

Universidad Pedagógica Nacional



Algunas Actitudes Relacionadas con el Ejercicio de la
Autoridad en la Administración Escolar

Investigación de Campo

Presentada como Requisito Parcial para Obtener el Título de:

Licenciado en Educación Básica

Por:

Alicia Estela García Ramírez

María Magdalena Gutiérrez del Bosque

Marta Elena Zertuche Valdez

Saltillo, Coahuila

1987

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

"ALGUNAS ACTITUDES RELACIONADAS CON EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD
EN LA ADMINISTRACION ESCOLAR"

INVESTIGACION DE CAMPO

PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL COMO REQUISITO PAR
CIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

P O R

ALICIA ESTELA GARCÍA RAMÍREZ
MARÍA MAGDALENA GUTIÉRREZ DEL BOSQUE
MARTA ELENA ZERTUCHE VALDEZ

SALTILLO, COAHUILA

CONSTANCIA DE TERMINACION DE TRABAJOS
PARA TITULACION

Saltillo, Coah., a 28 de julