero no obsta para que todavía sean creídos - por numerosas personas. A ellos corresponden las llamadas -- ciencias de la astrología, frenología, fisognomología, el -- palmismo, grafología y el análisis del carácter entre otras.

Estos métodos falsos para juzgar a la gente, se basan en signos externos del individuo o en su apariencia etc.

El astrólogo, por ejemplo, juzga que el futuro del individuo está condicionado por la posición de los astros en el momento de su nacimiento.

El frenólogo cree que la formación ósea de la cabeza y las protuberancias de la misma de un individuo, son una buena indicación de los rasgos de su carácter.

El fisognomólogo, mira la estructura de los huesos y el cuerpo, el color o las facciones del sujeto, para predecir su conducta con base en tales signos exteriores; y así, - otros.

Tales creencias se basan en muy escasas observaciones y han quedado definitivamente desacreditadas desde el -- punto de vista científico; pero debido a la propaganda que - se les hace, muchas personas inteligentes, todavía creen en - ellas.

En resumen: la personalidad y el carácter, no pueden ser juzgados por las apariencias externas. No hay ninguna relación entre la apariencia de una persona y su capacidad, - habilidades y personalidad. Nadie puede juzgar las habilida-

des o el carácter de alguien, por sólo simples apariencias-- La fuerza de un apretón de manos, talla, forma de la mandíbula, los ojos, ni ningún otros rasgo físico de cada hombre-- tiene relación con su verdadera personalidad.

4.1. ¿COMO SON LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y COMO PUEDEN AFECTAR EN LA PRACTICA PROFESIONAL?.

La psicología educativa se basa principalmente en el hecho de que todos los individuos son diferentes uno del otro. Muchas de sus diferencias saltan de inmediato a la vista; las más obvias son física : peso, talla, vigor, oído, -- etc.; más, la misma diferencia está presente o se nota en -- otras fases del modo de ser de los hombres.

En toda la larga historia del mundo, no ha habido -- dos hombres que hallan sido exactamente iguales y, así como han diferido en sus características físicas, también han cambiado mentalmente en las emociones, en los hechos y en todas las demás cualidades sobre las que se basa lo que llamamos-- personalidad.

Todos estamos acostumbrados a ver las diferentes habilidades y esfuerzos de los subordinados, no obstante que -- les hallamos dado el mismo tipo y cantidad de entrenamiento-- o tengan la misma experiencia.

Es creencia común que "la práctica hace al maestro" o sea que la larga experiencia tiende a igualar las habilidades. Nadie puede negar que el entrenamiento y la experiencia-- tienden a mejorar el conocimiento; sin embargo, también pueden aumentar las diferencias entre los individuos que se dedican a tareas complicadas. En las tareas más simples es donde el entrenamiento casi siempre llevará a los maestros a su mejor realización conjunta y mejorará su trabajo.

No se puede preparar a un maestro más allá de los límites de su capacidad; la práctica sólo mejora al individuo hasta donde él sea capaz de aprender.

Si ponemos a dos maestros escasos de experiencia -- en un grupo que evidentemente necesita gran habilidad; y habiendo demostrado uno de ellos, mediante "tests" adecuados -- una capacidad mayor que la del otro para el trabajo de que se trate, si tienen práctica igual, la diferencia en el rendimiento de ambos será más grande después de haber tomado dicha orientación, que antes de haberla recibido.

Esto se aplica también a los resultados de la experiencia, la cual no es más que un entrenamiento desorganizado. El entrenamiento y la experiencia pueden mejorar las habilidades del maestro, pero siempre el que tenga mayor cantidad de aptitudes será el que aprovechará más.

4.2. ¿COMO MEJORAR AL PERSONAL DOCENTE?.

Cuanto más íntimamente se conozcan las diferencias entre subordinados, tanto más habilitados estaremos para entenderlos y ayudarlos; consecuentemente, tener una cabal idea de cómo son los seres humanos, es para nosotros una materia de la mayor importancia.

La mayor parte de los directores que tienen éxito en su función han hecho un hábito el charlar con su personal. Es así como encuentran oportunidades para tratar con ellos -- no sólo asuntos del trabajo, sino también problemas personales.

Debemos trabar conocimientos individuales con los nuevos maestros o trabajadores manuales, tan pronto como sea posible; en realidad desde el primer momento en que em--

piezan a trabajar. Cuando abordamos al recién llegado pregunté mosle algo sobre sus problemas personales; seguramente encontraremos una respuesta rápida e interesante y al mismo tiempo demostraremos al sujeto que estamos interesados en él como persona.

Algunas preguntas nos facilitarán un tópico de mutuo interés que, al mismo tiempo que nos pone en una posición favorable para darle órdenes al sujeto, pondrán a éste en actitud de recibirlas mejor y entenderlas.

Nunca es tarde para aprender algo.

En nuestro diario recorrido por la escuela, hay que buscar informaciones que podamos usar más tarde.

Conocimos un director que supo ganarse la buena voluntad y lealtad de sus maestros, por un medio sumamente sencillo. En tarjetas individuales, de kardex, anotaba muchas cosas relacionadas con su personal docente: día de cumpleaños, educación, nombre de los hijos, de su esposa, sus edades, así como las cosas que le gustaban; sus estudios e intereses, tanto de los maestros como de sus familiares; y cuando obtenía algún dato más que consideraba de interés, añadía las notas correspondientes en sus tarjetas. Dichas tarjetas eran guardadas por orden cronológico o calendárico y cuando se llegaba el día de cumpleaños de un maestro, el director le expresaba oportunamente sus buenos deseos, después de haber dado una ojeada a la tarjeta correspondiente para hacer memoria de las características del maestro, con lo cual se preparaba a charlar con él de asuntos que realmente le interesaban.

Todos hemos experimentado siempre cómo nos agrada que alguien recuerde el nombre de nuestros chicos y nos pre-

gunte por sus progresos en la escuela, pues estos pequeños - detalles tan humanos son los que verdaderamente nos ayudan a obtener la comprensión y la colaboración de los demás.

4.3. ¿PARA QUE SE NECESITA CONOCER MEJOR AL PERSONAL DOCENTE?.

Hemos observado que los directores, con frecuencia-- necesitan prever la promoción de alguno de sus maestros; -- esto es una buena razón para conocerlo mejor. Es muy impor-- tante pensar la medida y calidad de los servicios de todo -- maestro, para saber si está o no preparado para aceptar nuevas y mayores responsabilidades y comisiones.

El conocimiento de sus antecedentes educacionales - es obvio, pero no siempre es seguro creer que el hombre con-- mejor preparación sea el mejor para ser ascendido porque no-- hay una relación definida en ello.

Recordemos que el hombre que se ha tratado de edu-- car a sí mismo, demuestra con ello que es ambicioso y busca-- seguridad en su futuro. Deben anotarlos así en sus registros, como una buena cosa que le debemos tomar en cuenta para el - caso de una promoción: secretario de la Escuela, Secretario-- del consejo técnico, etc.

Es claro que, si las aptitudes y características de un maestro están de acuerdo con el trabajo y comisión que -- desempeña, él hará un trabajador más eficiente. Este cono-- cimiento nos permitirá hacer del individuo un hombre más --- útil, al colocarlo en el grupo que mejor le convenga y se -- puede saber con cierta exactitud lo que se espera de él por-- el conocimiento que se tiene de sus capacidades y cualidades

Los maestros en grupos problema que están ejecutan-

do trabajos muy deficientes y difíciles para sus habilidades, usualmente fracasan o llegan a originar disturbios y confusión en la escuela; los resultados de una situación tal pueden ser desactualización, accidentes, malas costumbres, preparación deficiente o falta de vocación.

En un trabajo así es muy difícil evitar la frustración o sea el sentimiento de estar lleno de dificultades por todas partes; de ello pueden seguirse muy serios problemas - en forma de holgazanería, excesivo ausentismo, etc.

Por otra parte si el trabajo es muy fácil para un maestro apto, éste puede llegar a soñar despierto, aburrirse y usar su exceso de energía en jugar o molestar a los otros maestros que estén cerca de él.

Con estos conocimientos del personal docente en general, y otros del mismo tipo, se estará en mejor posibilidad para juzgar la clase de trabajo y la cantidad de ayuda que cada uno demande.

Si se está razonablemente familiarizado con los intereses de los maestros, sus antecedentes de escolaridad y educación, sus experiencias, sus problemas hogareños, actividades sociales, necesidades y actitudes, de todo eso que hace a un hombre ser lo que es; sólo entonces sabremos lo que se puede esperar de él y podremos usar tal conocimiento como factor de éxito en la función de dirigentes, verdaderos líderes, en la mejor acepción de la palabra.

4.4. ¿POR QUE LA GENTE ES DIFERENTE?.

Los directores deben de tomar en cuenta que la investigación científica nos demuestra que los seres son diferentes entre sí, por razones de herencia y ambiente. Los hu-

manos heredan muchas cualidades de sus ancestros, especialmente de los padres. Esta herencia incluye la mayor parte de aptitudes, cualidades físicas, algunas características emocionales y temperamentales. Pero muchos de esos rasgos también son aprendidos a través de la experiencia. Todo lo que nos rodea influye en nosotros y hay algunas características que sólo se adquieren en determinadas circunstancias. Lo que es indudable, es que todas nuestras características psicológicas son modificadas y aumentadas por el medio ambiente en que nos desarrollamos.

Los cursos de mejoramiento profesional son un buen ejemplo de los efectos del dicho medio ambiente. Si la persona no puede cambiar, será inútil pretender modificar sus cualidades y aptitudes a través de la actualización.

Mucho es lo que se aprende por medio de la práctica; consecuentemente, es muy importante para todo director conocer cuáles son los rasgos más influenciados por el medio ambiente y procurar cambiarlos o mantenerlos mediante una orientación eficiente y una supervisión adecuada.

Cómo expresar las órdenes
y aconsejar

63



C A P I T U L O 5.

COMO PUEDE UN LIDER CAMBIAR LA CON--
DUCTA DE UNA PERSONA QUE FORMA PARTE
DE SU PERSONAL.

5.1. COMO TOMAR DECISIONES Y ACONSEJAR.

La facultad de tomar decisiones es inherente al cargo de Director. Para conducir cualquier trabajo es necesario tomar frecuentemente decisiones que orienten el curso de los acontecimientos. El hecho de que en la escuela se deba aplicar la dirección colegiada, no significa despojar al Direc--tor de sus facultades de decisión; siempre conservará el timón en sus manos dispuesto a actuar con oportunidad y firmeza hacia las metas propuestas.

Por su especial importancia, muchos autores identifican la Dirección con la facultad de tomar decisiones y --- otros pretender ver en la decisión la esencia misma del fenómeno directivo.

Se dice con frecuencia: "dirigir es decidir", lo --cual es aceptable para subrayar el valor de la decisión; pero desgraciadamente confunde los dos conceptos irreductibles,

aunque íntimamente ligados. La decisión no agota la dirección, es apenas el primer paso para iniciarla. Una vez tomada la decisión tendrá que sobrevenir la acción concreta elegida, cuyo completo desarrollo es precisamente la responsabilidad más grave del Director.

Los que ven en la toma de decisiones la esencia del fenómeno directivo, consideran que del estudio particular de la decisión podrían derivarse reglas generales para el ejercicio de la Dirección en su conjunto. Sin desconocer que en esa toma se dan algunos elementos de la dirección, veremos que son hechos distintos, claramente delimitados.

La decisión es el momento final de una deliberación mediante la cual se elige determinado curso de acción entre varias alternativas posibles. Los elementos que intervienen en este proceso son los siguientes: los fines que se persiguen, la pluralidad de alternativas, el sujeto que decide y el acto de elección. Como podrá observarse en la decisión se dan los fines, los medios, el dirigente y la acción a realizar, que también intervienen en el proceso directivo en su conjunto. En la decisión todo ello acontece en el plano mental teórico; queda fuera de ella la ejecución práctica del acto decidido que es otra función esencial de la dirección.

La elaboración de una técnica adecuada para tomar decisiones, debería comprender los siguientes pasos principales:

10. Definir con toda claridad el problema por resolver, lo cual involucra los fines que se persiguen.
20. Presentar una información completa y verídica de las diversas alternativas posibles, donde se ponen en juego los medios de realización.

30. Elegir la mejor alternativa, que es propiamente la decisión, mediante una valorización correlativa de los fines y los medios.

Deberá procurarse que las decisiones que se tomen-- sean siempre racionales, es decir, fundada sobre hechos comprobados y razonamientos lógicos. Sin embargo, en la toma de decisiones intervienen factores subjetivos ineludibles, tales como la intuición, el temperamento y el carácter del Director; conviene regular su influencia por medio del pensamiento reflexivo.

Como en la dirección convergen la teoría y la práctica, ya que es una deliberación mental para realizar un acto concreto y además, en ella intervienen factores conscientes y subconscientes, bien podemos afirmar que es una toma de decisiones donde se pone a prueba la personalidad total del director.

Para que tenga algún valor el método mencionado, -- para tomar decisiones se requiere todavía otro paso; emprender la acción reclamada. Si no se hace esto, todo esfuerzo anterior habrá sido en vano. Pueden haber varias razones para que las decisiones no se pongan en práctica.

Algunas personas simplemente descartan realizar --- cualquier acción; jamás hacen hoy lo que pueden hacer para mañana. Otras temen las críticas, preven dificultades y deseen evitarse cualquier censura. Otras no se sienten seguras respecto a sus conclusiones. Por último, algunas personas se enfrentan a elecciones alternativas tan semejantes que no -- pueden decidirse.

Una vez que se ha tomado una decisión, cuanto más-- largo sea el plazo que se deje pasar antes de ponerla en ---

práctica, menores posibilidades habrá de que se vuelva realidad. El buen director debe reconocer esta verdad y actuar -- cuando la situación lo requiera.

Hemos tratado la toma de decisiones como si fuese-- un asunto puramente individual. En cierto sentido esto es -- verdad; cada director tiene que asumir la plena responsabilidad de las decisiones que toman. Pero esto no quiere decir -- que no pueda ni deba llamar a compañeros de trabajo, para -- que tomen parte del proceso. Muchas veces aquellos conocerán los hechos mejor que él. Otra ventaja más es que, cuando los demás sienten que han participado franca y honradamente en -- la resolución de un problema, están mucho más dispuestos a -- aceptar la solución que se les haya dado.

La orientación a los nuevos elementos dentro del -- personal, establece una base para la mutua comprensión de -- los deberes, responsabilidades, autoridad y relaciones del -- director con los subordinados. Una orientación fructífera -- ayuda a hacer que el empleado sea un miembro eficaz y productivo en el sistema educativo. Reduce al mínimo la posibili-- dad de errores y malos entendidos, así como la necesidad de -- sanciones disciplinarias. A continuación mencionaremos dos -- de los factores que deben considerarse al planificar la --- orientación:

- En problemas personales.
- En asesoría técnica - pedagógica.

En el primer caso, habilidad para poder escuchar,-- es el 90% de la técnica para poder dar buenos consejos. El -- otro 10% consiste en lograr que el consejo se lo de el pro-- pio interesado... sin darse cuenta.

Un buen director debe ser siempre amable y sus mane-- ras comprensivas deben invitar a tenerle confianza. Sólo así

le diremos lo que sentimos y deseamos, pues realmente lo que buscamos son amigos que simpaticen con nosotros.

El verdadero deseo al decir uno sus problemas a --- otro, es hallar una comprensión sin palabras de parte de éste. Los psiquiatras se basan frecuentemente en este hecho para ayudar a sus pacientes. Ellos hacen hablar a sus enfermos largamente acerca de sus angustias, y luego buscan la forma de ayudarlos a solucionar sus conflictos haciéndolos encontrar soluciones con sus propios modos y palabras.

Han de dejar que los subordinados aborden a los directivos para comunicarles sus problemas y éstos con preguntas amistosas ocasionales, darles el valor necesario para -- que les hagan sus confidencias.

Desde luego, nunca tendrán la suficiente habilidad para sugerirles el plan perfecto para resolver sus problemas; pero si se les ayuda a pensar y a plantear sus conflictos, por lo menos se les hará sentir mejor y hallar cierto consuelo al estar platicando sus problemas. Ello sin contar con el viejo axioma que dice: "problema planteado, problema resuelto".

Después que un maestro ha visto su problema en detalle, probablemente su situación ya no le parezca desesperada y, en consecuencia, tomará una parte activa en la búsqueda de soluciones propias, sobre todo cuando se involucran relaciones conyugales o familiares.

En resumen: no olvidemos que "el mejor consejero" -- es el que debe mantener abiertos los oídos y cerrada la boca".

5.2. COMO SE PUEDE CONOCER MEJOR AL PERSONAL.

Evidentemente se necesita poseer toda una serie de conocimientos acerca del individuo y las circunstancias que lo rodean, para llegar a estimar con certeza lo que se puede esperar de él.

Pero el hecho de ser directores los coloca ya en -- una magnífica posición para observar al personal, analizar -- sus cualidades y obtener de ellos la información que se nece site.

No se debe tener miedo a preguntar, porque crea que va a parecer curioso e impertinente. El "ego" estará siempre de su parte. El tópico favorito de conversación, que tenemos -- todos, es el propio "yo". Cualquiera, hasta el más introverso, siempre se mostrará comunicativo en lo que respecta a -- sí mismo, si está seguro, de que se le estima y que se trata -- sinceramente de comprender, que hay un verdadero interés en -- en escucharlo.

De lo anterior desprendemos la importancia que tiene esa rara cualidad de ser un buen "oidor" y saber escuchar inteligentemente con genuino interés a los demás; sobre todo cuando hay necesidad de juzgar y formar una opinión honesta -- acerca de algún agravio, queja o solicitud.

Es un verdadero arte el de llegar a ser un buen "escuchador", pero es la única manera de como un director puede -- sacar ventajas de todas sus entrevistas. En cambio, si lo -- que le agrada es escuchar su propia voz, es casi seguro que -- cerrará la buena comunicación que siempre debe existir entre -- él y su personal.

Aconsejamos que un director aprenda a reservarse --

sus opiniones y siempre deje que su interlocutor sea el que hable, mientras se limita a escuchar.

Esto exige un buen dominio de sus rasgos de conducta, un verdadero dominio sobre sí.

Necesita saber exactamente qué es lo que una persona quiere cuando se le acerca y para ello debe animarlo a hablar; sólo así llegará a saber lo que tiene realmente en su mente. Recomendamos usar preguntas lacónicas y estimulantes, que nunca puedan ser contestadas con un sí o un no. ¿por qué? ¿para qué? ¿cuándo? ¿dónde? etc.

Si se limita a escuchar, siempre tendrá la ventaja; pero si se trata de hacer conclusiones cuando el profesor ha dicho sólo unas cuantas palabras, y trata de dominar en la conversación, entonces estará cediendo a él esa ventaja, revelando sus propias ideas y naturalmente, dando oportunidad de acumular argumentos en su favor. Si, por el contrario se queda tranquilo y dejar hablar con entera libertad, entonces, al mismo tiempo que da valor para expresar lo que verdaderamente siente o inquieta, estará ganando tiempo de pensar los hechos y construir una réplica lógica y convincente, para utilizarla en el momento preciso. El escuchar bien, es un extraordinario gesto de verdadera amistad. Evidentemente cada quien necesita hallar a alguien que le quiera escuchar y le brinde crédito.

Inútil es decir que, si debe comprender a los demás y llevarse bien con ellos, el director tiene que asumir --- igual actitud consigo mismo. Si no tiene las actitudes adecuadas ni confianza en sus propias aptitudes y capacidades, no puede tener el debido respeto de los demás. A continua --- ción presentaremos algunos de los sentimientos y actitudes --- que el director tiene que asumir. Constituyen los cimientos de las buenas relaciones humanas:

- Respecto a sí mismo:

- + El Director deberá desarrollar su autocomprensión. No despreciarse o tener sentimientos intensos de inferioridad, tampoco ser demasiado exigente a -- sus propias necesidades. Comprender sus impulsos.
- + Aprender a respetarse. Reconocer que no es perfecto y estar dispuesto a perdonar. Tiene que apre-- ciar virtudes y sentirse orgulloso de sus logros.
- + Cuidar de sí mismo. Evitar la indulgencia exagerada, crearse hábitos sanos y mejorar sus conoci -- mientos y habilidades.
- + Aceptarse y tener confianza en sí mismo. Estar consucientes de sus aciertos y fracasos: saber que las actitudes y acciones inconvenientes pueden cam -- biarse y mejorar.

- Respecto a los demás, el Director tendrá que:

- + Reconocer, aceptar y comprender sus sentimientos-- para con los demás, controlar sus actitudes y preujuicios, evitar la discriminación y ser objetivo.
- + Entender a las personas tal como son.
- + Respetar la personalidad y singularidad ajenas.
- + Ayudar a las personas a que alcancen sus metas y- objetivos.
- + Conocer a su personal, analizar sus deseos y necesidades, ayudarles a encontrar el modo de satisfacerlos y usar los métodos factibles para formar-- los hasta que alcancen su potencial máximo.

La capacidad del Director para interpretar a su peru

sonal, trabajar eficazmente con él y con las personas con -- quien está en contacto, determinará en gran medida sus éxi-- tos o fracasos. Uno de los factores más importantes que contribuirá al buen resultado en todo cuanto haga, es poseer -- y saber usar sus cualidades de orientador y guía. Hemos pensado en algunas de ellas:

- Conocer bien a las personas y su trabajo.
- Tener confianza en sí mismo.
- Hacer hincapié en la actividad esforzada y cons-- tante.
- Poseer visión del futuro.
- No luchar contra lo inevitable.
- Observar actitudes objetivas.
- Ser sencillo.
- Tomar decisiones acertadas.
- Mantener la iniciativa.
- Estar dispuesto a emprender una acción contraria-- cuando sea necesario.
- Ser capaz de resistir presiones.
- Acusar firmeza en cuestiones de principios.
- Hacer resaltar lo mejor de las personas.

En resumen, concluimos que el recurso más importan-- te y valioso con que el Director trabaja y administra, lo -- constituye su personal. Cualquiera que sea el puesto que -- ocupe dentro de la institución, su trabajo es fundamental pa-- ra el debido funcionamiento global. Debe conocer la importan-- cia de sus necesidades, afanes, deseos, metas y ambiciones.-- Los problemas (personales y oficiales) que afectan su bien-- estar físico, emocional y social tienen que ser comprendi-- dos, para que se resuelvan inteligentemente los conflictos - de relaciones sociales que se plantean a diario. El Director tiene que sentir verdadero interés por las personas y esforzarse en mejorar los factores que hacen en lo individual y -

colectivo, actúen en la forma acostumbrada; procurará también aprender y utilizar esta comprensión para aumentar la eficiencia de organización.

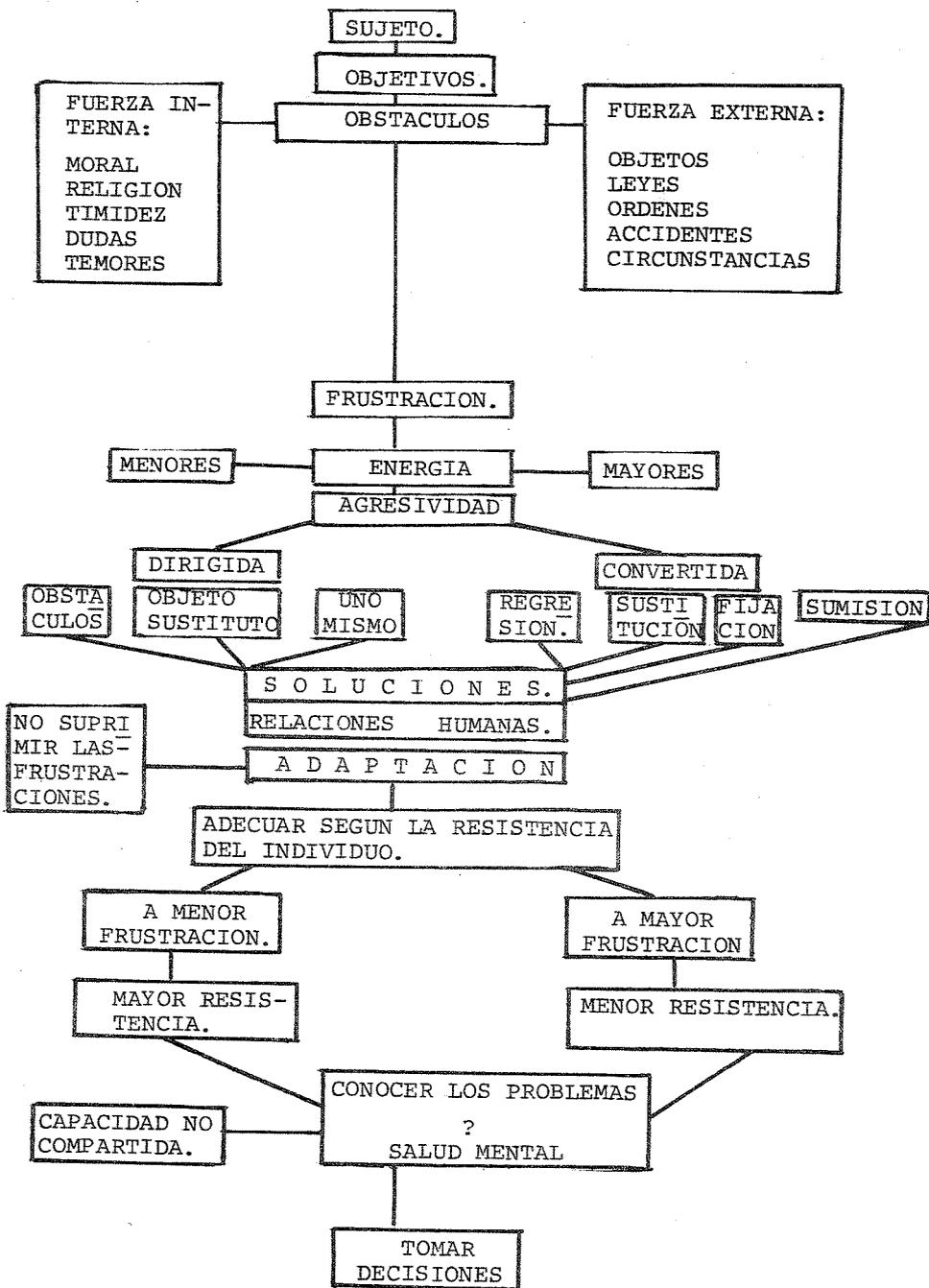
La finalidad de nuestra tesis - entre otras - es presentar un resumen de algunos de los factores fundamentales que influyen en la conducta humana, individual y de grupo. Cuanto mejor entienda el Director estos factores, mejor sabrá solucionar los problemas que surjan cuando trabaje con otras personas.

Síntomas de la conducta agresiva



C A P I T U L O VI.

LA CONDUCTA NEGATIVA



C A P I T U L O 6.

LA CONDUCTA NEGATIVA

6.1. LA FRUSTRACION.

Un "propósito en la vida" es el de vivir con miras a un fin. La obtención de esto hace que el hombre deba vencer muchas dificultades.

El trabajo también es un proceso de vencimiento de dificultades y superación de obstáculos. Vencer dificultades en la vida u obstáculos en el trabajo, significa que un hombre debe ser muy hábil para superarse y observar una conducta constructiva, reforzada por el tiempo en la forma debida para que pueda traducirse en un progreso hacia sus objetivos es la única forma de alcanzar resultado positivo.

Desafortunadamente, la gente rara vez vive de esta manera. Prefiere reaccionar irrazonable y emocionalmente ante los obstáculos que encuentra en su camino, en lugar de -- vencer a estos resolviendo sus problemas inmediatos. Casi -- siempre optan por actuar ciegamente y seguir adelante sin -- ningún rodeo. Toda su atención y esfuerzo lo dirigen a remover al obstáculo, independientemente de las consecuencias --

que ello les pueda acarrear. Esta conducta ciega e irracional, es un síntoma de FRUSTRACION.

Ahora bien, con respecto a nuestro tema, la clase de conducta que un director puede adoptar al enfrentarse a ciertas conductas de su personal, cuando algo o alguien se interponga en su camino, depende de muchos factores; experiencias, presión bajo la cual se encuentre, sus actitudes hacia lo que le estorbe, condiciones de salud, cualidades personales etc., son sólo unas pocas de las condiciones con mayor importancia.

Algunas veces el individuo puede estar motivado, es decir, que usará su inteligencia y sus habilidades para resolver su problema, con miras al logro de su propósito; si las circunstancias son contrarias, puede sentirse frustrado.

Tales cambios en el mecanismo de la conducta, ocurren con frecuencia en el trabajo. Un Director, debe tener habilidades para conocer qué clase de conducta se está desarrollando entre su personal docente, y saber cómo tratar los problemas que de ella se deriven.

6.2. COMO RECONOCER LA FRUSTRACION.

La negación de una satisfacción, por la realidad, es lo que en Psicología se denomina "frustración".

Cuando una persona se frustra, su conducta ha de sufrir un cambio decidido. Su actuación es insegura y ello es causa de dificultades. En vez de usar su poder de razonamiento para mejorar sus resultados, el frustrado siempre se vuelve destructivo o pueril. Su conducta se hace incomprensible. Se vuelve un inútil, a veces se convierte en vicioso.

Un hombre grandemente frustrado, actúa como un salvaje y con violencia. Hay muchos síntomas típicos de la frustración que debemos conocer. Desde luego, culpar a una persona por algo cuando está frustrada, sólo aumentará su frustración, como otras clases de conducta, tiene una causa y solamente estudiando, eliminando tal causa, podremos corregir la situación.

Una frustración puede durar mucho tiempo o ser de-- corta duración. Cuando la causa se remueve, el individuo que da libre para seguir avanzando hacia su objetivo y la frustración desaparece; pero si tal causa continúa presente mucho tiempo, es posible que la persona frustrada sufra cam -- bios definitivos en su personalidad y llegará ser un individuo pendenciero y molesto.

Comunmente todos tenemos una larga lista de frustraciones, la cual puede haber empezado desde temprana edad. Algunas habrán sido causadas por deficiencias físicas o mentales, por salud pobre, apariencia débil o falta de habilidad-- para competir en los deportes por baja estatura, etc.

La frustración puede también ser causada por falta-- de oportunidades, educación deficiente, cambios en estatus -- de vida, un hogar deshecho, pérdida de un trabajo, insuficien-- cia de medios económicos, dificultades conyugales y muchísi-- mas razones más.

Independientemente de la causa, si la frustración-- tarda mucho tiempo, la persona estará o se pondrá a la defen siva en sus relaciones con los demás.

La frustración afecta su personalidad total, y el -- sujeto malinterpreta también la conducta de los demás. Cons-- tantemente se sentirá insultado, se hará suspicaz en sumo --

grado, en fin: se hará un hombre agresivo y majadero, que se convertirá en una persona impopular y lógicamente, difícil de manejar. Todo ello porque se siente inseguro.

Si nosotros logramos encontrar la causa que se oculta detrás de su frustración, estaremos capacitados para mejorarlo y darle la seguridad que busca.

Algunos profesores sienten gran necesidad de tranquilidad y elogio; desgraciadamente, por su conducta negativa se dificulta mucho darles la ayuda que esperan y no es fácil hallar una manera de hacer que se sientan satisfechos. Tales son los maestros problema, que siempre hemos de considerar como enfermos en busca de un director que les de el tratamiento que ellos necesitan para mejorar.

Hay cuatro síntomas de conducta frustrada que son más o menos comunes y fáciles de descubrir.

El individuo puede mostrar uno o todos ellos. Estos síntomas pueden variar de acuerdo con las diferencias individuales y la severidad de los efectos de la interferencia o el obstáculo que las causan.

Las cuatro características mencionadas son: agresividad, regresión, fijación y sumisión. Estas reacciones típicas parecen razonables a la persona frustrada porque su razonamiento y lógica no funcionan bien, al ser esto así, sus actitudes le hacen distorsionar la situación por la cual atraviesa, de manera que su conducta le parece totalmente normal y apropiada.

6.3. LA AGRESION O ATAQUE.

Cuando un hombre está frustrado, su comportamiento-

más común será el de atacar, agredir. Al encontrarse con un impedimento, el combate ciego y absurdo será el objeto de su atención. La combatividad respecto al trabajo, usualmente -- está causada por una frustración en forma de una persona que interfiere en la realización o el logro del objetivo.

Si tal persona es un Director, la frustración simplemente se incrementa. Un niño frustrado, comunmente rompe sus juguetes y se niega a cooperar. En caso de un adulto --- frustrado, normalmente actúa de la misma forma que el niño, -- sólo que los adultos - en nuestro caso los profesores - rompen los muebles, hacen mal uso del material didáctico, crean problemas laborales, etc. Esta conducta en realidad es un medio para obtener a cualquier costa la remoción del obstáculo o la interferencia que molesta.

Los ataques, sin embargo, frecuentemente toman la forma de un abuso verbal y no de violencia física; así el -- frustrado teme a su director, procura minar la reputación -- del enemigo que ha causado sus dificultades, esparciendo rumores y falsedades acerca de él.

Por tales razones, es fácil asegurar que, muchos de los chismes que pululan en los centros de trabajo, han sido causados por individuos frustrados que se ocultan.

En ocasiones esta conducta negativa respecto a una persona se controla, deshaciendo el infundio o proclamando -- la verdad sin dejar lugar a dudas, entonces el individuo --- frustrado buscará otro blanco a sus ataques y así, por ejemplo: si no puede lastimar a su director, no será difícil que vaya a su casa y ataque físicamente a su mujer, regañe a sus hijos, o se desquite con el perro. Si fuere un director el -- que ha sido regañado por su superior, tal vez quiera compensar su frustración, que ese hecho le produce, regañando o -- criticando al personal docente por cualquier motivo haya o no

razón.

Algunas personas frustradas, atacan violentamente a personas totalmente inocentes: alumnos, padres de familia, - vendedores de la cooperativa escolar, etc.

6.4. SINTOMAS DE LA CONDUCTA AGRESIVA.

La fase de ataque de la conducta frustrada puede -- ser descubierta de muchas maneras. Los más comunes de estos-casos son las críticas indebidas a los directores, instala - ciones, mobiliario, equipo, material didáctico, ausentismo - agudizado, conducta agresiva con autoridades y padres de fa - milia, tareas incumplidas o muchas otras acciones similares.

La frustración generalizada puede ser motivo de que muchos maestros se reúnan y formen grupos negativos o franca - mente agresivos. Por eso los directores deben tener sumo cui - dado para controlar a tiempo tales manifestaciones, pues --- ellas pueden infringirle muy serios golpes a su posición y - prestigio como jefes. No tienen que imponer severos castigos o disciplinas exageradas por faltas leves, regañar en públi - co a su personal docente, ni mostrar favoritismo o aversión - de ninguna especie.

Para atacar con éxito este problema, es necesario-- saber descubrir cuál es la causa real de la conducta negati - va o el origen de la frustración. Una vez sabido esto, remo-- ver tal causa de insatisfacción que algunas veces será senci - lla, pero otras, quizá demasiadas complejas. Sin embargo, el único remedio es éste: el objeto debe ser encontrado y elimina - do definitivamente.

En las excusas dadas por la gente frustrada, pode-- mos frecuentemente encontrar el móvil de su actitud o, por lo

menos, muy importantes indicios que nos conduzcan a la localización de dicho móvil. Por ejemplo, un miembro del personal puede llegar a ser verdaderamente impertinente en sus solicitudes o peticiones. El origen de su agresividad, sin embargo, no es que él considere factores negativos en el trabajo, sino que su agresividad sea porque recibió un grupo difícil, atrasado o deficiente.

Pero insistimos, no importa cuál sea la causa, ésta debe ser eliminada o la frustración continuará indefinidamente causando problemas.

6.5. LA REGRESION.

Otra característica de la frustración es la conducta regresiva, la cual es esencialmente una forma de escape. Esto significa simplemente un regreso a la conducta simplista de la infancia.

Cuando los adultos se encuentran frustrados, muchas veces actúan como verdaderos niños y realizan actos infantiles como: poner apodos, gritar, llorar, patalear, etc. Como los niños, el maestro frustrado acepta con facilidad las sugerencias de otro y, en consecuencia es fácil presa del capricho o interés de otros compañeros que estén tan frustrados como él. Tales maestros buscan con urgencia un escape -- a su estado de frustración y añoran los días dorados de su niñez. Se sienten insatisfechos con su situación presente y desean volver a la seguridad del pasado en su hogar infantil y al cuidado de la madre.

El estado regresivo de una frustración en una escuela, por ejemplo, puede tomar la forma de negatividad a la aceptación de nuevas responsabilidades o de creer en rumores fantásticos. Otros síntomas son las "payasadas", las quejas-

frecuentes, las bromas pesadas y la irrazonable petición de favores.

6.6. LA FIJACION.

Otro síntoma de la frustración es la conducta fija, invariable. Esto significa que la persona - o maestro en --- nuestro caso - no pueden dejar de hacer cosas que no tienen valor real, aunque sabe que con ello no va a remover el obs táculo ni a resolver su problema. Parece que se siente obligado a repetir todo lo que hace.

Esta conducta parece ser un hábito bien establecido pero a diferencia de éste, no tiene ninguna finalidad o propósito válido. Bajo esta fase extrema de frustración el profesor no está en posición de aceptar ningún curso de mejora -- miento profesional o nuevas ideas. Se resiste violentamente a todo intento de corrección o control.

Ejemplo de la fijación son: terquedad, extrema acer ca de los cambios, resistencia a las órdenes, violación cons tante de toda regla, por bien establecida que esté.

La fijación es sumamente difícil de corregir cuando la persona está excitada. Si podemos creer que los Directo-- res son la causa de tal conducta, no deben intentar tratar-- personalmente con el maestro o empleado sobre este asunto. - Si es posible sacar al individuo del ambiente, su proceder -- puede ser cambiado por el método usual de buscar la causa -- y eliminarla.

6.7. SUMISION O RESIGNACION.

Cuando un individuo se rinde completamente a las -- circunstancias frustrativas, llega al estado de la sumisión. Esto sucede con frecuencia después de que el sujeto ha inten

tado otros recursos, tales como el ataque o agresión y ha -- comprobado que ninguna otra conducta le ha permitido remover el obstáculo que provoca su conflicto.

Si la frustración de un director o miembro docente es causada por su trabajo, entonces no mostrará ambición ni interés en progresar. Se manifestará por medio de algunas expresiones tales como: en este sitio nadie podrá progresar, -- no vale la pena probar, ¿para qué probar? no hay nada que hacer y otras expresiones similares que descorazonan al resto del personal docente.

6.8. ¿COMO VENCER LA FRUSTRACION?.

Si un director reconoce los síntomas de la frustración, puede también encontrar sus razones. Cualquiera de tales signos serán un alerta para intentar algún ajuste. En -- los casos individuales se debe investigar el pasado o la historia del sujeto frustrado, una comprensión real de las diferencias y cualidades de la personalidad del maestro o empleado así como de sus actitudes, será de gran ayuda para distinguir los móviles de la frustración.

Lo anterior no es privativo de los individuos, también afecta a los grupos. Y tales grupos frustrados significan grave riesgo para la moral del personal. Por otra parte puesto que los hombres frustrados son fácilmente influenciados, ellos pueden ser víctimas de los buscabullas o agitadores profesionales.

Resumiendo, tenemos que, si la conducta motivada -- resulta bloqueada, han de intentarse nuevas formas de respuesta. Cuando el bloque provoca una tensión emocional o una conducta desorganizada y perturbadora, decimos que el individuo está frustrado.

Las reacciones típicas de la frustración en los niños y adultos son: egoísmo, ataques de ira, hipersensibilidad, exceso de dependencia, hostilidad y aislamiento voluntario. Además de la perturbación emocional, la frustración entraña con frecuencia, respuestas que sustituyen la conducta bloqueada o dirigida hacia un objetivo. Las reacciones típicas de la frustración incluyen: conducta fija, fantasía y ensoñación, compensación, identificación, regresión, sublimación, agresión desplazada, represión, racionalización, proyección y formación de reacción.

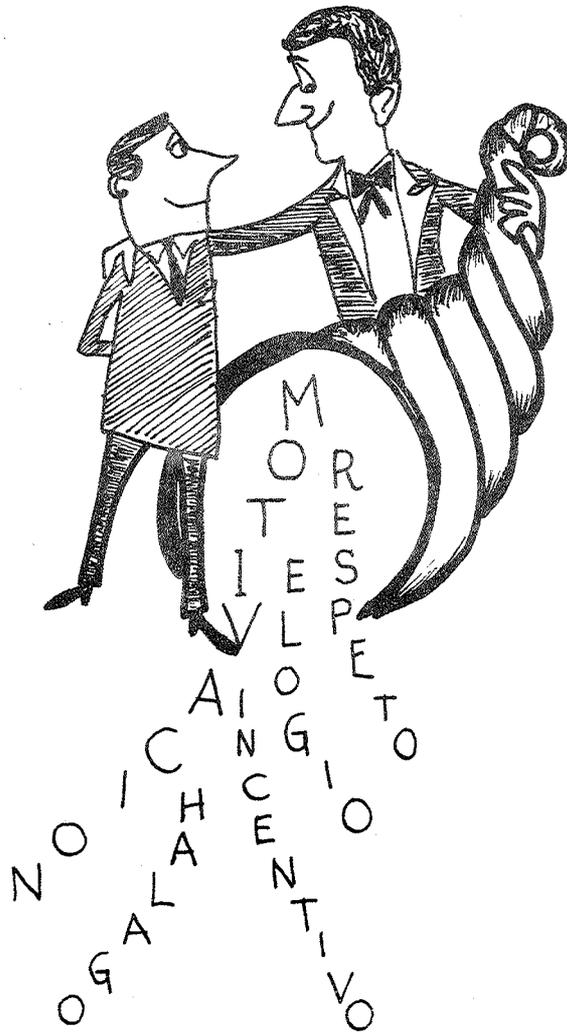
Las formas de frustración que incluyen ansiedad, agresión desplazada, regresión y conducta fija han sido provocadas experimentalmente.

La ansiedad de la frustración es un motivo poderoso que conduce a nuevas formas de respuesta. Las reacciones ante el trauma temprano en la vida, modela formas de hábitos característicos que persisten durante la existencia posterior.

La hipótesis de la frustración-agresión, establece que la hostilidad del individuo o grupo contra los integrantes de grupos ajenos puede desarrollarse como agresión desplazada de la frustración.

La frustración profunda plantea problemas en el control de la conducta. Los individuos con perturbaciones en la conducta pueden recibir ayuda para la reorganización a sus modos de adaptación, mediante las técnicas de formación y destrucción en hábitos de orientación, terapia por el juego e interpretación psicodramática entre otras.

Conducta positiva



C A P I T U L O 7.

CONDUCTA POSITIVA

C A P I T U L O 7.

CONDUCTA POSITIVA

7.1. MOTIVACION.

La motivación según definición que presenta Werner-Wolff en su obra "Introducción a la Psicología" nos dice: -- "La palabra motivación se deriva de la raíz latina que significa lo que pone en movimiento, es decir, lo que impulsa a la acción". (1)

La habilidad es la actitud de una persona, desarrollada a través del entrenamiento y la experiencia. Cuando -- uno usa sus capacidades en acciones constructivas, decimos -- que está "motivado". La motivación en consecuencia, es una -- conducta positiva, para resolver un problema. mediante el -- uso de las destrezas correspondientes. La conducta motivada, al contrario de la frustración, tiene un fin o propósito aje no al individuo. Este se denomina INCENTIVO.

También existen otras causas subjetivas en la motivación: las necesidades. El sujeto se siente motivado a lo--

(1) Werner, Wolff "Introducción a la Psicología" Pág. 190

grar algún objetivo porque actúa o trabaja con el fin de satisfacerlo. La motivación es el por qué de la conducta humana, así como la causa para un crimen, es la razón del crimen. Cuando nosotros hablamos de la voluntad de hacer algo, queremos significar el propósito de realizarlo al máximo de nuestra habilidad. En consecuencia, otra manera de definir la motivación, puede ser: la habilidad en acción hacia un fin determinado por necesidad o el deseo que se trata de satisfacer.

Si un director tiene la habilidad esencial para motivar u orientar debidamente a la conducta de su personal, - podrá controlar perfectamente el resultado del esfuerzo; es decir, señalará cómo hacer el trabajo que se quiere realmente.

Por lo tanto, es importante saber cómo funcionan -- las necesidades y propósitos internos de una persona, y entender el valor de los incentivos o las finalidades de su acción.

NECESIDADES E INCENTIVOS.- Las acciones de los hombres giran alrededor de sus necesidades. Los niños nacen con sólo algunas de carácter básico para poder sobrevivir. Por ejemplo: hambre y sed. Los niños al nacer tienen los patrones suficientes para poder cubrir tales necesidades y en consecuencia, están habilitados para chupar o succionar la leche y de tal manera satisfacer su hambre.

Hay otras básicas que no son aprendidas, tales como las urgencias de la eliminación, las exigencias del sexo, -- la curiosidad, así como el deseo de confort, reconocimiento y poder. Todas ellas son innatas.

Para resolver estos menesteres el individuo actúa o

se conduce en determinada manera hasta llegar a realizar sus fines. Lograr este propósito determinado, es lo único que resuelve la necesidad. Por ello es que la satisfacción de tal-necesidad es la resolución que está detrás, la razón para el-trabajo.

En otras palabras: el hombre sólo querrá trabajar-- para lograr los incentivos que realicen las citadas necesidades.

Pero así como las anteriores varían en fuerza e im-portancia, también son diferentes los incentivos que logran-cubrirlas. Un mismo alimento producirá más fuerte motivación a un individuo hambriento, que a otro que apenas ha termina-do de comer. Por otra parte, una persona que no esté verda--deramente hambrienta, querrá trabajar un poco más para conseguir un buen bistec, que una pieza de pan.

En relación al magisterio hemos pensado, que un concurso de ortografía tendrá más impacto o motivación en un --maestro recién egresado de la normal que en otro de basta experiencia. Es decir, que el maestro novato redoblará esfuer-zos para compensar la falta de experiencia, mientras que el-otro estará confiado a sus años de servicio.

7.2. INCENTIVOS PARA EL TRABAJO.

¿Qué desean obtener realmente los maestros que tra-bajan?.

Por muchos años la mayor parte de las autoridades--estuvieron seguras de que el incentivo principal para el tra-bajo, estaba en el salario. Diversas investigaciones nos han enseñado actualmente que no es el sueldo la principal fuente de satisfacción para la mayor parte del profesorado.

Es obvio que el orden o grado de los incentivos para el trabajo pueden variar, pero los resultados obtenidos, según opiniones dadas por compañeros, nos permite establecer la siguiente lista de lo que es más importante:

COMPAÑERO MAESTRO:

Con el fin de completar nuestro trabajo de investigación en la tesis que estamos realizando, agradeceríamos--colocarlas --según el orden de importancia-- los incentivos -- que un profesor de escuela primaria tiene para con la labor educativa.

Los incentivos que a continuación presentamos están en desorden, por favor colócalos según el orden o grado de importancia que les des.

- Horario conveniente.
- Buenas condiciones del trabajo.
- Directores agradables.
- Seguridad; estabilidad en el trabajo.
- Oportunidad de usar las propias ideas.
- Oportunidad de aprender nuevos métodos y técnicas.
- Compañeros de trabajo que congenien con uno.
- Mejores percepciones.
- Oportunidad para tener otros empleos.
- Salario justo.

- 1o. _____
- 2o. _____
- 3o. _____
- 4o. _____
- 5o. _____
- 6o. _____

- 7o. _____
 8o. _____
 9o. _____
 10o. _____

- Seguridad; estabilidad en el trabajo.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Compañeros de trabajo que congenien con uno.
- Directores agradables.
- Mejores percepciones.
- Salario justo.
- Oportunidad de usar las propias ideas.
- Oportunidad de aprender nuevos métodos y técnicas
- Horario conveniente.
- Oportunidad de tener otros empleos.

El magisterio desea en primer lugar; seguridad en el trabajo, y lo consideran como algo de capital importancia

Los salarios rara vez se encuentran antes del cuarto lugar y frecuentemente se consignan más abajo de la lista

Compañeros simpáticos con los que se pueden conge--
 niar, y buenas condiciones físicas del edificio y el traba -
 jo, siempre estuvieron colocadas en los primeros lugares por
 toda clase de maestros.

La importancia de un buen director se considera ---
 superior al pago.

Los profesores conceden gran importancia a las opor
 tунidades de expresar libremente sus ideas a poder aprender-
 métodos y técnicas en cursos de mejoramiento profesional.

Muchos maestros prefieren el trabajo dentro del ma-

gisterio por lo conveniente de turnos: matutino, vespertino y nocturno, horarios y períodos vacacionales, a otros trabajos que no les permiten continuar con sus estudios o mejorar su preparación profesional.

Tales fueron las opiniones de los maestros entrevistados, respecto a las principales fuentes de satisfacción en su trabajo.

Resulta extremadamente importante para los directores reconocer todo ello, por lo que puede significar para -- sus relaciones diarias con el personal.

Muchos de los factores considerados como los más importantes por los profesores, son de naturaleza psicológica. Es evidente que no todos los agravios o motivos de queja y - necesidades pueden ser satisfechas, simplemente, con la mejora económica.

7.3. LA NECESIDAD DE RESPETO Y ELOGIO.

Uno de los principios más importantes que debe re--cordar un director al tratar a su personal, es que cada uno llega a tener una elevada opinión de lo que es su "ego" es - lo que realmente enorgullece al hombre de ser como es y lo - que le hace digno de respeto.

Todos los maestros tenemos necesidades básicas y de finidas: de respeto, admiración y aprobación de los demás. - El respeto de uno mismo requiere de los elogios y la buena--voluntad de parte de los otros, o no sentimos satisfecho --- nuestro "ego". Trabajamos tenazmente para ganar la admira --ción y el elogio de los otros, y nos frustramos con facili--dad cuando se hiere nuestro "ego" si somos ignorados, criti--cados o reprendidos.

Es por tales razones que el halago es una de las -- más fuertes motivaciones que tiene un director para mover a su personal; pero el elogio de alguien que tenga autoridad-- para hacerlo y quienes los maestros y empleados respeten, es lo más convincente que hay para obtener la cooperación de -- los subordinados. Mucho más que el cheque de pago.

Es natural que un maestro para proteger su "ego" -- busque el reconocimiento del grupo en el cual trabaja. La -- fanfarronería es uno de los medios para proteger su "ego". -- Cuando un maestro cuenta a los demás de su grupo la manera -- como supo "parar en seco" a su director, seguramente está -- exagerando los términos de su conversación para lograr que -- sus amigos lo admiren. Esta es también una manera de prote-- ger su "ego" lastimando o un intento para mantener el respe-- to de los demás.

Cuando un hombre está trabajando dentro de un gru-- po siempre buscará mantener su estatura en acuerdo con los-- demás y cambiará su conducta cuantas veces sea necesario con tal de obtener su aprobación. He aquí por qué los hombres ac túan diferente cuando están solos o cuando están en grupo.

El "ego" es más fácil de ofender o lastimar, cuan-- do hay otros alrededor que observen la ofensa; por eso, cualquier acción nuestra que tienda a menospreciar o ridiculizar a un maestro en presencia de sus compañeros, llegará a crear un conflicto sumamente serio. La reacción a tal hecho será -- irremisiblemente un violento resentimiento.

Estos principios deben ser cuidadosamente conside-- rados por los directores, al dar órdenes o aplicar algún cas tigo.

Cuando los incentivos cubren nuestras necesidades--

los consideramos placenteros; tienen una influencia positiva, puesto que producen satisfacciones. Lo contrario, ocasiona resentimientos que se derivan de un incentivo negativo, o sea, un castigo.

Los directores pueden influir en la conducta de su personal, de dos maneras: una será a través de incentivos positivos o por medio de recompensas, elogios, reconocimiento, promociones, etc. La otra será mediante incentivos negativos que producirán resentimientos, pena o miedo.

Por ejemplo: un director puede influir en el proceder de un maestro elogiándolo o dando un aliciente especial a su cuidado en el trabajo, o también, puede amenazarlo con la disponibilidad o dándole un grupo difícil, si no cumple con sus obligaciones; en cambio, los sistemas de recompensas inducirán al profesor a cooperar.

Las amenazas de castigo por otra parte sólo producen rencores y complejos que abaten al profesor y hasta pueden incapacitarlo para realizar sus actividades escolares.

Algunas reglas disciplinarias sólo tienen por objeto hacer que el individuo actúe de determinada manera, imponiéndoles una sola forma de conducta. Esto puede frustrarlos y hacer que busque siempre alguna forma de eludir responsabilidades. Es probable que aparenten laborar con gran intensidad cuando el director esté cerca de ellos, pero al alejarse seguramente decaerá, quizá desperdicien el tiempo o encuentren otra manera de eludir sus obligaciones.

En el pasado era común que los directores, para manejar a su personal, usaran un lenguaje abusivo y amenazas de disponibilidad. Ese fué el método del antiguo "arriero" al que nunca preocuparon las buenas relaciones humanas.

El miedo y el resentimiento que producen algunas -- normas de disciplina negativa, producen frustración y originan la conducta negativa.

7.4. CUANDO SE JUSTIFICA EL CASTIGO, EL REGAÑO.

En algunas ocasiones la recompensa no tiene lugar y sí en cambio se requiere aplicar algún correctivo. La experiencia demuestra que el castigo es más efectivo cuando se trate de prevenir algún acto indeseable.

Cuando un muchacho no es un buen deportista, se le advierte que será separado del grupo si no se corrige. Si lo mandamos a su cuarto, le hacemos ver que el castigo se le impone por su conducta antisocial con sus compañeros de juego; pero si lo golpeamos, el muchacho va a asociar el castigo -- con la persona que lo golpea y se sentirá contra ella. Algunos castigos ordinariamente no previenen la repetición de la conducta indeseada.

El mismo principio es válido con un maestro que no colabora. Será mejor pedirle su cambio que ponerlo a disposición.

El elogio es una recompensa satisfactoria y debemos asociarlo a una conducta deseable. Por ello los directores -- deben usarla en todas las ocasiones en que el trabajo o la -- conducta sean mejores de lo usual, y garantice el éxito.

Cuando omitimos el elogio, actualmente, se considera una forma severa de castigo. Esto, con frecuencia, tiene un valor positivo porque el maestro necesita del reconocimiento del director y estará dispuesto a cambiar de conducta para conseguirlo.

Consecuentemente, omitir el elogio a un profesor -- que no está trabajando bien, puede lastimar al sujeto, pero no le provocará resentimientos contra el director.

Por lo común, los directores consideran una obligación el buen trabajo, pero llaman la atención a quien comete algún error.

Los grupos deficientes, el alto grado de reprobación, las comisiones mal cumplidas, etc..., frustran al director porque ello desacredita su condición de líder. En consecuencia, como resultado de su propia frustración regaña a sus subordinados.

Una investigación realizada sobre el valor de los regaños como incentivos para mejorar la labor, ha revelado algunos hechos interesantes. Solamente el regaño hecho en lo particular puede ser una motivación para mejorar el trabajo o la conducta.

Las reprimendas dadas en privado, con sugerencias constructivas, permiten el mejoramiento del profesorado y aumentan los buenos resultados, en algunos casos; pero todas las demás formas siempre producen resultados muy poco favorables.

Las reprimendas, el ridículo, el sarcasmo, en público o en privado, son ofensas al "ego" que siempre se traducen en una disminución o cuando menos, en nada mejoran el rendimiento de los trabajadores.

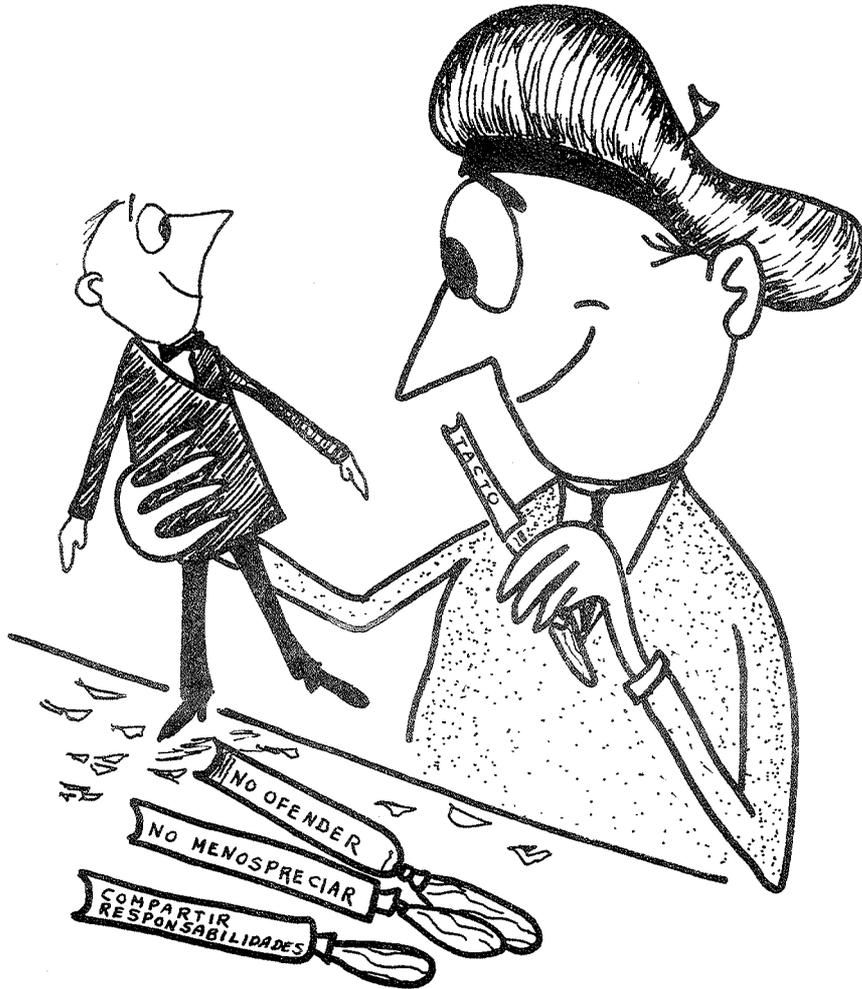
El sarcasmo en público es el que tiene el peor de los defectos, porque desarrolla el mayor resentimiento. En muchos casos, los maestros no sólo no mejoran, sino que en realidad incrementan sus errores. Los regaños en público tam

bién tienen malos efectos, pero en todo caso menos malos o se rios que los producidos por el ridículo o el sarcasmo.

En consecuencia, con excepción de la amonestación - privada, todas las demás formas de disciplina de este tipo, - solo lograrán resentimientos contra el director y se traduci rán en malas actitudes hacia la escuela y baja moral. Hay di rectores que creen que los elogios a una persona de posi -- ción inferior al maestro (trabajadores manuales) sólo las -- harán presumidos y demasiado pagados de sí mismos, de lo --- cual se derivará un mal trabajo. Creemos que es todo lo con -- trario pues en los casos que hemos observado (cinco escue -- las), los trabajadores manuales mejoran su trabajo siempre - que se los estimule con elogios adecuados y una sincera apre ciación de sus merecimientos.

Cómo corregir al personal.

100



Capítulo 8

C A P I T U L O 8.

COMO CORREGIR ALGUNAS CONDUCTAS EN
LAS PERSONAS QUE ESTAN BAJO LA DI-
RECCION DE UN LIDER.

C A P I T U L O 8.

COMO CORREGIR ALGUNAS CONDUCTAS EN LAS PERSONAS QUE ESTAN BAJO LA DIRECCION DE UN LIDER.

8.1. COMO CORREGIR AL PERSONAL.

A pesar de lo considerado en los párrafos anteriores, el corregir a maestros y trabajadores manuales es uno de los principales deberes diarios de un Director. Aunque no hay un medio que con exactitud nos permita hacer tales correcciones, sí podemos pensar algunas maneras para hacerlo. Hay ciertas guías muy generales para lograr cambios en la conducta y hacer que el personal acepte las recomendaciones sin ningún resentimiento para con el Director. En seguida anotamos algunas normas de importancia:

1.- Conocer los rasgos de personalidad y las actitudes de su personal antes de tratar de corregirlos. Esté atento a los síntomas de frustración.

2.- Todo Director debe estar seguro de que su actitud personal es una GENUINA ACTITUD de ayuda. Si critica -

solamente para demostrar su autoridad, logrará muy pocas correcciones y, por otra parte, seguramente va a dar lugar a que se resienta su personal contra él. Nunca debe corregir cuando esté enojado; recomendamos tomar tiempo para calmarse y pensar antes de actuar.

3.- Antes de nada conozca todos los hechos. Si es posible localice la causa de la conducta o el error, antes de hablar con el miembro del personal al respecto. Muchos Directores han tenido muy serias dificultades y perdido el respeto de sus subordinados, porque han regañado sin estar seguros de los hechos.

Existen algunos errores que indudablemente están -- más allá de las posibilidades de control de los subordinados; el director perderá el respeto del maestro, si lo regaña sin tomar en cuenta tales circunstancias. La consecuencia será ganarse una reputación de hombre injusto.

Cuando ya conozca los hechos, tampoco haga juicios precipitados. De al maestro, trabajador manual, padre de familia, etc. una oportunidad de hablar y tratar de justificarse. Sepa escucharlo, no lo interrumpa sólo porque algunos -- de su justificación no sean suficientemente claros o le parezcan conocidos. Ponga atención al motivo y destaque los -- puntos importantes que usted considere se deben examinar. Investigue si la causa de la conducta deficiente en la persona aludida, no es alguna enfermedad en el hogar o algún otro infortunio semejante. Cuando necesite ayuda demuéstrela aprecio y agradezca su lealtad, ayudándolo, evitando toda crítica. Después de escuchar los motivos o asunto en relación, -- trate de comprobar los hechos y consulte los antecedentes, -- si es que lleva un expediente, sin que este pueda sentirse -- comprometido.

4.- Comparta las responsabilidades de los errores. Un buen Director, un verdadero líder sabe advertir o reprender en forma amigable. Procure dar a su personal alguna manera de salvar su prestigio, compartiendo la responsabilidad en el error que se esté juzgando. Podemos decirle: Maestro Diego quizá no fuí bastante claro y por ello usted supuso que estaba trabajando bien ... etc. Es así como el Director hace al individuo responsable de su propia conducta.

5.- No menosprecie al maestro. Todo abuso de autoridad lastimará el "ego" y procurará que no quiera escuchar -- las sugerencias o no las reciba con la mente abierta. Algunas críticas sólo servirán para frustrarlo más y, por otra parte, ya sabemos que sólo las sugerencias constructivas son capaces de motivar hacia una conducta positiva.

6.- Tenga tacto, pero no se exalte. Muestre paciencia y buena voluntad, nunca use sarcasmos o ridiculice al -- sujeto. Los hombres sólo responden bien si creen que su Director los estima y que tiene suficiente habilidad o inteligencia para corregirlos cuando falla en el trabajo.

7.- No ofenda. Encuentre la causa del error o de la acción equívoca, junto con él. Ponga en claro la falta y sus causas. Busque la forma de eliminar tales causas y sustitúyalas con el proceder correcto. Explique cómo y porqué debe ser hecho el trabajo en determinada forma. Sólo actuando como queda dicho, demostrará al maestro o persona afectada, -- que la está tratando como a un adulto o estará así, haciendo un fuerte o decisivo llamado a su razón.

8.1.1. LOS AGRAVIOS Y SUS SINTOMAS.

Un agravio puede ser cualquier cosa o acto que lastime a una persona. Los efectos perniciosos de tal agravio -

fijan una actitud negativa del sujeto hacia su trabajo o su Director. Las ofensas pueden surgir de las condiciones psíquicas del individuo, el contenido de la organización donde se encuentre y también fuera del ambiente de trabajo. Un agraviado puede ser imaginario o real, pero en ambos casos será causa de conducta negativa. Cualquiera que sea la razón, los resultados positivos y la moral en general se verán afectadas, cuando alguno de los miembros del personal esté agraviado. Algo se ha estudiado acerca de esto. Si los directores son lógicos y saben escuchar las quejas y encontrar sus causas estarán en posibilidad de resolver los conflictos que de ellos se deriven. Entonces, su habilidad para manejar las quejas producirá un sentimiento de confianza en su personal y fortalecerá su reputación de buenos directores.

Por lo anterior, será normal que los profesores vayan a contarles sus problemas (quejas) o sus resentimientos (agravios). De esta forma los directores estarán alerta para poder ayudarlos y resultará tan feliz como en los viejos cuentos.

Los agravios (o resentimientos) pueden ser detectados de diferentes maneras; algunas de las más importantes, son las que siguen:

- 1.- Signos de frustración en los individuos o en los grupos.
- 2.- Síntomas indicadores de falta de interés en el trabajo.
- 3.- Bajo rendimiento en el grupo y en sus comisiones.
- 4.- Aumento de cambios del personal docente, durante el curso, al final o principios de éste.
- 5.- La sumisión se hace notoria.

- 6.- Las actitudes del personal cambian bruscamente de la cooperación al resentimiento.

Aunque la situación sea normal y las condiciones -- del trabajo sean buenas, siempre suelen existir algunos agravios. El personal en una de las escuelas, de un compañero, -- aprendió esto desde hace mucho tiempo: Cuando los maestros -- no discuten ni refunfuñan, la moral anda baja. Lo mismo sucede en otras escuelas. Siendo natural para el personal, tener contratiempos ocasionales, es erróneo que un director crea -- que la moral de su grupo es muy alta, sólo porque nadie se -- queja; por el contrario tal vez esté parado sobre un barril de dinamita. Tal ausencia de quejas sólo puede significar -- que los maestros están reprimiendo sus disgustos, porque no tienen la suficiente confianza con su director, para decir -- lo que realmente sienten.

El derecho para ventilar una queja o expresar un -- disgusto es esencialmente democrático, y por ello es uno de los aspectos que hay que vigilar y facilitar. Los hombres -- que no tienen facilidad para presentar sus agravios, adquieren un fuerte resentimiento contra sus eventuales verdugos. -- Su moral se rompe y su conducta puede volverse francamente -- agresiva. Solo un sistema bien establecido para manejar quejas o agravios es la mejor válvula de seguridad para la organización.

Por favor señor director: ¡No se siente sobre esa -- válvula!.

8.2. COMO SE MANEJAN LAS QUEJAS.

Cuando un hombre decide decirnos sus problemas, es porque piensa que se trata de algo muy importante. Naturalmente, él siente que tiene el derecho de ser escuchado, aun-

que sabe también, que no todas las exigencias van a ser satisfechas y por consiguiente, de lo único que está seguro es que tiene ese derecho de ser oído. En consecuencia, lo peor que puede hacer, un director, es sentarse a escuchar de mala gana o sin atención. Claro que los señores Directores pueden negarse a escuchar cosas groseras, ofensivas, pero nada más.

Aún las injurias deben escucharlas con ecuanimidad y atención, demostrando serenidad o indiferencia, poniendo un alto en ellas sólo de manera casual. Esto evita muchísimos problemas y seguramente va a reducir el conflicto, por lo menos, a sus términos exactos. Cuando algún maestro se acerque y le diga: quiero hablar con usted acerca de algo, invítele a pasar a la dirección y pídale que tome asiento; después hay que animarlo para que le cuente su problema y procure escucharlo muy bien mientras esté hablando, no le interrumpa y ánimelo a continuar. No argumente con él, tenga cuidado de no decir nada que le haga sentirse en estado de inferioridad o desear no haber hablado nunca con usted.

Cuando termine de contar su problema, resuma los puntos que le ha comentado. Tal como haya entendido. Dígale algo como esto: Vamos a ver si he entendido bien su problema y, acto seguido; exprese claramente lo que le parezca haber entendido de su conflicto en sus propias palabras, tratando de ser todo lo más claro posible para que le comprenda bien (hay que tener cuidado de narrar su dificultad y no otra cosa parecida). Cuando él haya escuchado estará convencido de que realmente ha oído su charla todo el tiempo.

Hay que eliminar las posibilidades a malos entendimientos. Desde luego, antes de hablar debe estar seguro que está en posesión de todos los hechos y datos importantes. -- Nunca debe hacer juicios precipitados. Sin embargo, no desaproveche la oportunidad de hacer saltar el agravio en el mo-

mento y lugar debidos y hacer el análisis conveniente del mismo.

Si siente que es necesario pensar un poco antes de hablar o contestar algo al maestro, puede decir: "Maestro,-- yo le agradezco que haya querido hablar conmigo acerca de este asunto tan interesante. Ofrezco buscar la manera de hacer algo y prometo que daré una respuesta tan pronto como sea posible". Si posteriormente ve que requiera más tiempo dar la respuesta debe ir a ver al profesor y decirle con franqueza el motivo de su tardanza. Si no se lo explica, probablemente llegue a pensar que lo único que hizo fue quitárselo de encima y que no es sincero.

En muchos casos, las solicitudes o peticiones no -- pueden ser atendidas, y la respuesta debe ser no. Sólo que, -- entonces es cuando debe utilizar todo su tacto y permitir -- al maestro que ponga a salvo su prestigio personal.

Recordemos cuando en alguna escuela llegamos a sentir resentimiento hacia nuestro director o, más bien hacia sus reticencias o la forma en que el parecía no hacer caso -- de nuestras peticiones o sugerencias. Es el mejor ejemplo.

Ha de ser lo suficientemente diplomático para poder decir con sinceridad: maestro; he tomado en cuenta su problema y una porción de cosas acerca del mismo; pero, por estas y estas razones, no puedo acceder a lo que pide. Aguarde un poco, que ya volveremos a tratar este asunto en otra ocasión...

8.3. MOTIVACION.

8.3.1. MOTIVACION POR COMPETENCIA.

Hay ocasiones en que la gente se siente estimulada-

a competir, lo mismo en el trabajo que en el juego. Competir con gente superior, o inferior, no produce gran satisfacción pero cuando la competencia se verifica entre iguales, la rivalidad estimula a los hombres a conseguir las más altas realizaciones.

Consecuentemente, es fácil estimular a las escuelas a competir entre sí dándoles motivos para ello, ya sea individualmente o en grupo. Tal vez fuera conveniente establecer algunas competencias a base de concursos: ortografía, matemáticas, competencias deportivas internas de zona, o en ambas, por ejemplo.

La competencia entre escuela y escuela, obliga a ambas a mejorar sus resultados. La contienda entre grupos desarrolla el espíritu de grupo. Pero todos los miembros deben ser sensiblemente de igual capacidad; de lo contrario el menos hábil será echado fuera del grupo sino logra desarrollarse al mismo nivel de los demás. Los desafíos en la competencia no deberán causar dificultades, a menos que los maestros desconozcan las reglas o puntos de la convocatoria; en consecuencia, el grupo debe estar constantemente bien informado -- de sus progresos, para que se sienta animado a continuar en la competencia por mejorar.

8.3.2. MOTIVACION POR AMISTAD.

Un problema constante para todo director, es el de las buenas relaciones personales con sus profesores. Esto es particularmente difícil si anteriormente ha sido uno de los maestros, como sucede con frecuencia, y ha llegado a su puesto siendo parte del profesorado.

El director no querrá ser considerado como un arribista; sin embargo, no será posible seguir teniendo familia-

ridad con los subordinados que fueron sus antiguos compañe--ros, y ello hará temer que le reste el respeto de los demás-profesores o hacerle víctima de las sospechas de favoritismo. No existe ninguna regla probada para resolver tal situación. Cada director deberá resolver este asunto por sí mismo.

El carácter de su grupo y su propia personalidad in-fluirán definitivamente sobre sus relaciones. Pero hay dife-rencia entre la familiaridad y la buena amistad. La familiari-dad casi siempre infunde menosprecio, en tanto que la verda-dera amistad, provoca confianza. Un buen director debe ser -accesible cuando la razón lo demande y reconocer sus fallas-o errores para no perder el respeto de su personal. La esen-cia de la genuina amistad, es la sinceridad, consecuentemen-te será el mejor medio para despertar el interés y la simpa-tía de los demás.

El miedo hacia el director es una actitud muy común entre algunos miembros del personal. Sólo la verdadera amis-tad la disipa. Nadie puede apreciar a una persona que se teme; por tanto, si los subordinados le tienen recelo, sólo ma-nifestarán entusiasmo y diligencia cuando lo sientan cerca;-lo ayudarán o cooperarán si llegan a ganarse su amistad y --respeto.

Los hombres que temen a su director nunca darán al-trabajo lo mejor de su esfuerzo. Ellos sólo obedecerán a sus -emociones y harán lo que se les ordene, pero nada más, sino-pueden motivarlos, no logrará que pongan todo su corazón en-el trabajo, porque estarán siempre en un estado de temor o -exaltación nerviosa.

Un interés amistoso y honesto en el profesorado, se-guramente disipará sus miedos. Así como este es probablen-mente el mejor camino para establecer relaciones positivas o --

amistosas con su personal. Debe explicarles la importancia - del trabajo que ellos hacen. Uno de los incentivos básicos-- para la satisfacción en el trabajo es el entender lo necesari--o que sea ese mismo trabajo.

Frecuentemente, los maestros sólo tienen una vaga - noción de la importancia de su parte en la enseñanza-aprendi--zaje, lo mismo sea dentro del grupo, la escuela o en la dia--ria labor educativa. Por ello, es que sentirán mayor interés-- y cariño por su trabajo, cuando le digan la importancia del-- mismo en relación con los demás.

El trabajo debe tener un propósito claramente defi--nido, los profesores nunca estarán suficientemente motivados para realizarlo. Debe conceder crédito cuando ese crédito -- sea debido. Cuando algunos de sus maestros hagan alguna bue--na sugerencia para mejorar el trabajo, propio o ajeno, hay - que felicitarlo delante de los demás cuando se sepa como pro--ceder en estos casos, empezará a ser conocido como un direc--tor honesto y siempre recibirá bastante del crédito que de a los demás, lo que no sucede en casos contrarios.

La regla más importante, de todas es: cortesía y -- consideración en todo tiempo. Esto agrada a todos, sin dis--tinción, procediendo así, estará incrementando la confianza-- en el personal, y ello se traducirá en mayor familiaridad y-- amistad hacia usted, señor director.

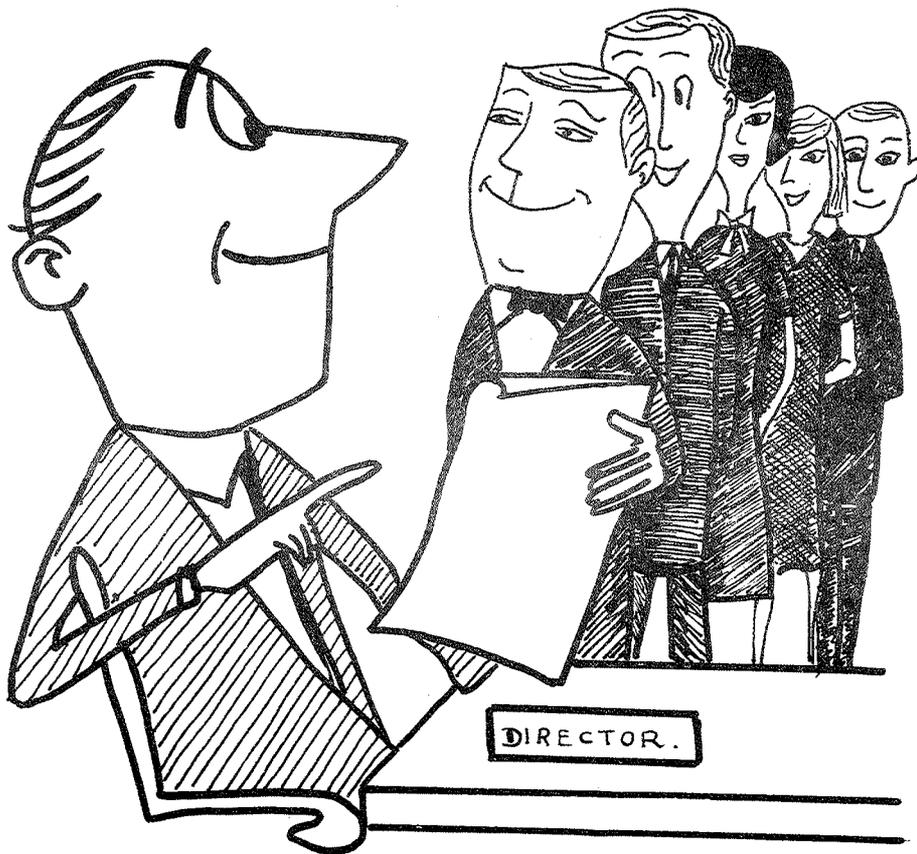
Siempre es posible ser cuidadoso y cortés, y seguir-- manteniendo la disciplina. Puede conservar la dignidad y ga--nar respeto, si se es impersonal sin llegar a indiferente.

En resumen, la base para lograr una interrelación - satisfactoria con el profesorado es la siguiente: PONERSE EN SU LUGAR, Y TRATARLOS DE LA MISMA MANERA EN QUE NOS GUSTARIA

SER TRATADOS EN SITUACIONES SIMILARES.

Me pongo en su lugar y lo
trataré del mismo modo como
me gustaría ser tratado en
situación similar





C A P I T U L O 9.

MORAL Y CONDUCTA DE GRUPO

C A P I T U L O 9.

MORAL Y CONDUCTA DE GRUPO

9.1. INTRODUCCION.

En las escuelas, la mayor parte del personal trabaja como miembro de un grupo. El individuo es la unidad de ese grupo. Su conducta está determinada fundamentalmente por los rasgos de su personalidad, actitudes, necesidades e incentivos; pero al mismo tiempo, estará fuertemente influenciada por los sentimientos del grupo.

Su personalidad, nunca estará completamente perdida en las acciones del grupo; sin embargo, en muchas situaciones, las actividades del individuo serán diferentes a las que le son comunes cuando se encuentra solo. En consecuencia, los directores deben comprender y dominar los principios que fundamentan las actitudes y la conducta de los grupos.

La necesidad que siente el hombre del respeto y la aprobación de sus compañeros, es tan fuerte, que estará dispuesto a adaptar y cambiar su conducta para estar en armonía con su grupo. Actuará de esta manera, siempre que los deseos del grupo no estén en conflicto con los suyos propios.

Cuando los deseos o impulsos del individuo, sean -- compartidos por sus compañeros, el trabajador se sentirá mucho más estrechamente unido a éstos dentro de su grupo.

Un personal con fuertes necesidades de apoyo y comprensión, es muy sugestionable y sensible, por lo que se encuentra siempre abierto a recibir toda clase de influencias, aunque no tenga ninguna relación con los hechos o con la situación.

Hay muchas cosas en toda escuela, que están en conflicto con los sentimientos de los maestros y los grupos que se forman: condiciones de trabajo, directores, salarios, sistema de trabajo, horarios, etc... Los intereses de los maestros que forman grupo, son similares y uniformes, hasta que alguno de ellos recibe trato distinto; entonces se provoca un sentimiento negativo, porque los demás piensan que existe abuso. Esto es algo que puede provocar muy serias repercusiones. ¡ CUIDADO SEÑOR DIRECTOR!.

Por otra parte, cuando a un miembro del grupo se le satisfacen sus necesidades, el grupo siente que ha obtenido ventaja. La actitud general mejora. El espíritu de grupo --- (sentimiento de equipo) puede ser una fuerza destructiva o un poder benéfico, dependiendo de las reacciones del director.

9.2. LA NATURALEZA DE LA CONDUCTA DE GRUPO EN LA -- ESCUELA PRIMARIA.

Dentro del grupo los maestros que lo forman son también más suceptibles de sugestionarse. Las ideas no se examinan detenidamente ni son criticadas con base en un razonamiento lógico. En lugar de eso, se aceptan con gran facilidad y llegan a creerse firmemente sobre todo cuando son muy-

repetidas dentro del grupo.

Las frases hechas o los lugares comunes se usan para expresar los deseos y necesidades, hasta que se satisfacen. Tales deseos así expresados, llegan a considerarse como un derecho y las repeticiones excitan al grupo entero.

Los maestros soportan penalidades y compartirán con los demás si creen que con ello sirven a su grupo. Algunas veces este espíritu de conjunto puede llegar a la exageración y dará lugar a actitudes violentas. Entonces serán capaces de hacer cosas que nunca creerían hacer.

Algunas manifestaciones extremas de la frustración que sufra un grupo, pueden dar lugar a suspensiones o cierre de escuelas y es indudable que tal influencia se presenta en muy diversas formas que afectan el trabajo de conjunto, por ejemplo la intervención masiva de los padres de familia asesorados por los maestros o de un líder entre ellos mismos.

Esto debe ser comprendido y controlado, si es que se desea promover la moral óptima del grupo. Los grupos consideran a su líder como parte integral del conjunto. En casi cualquier situación, algún miembro del conglomerado asumirá su control y se convertirá en el líder, reteniendo su posición tanto cuanto tiempo pueda o tenga habilidad bastante para conducirlo hacia sus objetivos. Diferentes situaciones, producirán diferentes líderes; ello depende mucho de las circunstancias.

Tal líder informalmente elegido, servirá como portavoz y sostén del grupo y frecuentemente se sorprenderá él mismo por su intrepidez. El liderismo no se basa necesariamente en la popularidad, sino que dependerá de algunas de las cualidades que el grupo crea conveniente para resolver -

una situación dada.

Supuesto que los grupos pueden ser fáciles de sugerir, es posible que sean fácilmente influidos por líderes propios o extraños. Consecuentemente, los directores deben estar alertas para encausar la dinámica de su grupo hacia objetivos constructivos. Cuando estén ciertos de que las ideas que deseen fijar en su personal pueden encontrar una fácil aceptación de la mayor parte de ellos, podrán hablarles como grupo, pues la mayoría que favorece a sus ideas le ayudará a influir en los pocos que se opongan a ellas; pero cuando sientan que su plan no es realmente popular, o prevean alguna resistencia del grupo, es mejor que traten el asunto con cada uno de los maestros en particular, para convencerlos -- de su razón y ganar apoyo.

9.3.LA MORAL.

La moral puede definirse como el espíritu de grupo. Se basa en la actitud de todos los miembros hacia su trabajo y director. La moral es al grupo, como la motivación es al individuo. Una buena moral en nuestra organización, en consecuencia, es el deseo o la voluntad de disciplinar nuestra conducta a fin de realizar nuestro trabajo con la lealtad y sincera colaboración.

Una moral baja se manifiesta por medio de los síntomas y la conducta que derivada de la frustración. Cuando el grupo está frustrado, se torna agresivo, egoísta o sumiso. Tanto la moral alta como otra baja tienen sus causas. De hecho, la mejor medida particular de su capacidad como director, será el nivel de moral que exista en el personal considerado como un grupo.

Algunas escuelas miden la moral de los maestros ha

ciéndoles preguntas y facilitando que expresen sus opiniones francamente, por medio de cuestionarios cuidadosamente es -- estructurados en los cuales se limitan a marcar las respuestas que están más cerca de expresar su opinión. Se obtendrán así respuestas sinceras, francas y honestas, lo que se favorece con la ausencia de identificación de quien las contesta. Obviamente, tales cuestionarios no van firmados.

La experiencia ha demostrado que los maestros satisfechos, son los que tienen la moral más elevada. La fuente de la buena conducta y la moral del grupo es la misma que produce la satisfacción del individuo.

La alta moral depende siempre de alguno de los siguientes factores: tratamiento honesto de quejas y agravios, una dirección constantemente informada acerca de las calidades y progresos del personal, encomio y crédito a las sugerencias meritorias, críticas y correcciones amistosas y conclara intención de ayudar, elogios y reconocimientos por los trabajos que exceden a lo normal, tareas razonablemente fijadas, derecho a obtener ayuda cuando el trabajo o problemas sean muy difíciles de resolver, ausencia de regaños injustificados, horarios cómodos y satisfactorios, período de vacaciones.

Como se ve, cada uno de los puntos en los que se -- fundamenta la buena moral del profesorado, con excepción de los dos últimos, se afectan directamente por las relaciones que existen entre ellos y sus directores.

Las actitudes que se forman día a día entre cada -- maestro y director, son la fuente primaria de una moral alta o baja. Las diferencias que existen en la moral de los grupos dentro de una escuela específica, son mucho mayores que las existentes entre otras, lo cual demuestra cómo la dirección exige que los directores sepan ganarse la confianza de-

su personal, motivarlos con su acción de líder y comprenderlos verdaderamente en cuanto a hombres, es decir: tener la clave de los problemas vitales de las relaciones humanas.

En general, las condiciones básicas requeridas por una buena moral en la educación, se reduce a un trato con -- los profesores considerándolos como adultos. Esto incluye -- honradez, tolerancia, buenas condiciones de trabajo y respeto a los individuos. Esos mismos principios son aplicables a nuestras propias situaciones individuales.

Básicamente también, los principios de una buena moral son los mismos, no importa que se refieran a una escuela pequeña o a un centro escolar.

9.4. PARTICIPACION.

El personal trabajará con mayor entusiasmo y fuerza cuando tenga o comparta el mismo objetivo. Si se les da una oportunidad, lograrán esa finalidad, por sí mismos, lo cuales mucho mejor que obligarlos a ello. La oportunidad de poder usar las propias ideas, es un incentivo básico para lograr satisfacción en el trabajo.

Los maestros que participan en la planeación de un proyecto, toman mayor interés en el mismo; sienten que están utilizando propiamente su inteligencia y sus conocimientos - y que éstos son respetados por el director.

La participación usualmente produce cambios tan radicales, como el de la indiferencia a la participación; pero cuando se pregunta al personal sus opiniones o se solicita su ayuda, están adquiriendo un verdadero compromiso con --- ellos y una clara personalidad. De la falta de atención a este principio, es donde nacen muchos de los más grandes problemas de la dirección.

Los maestros siempre tienen ideas muy claras acerca de sus trabajos, por eso es que pueden hacer muy buenas sugerencias de los mismos. Cuando participan en la planeación de sus tareas, logran ver el otro lado de las diversas situaciones y ello hace crecer su espíritu de colaboración.

Por lo tanto cuando hacen que participen en el planeamiento del trabajo personal o de grupo, tomando en cuenta sus sugerencias, tales planes se llevarán a cabo con mayor eficiencia que en caso contrario, porque sienten que sus opiniones e ideas han sido tomadas en cuenta.

Resumiendo, hemos pensado que los maestros se reu--nen por varias razones, cuanto más lo hacen ver las semejan--zas y no las diferencias dentro de la convivencia escolar --o de trabajo. En su mayoría los grupos de maestros implican--las relaciones que tienen objetivos fijos y en común. Las --identificaciones son por lo tanto claras, como también expectativas y leales.

Cuando dos o más maestros se unen de alguna manera--interdependiente, la conducta de cada miembro influye en la--de cada uno de los otros, forma un grupo psicológico. Si he--mos planeado un sistema de grupos psicológicos interrelaciona--dos formado para realizar una meta establecida, tenemos una--organización social. Esto puede influir en ciertos grupos --psicológicamente diversos. En su mayor parte, todos los gru--pos contribuyen a satisfacer la necesidad de poder en algu--nos miembros y la necesidad de pertenecer a la mayoría.

Los maestros se reúnen en grupos ocupacionales y de otras clases, y en cuanto a miembro de un grupo, se espera que reaccionen de cierto modo. Las normas de grupo se establecen mediante aprendizaje social y por imitación; las normas tam--bién se relacionan con las necesidades biológicas y económi--

cas. Hay presiones de grupo sobre el individuo.

La resolución de problemas y la toma de decisiones en el grupo son útiles para desarrollar una conciencia del problema básico, obtener diferentes puntos de vista al respecto, permitir la participación permisiva, desarrollar enfoques hacia una solución, y suministrar un clima en el que -- los maestros se sientan pertenecer a la escuela y labor educativa.

De la aceptación de riesgos y situaciones transaccionales surgen tres generalizaciones:

- La amenaza hace esto difícil para los que tratan de llegar a un acuerdo mutuamente benéfico.
- La utilización de amenaza es una reacción frecuente a las situaciones sin salida.
- Existe cierta tendencia a responder con amenazas cuando es intimidado.

El conflicto entre grupo se relaciona con los niveles de conflicto y con las prevenciones perceptuales; son la conformidad y los intereses. La autoridad es un factor en -- el manejo de un conflicto de grupo. Por diferentes estudios -- sabemos algo acerca de cómo evolucionan las lealtades de grupo, cómo crecen los antagonismos y cómo pueden aminorarse -- los conflictos. Hay una tendencia entre los maestros que gustan entre sí a reunirse en grupos. Se inclinan a estar de -- acuerdo sobre soluciones a cuestiones, comparten actitudes y prevenciones comunes. La empatía desempeña un importante papel en cuanto compartimos los sentimientos de la otra persona. Las personas se reúnen por mutua atracción y ensayan diversas tácticas en sus intentos de ser agradables.

C A P I T U L O 10.

INVESTIGACION DE CAMPO.

C A P I T U L O 10.

INVESTIGACION DE CAMPO.

TITULO: LA CONDUCTA DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA -
PRIMARIA.

FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.

Casi al terminar el tercer año de la Licenciatura - y culminar las actividades en el Seminario de Titulación, -- abordamos casualmente el tema de cómo era nuestro director - y su conducta en relación al trabajo. Hubo diferentes opinio- nes, unas a favor y otras en contra, como la de una compañe- ra que forma parte del equipo en éste trabajo de titulación. Nos comentó que en su escuela, la conducta del director era- todo un caso, pues no aceptaba la opinión de nadie, ni del - personal docente, padres de familia, etc..., y hasta se opo- nía al trabajo del maestro de Educación Física o a la labor- del Médico Escolar. De nada valían sugerencias, iniciativas o ideas para mejorar el trabajo, sólo lo propuesto por él era- lo que debía hacerse. Esta conducta desanimaba a todos para- realizar verdaderamente una obra educativa y daba lugar a -- que año tras año hubiera muchos cambios o a rebeliones de -- maestros para llevar la contra al impositivo director. Desa- parecían así el optimismo o entusiasmo en las diarias labo-- res escolares, mismas que se desarrollaban en medio de pro- blemas y situaciones desagradables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Después de analizar lo anteriormente comentado, ba-

sándonos en nuestra experiencia y observación, llegamos a la conclusión que muchas veces la conducta de un director en relación a las labores educativas, pueden causar anomalías en la conducción de una escuela, al no considerar la opinión de profesores, trabajadores manuales, padres de familia y demás personas que laboran en el edificio escolar.

FUNDAMENTACION DE LA HIPOTESIS:

Al considerar el problema ya planteado, hicimos comparaciones entre el mencionado director, con otros, en los que su labor educativa resultaba positiva y las diferentes actividades culminaban en una feliz realización. Esto nos llevó a una pregunta ¿Cuál era la diferencia entre ambos casos? La respuesta era obvia: la conducta del director.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS:

Para que se lleve a cabo el buen funcionamiento de la Escuela Primaria, es necesario que el director observe -- una adecuada conducta, tome en cuenta otros factores como la motivación y considere la opinión de profesores, trabajadores manuales, padres de familia y demás personas en relación al trabajo escolar.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

- Tratar de ayudar e intentar cambios de conducta-- en algunos directores con respecto al trabajo que realizan diariamente.
- Mantener armónicamente las relaciones labores con su personal y así llegar a ser un guía en el que se pueda confiar.
- Comprender ciertas actitudes que adopta un director, al querer resolver problemas relacionados --

- con la organización sin fomentar la cooperación - de su personal para que mancomunadamente se resuelvan los asuntos oficiales, sociales, etc.
- Mejorar la conducta del director para obtener mejores resultados en el Sistema Enseñanza-aprendizaje.
 - Lograr el desarrollo de la Educación integral del educando.

MEDIOS DE COMPROBACION.

Considerando el problema y la hipótesis en relación a la conducta de un director en la Escuela Primaria, nos despertó mucha inquietud por conocer la opinión de maestros que laboraran en diferentes escuelas primarias de la parte nor--este del Distrito Federal. Para ello, en una investigación - de Campo, nos avocamos a la elaboración de una serie de questionarios para que en encuestas a realizar, comprobáramos -- los resultados de nuestra hipótesis, mismas que analizamos a través de diferentes gráficas e interpretaciones.

Estos medios de comprobación: cuestionarios y en---cuestas, fueron aplicados a doscientos profesores de Educa - ción Primaria, de la mencionada zona noreste del Distrito Federal.

C A P I T U L O

INVESTIGACION DE CAMPO.

El trabajo elaborado es con el fin de analizar el tema que nos propusimos tratar: "La conducta de un director en la escuela primaria", ubicando nuestra hipótesis planteada en el terreno de la investigación de campo.

Nuestro diseño de pruebas es un universo pequeño, ya que el tiempo y las personas que intervenimos nos concretamos a las escuelas ubicadas al noroeste del Distrito Federal, que pertenecen a la Dirección No. 2 de Educ. Primaria.

La muestra se divide en dos partes: la primera que contiene cincuenta cuestiones con posibles respuestas tricotómicas, y la segunda parte con otras cincuenta cuestiones con respuestas dicotómicas, haciendo un total de cien preguntas cerradas.

Los maestros de grupo y directores de las escuelas primarias de nuestro universo nos servirán de marco de referencia, fincando en ellos el éxito de nuestro trabajo.

Buscaremos en la encuesta las posibles soluciones - a nuestro problema y ojalá los compañeros nos ayuden al dar su valiosa opinión para enriquecer nuestro tema.

Sabremos, o al menos nos daremos cuenta, si realmente la conducta agresiva que algunos directores tienen hacia su personal docente y medio que los rodea, es la causa por la cual su escuela no funciona debidamente.

Por medio de la encuesta podremos detectar la actual conducta de los directores en el desempeño de sus actividades docentes, y al final de la encuesta, según el muestreo y las opiniones de nuestros compañeros maestros, percatarnos si esa conducta negativa o positiva influye en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Deseamos que este pequeño esbozo de investigación de campo oriente las conciencias de nuestros directores y de más autoridades, para reflejar e intentar solucionar las problemáticas expuestas en los diferentes aspectos del cuestionario; y así, en un futuro no muy lejano, hallar el camino del éxito por medio de una buena educación en bien de la niñez estudiosa de México.

10.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Aferrarse a prácticas aparentemente eficaces, sin dinámica, obsecarse en cartabones establecidos pero obsoletos que a fuerza de repetirse fingen veracidad convirtiendo a los individuos en seres pasivos, conformistas e indiferentes, negarse al cambio y a los problemas reales que exigen resoluciones rápidas y prácticas, es traicionar el pasado histórico de un pueblo como el nuestro.

Realmente por ser un país subdesarrollado, de esca-

Los recursos económicos, no hemos erradicado trabas ancestrales, vicios y tradicionalismos, herencia de nuestros orígenes latinos, pero no por ello vamos a claudicar o a declararnos derrotados. Lo anterior nos llevó a la inquietud de pensar seriamente en las condiciones sociales vigentes y en la razón de la Reforma Educativa, para ayudar e intentar cambios de conducta en algunos directores con referencia a la labor realizada todos los días.

En la investigación de campo realizado, el cuestionario y las encuestas serán nuestra iniciación tratando de plantear la siguiente hipótesis: En las escuelas primarias, los directores que muestran una conducta agresiva, mala conducción en el trabajo, no llevan buenas relaciones con el personal, alumnado y padres de familia, alteran el buen funcionamiento del plantel repercutiendo en el proceso enseñanza-aprendizaje y, por lo tanto, en la evolución educativa.

Por esta razón buscamos los objetivos a seguir, encontrando:

1o. Ayudar e intentar cambios de conducta en el director.

2o. Adopción de actitudes positivas en el trabajo.

3o. Comprensión y aplicación de conocimientos básicos acerca de la programación vigente, como también la metodología y evaluación, a efecto de que pueda aplicar la Reforma Educativa.

4o. Necesidad de renovarse y actualizarse, como vía para alcanzar mejores resultados en beneficio de su personal docente, alumnos, padres de familia, estabilidad y superación social.

El propósito de esta encuesta incluye aspectos básicos

cos para entender y aplicar la Reforma Educativa en las escuelas. Es natural encontrar en la Dirección un sector resistente al cambio, ya que el magisterio nacional está consciente de la necesidad de adecuar la educación a las exigencias presentes y futuras de nuestra sociedad.

Ojalá esto ayude un poco a la educación, aspecto -- en los últimos tiempos tan desprestigiado.

10.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES.	TIEMPO DE OPERACION	TECNICA.	MATERIALES	PERSONAS.	MATERIALIZACION.
Teoría. Marco teórico de la metodología de la investigación	Conocer las aplicaciones de diferentes conceptos y técnicas.	Elaborar el marco de referencia con los conceptos y técnicas para un mejor entendimiento de lo que se va a realizar.	1 semana	Investigación bibliográfica.	Mario Burge, Pardinas, Tecla. "Técnicas de Investigación -- Luis G.del P. Julián Tapia, del 22 al 28 del 29 al 35"	Dolores V.; - del 1 al 7 -- Gpe.Santaella del 8 al 14 Mario Schz.; del 15 al 21 Luis G.del P. del 22 al 28 Julián Tapia; del 29 al 35	Fichas de Trabajo con conceptos.
Observación.	Observar y analizar el ambiente escolar para detectar un problema actual de la educación.	a) Observación previa. b) c) Observación documental.	1 semana 2 semanas.	Entrevista conversación observación.	Autoridad y libertad en la educación (Paul Nash).	Gpe.Santaella Luis G.del P. Julián Tapia, Mario Schz. Dolores V.	Banco de Datos.
Problema.	Encontrar el tema que nos servirá de base para la elaboración de la tesis.	a) Seleccionar el tema. b) Plantear el problema. c) Analizar el problema. d) Redactar el problema.	1 semana 1 semana 1 semana	Discusión. Observación.	Pardinas. Ob. cit., Tecla. Ob. Cit.,	Luis G.del P. Gpe.Santaella Mario Schz. Julián Tapia Dolores V.	Fichas de Trabajo.
Hipótesis.	Encontrar una respuesta a nuestro problema planteado y escribir la hipótesis.	a) Redactar algunas variaciones al problema. b) Redactar una hipótesis nula. c) Redactar nuestra hipótesis.	1 semana	Investig.	Pardinas. Ibidem. Tecla. Ibidem.	Dolores V. Gpe.Santaella Mario Schz. Luis G.del P. Julián Tapia. Dolores V. Gpe.Santaella Mario Schz. Luis G.del P. Julián Tapia.	Fichas de trabajo.

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES.	TIEMPO DE OPERACION	TECNICAS.	MATERIALES	PERSONAS	MATERIALES- ZACION.
Investigación teórica del problema.	Resolver y dar solución al problema que nos plantea. Saber si nuestra hipótesis resulta cierta o falsa.	<ol style="list-style-type: none"> Introducción (cuerpo del trabajo). Capítulos. Conclusiones Bibliografía Fé de erratas. Índice. 	<p>1 semana</p> <p>6 semanas</p> <p>1 semana</p> <p>1 semana</p> <p>1 semana</p> <p>1 semana</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Investigación Bibliográfica</p> <p>Discusión</p> <p>Consulta</p>	<p>Bibliografía de tesis</p>	<p>Luis G. del P.</p> <p>El equipo.</p> <p>Luis G. de P</p> <p>Julián Tapia</p> <p>Ope.Santaealla</p>	<p>Fichas de trabajo.</p> <p>Fichas de trabajo.</p>
Diseño de la Prueba.	Realizar encuestas sobre el problema, para tener bases que apoyen nuestra hipótesis.	<ol style="list-style-type: none"> Selección del Universo Selección de la muestra Redactar el instrumento de Investig. Elaboración del diseño. 	<p>1 semana</p> <p>1 semana</p> <p>1 semana</p> <p>2 semanas.</p>	<p>El equipo.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Muestreo.</p> <p>Encuestas.</p>	<p>El equipo.</p> <p>El equipo.</p> <p>El equipo.</p>	<p>El equipo.</p> <p>El equipo.</p> <p>El equipo.</p>	<p>Banco de Datos</p>
Realización del diseño de la prueba.	Saber si lo expuesto en el cuestionario nos conduce a la afirmación de nuestra hipótesis.	<ol style="list-style-type: none"> Aplicación del cuestionario definitivo. Vaciado de datos. Análisis Interpretación. 	<p>2 semanas.</p> <p>2 semanas.</p> <p>2 semanas.</p> <p>2 semanas.</p>	<p>Encuestas</p> <p>Campo. (Muestreo).</p>	<p>Encuestas</p> <p>"Estadística" Chams.</p>	<p>El equipo.</p> <p>Luis G.del P.</p> <p>Ope.Santaealla</p> <p>El equipo.</p>	<p>Hojas Mueografías.</p> <p>Gráficas.</p>
Conclusiones	Organizar en Capítulos el trabajo que se realizó.	<ol style="list-style-type: none"> Redacción de Conclusiones Redacción del reporte final. Elaboración del reporte. Revisión del especialista. 	<p>2 semanas.</p> <p>2 semanas.</p> <p>1 semana</p> <p>2 semanas</p>	<p>Bibliográfica</p> <p>"La técnica de investigación documental".</p> <p>C. Bosch García.</p>	<p>"La técnica de investigación documental".</p> <p>C. Bosch García.</p>	<p>El equipo.</p>	<p>Fichas de Trabajo.</p>

El objetivo del cuestionario No. 1 bajo el aspecto-técnico-pedagógico pretende detectar si los directores de -- las escuelas primarias se interesan por conocer los progra-- mas oficiales vigentes, los diferentes métodos y técnicas -- grupales, así como su aplicación; además, conocer los dife-- rentes instrumentos de evaluación y contar con el material - didáctico suficiente.

En el aspecto administrativo se busca obtener datos para saber si los directores se preocupan porque su Personal lleve al corriente su documentación, así de que conozcan el- reglamento de la sociedad de padres de familia.

En el aspecto material tratamos de saber si los di- rectores se interesan en la conservación, funcionamiento y - mejoramiento en general del edificio escolar, así como de sus anexos.

En el aspecto social pretendemos conocer si los di- rectores mantienen buenas relaciones con el Personal Docente, auxiliares de intendencia, padres de familia y alumnado, así como si favorece y orienta a la comunidad en las diferentes- campañas.

En cuanto a la superación profesional pretendemos - saber si los directores se actualizan profesionalmente y a - la vez si estimula y orienta a su personal para que también- se actualice.

El objetivo del cuestionario No. 2, que trata sobre la conducta observada por los directores en su labor docente, pretende constatar si esa conducta observada es la correcta- para el buen funcionamiento de las escuelas, así como ver si su actitud es la mejor para la resolución de los problemas - distintos que pueden surgir dentro del trato diario con los-

maestros, trabajadores manuales, padres de familia, alumnos-
y demás personas en relación al trabajo escolar.

10.2 MEDIOS DE COMPROBACION. ENCUESTA.

ENTREVISTADOR: _____
 FECHA DE LA ENTREVISTA: _____ CLAVE DE LA ESC. _____
 COLONIA: _____ DELEGACION _____

INSTRUCCIONES: Contesta, anotando dentro del paréntesis colocado a la derecha de cada cuestión, la letra que escojas de las tres opciones.

a) NO b) EN OCASIONES c) CONSTANTEMENTE

¿SE PREOCUPA EL DIRECTOR PORQUE:

- 1.- El personal docente conozca los programas oficiales vigentes? ()
- 2.- Se aplique el método científico en la enseñanza-aprendizaje? ()
- 3.- Su personal docente utilice las técnicas grupales para la dirección del aprendizaje? ()
- 4.- Los maestros vean que él se muestra entusiasta en las actividades escolares? ()
- 5.- La escuela tenga el material didáctico necesario? ()
- 6.- El profesorado aplique los programas oficiales en vigor? ()
- 7.- Se utilicen los materiales didácticos? ()
- 8.- Se organicen concursos para superar el rendimiento académico? ()
- 9.- Se realicen pruebas exploratorias para comprobar el aprovechamiento en los diferentes grados y grupos?..... ()

- 10.- Se lleve un control general de aprobados y Re-
probados del alumnado? ()

SI DESEAS HACER ALGUNA SUGERENCIA A ESTAS 10 -
CUESTIONES, TE SUPPLICAMOS LA ESRIBAS EN EL ES-
PACIO SIGUIENTE:

¿ UN DIRECTOR SE PREOCUPA POR?

- 11.- Asesorar a la Sociedad de Padres de Familia pa
ra una buena administración, en el orden econó
mico? ()
- 12.- Revisar el registro de evaluación y asisten --
cia? ()
- 13.- Examinar las tarjetas de evaluación? ()
- 14.- Supervisar el avance programático? ()
- 15.- Llevar al corriente el archivo escolar? ()
- 16.- Conocer mejor al personal Docente, llevando --
un expediente personal de cada uno de ellos?.. ()
- 17.- Dar a conocer a tiempo las disposiciones ofi--
ciales de la superioridad? ()
- 18.- Respetar las concesiones de Licencias Médicas? ()
- 19.- Tomar en cuenta las opiniones del Personal Do-
cente respecto a las disposiciones provenien--
tes de la superioridad? ()
- 20.- Mostrar interés en llevar al corriente la coo-
perativa escolar? ()

EL DIRECTOR SE INTERESA POR:

- 21.- El buen estado de las aulas? ()
- 22.- El buen funcionamiento de los sanitarios? ()

- 23.- Porque patios, pasillos y escaleras se encuentren en buenas condiciones? ()
- 24.- Porque el edificio en general cuente con el material necesario como: focos, vidrios etc.?. ()
- 25.- Porque la escuela esté dotada de material deportivo? ()
- 26.- Por el buen funcionamiento de los diferentes aparatos con que cuente la escuela? ()
- 27.- En conservar en buen estado el mobiliario de los alumnos? ()
- 28.- Porque los muebles que utilice el maestro estén en buen estado? ()
- 29.- Por restaurar los pizarrones inservibles? ()
- 30.- Por el aseo general de la escuela? ()

COMPAÑERO, SI CREES CONVENIENTE HACER ALGUNA-
 ACLARACION SOBRE LAS 10 ANTERIORES CUESTIONES
 TE SUPPLICAMOS LA ANOTES A CONTINUACION.

UN DIRECTOR REALIZA ACTIVIDADES TENDIENTES A:

- 31.- Mantener buenas relaciones con el personal docente? ()
- 32.- Mantener buenas relaciones con los Padres de Familia?..... ()
- 33.- Al mejoramiento del ambiente escolar? ()
- 34.- El mejoramiento del nivel cultural de la comunidad? ()
- 35.- Favorecer la estructura material de la colonia? ()

- 36.- Dar facilidades en el horario escolar para resolver algunos problemas familiares del personal a su cargo? ()
- 37.- Mejorar la salubridad de la colonia? ()
- 38.- La recreación social: visitas a museos, excursiones, etc.? ()
- 39.- Orientar a la comunidad mediante pláticas, conferencias, campañas, etc.? ()
- 40.- El desarrollo cívico cultural de la comunidad -- como desfiles, ceremonias, etc.? ()

TE SUPPLICAMOS NOS HAGAS ALGUNA SUGERENCIA, EN CASO DE QUE LO CREAS CONVENIENTE.

UN DIRECTOR DE ESCUELA:

- 41.- Estimula a los maestros que toman cursos de mejoramiento profesional? ()
- 42.- Da facilidades para la actualización pedagógica del maestro?..... ()
- 43.- Procura el buen funcionamiento del Consejo Técnico? ()
- 44.- Realiza periódicamente visitas a los salones de clase? ()
- 45.- Afianza los vínculos de solidaridad entre los integrantes del plantel? ()
- 46.- Hace funcionable la biblioteca escolar? ()
- 47.- Crea un ambiente de responsabilidad que permita elevar los aspectos fundamentales del trabajo docente? ()
- 48.- Motiva al profesorado para que amplíe autodidácticamente en su preparación pedagógica? ()

- 49.- Impulsa a los maestros para que renueven sus inquietudes profesionales? ()
- 50.- Se actualiza profesionalmente? ()

AGRADECERIAMOS NOS DIERAS TU OPINION SOBRE LAS -
10 CUESTIONES ANTERIORES.

CUESTIONARIO No. 2

INSTRUCCIONES: CONTESTA ANOTANDO DENTRO DE LOS PARENTESIS COLOCADOS A LA DERECHA DE CADA CUESTION, CUALQUIERA DE LAS DOS ALTERNATIVAS:

a) AFIRMANDO; b) NEGANDO.

- 51.- Será indispensable la presencia del Director en la escuela, cuando ésta cuenta con un personal responsable? () ()
- 52.- Consideras que al maestro no se le deben dar tantas comisiones, para que pueda dedicarse más a su grupo? () ()
- 53.- Será correcto que el Director, por no buscarse dificultades con el personal docente, les ponga a todos la máxima calificación en la ficha de trabajo? () ()
- 54.- Opinas que muchas comisiones que están desempeñadas por el personal docente, podrían ser cumplidas por los Directores, secretarios y maestros adjuntos? () ()

- 55.- Te molestaría si el Director fuese a tu grupo en algunas ocasiones, para observar cómo trabajan los niños contigo? () ()
- 56.- Aceptarías de buen grado que el Director -- fuese al grupo para aplicar a los alumnos - algún sencillo examen y percatarse así del aprovechamiento de los mismos? () ()
- 57.- Supervisa el Director las labores del profesorado con asistencia técnica? () ()
- 58.- Será correcto que un Director intervenga en los grupos y decida cuántos alumnos debes - aprobar o reprobar? () ()
- 59.- Opinas que los maestros que se consideran - amigos del Director deben ser los que mejor cumplan con el trabajo escolar? () ()
- 60.- Crees que los maestros que se consideren -- amigos del Directos, sean los más indicados para hacerle ver sus errores? () ()
- 61.- Debe aceptar la Dirección de la Escuela un maestro, aún sabiendo que no rendiría debidamente en ese puesto? () ()
- 62.- Opinas que un Director es "un buen Director" porque permite la llegada tarde a labores de su personal? () ()
- 63.- Opinas que un buen Director es aquel que pasa por alto las inasistencias y retardos de su personal, sin hacer ninguna observación? () ()
- 64.- Un Director que tenga constantes problemas en su hogar, podrá resolver debidamente los problemas de su escuela?..... () ()
- 65.- Aceptaría un Director que algunos compañeros buscaran su amistad para que, valiéndose de ella, gozacen de ciertas libertades - en el desempeño de su trabajo? () ()

- 66.- Crees que los secretarios de las escuelas-
deben ser nombrados por los Directores?... () ()
- 67.- Sería conveniente que un Director se diri-
ja al Consejo Técnico, para un buen funcio-
namiento de la escuela? () ()
- 68.- Será correcto que algunos Directores dejen
recaer la responsabilidad de la conducción
de la escuela en sus secretarios? () ()
- 69.- Es conveniente que los secretarios se to-
men atribuciones de conducción? () ()
- 70.- Debería un Director tomar cursos de capaci-
tación para mejorar sus actividades docen-
tes? () ()
- 71.- Será prudente que un Director tenga prefe-
rencias para determinados maestros? () ()
- 72.- Será justo que un Director exija más traba-
jo a los compañeros cumplidos? () ()
- 73.- Será correcto que un director llame la ---
atención a un maestro delante de otras per-
sonas? () ()
- 74.- Si un Director no cumple con su deber, ten-
drá derecho a exigir a su personal a cum-
plir con el trabajo? () ()
- 75.- Debe un Director tomar siempre la opinión-
al personal docente, para cualquier activi-
dad que se piense realizar dentro de la es-
cuela? () ()
- 76.- Será bien visto un buen Director que trate
con despotismo a las personas que lo ro --
dean? () ()
- 77.- Será buen Director aquel que deja al perso-
nal hacer lo que le venga en gana dentro --
de la escuela? () ()

- 78.- Los Directores deben jubilarse hasta que lo deseen, a pesar de que ya tienen derecho a hacerlo, aún sabiendo que ya no rinden en el trabajo? () ()
- 79.- Debe un Director retirarse de su cargo, si no cumple con sus funciones? () ()
- 80.- Debe jubilarse un Director enfermo y neurasténico? () ()
- 81.- Un Director que tenga otros empleos, podrá entregarse por completo a resolver los problemas y necesidades de su escuela? () ()
- 82.- Será correcto que un Director maneje la Cooperativa Escolar? () ()
- 83.- Actuará correctamente un Director que propicie un distanciamiento entre maestros y Padres de Familia? () ()
- 84.- Debe un Director esperar a que el Inspector le resuelva las necesidades de su escuela?. () ()
- 85.- Estará perdiendo el tiempo aquél Director-- que abandone su escuela en horas de trabajo para tratar diversos asuntos que redunden en beneficio de su personal y de los niños? () ()
- 86.- Debe un Director desarrollar su trabajo únicamente del edificio escolar? () ()
- 87.- Será benéfico para la comunidad que un Director viva en la misma localidad donde se localiza su escuela? () ()
- 88.- En su aspecto personal, debe un Director -- vestirse con pulcritud? () ()
- 89.- Si los maestros decimos a los niños que deben considerar a la escuela como su segundo hogar, debe un Director considerarla así -- también? () ()

- 90.- Los cargos de Director deben ser ocupados por maestros jóvenes, preparados, entusiastas y responsables? () ()
- 91.- Debe un Director imponer siempre sus ideas - al personal? () ()
- 92.- Debe un Director aceptar las buenas ideas -- de los maestros que beneficien a la escuela? () ()
- 93.- Debe hacerse respetar un Director por miedo- hacia su autoridad?..... () ()
- 94.- Debe sujetarse estrictamente un Director al- reglamento de trabajo? () ()
- 95.- Debe un Director repartir grupos tomando en- cuenta el carácter del maestro? () ()
- 96.- Como ser humano que es, debe un director ha- cer ciertas concesiones, cuando un integran- te del personal tenga algún problema fami -- liar? () ()
- 97.- Tendrá motivo para molestar un Director por- que se organicen actividades (santo del Di-- rector, cumpleaños de algún maestro, etc.) - para mejorar las relaciones humanas del per- sonal? () ()
- 98.- Debe un Director repartir grupos tomando en- cuenta la preparación del maestro? () ()
- 99.- Los Directores deben acusar una conducta --- negativa con la representación sindical?.... () ()
- 100.- Para que los maestros de Educación Física -- cumplan debidamente con sus funciones, debe- un Director darle todas las facilidades posi- bles? () ()
- ¿ESTUVIERON CORRECTAS LAS PREGUNTAS INCLUI-- DAS EN ESTE CUESTIONARIO? () ()
- ¿FALTO INCLUIR ALGUNA OTRA PREGUNTA? () ()

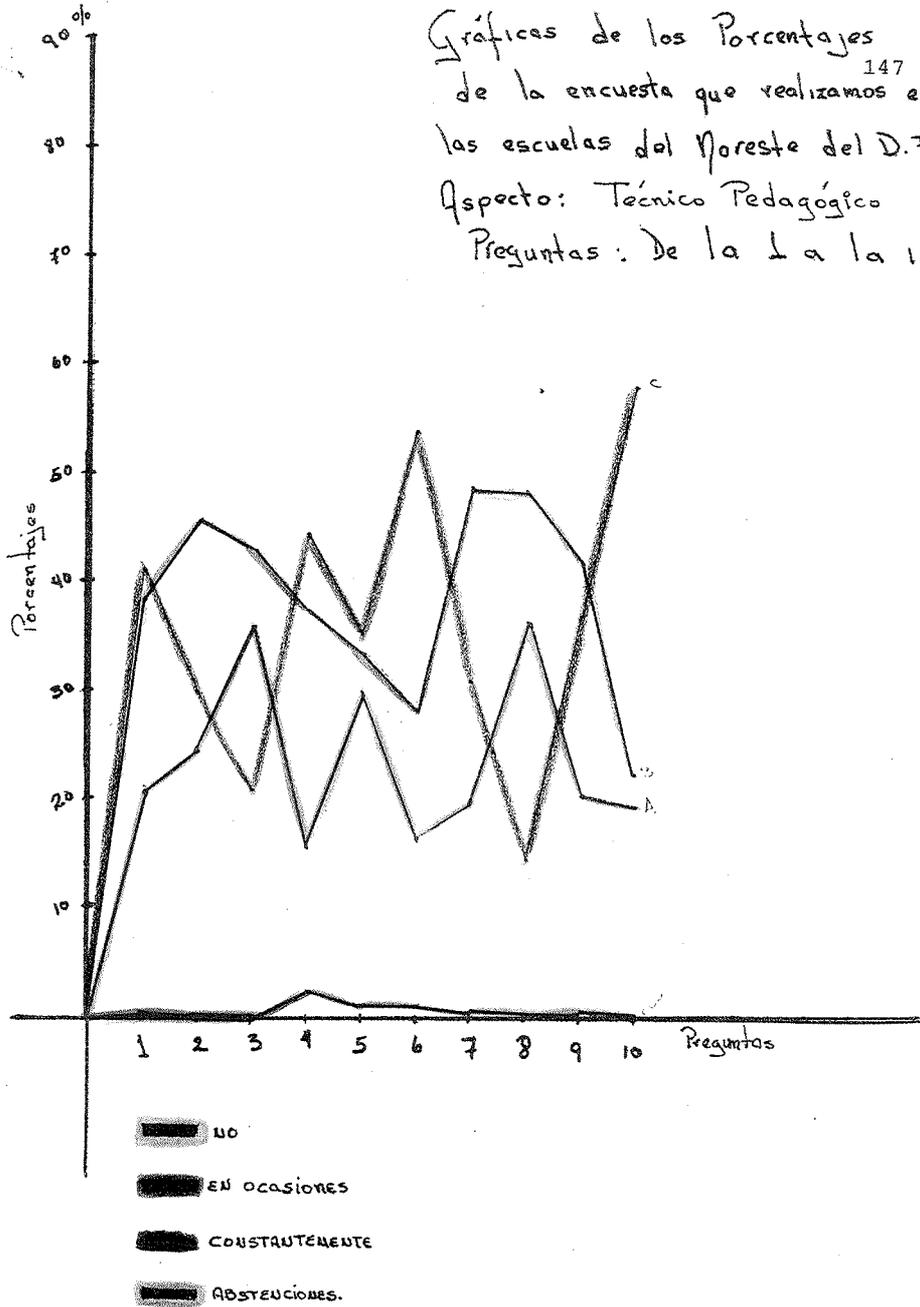
COMPAÑERO MAESTRO:

Si crees conveniente hacer algún comentario u observación, mucho te lo agradeceríamos, ya que cualquier opinión será de mucha utilidad para un mejor logro de nuestro trabajo.

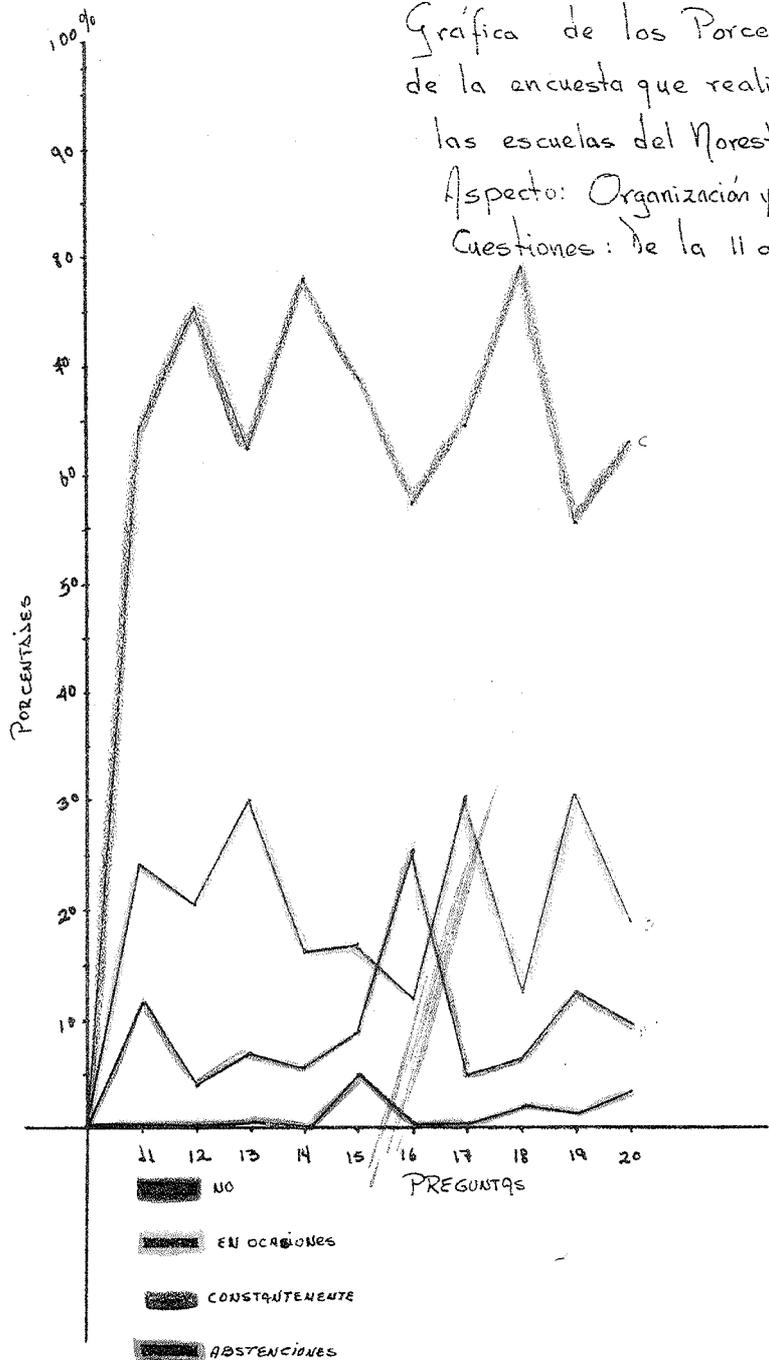
POR TU VALIOSA COLABORACION ¡MUCHAS GRACIAS!.

10.3 GRAFICACION

Gráficas de los Porcentajes
 de la encuesta que realizamos ¹⁴⁷ en
 las escuelas del Noreste del D.F.
 Aspecto: Técnico Pedagógico
 Preguntas: De la 1 a la 10



Gráfica de los Porcentajes¹⁴⁸
 de la encuesta que realizamos en
 las escuelas del Noreste del D.F.
 Aspecto: Organización y Economía Escolar
 Cuestiones: de la 11 a la 20



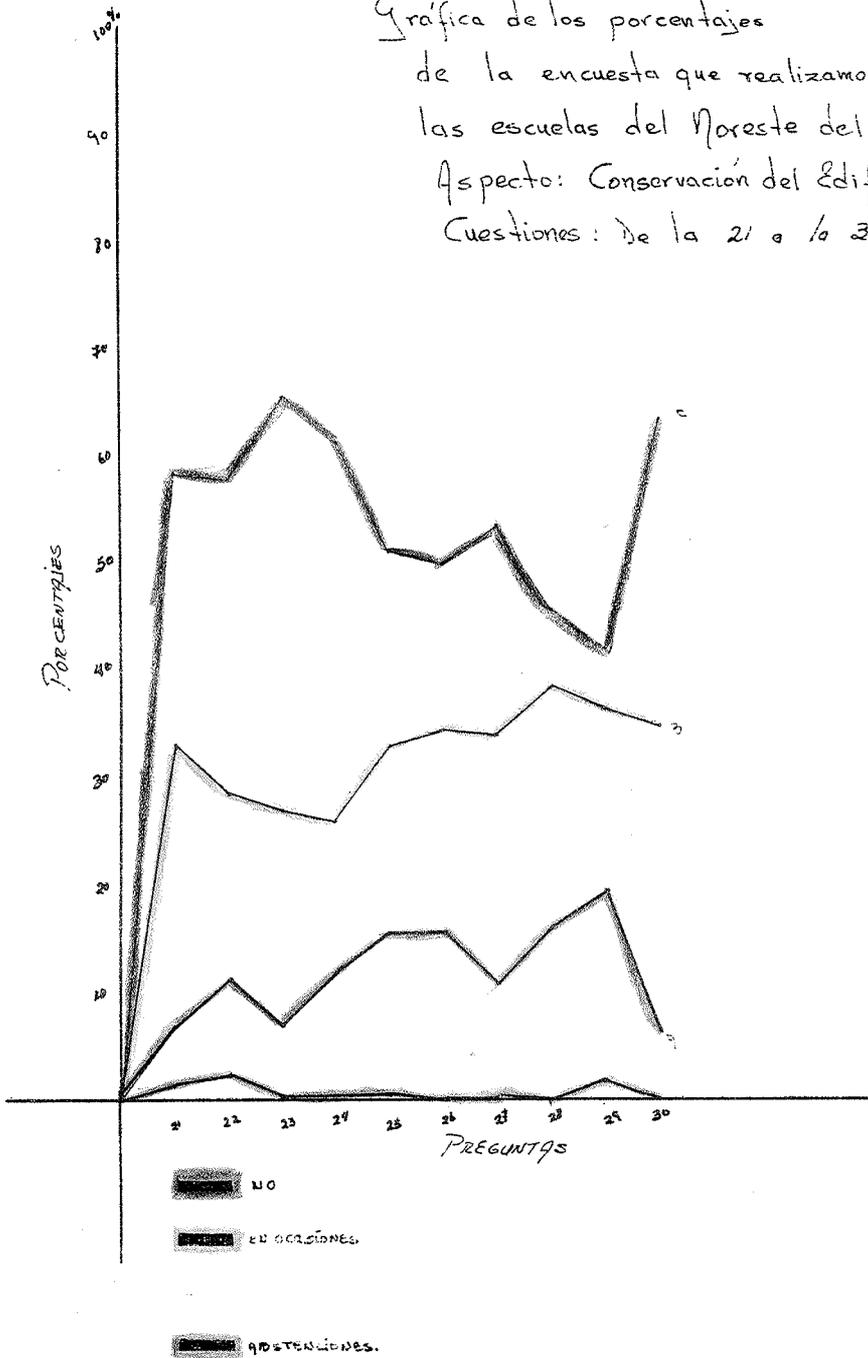
Gráfica de los porcentajes

149

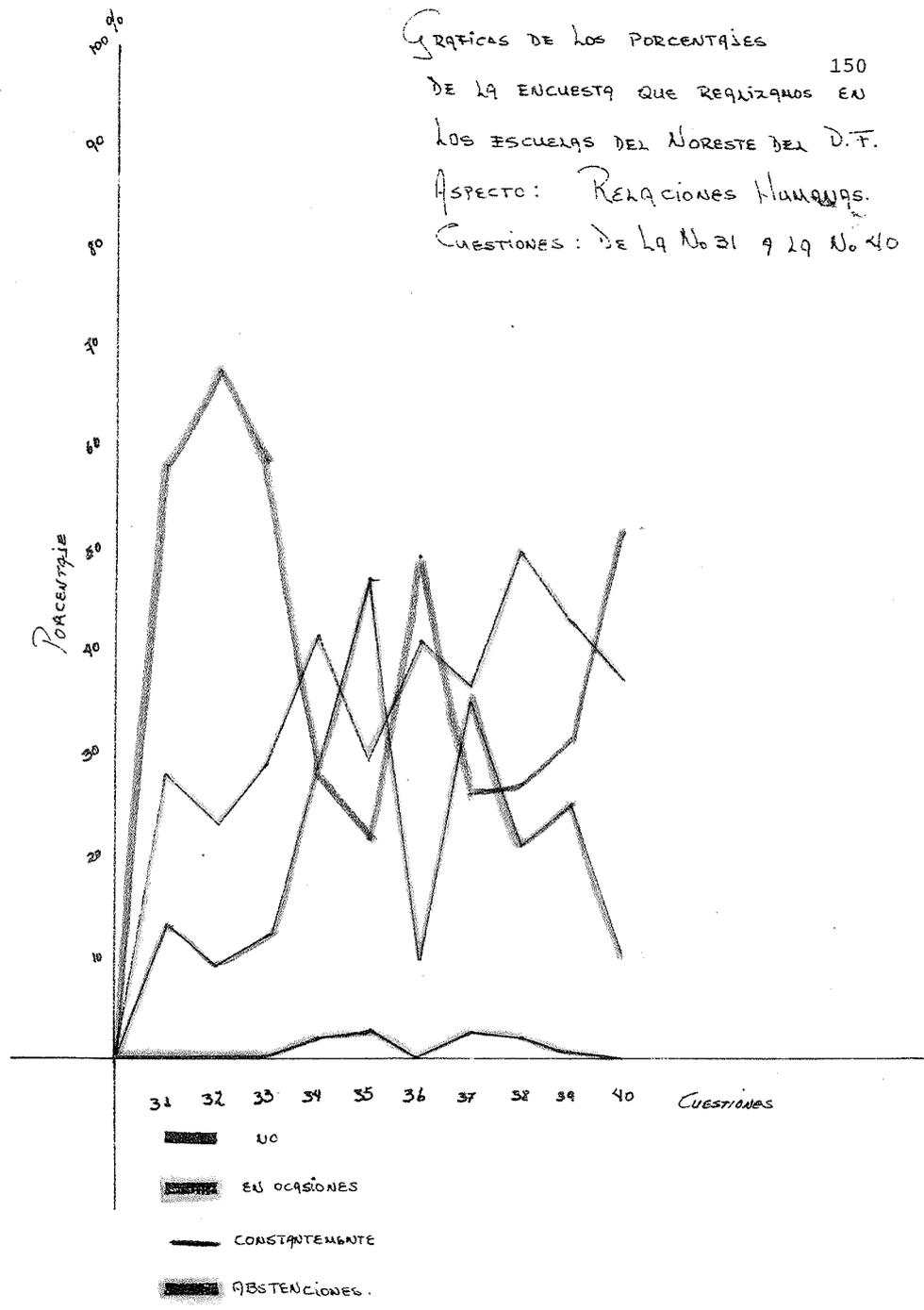
de la encuesta que realizamos en
las escuelas del Noreste del D.F.

Aspecto: Conservación del Edificio Escolar

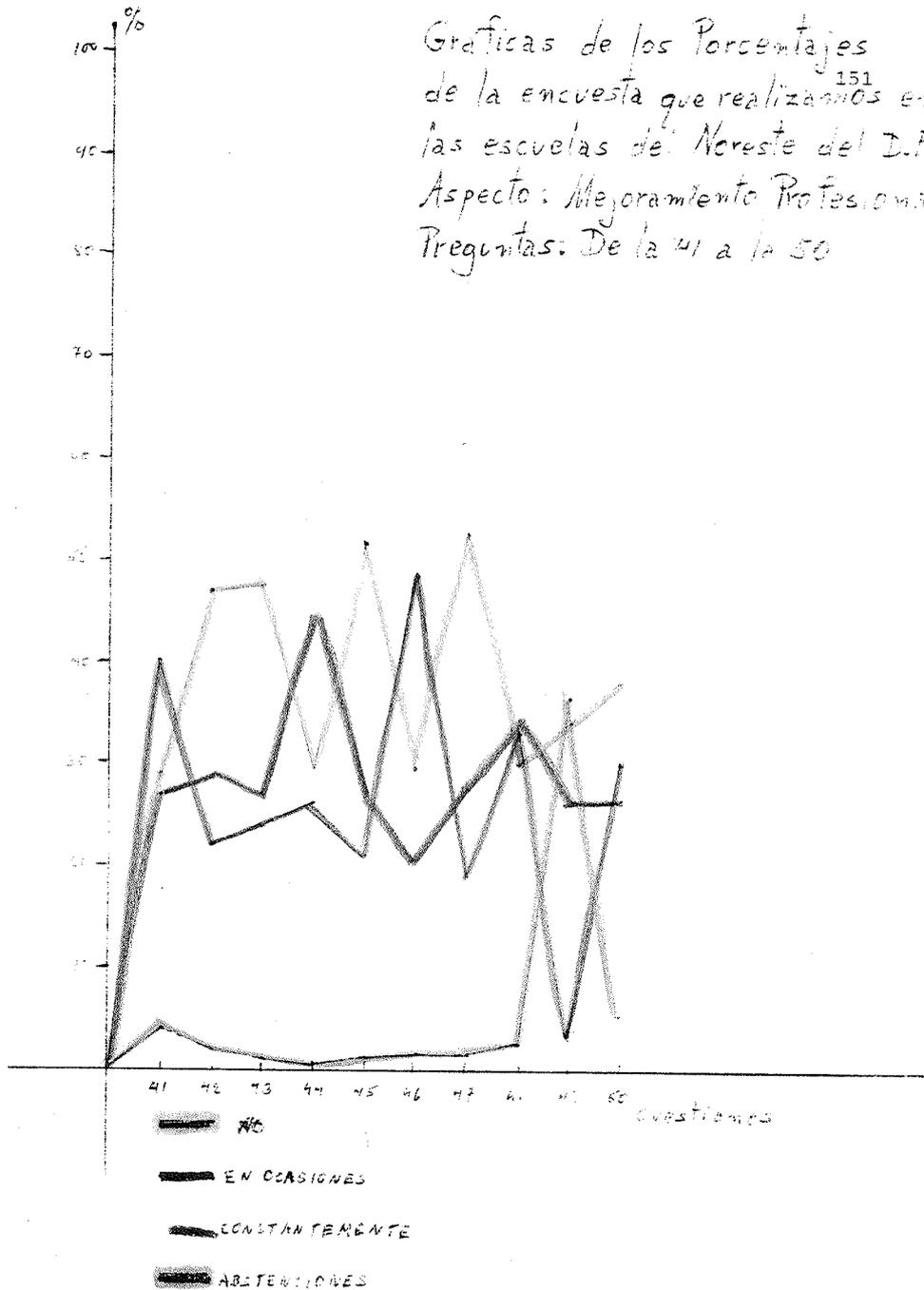
Cuestiones: De la 21 a la 30



GRÁFICAS DE LOS PORCENTAJES 150
 DE LA ENCUESTA QUE REALIZAMOS EN
 LAS ESCUELAS DEL NORESTE DEL D.F.
 ASPECTO: RELACIONES HUMANAS.
 CUESTIONES: DE LA N.º 31 A LA N.º 40

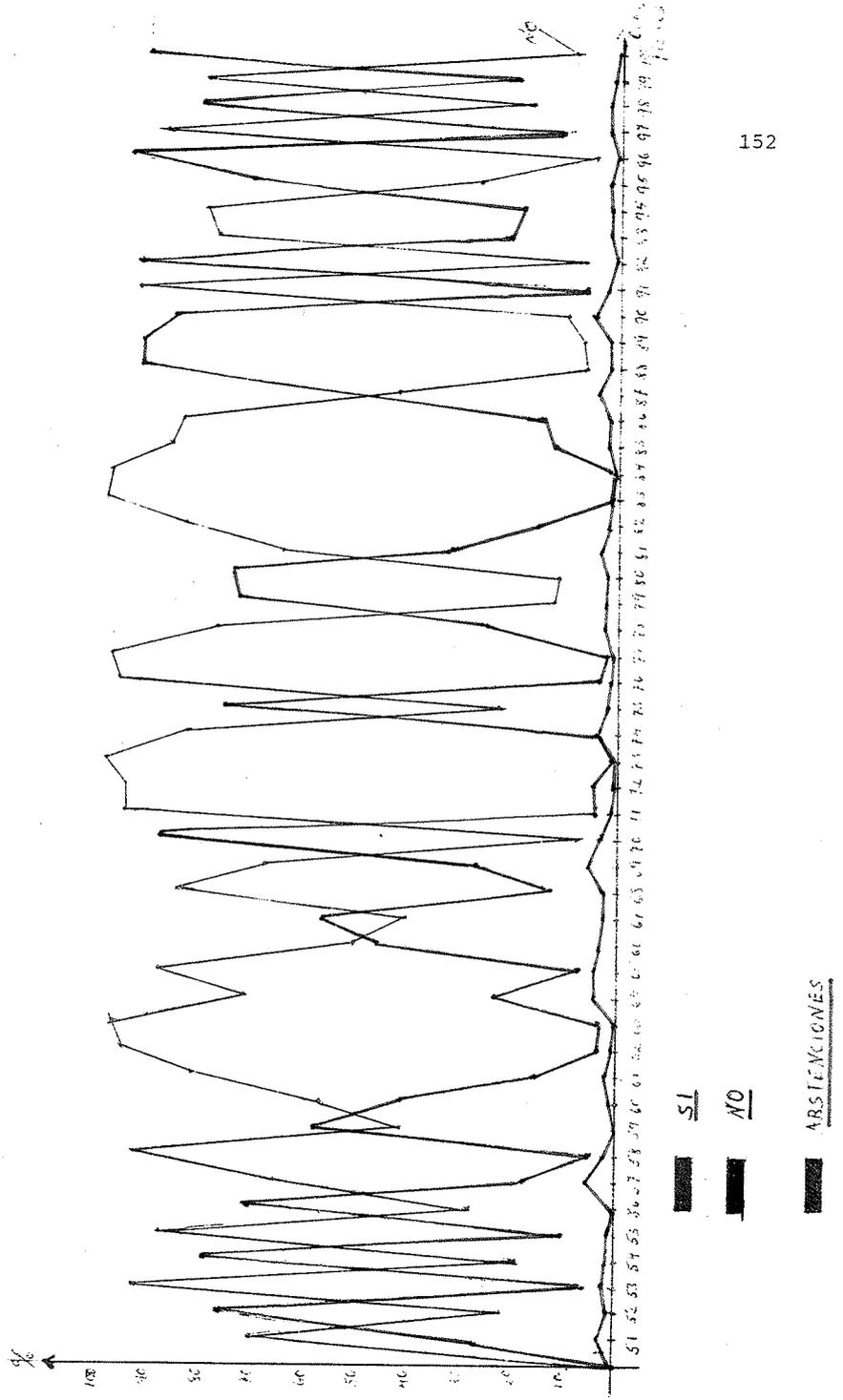


Gráficas de los Porcentajes
 de la encuesta que realizamos en ¹⁵¹
 las escuelas del Noroeste del D.F.
 Aspecto: Mejoramiento Profesional
 Preguntas: De la 41 a la 50



Questionario No. 2
 Para la cuestion No. 51 a la cuestion No. 100

Gráfica de los porcentajes de la encuesta realizada en escuelas del Noroeste del D.F. sobre la conducta observada por los Directores



10.4 INTERPRETACION.

ANALISIS Y PORCENTAJES DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS PROFESORES DE EDUCACION PRIMARIA, PERTENECIENTES AL UNIVERSO QUE NOS CORRESPONDE ENCUESTAR. (NORESTE DEL D.F.)

CUESTION No. 1

¿Se preocupa el director porque el personal docente conozca los programas oficiales vigentes?.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Un 20.5% respondió que el Director no se preocupaba por dicha cuestión.

El 38.5% de los encuestados opinó que sólo en ocasiones el director se preocupaba.

En cambio 41% de los encuestados contestó que él -- constemente se interesaba porque su personal docente conociera los programas vigentes.

Por lo que consideramos que esta función compete al director, ya que tiene la responsabilidad de tratar que el maestro trabaje y conozca los programas vigentes así como la de guiarlos y orientarlos en el manejo correcto de los mismos.

CUESTION No. 2

¿El director se preocupa porque se aplique el Méto-

do Científico en la enseñanza-aprendizaje.

Los resultados de esta pregunta fueron:

Un 24.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 45.5% de los encuestados opinó que sólo en ocasiones el director se inquietaba por esta cuestión.

En cambio el 30% contestó que el director constantemente se ocupaba para que su personal aplicara el Método Científico en la enseñanza del aprendizaje.

Por lo que consideramos que los directores no exigen la aplicación del Método Científico en la enseñanza del aprendizaje, ya que ni ellos mismos conocen su aplicación, - mucho menos sus fines y objetivos, pues son pocos según la encuesta los que exigen el uso de dicho método.

CUESTION No. 3

¿Se preocupa el Director porque su personal docente utilice las técnicas grupales para la dirección del aprendizaje?.

Las respuestas a esta cuestión fueron las siguientes:

Un 36% respondió que no se preocupaba.

Un 45% de los encuestados opinó que sólo en ocasiones el Director se preocupaba.

En cambio el 21% marcó en la encuesta que el Director constantemente se preocupaba para que su personal utili-

zara las técnicas grupales.

Por lo que consideramos que la Dirección debe realizar una labor de convencimiento, sugiriendo a su personal -- que todos los alumnos del plantel disfruten de los adelantos que han surgido dentro de la educación.

CUESTION No. 4

¿Se preocupa el Director porque los maestros vean-- que él se muestra entusiasta en las actividades escolares?.

El resultado fué el siguiente:

Un 15.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 37.5% de los encuestados opinó que sólo en ocasiones el Director se inquietaba por esta cuestión.

En cambio, un 44.5% contestó que el Director constantemente se preocupaba por mostrar interés por las actividades escolares.

Sólo un 2.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es primordial que los -- directores muestren más entusiasmo, pues un maestro motivado es el mejor portador para vertir sus conocimientos en bien - de los niños a su cargo, ya que según el porcentaje obtenido en la encuesta se ve que los directores no hacen aprecio a - esta cuestión.

CUESTION No. 5

¿Se preocupa el director porque la escuela tenga el material didáctico necesario?.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Un 30% respondió que el Director no se preocupaba-- por dicha cuestión.

El 33.5% de los encuestados opinó que sólo en oca-- siones el director se preocupaba.

En cambio el 35.5% de los encuestados contestó que-- él constantemente se preocupaba porque la escuela tuviera -- dicho material.

Sólo el 1% respondió no marcando ninguna de las res-- puestas sugeridas en el cuestionario.

Por lo que consideramos que ellos deben de preocu-- parse en este aspecto, ya que los materiales audiovisuales -- son de una gran ayuda en el aprendizaje moderno, nuestra épo-- ca exige día con día nuevas formas, ideas, técnicas y noso -- tros sólo exigiendo y demandando que nuestras escuelas cuen-- ten con lo necesario nos haremos oír, pero si seguimos con -- la eterna apatía de siempre, ésto nunca tendrá solución.

CUESTION No. 6

¿Se preocupa el director porque el profesorado apli-- que los programas en vigor?.

Los resultados de esta pregunta fueron:

Un 16.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 28.5% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

En cambio el 54% contestó que el director constantemente se preocupaba porque sus maestros aplicaran los programas oficiales en vigor.

Sólo el 1% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que la labor del director--no es completa ya que solamente ella se concreta a firmar el famoso semanario y rara vez van a verificar si realmente lo que está plasmado en el semanario se está aplicando en dicha semana.

CUESTION No. 7

El director se preocupa porque se utilicen los materiales didácticos?

Un 20% respondió que no se preocupaba.

Un 48.5% opinó que sólo en ocasiones el director se preocupaba.

En cambio el 31% marcó en las encuestas que el director constantemente se preocupaba para que sus maestros -- utilicen los materiales didácticos.

Sólo el .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es preciso que el director tome más en cuenta este aspecto ya que el uso del mate--

rial didáctico facilita nuestra labor y ayuda al educando en su aprendizaje.

CUESTION No. 8

¿El director se preocupa porque se organicen concursos para superar el rendimiento académico?.

Un 36.5% respondió que el director no se preocupaba

Un 48.5% opinó que sólo en ocasiones el director se preocupaba por esta cuestión.

El 14.5% contestó que el director constantemente se preocupaba por organizar estos concursos.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que los directores deberían de subsanar estos errores, ya que el buen nombre y funcionamiento de las escuelas, está basado principalmente en la superación académica, tanto del alumnado como del profesorado.

CUESTION No. 9

¿Se preocupa el director porque se realicen pruebas exploratorias para comprobar el aprovechamiento en los diferentes grados y grupos?.

Un 20.5% respondió que el director no se preocupaba

El 42% opinó que sólo en ocasiones el director se preocupaba por esta cuestión.

El 37.5% contestó que el director constantemente se

preocupaba porque en sus escuelas se realizaran pruebas exploratorias.

Por lo que consideramos que al igual que en la anterior cuestión, al director se le debería de exigir realizara esta actividad, para comprobar si realmente se está trabajando dentro de su escuela.

CUESTION No. 10.

¿Se preocupa el director porque se lleve un control general de aprobados y reprobados del alumnado?.

Un 19.5% respondió que el director no se preocupaba

Un 22.5% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

El 58% contestó que el director constantemente se preocupaba por llevar este control general.

Por lo que consideramos que es una función del director que la realice constantemente para buscar una solución del alto índice de reprobación que existe en las escuelas primarias y no sólo cuando se lo exigen las autoridades superiores.

CUESTION No. 11

¿Un director se preocupa en el orden económico, en asesorar a la Sociedad de Padres de Familia, para una buena administración.

Un 11.5% respondió que el director no se preocupaba

Un 24% opinó que sólo en ocasiones el director se preocupaba por esta cuestión.

El 64.5% contestó que constantemente el director se preocupaba en asesorar a la Sociedad de Padres de Familia para que ésta lleve una buena administración en el orden económico.

Por lo que consideramos que esta función compete -- directamente tanto al director como a la Sociedad de Padres de Familia, para que ambos trabajen en bien de la escuela -- y resolver todas las fallas y necesidades en el orden económico que pueda tener el plantel.

CUESTION No. 12

¿El director se preocupa por revisar el registro de evaluación y asistencia?

Un 4% respondió que el director no se preocupaba.

Un 20.5% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

Un 75.5% de encuestados contestó que constantemente su director se preocupaba por revisar el registro de evaluación y asistencia.

Por lo que consideramos que esta función es de su competencia como autoridad, pero a bien de ser sinceros, esta revisión es superficial y solamente la sella y firma para hacer de ellas un documento oficial, sin poner atención a los problemas y su posible solución a los mismos.

CUESTION No. 13

¿Un director se preocupa por examinar las tarjetas de evaluación?.

Un 7% respondió que el director no se preocupaba.

Un 30% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

El 62.5% contestó que constantemente su director -- se preocupaba por examinar las tarjetas de evaluación.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta revisión es de su competencia, pero deberían de hacerlo con más regularidad no solamente al final del año escolar.

CUESTION No. 14

¿Un director se preocupa por supervisar el avance-- programático?.

Un 5.5% respondió que el director no se preocupaba.

Un 16.5% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba-- por esta cuestión.

El 78% contestó que constantemente el director su-- pervisaba el avance programático.

Por lo que consideramos que es necesario esta acti-- vidad inherente al director, así como todos los documentos--

oficiales que tiene que revisar, pero no superficialmente, -- como la mayoría de ellos acostumbra a hacerlo.

CUESTION No. 15

¿Un director se preocupa por llevar al corriente -- el archivo escolar?.

Un 9% respondió que un director no se preocupaba.

Un 17% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 69% nos dió una respuesta que constantemente su director se preocupaba por llevar al corriente su archivo es colar.

El 5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta actividad es de su competencia, ya que su función es del control del personal - y mobiliario.

CUESTION No. 16

¿El director se preocupa por conocer mejor al per-- sonal docente, llevando un expediente personal en cada uno - de ellos?.

Un 25.5% respondió que el director no se preocupaba

Un 12% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 57.5% contestó que constantemente el Director --

se preocupaba por llevar el expediente personal del profesorado a su cargo.

El 5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos necesario que el Director - del Plantel tenga este expediente, para conocer mejor los -- defectos y virtudes del maestro a su cargo y con un buen criterio llevarlos por el camino de la amistad y la comprensión para así por medio de la comunicación entre ambas partes se logre una mejor convivencia dentro y fuera del plantel escolar. Si el maestro ve que su Director se interesa por él, se sentirá halagado y verá la forma de corresponder esta distinción, trabajando con un mayor esfuerzo y dedicación.

CUESTION No. 17

¿Se preocupa el Director en dar a conocer a tiempo - las disposiciones oficiales de la superioridad.

Un 5% respondió que un Director no se preocupaba.

Un 30.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

El 64% contestó que constantemente el Director se-- preocupaba en dar a conocer a tiempo las disposiciones ofi-- ciales de la superioridad.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que en algunos casos toda - la culpa no es solamente de él, pues tomando en cuenta el -- sistema burocrático nos damos cuenta que la mayoría de los - avisos o disposiciones llegan fuera de tiempo y las que al--

canzan a llegar dentro del límite marcado, se cumplen superficialmente, sin darles muchas veces la importancia que algunas de estas tienen.

CUESTION No. 18.

¿Se preocupa el Director por espetar las consecuencias de Licencias médicas?.

Un 6.5% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 12.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

El 79% contestó que constantemente el Director se preocupaba por las licencias médicas y las respetaba con agrado.

El 2% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es correcto que el tome en cuenta dichas licencias, ya que un profesor sano realizará sus actividades en una forma positiva; además, con un criterio más amplio, se puede ayudar al maestro enfermo dándole todas las facilidades en caso que las Instituciones médicas no le den dicho documento que lo ampare para faltar a sus labores.

CUESTION No. 19

¿El Director se preocupa por tomar en cuenta las opiniones del personal docente respecto a las disposiciones provenientes de la superioridad?.

Un 12.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 30.5% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

Un 55.5% contestó que constantemente el Director tomaba parecer respecto a las disposiciones provenientes de -- la superioridad.

El 1.5% se abstuvo de contestar estas preguntas.

Por lo que consideramos que es un promedio realmente pobre, ya que los que realizan las actividades son los -- profesores y por tal motivo deberían de tomarnos en cuenta -- más seguido.

¿El Director de la Escuela se preocupa por mostrar interés en llevar al corriente la cooperativa escolar?.

Un 14.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 19% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 63% contestó que constantemente el Director se -- interesaba en llevar al corriente la cooperativa escolar.

Un 3.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es de la competencia -- del Director vigilar el buen funcionamiento de la cooperativa escolar, ya que ahí se hacen de fondos para subsanar algunas necesidades del plantel.

CUESTION No. 21

¿El Director se interesa por el buen estado de las-

aulas?

Un 7% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 33% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 58.5% contestó que constantemente el Director -- se interesaba por el buen estado de las aulas.

El 1.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta actividad es de la competencia del Director, siempre el debe de buscar la forma de que las aulas esten en óptimo estado, así los alumnos tra bajarán con más gusto.

CUESTION No. 22

¿El Director se interesa por el buen funcionamiento de los sanitarios?.

Un 11% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 28.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esa cuestión.

Un 58% contestó que constantemente el Director se -- interesaba porque los sanitarios estuvieran en inmejorables -- condiciones.

El 2.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que los sanitarios deben -- ser siempre la preocupación de la Dirección del Plantel, ya-

que si hay un descuido, ésto puede acarrear muchos problemas de salud a los escolares, como a los propios maestros.

CUESTION No. 23

¿El Director se interesa porque los patios, pasillos y escaleras se encuentren en buenas condiciones?.

Un 7% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 27% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 65.5% contestó que constantemente el Director se interesaba por tener los patios, pasillos y escaleras en óptimas condiciones.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta actividad es de -- primordial competencia del Director, ya que así evitarán accidentes que en muchas ocasiones por negligencia de todos su cedan éstos, y sobre todo lo debe preocupar la buena presentación material del edificio escolar.

CUESTION No. 24

¿El Director se interesa porque el Edificio Escolar en general cuente con el material necesario como son focos, vidrios, etc,?.

Un 12% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 26% opinó que sólo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 61.5% contestó que el Director constantemente se interesaba porque el Edificio escolar contara con el material necesario (focos, vidrios, etc.)

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta tarea es de su competencia, ya que el es un resguardo del plantel educativo y es de su obligación velar por las necesidades primarias de la escuela a su cargo.

CUESTION No. 25

¿El Director se interesa porque la escuela esté dotada de material deportivo.

Un 15.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 33% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 51% contestó que constantemente el Director se interesaba porque la escuela estuviera dotada de material deportivo.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que una escuela debe de tener todo el material necesario ya que éste es fundamental -- en el desarrollo de actividades físicas, en el crecimiento integral del educando, y ésto se logra si se lleva con un poco de organización interna y entusiasmo, quizás algunas escuelas económicamente no se den a basto para comprar estos implementos deportivos pero con un poco de imaginación se pueden sustituir éstos con materiales de deshecho.

CUESTION No. 26

¿El Director se interesa por el buen funcionamiento de los diferentes aparatos con que cuenta la escuela?.

Un 15.5% respondió que el Director no se preocupaba

Un 34.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

Un 50% contestó que constantemente el Director se interesaba porque las escuelas tuvieran los aparatos eléctricos necesarios y en buen estado.

Por lo que consideramos que el porcentaje es muy bajo ya que dichos aparatos eléctricos son necesarios para un fin de actividades, civico-sociales, educativas y deportivas.

CUESTION No. 27.

¿El Director se interesa por conservar en buen estado el mobiliario de los alumnos?.

Un 11% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 34% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 54.5% contestó que constantemente el Director se interesaba por conservar en buen estado el mobiliario de los alumnos.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta actividad es de la competencia de él y que debe de buscar la forma para que todo el mobiliario escolar siempre esté en óptimas condiciones para beneficio de la comunidad escolar.

CUESTION No. 28

¿El Director se interesa porque los muebles que utiliza el maestro estén en buen estado?.

Un 16% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 38.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

Un 45.5% contestaron que el Director en forma constante se interesaba porque su personal docente tuviera los muebles que usa en buen estado.

Por lo que consideramos que es de su competencia -- esta actividad y vemos con tristeza que ni siquiera ha pasado por la mente de algunos de los Directores; ojalá y ellos nos hagan caso ya que es tan necesario para nuestra labor de todos los días contar con un mobiliario funcional.

CUESTION No. 29

¿El Director se interesa por restaurar los pizarrones inservibles?.

El 19.5% respondió que el Director no se preocupaba

El 36.5% opinó que solo en ocasiones se preocupaba por esta cuestión.

Un 42% contestaron que el Director se preocupaba --- constantemente por restaurar los pizarrones inservibles.

El 2% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que si esto pasa, es por la culpa de nosotros mismos, ya que no exigimos la renovación - de este instrumento de trabajo que nos presta gran utilidad; si nos exigen, exijamos, ya que el Director tiene la obligación de tener su escuela en buenas condiciones.

CUESTION No. 30

¿El Director se interesa por el aseo general de la escuela?.

Un 6.5% respondió que el Director no se preocupaba.

Un 30% opinó que solo en ocasiones se preocupaba -- por esta cuestión.

Un 73.5% contestó que constantemente el Director se interesaba porque la escuela estuviera limpia.

Por lo que consideramos que esta actividad es de la competencia del Director, ya que uno de los hábitos primordiales que se les enseña a los niños es éste, por tal motivo ¿Cómo podemos predicar la obtención de los mismos si nosotros conjuntamente con el Director no hacemos caso al aseo y limpieza en general del Edificio Escolar?.

CUESTION No. 31

¿Un Director realiza actividades pendientes a mantener buenas relaciones con el personal docente?.

El 13.5% respondió que el Director no realizaba actividades tendientes a mantener buenas relaciones con el personal docente.

El 28% opinó que solo en ocasiones realizaba esta actividad.

El 58% contestó que constantemente el Director realizaba estas funciones.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que el Director deje de ver a sus maestros como simples empleados, que los mire como sus colaboradores, y compañeros de labores, ya que el porcentaje arrojado por la encuesta nos demostró que en algunas de nuestras escuelas existen todavía tirantez entre ambas partes, - ojalá y que nuestra autoridad inmediata vea la necesidad de estrechar relaciones, ya que habiendo buena voluntad habrá - mayor cordialidad y comprensión entre ambas partes.

CUESTION No. 32

¿Un director realiza actividades tendientes a mantener buenas relaciones con los padres de familia?.

El 9% que el director no realizaba estas activida--des.

Un 23% opinó que sólo en ocasiones las realizaba.

El 68% contestó que constantemente él las realizaba

Por lo que consideramos que las buenas relaciones - siempre traerán consigo una buena disposición para el trabajo, y éste se hará con más gusto y todas las actividades a-

realizar serán resueltas con sentido positivo.

CUESTION No. 33

¿Un director realiza actividades tendientes al mejoramiento escolar?.

El 12% respondió que el director no realizaba ninguna actividad tendiente al mejoramiento del ambiente escolar.

Un 29% opinó que solo en ocasiones las realizaba.

El 59% contestó que constantemente el director realizaba estas funciones.

Por lo que consideramos que dicha cuestión es de su competencia ya que haciendo este tipo de actividades, el ambiente escolar será de primera y por consiguiente alumnos, maestros y autoridades laborarán como si fuera una gran familia; pues existe el cariño, y la comprensión, habita la confianza y el trabajo a realizar será mucho más fácil.

CUESTION No. 34

¿Un director realiza actividades tendientes al mejoramiento del nivel cultural de la comunidad?.

El 27.5% respondió que el director no realizaba ninguna actividad para mejorar el nivel cultural de la comunidad.

Un 42% opinó que solo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 28.5% contestó que constantemente realizaba estas funciones.

El 2% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que el Director rara vez sale de su recinto y no se lanza a la aventura de mejorar el mundo que rodea su escuela; su deber es convivir más con la comunidad, realizar campañas de diversas índoles, clubs, conferencias para que mejoren su estatus de vida, motivarlos culturalmente y hacer de su comunidad una esfera de trabajo y bienestar común.

CUESTION No. 35.

¿Un Director realiza actividades tendientes a favorecer la estructura material de la colonia?

El 47% respondió que el director no realizaba estas actividades ni favorecía la estructura material de la colonia.

El 29% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

El 21.5% contestó que constantemente el director realizaba estas funciones.

El 2.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos, que realmente es un poco difícil avocarse a esta tarea, pero si es conveniente desde el punto de vista cívico social tratar de favorecer la estructura física de la colonia, tomando como comandos a los alumnos, y viendo los mayores el trabajo que desempeñan los pe-

queños, se verían motivados también.

CUESTION No. 36

Un director realiza actividades tendientes a dar facilidades en el horario escolar, para resolver algunos problemas familiares del personal a su cargo?.

El 9.5% respondió que el director no realizaba estas actividades.

El 41% opinó que sólo en ocasiones las realizaba.

El 49.5% contestó que el director constantemente -- realizaba estas funciones.

Por lo que consideramos que esta función no es de la incumbencia del director, pero simplemente como superior-inmediato y sobre todo como humano, debe dar ciertas concepciones a sus maestros, ya que está en sus manos la solución de estos, tratando que el que menos sea perjudicado vaya a ser el educando, y a la vez el maestro debe de responder trabajando con más ahínco y dedicación para tratar de reponer el tiempo perdido.

CUESTION No. 37.

¿Un director realiza actividades tendientes a mejorar la salubridad de la colonia?.

El 35% respondió que el director no realizaba ninguna actividad.;

El 36.5% opinó que solo en ocasiones realizaba ésta

actividad.

Un 26% contestó que constantemente el director realizaba estas funciones.

El 2.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que el director debería de estudiar esta posibilidad, ya que este tipo de campañas reflejan el valor real de la labor escolar; canalizar estas actividades dentro y fuera del marco de la colonia, concientizar a los colonos sobre los temas de salud e higiene general.

CUESTION No. 38

¿Un director realiza actividades tendientes a la recreación social: visitas a museos, excursiones, etc.?.

El 21% respondió que el director no realizaba ninguna de estas actividades.

El 50% opinó que solo en ocasiones realizaba esta actividad.

El 27% contestó que el director constantemente realizaba estas funciones.

Por lo que consideramos que el director debe de tener más cuidado en este renglón, ya que está dentro de su incumbencia lo relacionando a estas actividades; existen muchos requisitos burocráticos que entorpecen los trámites y sobre todo el alto costo del alquiler de los vehículos hace imposible a veces darse este lujo.

CUESTION No. 39

El Director realiza actividades tendientes a la organización de la comunidad mediante pláticas de orientación con los padres de familia, alumnos, etc?.

El 25% respondió que el director no realizaba ninguna actividad.

El 43% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

El 31.5% contestó que constantemente el director -- realizaba estas funciones.

El .5% se abstuvo de contestar esta pregunta por lo que consideramos que el Director debería de meditar esta --- cuestión, y saber si realmente se cuenta con ayuda y así mejorar la organización comunal.

CUESTION No. 40

¿ Un director realiza actividades tendientes al -- desarrollo cívico cultural de la comunidad, como desfiles, - ceremonias, etc.?

El 10.5% respondió que el director nunca realizaba ninguna actividad.

El 37.5% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta cuestión.

El 52% contestó que constantemente el director realizaba estas funciones.

Por lo que consideramos que estas actividades son - de la incumbencia del director y obligarse a un desarrollo - cívico cultural que alcance a todos los extractos de la comu nidad.

CUESTION No. 41

¿Un director de la escuela estimula a los maestros- que toman cursos de mejoramiento profesional?.

El 40% respondió que el director no estimulaba nunca a sus maestros.

Un 27% opinó que sólo en ocasiones estimulaba a su- personal docente.

Un 29% contestó que constantemente el director esti mulaba a su profesorado.

El 4% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que sí está dentro de sus -- funciones, es decir, el Director debe estimular al profesor-- que quiere prepararse; como autoridad y como persona es con- veniente dar al maestro ese estímulo.

CUESTION No. 42.

¿Un Director de la escuela da facilidades para la - actualización pedagógica del maestro?.

El 22.5% respondió que el Director no daba facilida des para que el maestro se actualizara.

El 28.5% opinó que sólo en ocasiones daba esas faci

lidades.

El 47% contestó que constantemente el Director le - daba facilidades a su profesorado para actualizarse.

El 2% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que los directores que no - dan estas facilidades es en detrimento de la propia escuela, ya que un maestro bien preparado será un ser más capaz para enseñar y los nuevos conocimientos adquiridos le facilitarán su labor docente.

CUESTION No. 43

¿Un Director de la escuela procura el buen funciona - miento del Consejo Técnico?.

Un 23.5% respondió que el Director procuraba el --- buen funcionamiento del Consejo Técnico.

El 28% opinó que sólo en ocasiones procuraba que -- funcionara correctamente el Consejo Técnico.

El 47.5% contestó que el Director nunca se preocupa - ba por esto.

El 1% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que compete al Director el - buen funcionamiento del Consejo Técnico; su organización será más completa si en los acuerdos tomados se toman en cuenta a todos sus miembros.

CUESTION No. 44

¿Un director de la escuela realiza periódicamente - visita a los salones de clases?.

Un 25.5% respondió que el director nunca visitaba - las aulas.

Un 44.5% opinó que sólo en ocasiones realizaba es-- tas visitas.

Un 29.5% contestó que constantemente el director -- realizaba esta cuestión.

Un .5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esto compete al direc-- tor y que es preciso insistir que el debe frecuentar las au- las, y así se dará cuenta si realmente su personal está tra-- bajando, ya que es triste, pero tenemos profesores que no -- desquitamos el sueldo devengado con nuestro tiempo laborado.

CUESTION No. 45

Un director de la escuela afianza los vínculos de - solidaridad entre los integrantes del plantel?.

El 21% respondió que nunca el director afianzaba es- tos vínculos.

Un 26.5% opinó que solo en ocasiones realizaba es-- ta actividad.

Un 51.5% contestó que constantemente el director --

realizaba estas funciones.

Por lo que consideramos y felicitamos a los directores que realizan este tipo de actividades ya que a través de la amistad y solidaridad todo el personal docente conjuntamente con su director trabajarán más a gusto.

CUESTION No. 46

¿Un director de la escuela hace funcionable la biblioteca escolar?.

Un 48.5% respondió que el director no hace nunca -- funcionar la biblioteca escolar.

Un 20.5% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 29.5% contestó que constantemente el director -- hacia funcionable la biblioteca escolar.

El 1.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es preciso que los directores insistan en organizar estas bibliotecas, que estudien la forma de hacerlas funcionales para que los niños, padres de familia y toda la comunidad reencuentre el amor hacia la buena lectura, conocer y manejar autores accesibles a la mentalidad infantil y estimular a todos los lectores.

CUESTION No. 47

¿Un director de la escuela crea un ambiente de responsabilidad que permite elevar los aspectos fundamentales del trabajo docente?.

Un 19% respondió que nunca el director creaba un ambiente de responsabilidad ni permitía elevar el trabajo docente.

El 27% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 52.5% contestó que el director constantemente realizaba estas funciones.

El 1.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que esta función y actividad que están realizando algunos directores, otros la tomarán en cuenta y así elevarán un poco la deteriorada imagen del maestro y superarán un poco el atrazo y la poca calidad de la enseñanza en México.

CUESTION No. 48

¿Un director de escuela motiva al profesorado para que amplie autodidácticamente su preparación pedagógica?.

Un 33% respondió que el director no motivaba al profesorado a su cargo para que éste ampliara su preparación autodidáctica.

Un 34.5% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 30% contestó que constantemente el director realizaba esta función.

Un 2.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es muy bajo el porcentaje que nos arrojó la encuesta; se sobre entiende este resultado ,ya que existen muchos motivos por lo que hacen difícil prepararse como lo exige la época actual y el director debe de motivar a sus maestros para que amplien por su cuenta esta preparación tan necesaria en nuestros días.

CUESTION No. 49

¿Un director de escuela impulsa a los maestros para que renueven sus inquietudes profesionales?.

Un 35% respondió que nunca el director los impulsaba para renovar sus inquietudes profesionales.

Un 26.5% opinó que solo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 34% opinó que constantemente el director realizaba esta función.

Un 30.5% se abstuvo de contestar esta pregunta, ya-- que el cuestionario salió mal picado.

Por lo que se considera que como la anterior cuestion no es función del director impulsar estas inquietudes, - sino de uno mismo, ese anhelo que tiene toda la sociedad para que sus maestros sean los mejores del mundo.

CUESTION No.50

¿Un director de la escuela se actualiza profesionalmente?.

Un 30% respondió que el director no se actualizaba-

profesionalmente.

Un 26.5% opinó que sólo en ocasiones realizaba esta actividad.

Un 38% contestó que constantemente el director se actualizaba profesionalmente.

Un 5.5% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Por lo que consideramos que es preciso que todos -- los directores estén al día en los avances que se hagan en la educación y no se alejen más de la realidad que se está-- viviendo, de las reformas que se están gestando; que conoz-- can el uso de las nuevas técnicas, que apliquen correctamente los distintos métodos de enseñanza, ya que sólo así esta-- rán capacitados profesionalmente para poder sugerir, aconsejar y enseñar a los maestros que soliciten sus conocimientos

CUESTION No. 51

¿Será indispensable la presencia del Director en la Escuela, cuando ésta cuenta con un personal responsable?.

Al analizar esta cuestión se observa que de los 200 compañeros 140 contestaron negativamente, o sea que un 70% - contestó que No es indispensable la presencia del Director - en la escuela cuando ésta cuenta con un personal responsable 27% contestó en forma positiva y hubo un 3% de abstenciones.

Por lo tanto, creemos que exageran aquellas autoridades educativas cuando exigen a los directores que no abandonen ni por un instante el edificio escolar, cuando se ven obligados a hacerlo en beneficio de la escuela.

CUESTION No. 52

¿Considera usted que al maestro no se le deben dar tantas comisiones, para que pueda dedicarse más a su grupo?.

En esta cuestión la mayoría contestó afirmativamente, pues 153 compañeros que representan el 76.5% del total, contestaron que al maestro No se le deben dar tantas comisiones para poder dedicarse así más a su grupo. La minoría, o sea un 22% contestó en forma negativa y hubo un 1.5% de abstenciones.

Vemos sin embargo que la mayoría de los directores descargan toda su responsabilidad en los maestros, sobrecargándolos de comisiones y desatendiéndose por completo de supervisar y ayudar a los compañeros comisionados.

CUESTION No. 53

¿Será correcto que el Director, por no buscarse dificultades con el personal docente, les ponga a todos la máxima calificación en las fichas de trabajo?.

Casi la totalidad de los maestros consultados en esta cuestión contestaron negativamente, pues 185, que representan el 92.5% del total, coincidieron en que No es correcto que el Director ponga la máxima calificación en las fichas de trabajo, para no buscarse dificultades con el personal docente, 5.5% contestaron positivamente y hubo un 2% de abstenciones.

Cuando un Director lleva un registro adecuado por todo el personal a su cargo, estará entonces en condiciones de calificar como es debido las fichas de trabajo y estimular

rá en ésta forma a aquellos maestros más cumplidos en el desempeño de sus actividades docentes.

CUESTION No. 54

¿Opina usted que muchas comisiones que están desempeñadas por el personal docente, podrían ser cumplidas por los directores, los secretarios y los maestros adjuntos?.

Observamos en esta cuestión que 159 maestros, que representan el 79.5% del total, contestaron que muchas comisiones que están desempeñadas por el personal docente, sí podrían ser cumplidas por los directores, los secretarios y los maestros adjuntos. Contestaron en forma contraria un 19% maestros y hubo un 1.5% de abstenciones.

Nuestra opinión en esta cuestión es semejante a la asentada en la No. 52.

CUESTION No. 55

¿Se molestaría usted si el Director fuese a su grupo en algunas ocasiones, para observar cómo trabajan los niños con su maestro?.

Una gran mayoría de maestros (177, que representan el 88.5%) contestaron en esta cuestión negativamente, es decir, que No se molestarían que fuese el Director a sus grupos en algunas ocasiones para observar cómo trabajan los niños con sus maestros.

Es natural que algunos compañeros, como el 10% contestaron en forma contraria y el 1.5% que se abstuvieron de contestar, Sí se molestarían que fuese el director a sus grupos porque bien saben que no están cumpliendo con su trabajo

como debe ser; pues dentro del salón de clases desempeñan -- otras actividades muy diferentes de las inherentes a su trabajo (leer el periódico o alguna revista, preparar algún exámen aquellos que estudian otra carrera, etc.).

CUESTION No. 56

¿Aceptaría usted de buen grado que el Director fuese al grupo para aplicar a los alumnos algún sencillo exámen y percatarse así del aprovechamiento de los mismos?.

Aproximadamente 3/4 partes del total de los maes -- tros (143, que representan el 71.5%) contestaron afirmativa -- mente esta cuestión, o sea que Sí aceptarían de buen grado - que el Director fuese al grupo para aplicar a los alumnos algún sencillo exámen y percatarse del aprovechamiento de los -- mismos.

Los pocos maestros que contestaron el forma negati -- va (28%) y los que se abstuvieron de contestar (.5%) quizá - lo hicieron así porque no están cumpliendo con el Programa Es -- colar; pero los directores ya no deben poner como traba la - oposición de los compañeros o la molestia de los mismos a la aplicación de esas pruebas, y cumplir con esta actividad tan necesaria en las escuelas; ya que la mayoría no lo hace esgri -- miendo diversas excusas.

CUESTION No. 57

¿Supervisa el Director las labores del Profesorado -- con asistencia técnica?.

131 maestros, que representan el 65.5% del total, - contestaron negativamente esta cuestión, o sea que el Direc -- tor No supervisa las labores del profesorado con asistencia --

técnica.

28% contestaron positivamente y 6.5% se abstuvieron de contestar.

Pueden existir varios factores por los cuales la mayoría de los directores no cumplen con esa función técnica, - siendo quizá el principal el desconocimiento de los nuevos - planes y programas de educación primaria.

CUESTION No. 58

¿Será correcto que un Director intervenga en los -- grupos y decida cuántos alumnos debe aprobar o no el maestro?

Analizando esta cuestión observamos que 185 compañeros contestaron negativamente, o sea que un 92.5% contestó - que NO es correcto que el Director intervenga en los grupos - para decidir cuántos alumnos debe aprobar o no el maestro.

5.5% contestaron en forma positiva y 2.5% se abstuvieron de contestar.

Por todos es sabido que dentro de su grupo el maestro es autónomo en el desarrollo de su trabajo, por lo que no debe permitir la intromisión del Director si no ha solicitado su intervención en la resolución de algún problema; pero debemos reconocer también que el Director está facultado para intervenir cuando note algo anormal en el trabajo del maes--tro, como: indisciplina en el grupo, incumplimiento en el desarrollo del programa escolar, etc.

CUESTION No. 59

¿Opina usted que los maestros que se consideren ami

gos del Director deben ser los que mejor cumplan con el trabajo escolar y colaborar con él y la escuela adecuadamente?.

Un poco más de la mitad de los maestros (117, que representan el 58.5% del total) contestaron afirmativamente esta cuestión, pues opinaron que los maestros que se consideran amigos del Director SI deben ser los que mejor cumplan con el trabajo escolar y colaborar con el Director y la escuela adecuadamente. Un 41.5% contestó negativamente.

Con bastante pena observamos en ésta cuestión que casi la mitad de los compañeros que contestaron observan una conducta inadecuada, pues buscan la amistad del Director para gozar de ciertas canongías, y como el Director les concede ciertas libertades en el desempeño de su trabajo, no ven en él a un compañero o un amigo, sino a un hermano o un padre; para estos compañeros su Director es lo máximo.

CUESTION No. 60

¿Cree usted que los maestros que se consideren amigos del Director, sean los más indicados para hacerle ver sus errores a éste?.

El resultado de esta cuestión es semejante a la anterior, ya que también un poco más de la mitad de los maestros (114, que representan el 57% del total) contestó negativamente, que los maestros que se consideran amigos del Director No son los más indicados para hacerle ver sus errores a éste. Un 42% contestó afirmativamente y hubo 1% de abstenciones. En las 9 anteriores cuestiones coincidimos con los compañeros en sus respuestas, más en ésta no, ya que nuestra opinión es contraria a la acentada por la mayoría; pues creemos que un verdadero amigo siempre debe estar dispuesto a hacerle ver sus errores al otro para que éste pueda enmendarse

y a la vez debe agradecer que este amigo le haga ese favor, ya que muchas veces no nos percatamos de nuestros errores y las personas consideradas como nuestras amigas no se atreven a hacémoslo ver tal vez por no herirno o por no querer perder tal vez a ese amigo.

CUESTION No. 61

¿Debe aceptar la dirección de la escuela un maestro aún sabiendo que no rendiría debidamente en ese puesto?.

No debe aceptar la dirección de la escuela un maestro cuando sabe que no rendirá debidamente en ese puesto. -- Así contestaron 163 compañeros, que representan el 81.5% del total; un 16.5% contestó que sí y hubo 2% de abstenciones. -- Consideramos que cuando alguna autoridad recomienda a un maestro para ocupar el puesto de director, debe hacer a un lado los lazos de amistad y fijarse en las aptitudes y preparación del maestro recomendado; pues se dan casos de directores que están ocupando este puesto porque alguien se lo ofreció, y por lo tanto su desempeño en el trabajo no será eficiente, si no se tomaron en cuenta sus antecedentes profesionales.

CUESTION No. 62

¿Opina usted que un Director es "un buen director-- porque permite la llegada tarde a sus labores de su personal"?

En forma casi unánime contestaron los maestros que NO es buen director aque que permite la llegada tarde a sus labores de su personal; así opinaron 190 compañeros, que representan el 95% del total. Un 4% contestó que sí es un buen director y un 1% se abstuvo de contestar. Los pocos maestros

que contestaron que sí será un buen director, tal vez lo hicieron así porque todavía se comportan como niños dentro del salón de clase, pues la mayoría de los alumnos así contestarían si se les preguntara lo mismo con respecto a sus maestros.

CUESTION No. 63

¿Opina usted que un buen Director es aquel que pasa por alto las inasistencias y retardos de su personal, sin hacer a nadie ninguna observación?

El resultado de esta cuestión es también semejante a la anterior, ya que en forma casi unánime (193, que representa el 96.5% del total) opinaron que NO es buen Director - aquel que pasa por alto las inasistencias y retardos de su personal, sin hacer ninguna observación a nadie. Un 3% contestó en forma positiva y un 5% se abstuvo de contestar. Nuestra consideración a esta cuestión es también semejante a la asentada a la anterior.

CUESTION No. 64

¿ Un Director que tenga constantes problemas en su hogar, podrá resolver debidamente los problemas de su escuela?

Analizando esta pregunta vemos que casi 3/4 partes de los compañeros consultados o sea 143, que representan el 71.5% del total, coincidieron en que un Director que tenga constantes problemas en su hogar NO podrá resolver debidamente los problemas de su escuela. El 24% contestó que sí y el 4.5% no contestó. Se dan casos de directores que como en su hogar no pueden imponer su autoridad, reflejan esta impotencia en la Escuela con los maestros, siendo exageradamente au-

toritarios e impositivos con el personal a su cargo.

CUESTION No. 65

¿Aceptaría un Director que algunos compañeros busquen su amistad para que, valiéndose de ella, gozacen de ciertas libertades en el desarrollo de su trabajo escolar?.

En esta cuestión se observa que 176 maestros, que representan el 88% del total, contestaron que un director NO aceptaría que algunos compañeros buscasen su amistad para -- que, valiéndose de ella, gozacen de ciertas libertades en el desempeño de su trabajo escolar. El 7.5% contestó afirmativamente y un 4.5% se abstuvo de contestar.

Es necesario hacer notar, sin embargo, que a pesar de la opinión de la mayoría de los compañeros, se dan algunos casos en que los mismos directores propician, buscan y apoyan estas amistades, y que debemos reconocer que esto se nota, desgraciadamente, hasta en otros niveles educativos, formando así una trágica cadena que redundará en perjuicio de la educación.

CUESTION No. 66

¿Cree usted que los secretarios de las escuelas deben ser nombrados por los directores?.

La mayoría de los compañeros (101, que representan el 50.5% del total) están de acuerdo que los secretarios de las escuelas No deben ser nombrados por los directores. En esta cuestión hubo 7 abstenciones (3.5%) y las opiniones están muy bien divididas, pues el 46% contestó en forma contraria.

En nuestra particular opinión creemos que no actúan muy bien aquellos directores que nombran a sus secretario -- creyendo que son para su uso particular y para guardarles -- sus secretos, pues si un director actua como debe ser no tiene por qué guardar secretos para nadie; por lo tanto, es más democrático que los mismos compañeros nombren al secretario de la escuela, porque la actuación de éste será imparcial y su trabajo será en beneficio de todos y para todos.

CUESTION No. 67

¿Sería conveniente que un Director dirija al Consejo Técnico, para un mejor funcionamiento de la escuela?.

Si es conveniente que el director dirija al Consejo Técnico, para un mejor funcionamiento de la escuela; así contestaron 114 maestros, que representan el 57% del total. En forma contraria contestaron 40.5% y el 25% se abstuvo. --- Pero se dan casos, desgraciadamente, en que los directores nombran al Consejo Técnico únicamente por cumplir con la Superioridad, no funcionando ésto como tal; pues en la escuela se hace lo que el director diga y disponga, esté bien o malhecho.

CUESTION No. 68

¿Será correcto que algunos directores dejen recaer la responsabilidad de la conducción de la escuela en sus secretarios?.

No es correcto que algunos directores dejen recaer la responsabilidad de la conducción de la escuela en sus secretarios; esa es la opinión de 169 compañeros que representan el 84.5% del total. Si, contestó el 13%; y el 2.5% no --

contestó. Sin embargo, como algunos directores ya están cansados y enfermos, o bien tienen otros trabajos o empleos, -- frecuentemente se ven en la necesidad de dejar la responsabilidad de la escuela en manos de los secretarios.

CUESTION No. 69

¿Es conveniente que los secretarios se tomen estas atribuciones de conducción, cuando los directores no se sienten capaces o no quieren hacerlo?.

135 maestros, que representan el 67.5% del total, - contestaron en esta cuestión que NO es conveniente que los - secretarios se tomen atribuciones de conducción en la escuela, cuando los directores no se sienten capaces o no quieren hacerlo. El 27% contestó que sí y el 5.5% no contestó.

En esta cuestión disentimos con la opinión expuesta por la mayoría de los compañeros, ya que nosotros creemos que sí es conveniente que los secretarios se tomen estas atribuciones cuando notan que su intervención es necesaria en beneficio de la buena marcha de la escuela; es decir, que si el capitán por negligencia no conduce bien el barco y hay peligro de que éste naufrague el lugarteniente debe tomar el timón para salvar a la tripulación.

CUESTION No. 70

¿Debería un Director tomar cursos de capacitación para mejorar sus actividades docentes?.

Una gran mayoría de compañeros (177, que representan el 88.5% del total) opinaron que un director Sí debe tomar cursos de capacitación, para mejorar sus actividades docentes. El 8% contestó que NO y el 3.5% se abstuvo de contes

tar.

Nosotros creemos, más que cursos de capacitación -- es necesario que el director tenga más responsabilidad y sen tido del deber en su trabajo docente.

CUESTION N. 71

¿Será prudente que un director tenga preferencia -- para determinados maestros?.

Casi la totalidad de los maestros que contestaron - las encuestas (189, que representaban el 94.5% total) están de acuerdo en que NO es prudente que el director tenga pre ferencia para determinados maestros. La minoría (el 4%) con tes tó en forma afirmativa y el 1.5% se abstuvo.

Naturalmente que no es prudente que el di rector ten ga estas preferencias porque da lugar a que haya divisiones - dentro de la escuela, que unos trabajen de acuerdo con el di rector y otros no; es penoso tener que reconocer que este -- divisionismo existe en muchas escuelas, propiciado precisa-- mente por los directores, ya que es más benéfico para ellos-- poner en práctica aquel adagio que dice: "divide y venceras"

CUESTION No. 72.

¿Será justo que un Director exija más trabajo a los compañeros más cumplidos?.

En forma semejante a la anterior contestaron los -- compañeros esta cuestión, o sea que 189, que representan el 94.5% del total, opina que NO es justo que un director exija más trabajo a los compañeros más cumplidos. El 4.5% opinó en forma contraria y el 1% se abstuvo de contestar.

Sin embargo esta irregularidad existe debido a esas preferencias y a ese divisionismo propiciado por los directores, al incondicionalismo de algunos compañeros hacia el director, y a la poca atención que ponen las autoridades en -- aquellos maestros más cumplidos en el desempeño de sus trabajos docentes.

CUESTION No. 73

¿Será correcto que el director llame la atención a un maestro delante de otras personas?

No es correcto que el director llame la atención a un maestro delante de otras personas; esta es la opinión de casi la totalidad de los maestros, ya que 196 compañeros, -- que representan el 98% del total, así contestaron. El 1% contestó que sí es correcto y también el 1% se abstuvo de contestar. Algunos directores, por falta de tino, por su estado de ánimo o por exhibicionalismo, cometen el error de llamarla atención a un maestro delante de otros compañeros, delante de los niños o frente algún padre de familia

CUESTION No. 74.

¿Si un Director no cumple con su deber, tendrá el - derecho de exigir a su personal a que cumpla con el trabajo-escolar?.

En esta cuestión se observa que la mayoría de los - maestros (165, que representan el 82.5% del total) opinaron que un director que no cumple con su deber, No tiene ningún derecho de exigir a su personal a que cumpla con el trabajo-escolar. El 13.5% contestó que sí y el 4% no contestó.

Bien sabemos que es correcto lo que la mayoría con-

testó, pero se dan algunos casos de directores que aún a sabiendas que no están cumpliendo, con su deber en su labor -- educativa, se atreven a dar disposiciones un tanto descabelladas. Por ejemplo: se dan casos de directores que regularmente llegan a sus escuelas tarde, y sin embargo disponen -- que se les aparte el primer renglón en el Registro de Asistencias de los maestros, y los compañeros que lleguen tarde firmen debajo de la raya roja.

Creemos que si un director exige cumplimiento en el trabajo al personal a su cargo, debe comenzar por él mismo.

CUESTION No. 75

¿Debe un Director tomar siempre la opinión o parecer al personal docente, para cualquier actividad que se piense realizar dentro de la escuela?.

3/4 del total de los maestros contestaron afirmativamente esta cuestión, o sea que 150, que representan el 75% del total opinan que SI debe un director tomar siempre la opinión o parecer al Personal Docente, para cualquier actividad que se piense realizar dentro de la escuela. El 23% opinó que no y el 2% no opinó nada.

Nuevamente disentimos con la opinión expuesta por la mayoría de los compañeros, pues hay ocasiones en que el director es quien debe decidir y actuar inmediatamente, sobre todo cuando sabe que esa decisión va a repercutir en beneficio de la escuela y de los alumnos; hay ocasiones en que el director piensa realizar alguna actividad y pide opinión a los maestros, pero si esa actividad va en detrimento de los intereses de los compañeros, éstos se opondrán definitivamente, ya que desgraciadamente casi siempre oponemos los intereses personales a los de la colectividad.

CUESTION No. 76

¿Será bien visto un Director que trate con despotismo a las personas que lo rodean?.

Casi la totalidad de los maestros contestó negativamente esta cuestión, pues 191, que representan el 95.5% del total, opinaron que NO será bien visto un director que trate con despotismo a las personas que lo rodean, el 3% contestó afirmativamente y el 1.5% se abstuvo de contestar.

Creemos que la autoridad inmediata superior debería intervenir cuando alguien, ya sea maestro, padre de familia etc. se atreviera a presentar su inconformidad respecto al despotismo de algunos directores, y decimos se atreviera porque la mayoría de las personas se abstienen de hacerlo por temor a alguna represalia.

CUESTION No. 77

¿Será buen director aquel que deja que su personal haga lo que le venga en gana dentro de la escuela?.

También en esta cuestión casi la totalidad de los maestros contestó negativamente, ya que 194, que representan el 97% del total, opinaron que NO será buen director aquel que deje que su personal haga lo que le venga en gana dentro de la escuela.

Tal vez ese 2% que contestó en forma afirmativa y ese 1% que se abstuvo de contestar, lo hicieron así debido a que esos compañeros no han madurado lo suficiente y continúan comportándose como niños o adolescentes.

CUESTION No. 78

¿Los directores deben jubilarse hasta que ellos lo deseen, a pesar de que ya tienen derecho a hacerlo y de que ya no rinden en el trabajo debidamente?.

La mayoría de los compañeros contestó en forma negativa esta cuestión, pues 154 maestros, que representan el 77% del total, están de acuerdo en que los directores NO deben jubilarse hasta que ellos lo deseen, a pesar de que ya tienen derecho a hacerlo y de que ya no rinden en el trabajo debidamente. El 20.5% contestó en forma positiva y el 2.5% se abstuvo de contestar.

Por lo tanto, creemos que debería de haber alguna ley o reglamento que obligara a forzar en ciertos casos para que los directores se jubilen, o que hubiera alguna oficina o departamento que se encargara de investigar estos mismos casos de jubilación por tener derecho a ello y ya no rendir como es debido en sus labores docentes.

CUESTION No. 79

¿Debe un Director retirarse de su cargo, si no cumple con sus funciones?.

Un director SI debe retirarse de su cargo si no cumple con sus funciones. Ese es el parecer de 170 maestros, -- que representan el 85% del total. Un 12.5% contestó que no y un 2.5% se abstuvo de contestar.

Aquí también se podría poner en práctica lo que --- opinamos en la cuestión anterior, con respecto a la jubilación.

CUESTION No. 80

¿Debe jubilarse un Director enfermo y neurasténico?

173 compañeros, que representaban el 86.5% del total, contestaron en forma afirmativa esta cuestión, es decir, que SI debe jubilarse un director enfermo y neurasténico. El 11.5% contestó en forma negativa, absteniéndose de contestar el 2% . En esta cuestión también cabría aplicar lo que opinamos en las dos anteriores.

CUESTION No. 81

¿Un director que tenga otros empleos podrá entregarse por completo a resolver los problemas y necesidades de su escuela?

La mayoría de los maestros, o sea 129, que representan el 64.5% del total, están de acuerdo en que un director que tenga otros empleos NO podrá entregarse por completo a resolver los problemas y necesidades de su escuela. Un 32% está en desacuerdo y un 3.5% no contestó nada.

Con los directores sucede lo mismo que con los maestros de grupo, o sea que como el sueldo que perciben no les alcanza, se ven obligados a desempeñar otros empleos.

CUESTION No. 82

¿Será correcto que un Director maneje la cooperativa escolar?

No es correcto que un director maneje la cooperativa escolar; esta es la opinión de 166 maestros, que representan

tan el 83% del total. Un 30% opinó en forma contraria y un 2% se abstuvo de contestar.

Se dan casos, sin embargo, en que como ningún maestro quiere tener esta comisión, se la dejan al director, y éste se "sacrifica" por el bien de la escuela. (Por no decir de sus bolsillos).

CUESTION No. 83

¿Actuará correctamente un Director que propicie un distanciamiento entre maestros y padres de familia?.

En forma casi unánime (196, que representan el 98% del total) están de acuerdo los compañeros en que NO actuará correctamente aquel director que propicie un distanciamiento entre maestros y padres de familia. Solamente el .5% contestó que sí actuará correctamente y hubo el 1.5% de abstenciones.

Posiblemente algunos directores y maestros de grupo no quieran trato alguno con ningún padre de familia, porque quizá no están cumpliendo como debe ser con su trabajo docente, y temen que estos padres de familia vayan a la escuela con el único fin de fiscalizar su trabajo.

CUESTION No. 84

¿Debe un Director esperar que el Inspector le resuelva todas las necesidades de su escuela?.

Un director NO debe esperar a que el Inspector le resuelva todas las necesidades de su escuela; así contestaron en forma casi unánime 194 compañeros, que representan el 97% del total. En forma contraria contestó el 2% y el 1% se-

abstuvo de contestar.

Por lo que pensamos que los C. inspectores no deben molestarse cuando algún director abandone su escuela en horas de trabajo por andar arreglando asuntos que beneficiarán a los alumnos, y sobre todo cuando algunos inspectores no se preocupan en lo más mínimo por las necesidades de las escuelas pertenecientes a sus respectivas zonas.

CUESTION No. 85

¿Estará perdiendo el tiempo aquel director que abandona su escuela en horas de trabajo, para tratar diversos asuntos que redundan en beneficio de su personal y de los niños directamente?.

En esta cuestión se observa claramente que la mayoría de los maestros (171, que representan el 85.5% del total) están de acuerdo en que NO está perdiendo el tiempo aquel director que abandone su escuela en horas de trabajo, para tratar diversos asuntos que redundan en beneficio de su personal y de los niños directamente. Un 12% estuvo en desacuerdo y un 2.5% no contestó nada.

CUESTION No. 86

¿Debe un Director desarrollar su trabajo únicamente dentro del edificio escolar?.

No debe un director desarrollar su trabajo únicamente dentro del edificio escolar. Esa es la opinión de la mayoría de los maestros, pues 167, que representan el 83.5% del total, así lo externaron. El 14.5% externó una opinión contraria y el 2% se abstuvo de contestar.

Creemos nosotros también que esa opinión es la correcta, pero desgraciadamente pocos son los directores que desarrollan una labor extramuros del edificio escolar; quizá esa labor no la desarrollan por falta de responsabilidad, -- por ley del menor esfuerzo o porque no les interesa un medio en el cual no viven ellos.

CUESTION No. 87

¿Será benéfico para la comunidad que un director viva en la misma localidad donde se encuentra su escuela?.

Esta cuestión se encuentra algo dividida, sin embargo la mayoría está de acuerdo en que SI será benéfico para la comunidad que el director viva en la misma localidad donde se encuentre su escuela, ya que 106 maestros, que representan el 53% del total, así opinaron. En forma contraria -- opinó el 42.5% y se abstuvo de contestar el 4.5%.

Nuestra opinión ya la expusimos en la cuestión, y volvemos a recalcar que los maestros debemos estar íntimamente ligados a la comunidad en la cual vivimos o laboramos, para tratar de mejorar, en lo que sea posible, ese medio muchas veces hostil para los niños.

CUESTION No. 88

¿En su aspecto personal, debe un Director vestir -- con pulcritud?.

Un director SI debe vestir con pulcritud, así lo manifestaron 183 maestros, que representan el 91.5% del total. Sólo el 6.5% contestó que no y el 2% se abstuvo de contestar

Sin embargo no debemos olvidar aquel dicho que dice:

"el hábito no hace al monje", o sea que en ocasiones tratamos de ocultar bajo esos ropajes una personalidad muy distinta a la que reflejamos en nuestra vida cotidiana.

CUESTION No. 89

¿Si los maestros decimos a los niños que deben considerar a la escuela como un segundo hogar, debe un Director considerarla así también?.

Estamos totalmente de acuerdo con los compañeros -- que opinaron que un director SI debe considerar a la escuela como su segundo hogar. Casi la totalidad estuvo de acuerdo, -- pues 182 maestros, que representan el 91% del total, así lo manifestaron. Solamente 41.7% contestó en forma contraria y el 2% no contestó nada.

Ojalá realmente los directores consideraran a la escuela como su segundo hogar, ya que así se preocuparía un -- poco más por ella manteniéndola limpia, arreglada, funcional y atractiva para los alumnos y los padres de familia.

CUESTION No. 90

¿Los cargos de Director deben ser ocupados por maestros jóvenes, pero preparados, entusiastas y responsables?.

Los cargos de director SI deben ser ocupados por -- maestros jóvenes, pero preparados, entusiastas y responsables; esa es la opinión de 170 compañeros, que representan -- el 85% del total. El 10% contestó que no y el 5% se abstuvo de contestar.

Por lo tanto creemos que llegará el día en que se -- termine totalmente con los nombramientos de directores a ba-

se de compadrazgos o recomendaciones y, sobre todo, se limitarán los nombramientos de directores a compañeros que reclaman ese derecho por sus años de servicio únicamente; pues -- precisamente por haber dejado los mejores años de su vida -- en las aulas, ya la mayoría no tendrá la energía necesaria -- para dirigir una escuela debidamente.

CUESTION No. 91

¿Debe un Director imponer siempre sus ideas al personal?.

La gran mayoría de los maestros contestó en forma negativa esta cuestión, pues 184, que representan el 92% del total, opinaron que un director NO debe imponer siempre su o sus ideas al personal. El 5.5% opinó que sí y el 2.5% no contestó nada.

Hay algunos directores que, ya sea por su edad avanzada o por su carácter impositivo o tal vez por alguna enfermedad nerviosa o biliar, tratan de imponer siempre sus ideas en ocasiones absurdas y fuera de lo normal; y si no lo logran se enojan y tienen grandes altercados con el personal a su cargo.

CUESTION No. 92.

¿Debe un Director aceptar las buenas ideas de los maestros, que beneficien a la escuela?.

El mismo número de maestros contestó en esta cuestión que como en la anterior, nada más que aquí en forma positiva, o sea que 184, que representan el 92% del total, opinaron que un director SI debe aceptar las buenas ideas de los maestros, que beneficien a la escuela. Solamente el 7% con--

testó en forma negativa y el 1% no contestó nada.

Sin embargo, se dan algunos casos en que los directores no aceptan buenas ideas porque quizá temen que ese compañero sobresalga demasiado y lo opaque en su labor, o porque quizá tienen un criterio muy cerrado y solamente ponen en práctica las ideas salidas de ellos, no aceptando las ajenas por muy buenas que sean.

CUESTION No. 93

¿Debe hacerse respetar un Director por miedo hacia su autoridad?

Un poco más de las 3/4 partes de los maestros contestó negativamente esta cuestión, o sea que 154, que representan y 77% del total, opinaron que NO debe hacerse respetar un director por miedo hacia su autoridad. Un 21% contestó que sí y un 2% se abstuvo de contestar.

Hay algunos casos de niños que le tienen terror al director debido a una autoridad exageradamente rígida, lo que motiva que estos niños no quieran ir a la escuela, o van pero con cierto temor.

CUESTION No. 94.

¿Debe sujetarse estrictamente un Director al reglamento de trabajo?

En la misma forma que en la cuestión anterior contestaron los compañeros en ésta, pues también un poco más de las 3/4 partes, o sea 158, que representan el 79% del total, opinaron que un director NO debe sujetarse estrictamente al reglamento de trabajo. Opinaron en forma contraria el 19% y

no contestó nada el 2%.

El reglamento debe ser algo flexible en su aplicación, pero sin abusar de esa flexibilidad algunos compañeros; pues se dan casos de maestros que faltan constantemente a sus labores, llegan regularmente tarde a su escuela, no entregan documentación a tiempo cuando es solicitada por la dirección, etc.

CUESTION No. 95.

¿Debe un Director repartir grupos tomando en cuenta el carácter del maestro?.

La mayoría de los compañeros (141 que representan el 70.5% del total) opinaron que SI debe un director repartir grupos tomando en cuenta el carácter del maestro. El 27% opinó que no y el 2.5% se abstuvo de contestar.

Además del carácter debe tomarse en cuenta la capacidad y preparación del maestro; pero algunos directores, para no tener problemas con su personal, sortean los grupos o bien se los conceden a los maestros que gozan de sus preferencias y de su amistad, aunque esta amistad sea fingida e interesada.

CUESTION No. 96

¿Como ser humano que es, debe un Director hacer ciertas concesiones (faltar, llegar tarde, etc.) cuando un integrante de su personal tenga algún problema familiar.

Analizando esta cuestión observamos que casi la totalidad de los maestros (188, que representan el 94% del to-

tal) contestaron que SI debe un director hacer ciertas concesiones (faltar, llegar tarde, etc.) cuando un integrante de su personal tenga algún problema familiar. Sólo el 5% opinó en forma contraria y el 2% no contestó nada.

Naturalmente, creemos que para ello, deberá tomarse en cuenta si el compañero que solicita llegar tarde o faltar no está poniendo constantemente de pretexto a la familia (padre, esposo(a), hijos, etc.).

CUESTION No. 97

¿Tendrá motivo para molestarse un Director porque se organicen actividades (santo del director, cumpleaños de algún maestro, etc.) para mejorar las relaciones humanas del personal.

Una gran mayoría de compañeros contestaron que NO -- tendrá motivo para molestarse un director porque se organi--cen actividades (santo del director), cumpleaños de algún -- maestro, etc.) para mejorar las relaciones humanas del perso--nal; así lo manifestaron 174 maestros, que representan el -- 87% del total. Contestó en forma contraria el 10.5% y se abs--tuvo de contestar el 2.5%.

Pero sucede que algunos directores se oponen a es--tas actividades porque, según ellos, se pierde el tiempo; -- aunque en realidad es que son unas personas antisociales con ideas negativas.

CUESTION No. 98

¿Debe un Director repartir grupos tomando en cuenta la preparación del maestro?.

Un director SI debe repartir grupos tomando en cuenta la preparación del maestro; esta es la opinión del 161 -- compañeros, que representan el 80.5% del total. Un 17% opinó que no y un 2.5% se abstuvo de contestar.

En la cuestión No. 95 ya dimos nuestra opinión al respecto, agregando solamente que ojalá todos los directores pensarán en el beneficio de los niños y de la escuela cuando repartieran grupos a los maestros.

CUESTION No. 99.

¿Los directores deben acusar una conducta negativa con la representación sindical?

Observamos en esta cuestión que 158 maestros, que representan el 79% del total, opinan que los directores NO deben acusar una conducta negativa con la representación sindical. En forma contraria opinó el 19.5% y no contestó nada el 1.5%.

Es natural que no deban acusar ninguna conducta negativa, porque antes que directores son maestros y como tales son miembros también del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

CUESTION No. 100

¿Para que los maestros de Educación Física cumplan debidamente con sus funciones, debe un Director darle todas las facilidades posibles?.

181 maestros que representan el 90.5% del total, están de acuerdo en que, para que los maestros de Educación --

Física cumplan debidamente con sus funciones, el director SI debe darles todas las facilidades posibles. El 8.5% contestó negativamente y sólo el 1.% se abstuvo de contestar.

Sin embargo hay directores que poco les importa las actividades deportivas en sus escuelas y por lo tanto ni siquiera se preocupan por solicitar un Maestro de Educación Física cuando sus planteles no cuentan con él; en otras ocasiones, no dotan del material deportivo necesario a este maestro para el mejor desempeño de su labor.

CONCLUSION DE LA APLICACION DE CUES
TIONARIO Y ENCUESTA.

CONCLUSION DE LA APLICACION
DE CUESTIONARIO Y ENCUESTA.

Analizando los diferentes aspectos (técnico-Pedagógico, Administrativo, Material, Social y Superación Profesional) marcados en la encuesta comprendida de la cuestión No. 1 a la 50, observamos que la mayoría de las respuestas emitidas por los maestros encuestados fueron favorables al trabajo desempeñado por los Directores dentro de sus respectivos planteles; pero creemos que muchos no emitieron una respuesta sincera porque probablemente se vieron influenciados por otros profesores o hasta por sus mismos Directores, temiendo tal vez enemistades y sobre todo represalias.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S.

Hemos considerado en este sencillo trabajo algunos factores que pueden influir en la formación de un buen director y ciertos requisitos que debe reunir para llegar a serlo. Además del análisis que hacemos de dichos factores brindamos consejos prácticos para facilitar y mejorar su labor.

Para ello conjugamos la teoría y la práctica, es decir la consulta de conceptos psicológicos y administrativos a base de obras recomendadas por asesores, especialistas y la opinión de maestros en Educación Elemental, por medio de encuestas.

Por lo general los buenos directores no nacen, se hacen. Sin embargo, no existe ninguna fórmula para ser un buen director, tampoco hay un conjunto establecido de principios y técnicas que tenga que dominar para garantizar su éxito.

La Dirección es una profesión, un tipo de trabajo-- donde cada habilidad es algo muy personal, cada una de ellas ostenta el sello de la individualidad y singularidad del profesionalista. Y, lo mismo que las habilidades en otros oficios los de la Dirección son cimiento para la buena marcha en la conduccción de una escuela.

Es por esto que todo director debe estar consciente de la relación tan importante que existe entre la Dirección, Administración y Organización, pues cuando se conjugan satisfactoriamente las tres, se llega a una feliz conducción en -

el trabajo.

Sin embargo, es una empresa difícil el dirigir a un personal, puesto que no todas las personas son iguales, por lo que muchas veces se necesita de ciertos factores como la comprensión y la motivación. Sobre esto se han hecho estudios, desgraciadamente en México nos basamos al desarrollo de la educación en general sin tomar en cuenta que las costumbres, hábitos, tradiciones y necesidades nos conduce a no tomar como base un patrón nacional en la pedagogía adecuada a nuestro medio.

Algunos miembros con ciertos años de servicios y experiencia han sufrido las imposiciones de ministros que visitando países extranjeros, regresan para implantar reformas educativas e imponer ideas o sistemas de "Escuelas Modelo". Se impresionan, las introducen y ponen en práctica, sin importar el carácter latino, ideología y pensamiento de masas del verdadero pueblo mexicano.

Los directores no deben hacer lo mismo, es decir, tienen que adaptar su trabajo al medio ambiente de la población en que brindan sus servicios, sin importar si viven o se han desarrollado en altos círculos sociales. Procurará con el ejemplo que los maestros en caso dado, sigan su conducta.

Un director necesita equilibrar sus cualidades mentales, emocionales, temperamentales, conocimientos, experiencia y calidad humana, con el fin de tener una bien cimentada personalidad y tomar en cuenta las sugerencias e individualidades del profesorado para ayudarse a resolver los problemas que se presenten.

Cuando el director no reúne o cumple con tales ca--

racterísticas, puede afectar negativamente a algunas personas que forman parte de su personal y provocar en ellos apatía en el trabajo o rebeldía. Pero cuando reconoce que tiene sus defectos o errores, entonces servirá como un verdadero guía y amigo para quienes están bajo su dirección.

Es decir pensamos que la personalidad, efecto combinado de hábitos, cualidades, aptitudes e intereses, resultado de la herencia temperada por su experiencia, juegan un papel importantísimo en la vida de un director, por lo que debe hacerse un autoanálisis y si es necesario, modificar ciertos hábitos de conducta mediante un esfuerzo persistente.

Si un director sabe lo suficiente acerca de las cualidades individuales y cómo se afectan por la acción externa entonces entenderá las razones que norman su conducta y la de los demás.

Hay personas que todavía están en la creencia de -- que por medio de algunos rasgos en su físico, pueden encontrar la verdadera personalidad de un individuo. Es por eso -- que han nacido varios tipos de ciencias, con el fin de poder tener cierta explicación con respecto a la personalidad y al carácter.

Un director definitivamente no debe pensar que la personalidad se basa en la apariencia física, pues ésta debe estar de acuerdo con las cualidades mentales ya que ningún individuo es igual a otro.

Si el director toma en cuenta tales diferencias, entonces podrá ayudar a cada uno de los que forman su personal o encauzar debidamente las cualidades que posea. Desde luego que en lo anterior, juega un papel muy importante el entrenamiento y la experiencia para mejorar las habilidades. "La --

práctica hace al maestro".

Una de las formas para que un director eleve el rendimiento del trabajo, es mejorando a su personal docente y - para ello no hay mejor camino que entablar pláticas sobre lo que le interesa a cada miembro; sus estudios, familia, deporte, política, etc. con ello, y casi sin darse cuenta el individuo mostrará al director confianza y colaboración, pues a su vez se siente correspondido en atención. El director tendrá así oportunidad de conocer capacidades y cualidades con el fin de repartir grupos, asignar comisiones y fijar ciertas tareas dentro de la labor educativa.

En ocasiones el director necesita tomar decisiones - y como en éstas se debe tener en cuenta: los fines que se -- persiguen, los medios, las posibles soluciones, las cuales - serán las que mejor resuelvan el problema eligiendo la mejor, claro está que para estar seguros de la decisión, deben considerarse las ideas o posibles soluciones que dé el personal y ponerlas en práctica inmediatamente. Así hará sentir a los maestros que se han tomado en cuenta sus intervenciones. Recordemos que el recurso más importante en el trabajo de un - Director es su personal docente por lo que debe conocer la - importancia de sus necesidades, afanes, deseos, metas y ambiciones; los problemas que afectan su bienestar físico emocional y social, deben ser comprendidos por el mismo director y así, resolver inteligentemente los conflictos laborales o de relaciones sociales que a diario se plantean.

El director debe mostrar y sentir un verdadero interés por todos aquellos que le rodean en torno al trabajo y -- mejorar los factores que hacen en lo individual o colectivo, las bases que aumentan la eficiencia de la organización. Es-- tos factores tan importantes que influyen en la conducta humana, en lo individual o de grupo deben ser entendidos per--

fectamente por el director, pues son recursos para solucionar los problemas que se plantean.

El propósito en la vida de un buen director es trabajar con miras a obtener buenos resultados en la educación. Para ello tiene que vencer muchas dificultades y superar obstáculos como las de enfrentarse a las conductas de su personal y saber cómo tratar los problemas que de ella se deriven. Por ejemplo: la negación de una satisfacción, por la realidad, es decir, la frustración que indiscutiblemente causa problemas.- El director debe ser capaz de encontrar la causa que se oculta detrás de las frustraciones y resolver con ella muchas situaciones de trabajo, de otra manera se encontrará como ataques, majaderías o casos de violencia o bien de negligencias-flojeadades e irresponsabilidades.

Hay cuatro síntomas de conducta frustrada: agresión, regresión, fijación y sumisión. En las anteriores, el director debe brindar ayuda para la reorganización en los modos de adaptación, mediante las técnicas de formación y destrucción en hábitos de orientación, terapia por el juego e interpretación psicodramática entre otras.

Indiscutiblemente que el trabajo de un director es muy complejo y difícil. Ante los múltiples problemas debe tener la habilidad necesaria para motivar la conducta de su personal y controlar el resultado del esfuerzo, así como entender el valor de los incentivos y las finalidades de su acción.

Todo director debe recordar uno de los principios -- más importantes para tratar a su personal: el respeto, admiración y aprobación. De no hacerlo así, con facilidad estará -- frustrando a los que están bajo sus órdenes, lastimará su --- "ego" al ignorarlos, criticarlos o reprenderlos sin razón o -- tacto y más aún cuando la acción se realice delante de sus --

compañeros. Los conflictos, las reacciones violentas y los resentimientos no se harán esperar mucho. En cambio los incentivos satisfacen necesidades y tienen una influencia positiva. Sin embargo en algunas ocasiones la recompensa no se justifica y sí en cambio se requiere del correctivo, pero éste debe hacerse en privado, con sugerencias constructivas -- y con el suficiente tacto, mismo que lleven a obtener buenos resultados. En caso contrario, los directores deben elogiar el buen trabajo, pues el omitirlo, se puede entender como -- una forma severa de castigo y puede conducir a negligencias, apatías, pereza, etc....,

A pesar de lo ya considerado, el corregir a maestros y trabajadores manuales, fué, es y seguirá siendo uno de los principales deberes de los señores directores. Para cumplir con esta ardua misión, se deben conocer los rasgos de personalidad y las actitudes de su personal antes de tratar de corregir. También tienen que estar seguros de que su actitud personal es de decidida ayuda y antes que nada conocer los hechos. De no hacerlo así, se corre el peligro de ganarse serias dificultades o perder el respeto de sus subordinados. En casos difíciles o rebeldes hay que usar la diplomacia, es decir, se puede salvar el prestigio, compartiendo las responsabilidades de los errores, advertir o reprender -- en forma amigable, etc....

Hay que considerar también el no abusar de la autoridad y para ello no hay que menospreciar al maestro, ni ofenderlo y sí en cambio mostrar paciencia y buena voluntad. Los sarcasmos y ridicularizaciones nunca resolverán problemas, los conducirán a situaciones difíciles.

Lo peor que puede hacer un director, es escuchar de mala gana o sin atención las quejas y los agravios. Aún las injurias deben oírse demostrando serenidad o indiferencia. --

Al terminar resuma lo comentado y exprese con sinceridad lo entendido, procurando no hacer juicios precipitados. Muchas veces será necesario pensar un poco antes de dar la respuesta, pero hay que tener cuidado de no olvidarse de ella o que la mencionada respuesta llegue muy tarde.

Todo director está obligado a tomar muy en cuenta -- que en las escuelas la mayor parte del personal trabaja como miembro de un grupo. También tienen que comprender y dominar los principios que fundamentan las actitudes y la conducta -- de esos grupos. Basta con un poquito de observación, para -- darse cuenta que el maestro siente la necesidad del respeto y la aprobación de sus compañeros; si es diferente o tiene -- ciertas pretensiones, estará dispuesto a cambiar y adaptar -- su conducta para estar acorde con el grupo.

El espíritu de conjunto puede ser una fuerza des -- tructiva o un poder benéfico, todo depende de usted, señor -- director, pues hay que considerar que en los grupos los maes -- tros son susceptibles y fácilmente sugestionables, que las -- ideas o comentarios no son examinados detenidamente y si no -- son canalizadas, pueden abarcar a la comunidad y dar origen -- a situaciones violentas como el cierre de escuelas, cambio -- de maestros o incluso la disponibilidad del director.

Todo grupo depende de líderes, por eso hay que ganar -- se la confianza y llegar a la solución de los problemas por -- medio de ellos. Contar con su lealtad y sincera colaboración -- equivaldrá a tener una feliz marcha en las labores y sobre -- todo mantener una buena moral. En otros casos, directores sen -- satos y de experiencia, abordan las situaciones de trabajo a -- base de cuestionarios (sin nombre o firma), para tratar que -- jas y agravios o bien comentarios en general; así el direc -- tor estará informado de las cualidades y progresos del perso -- nal, de sugerencias, críticas, correcciones, elogios, recono --

cimientos y hasta de regaños injustificados. El resultado será respuestas sinceras, francas y honestas. Sobre todo la moral del grupo se mantendrá muy en alto, pues saben que hay - preocupación por mantener relaciones entre ellos y el director, así como llegar a soluciones favorables.

Muy necesarias también, son las "juntas" en las que los profesores en grupo, participan en la planeación de labores escolares, festivales, campañas, pues por medio del diálogo abierto, las opiniones y sugerencias, se logra ver el - otro lado de las situaciones y ello hace crecer el espíritude colaboración. Sobre todo se eliminan imposiciones o arbitrariedades, mismas que conducen a trabajos improvisados o - mal hechos, producto de la rebeldía y el disgusto.

Consideramos proporcionar un material destinado a-- recordar y reforzar las aptitudes de la dirección. Sin embargo no aseguramos, por sí solas, la formación de una buena -- supervisión dentro de la Escuela Primaria; pero, sí se estudia y aplica, contribuirá a nuestro primordial objetivo; ayudar a los señores directores en su diaria y delicada labor - como guías, compartiendo con ellos (en teoría) inquietudes y responsabilidades.

Es indudable que la dirección tiene importancia definitiva en la labor educativa; esperamos que nuetra colaboración contribuya a mejorar la supervisión y con ello el proceso enseñanza-aprendizaje.

Consideramos que al concluir el trabajo en la investigación de campo en los aspectos técnico, pedagógico, material, social, de superación profesional y en general de la - conducta del Director en la escuela primaria, la técnica usada como vía para alcanzar el logro de los objetivos ha tenido éxito.

Llegamos a esta conclusión porque los procedimientos se orientaron a la consecución de las metas trazadas; -- la encuesta realizada fue un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo, pues tuvo la tarea de valorar los posibles cambios producidos en la conducta del Director; la eficiencia de la técnica empleada y la calidad del cuestionario convergen en la realización del hecho hipotético planteado; las actividades fueron representativas, pues abarcan casi todos los aspectos: personales, técnicos, pedagógicos, sociales y psicológicos en proporciones equitativas; el trabajo nos sirvió al propósito para el cual fue hecho, pues midió realmente la escala deseada; fue confiable porque se aplicó a nuestro universo y sus resultados vertidos en una gráfica general, donde las respuestas de los encuestados se midieron en un parámetro de tanto por ciento.

La empresa no fué fácil, ya que nos encontramos con muchos problemas que fuimos resolviendo poco a poco. Empezamos visitando escuelas donde hubiera amistades y nos ayudarían con más facilidad; entusiasmados con el éxito nos fuimos extendiendo, pero los escollos fueron haciéndose fuertes. Algunos maestros definitivamente nos decían: ¡No!, ¡No tengo tiempo!, ¿Qué fin político buscan?, ¡No quiero problemas con mi director!, etc...

En algunas escuelas los profesores recogieron el cuestionario pero nunca nos lo regresaron; los fracasos no iban a desanimarnos, al contrario, como un acicate redoblamos esfuerzos y por fin tuvimos el número de encuestas que necesitábamos. Así empezó otro proceso de trabajo: el análisis de las encuestas.

En la primera parte (de la pregunta 1 a la 50) los porcentajes obtenidos fueron algo elevados, opinando muchos compañeros que sus escuelas trabajan organizadamente, su cen

tro laboral tiene algunas fallas y su director es buen compañero. La economía de las escuelas sufre poco detrimento, --- pues la sociedad de Padres y la Cooperativa Escolar trabajan con capacidad, alcanzado las ganancias para casi todas sus - necesidades. El director conoce muchas técnicas, métodos y - programas actuales y es de gran ayuda para el personal docente a su cargo, pues los orienta, ayuda o sugiere para un mejor proceso en la enseñanza-aprendizaje.

Pero nosotros que conocemos la zona de trabajo donde está comprendido nuestro universo de estudio, creemos que los maestros no fueron del todo sinceros o simplemente no le dieron la importancia debida a la encuesta, cosa que no sucedió en la segunda parte de la misma, donde la mayoría fueron más sinceros en sus respuestas. Sabemos bien que es difícil-cambiar la forma de ser, actuar y proceder de una persona; la pretensión de este trabajo es tratar de despertar inquietud en las autoridades, compañeros y personas interesadas en mejorar la educación.

PROPOSICIONES

PROPOSICIONES.

En el trabajo planteado sobre la conducta de un director en la escuela primaria, hemos observado tanto en los capítulos anteriores como en este, existen soluciones posibles a la problemática planteada.

Nos proponemos dar algunas sugerencias encaminadas hacia la conducta del líder, aunque sabemos que en una persona adulta es difícil cambiar sus actitudes que ha observado toda su vida, pues su personalidad está ya definida y no es fácil modificarla.

Entre los directores existen personas con una conducta frustrada que la manifiestan de diversas maneras; vemos así que algunas personas son agresivas, otras infantiles unas sumisas y otras resignadas, repercutiendo estas actitudes en el trabajo cotidiano.

Sea cual fuere el caso de conducta mencionada, las autoridades educativas correspondientes tienen el deber moral de investigar a fondo las causas de esta conducta negativa, supervisar el trabajo y dar la solución adecuada, ya que mejorando la conducta del director se pueden obtener mejores resultados en el sistema enseñanza-aprendizaje.

Otra solución es delegar su autoridad en un maestro (secretario(a) de la escuela), pues si el director es una persona que no muestra ambición ni interés alguno por mejorar su escuela, con esta actitud hace que todo el peso del trabajo recaiga en el secretario(a); delegada la dirección en su ayudante directo, éste se hará cargo de las riendas para-

que la escuela no sufra ningún menoscabo en su organización-interna y siga siendo ejemplo para la niñez estudiosa de México.

O bien que a estas autoridades menores (directores) se les de una comisión fuera del ámbito escolar, pero dentro - del campo educativo, ya que probablemente en cuestiones admi - nistrativas o en otros menesteres afines dará mejor rendi -- miento y se aprovechará esta disposición en incremento de -- las labores educativas.

También otra posible solución a esta conducta nega - tiva es la que han dado las autoridades de la Secretaría de Educación Pública, la cual consiste en una serie de semina - rios a los que son invitados los directores que presentan al - gún problema de conducta escolar; en estas reuniones y me -- diante pláticas se trata de orientar y convencer a estos pro - fesores para que modifiquen un poco su conducta.

Como consecuencia natural del tiempo, algunos compa - ñeros directores ven mermadas sus facultades físicas y menta - les: por su edad avanzada o por padecer a la vez alguna en - fermedad, por más empeño y esfuerzo que hagan, su rendimien - to ya no será igual o semejante al de sus mejores años. Es-- tos maestros se aferran a sus labores aunque de antemano sa-- ben que no pueden llevar a buen fin su cometido, que están - poniendo trabas y restando logros al desarrollo educativo, y que en general sus labores de líder ya no son tan eficaces.

Por cuestiones económicas el director anciano, can-- sado o enfermo se ve forzado a continuar en sus labores, y - muchas veces sufre al tener que aparentar una imagen ficti -- cia (sana, dinámica, lúcida física y mentalmente); todo ese-- esfuerzo es en vano, porque su apariencia real está reflejan - do lo que trata de ocultar.

La solución más adecuada a este problema sería que las autoridades correspondientes otorgaran una jubilación -- justa, aún antes de cumplir los treinta años que marca la -- ley, ya que estos maestros están incapacitados para cumplir-- cabalmente su finalidad magisterial.

Otro de los problemas son los directores que no toman en cuenta las sugerencias, iniciativas o ideas para mejorar el trabajo, asumiendo con ello una conducta impositiva-- que nulifica el optimismo en las actividades educativas.

Una solución a estos casos, sería el asistir a conferencias, pláticas de orientación, etc., sobre Relaciones Humanas, para que en los casos necesarios se tome una dirección colegiada; Consejo Técnico, Junta de Maestros o Asambleas con Padres de Familia, etc.,

En otros casos, ante problemas o actividades a realizar, el director no motiva individual o colectivamente a -- los miembros del personal docente o bien a las personas relacionadas con el trabajo escolar. Esto da lugar a que no se -- tenga la suficiente colaboración y los resultados no sean satisfactorios.

Para la solución de lo anteriormente mencionado sería conveniente llevar, registrados en distintos expedientes los intereses de las diferentes personas que están bajo el -- mando del director, para que antes de abordar un problema o solicitar la colaboración en las actividades a realizar se -- les motive con temas que interesen a los subordinados. Así -- se les hará comprender que el director sí se preocupa por -- sus intereses y obligarlos de esta manera a responder a los -- compromisos de trabajo o a solucionar el o los problemas que se tengan.

En conclusión proponemos:

- a) Que se delegue la autoridad del Director cuando así convenga a los intereses educativos.
- b) Que se aplique el reglamento interior de trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana a aquellos maestros que pongan trabas al proceso educativo.
- c) Que haya una supervisión efectiva y completa por las autoridades correspondientes, haciendo a un lado los parentescos, compadrezgos, y amistades interesadas.
- d) Que los maestros perciban un sueldo decoroso acorde a sus necesidades y sobre todo, una jubilación justa y actualizada para retirarse a tiempo de sus labores docentes.
- e) Que los directores tomen en cuenta la opinión de maestros, trabajadores manuales, padres de familia, etc...,
- f) Que los directores, ante problemas o actividades a realizar, motiven de acuerdo a sus intereses a las personas relacionadas con el trabajo escolar.

Todo lo anterior redundará en bien de la organización escolar en todos los aspectos y sobre todo, se lograrán los objetivos deseados, que es en síntesis lo que todos deseamos.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- REYES, Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE EMPRESAS. p. 15
- 2.- REYES, Ponce Agustín; ob. cit., p. 305
- 3.- *Ibíd*em, p. 306
- 4.- *Ibíd*em, p. 316
- 5.- *Ibíd*em, p. 337
- 6.- *Ibíd*em, p. 340
- 7.- *Ibíd*em, p. 366
- 8.- ALVAREZ, Constantino Jesús; DIRECCION DE- ESCUELAS pp. 13-14
- 9.- REYES, Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE - EMPRESAS, p. 165.
- 10.- REYES, Ponce Agustín; ob. cit., p. 211
- 11.- *Ibíd*em, p. 225
- 12.- *Ibíd*em, p. 355
- 13.- SPERLING, P. Abraham; PSICOLOGIA SIMPLIFI CADA. p. 70.

BIBLIOGRAFIA.

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

- ALVAREZ, Constantino Jesús: DIRECCION DE ESCUELAS
Primera Edición.
Editorial Renovación.
México, 1968
192 pp.
- BLAKE, Robert R. y otro; EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN
SUPERVISION.
Primera Edición
Editorial Diana
México, 1977
142 pp.
- FERNANDEZ, Arena José Antonio: PROCESO ADMINISTRATIVO.
Quinta Edición.
Editorial U.N.A.M. Dirección General de Publicacio--
nes.
México, 1977
186 p.p.
- HALLER, Gilmer B. Von; PSICOLOGIA GENERAL
Segunda Edición.
Editorial Harla, S.A. de C.V. Harper & Row Latino -
americana.
México, 1974
486 pp.
- KIMBALL, Wiles: TECNICAS DE SUPERVISION
Tercera Edición.
Editorial Trillas
México, 1973
428 pp.

KLINEBERG, Otto; PSICOLOGIA SOCIAL

Quinta Edición.

Editorial Fondo de Cultura Económica.

México, 1975

577 pp.

LANDAUER, T.K.: PSICOLOGIA

Primera Edición.

Editorial Libros McGraw-Hill

México, 1974

382 pp.

MCKEACHIE, Wilbert James y otro; PSICOLOGIA

Segunda Edición. Versión al español

Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.

México 1973

634 pp.

REYES, Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Vigésima quinta Edición

Primera y Segunda Parte

Editorial LIMUSA

392 pp.

SALVAT; DICCIONARIO ENCICLOPEDICO

Sexta Edición.

Tomo 2

Editorial Salvat

México, 1977

504 pp.

SMITH, Cameron C.; GUIAS PARA SUPERVISORES

Tercera Edición.

Editorial Trillas

México, 1977

141 pp

SMITH, Karl Y. y otro.: LA CONDUCTA DEL HOMBRE

Tercera Edición.

Editorial EUDEBA, Universitaria de Buenos Aires Argentina 1973

544 pp.

SPERLING, Abraham P.: PSICOLOGIA SIMPLIFICADA

Quinta Edición.

Editorial Minerva, Compañía General de Ediciones SA.

México, 1967

199 pp.

THELEN, A. Herbert: DINAMICA DE LOS GRUPOS EN ACCION

Primera Edición

Editorial Escuela

Buenos Aires, Argentina 1968

pp. 220

WERNER, Wolff: INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA

Primera Edición.

Editorial Periódicos S.C.L. LA PRENSA

México, 1960

286 pp.

G L O S A R I O .

G L O S A R I O

ADMINISTRACION: Proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, ya sean públicos o privados.

Fuente. Administración y Legislación Educativa.
Diccionario Larousse.

AGRESION: Acometimiento, ataque, asalto, acto contrario al derecho de otro.

Fuente. Diccionario Pequeño Larousse ilustrado.

ANTOLOGICO: Perteneciente o relativo a las antologías o selecciones de texto literarios: aplicada también a aquellas manifestaciones artísticas, que por sus cualidades e importancia merecen equipararse con lo más selecto en su tema.

Fuente. Enciclopedia Salvat.

APRENDIZAJE: Cambio de la conducta que se realiza en el individuo.

Fuente. Diccionario Porrúa. A. Enseñanza. E. Estones-

APTITUD: Habilidad en la resolución de problemas.

Fuente. Diccionario Larousse, Psicología General, B.-
Von Haller Gilmer.

ASEQUIBLE: Que puede conseguirse o alcanzarse, barato, fácil, sencillo, económico.

Fuente. Diccionario Enciclopédico Salvat.

- CIENCIA:** Saber o erudición, habilidad y maestría.
Fuente. Enciclopedia Salvat.
- CREENCIA:** Firme asentimiento y conformidad con alguna cosa.
Fuente. Diccionario Enciclopedico Salvat.
- DIRECCION:** Acción y efecto de dirigir.
Fuente. Dirección de Escuelas. Jesús Alvarez Constantino.
- DIRECCION COLEGIADA:** Acción y efecto de dirigir, aplicado al cuerpo constituido de personas que deciden conjuntamente.
Fuente. Diccionario Enciclopédico Salvat.
- EMOCIONES:** Estados que muestran gran actividad orgánica. y que se reflejan como un torbellino, tanto en la conducta externa como en la interna.
Fuente. Diccionario Porrúa. Psicología General, de B von Haller Gilmer.
- FIJACION:** Persistencia rígida y racional de un acto.
Fuente. Diccionario Larousse. Fondo Educativo Interamericano "McKeachie Doyle".
- FRENOLOGIA:** Hipótesis que considera al cerebro como una agregación de órganos, correspondiendo a cada uno de ellos diversa facultad intelectual actividad o función.
Fuente. Diccionario Porrúa. Enciclopedia Salvat.
- FRUSTRACION:** Estado de un individuo en una situación en la cual motivos muy fuertes son bloqueados en la conducta de resolución de problemas, y es abandonada.
Fuente. Fondo Educativo Interamericano "McKeachie -- Doyle"

GRAFOLOGIA. Estudio de la escritura en general de los -- individuos, que sirve para deducir caracte-- rísticas de cada persona.

Fuente. Diccionario Porrúa y Enciclopedia Salvat.

HERENCIA: Transmisión de los caracteres normales o pa-- tológicos de una generación a las siguientes

Fuente. Diccionario Porrúa y Enciclopedia Salvat

IDIOSINCRASIA: El temperamento propio por el cual se distin-- gue uno de los demás.

Fuente. Larousse.

INCENTIVO. Que da lugar a sensaciones afectivas en un-- individuo.

Fuente. Fondo Educativo Interamericano Mckeachi Doy-- le.

CARACTER. Modo de ser de una persona o pueblo. Indole-- o condición de una persona o cosa; rasgo dis-- tintivo los caracteres dominantes de la raza humana.

Fuente. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.

COMBINACION. Disposición ordenada de varias cosas análo-- gas. Unión de dos cosas en un mismo sujeto.

Fuente. Enciclopedia Salvat.

CONDUCTA. Del Latín cun, con y duco llevar. Parte o ma-- nera con que se conducen o se comportan.

Fuente. Raíces, Afijos y Desinencias Calpe S.A. Ro-- dríguez Nava Manuel.

CUALIDADES. Lo que hace que una persona o cosa sea lo -- que es, propiedad, carácter, atributo, don,-- virtud, modalidad, etc.

Fuente. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.

CONCEPTO. Pensamiento expresado con palabras, crédito - en que se tiene a una persona o cosa.
Determinar una cosa en la mente después de -- examinadas las circunstancias.

Fuente. Enciclopedia Salvat.

CONCLUSION. Consecuencia y resultado que termina una cosa.

Fuente. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.

COGNOCITIVO. De lo que es capaz de conocer.

Fuente. Enciclopedia Salvat.

CONTIENDA. Pelea, altercado, disputa o riña.

Fuente. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.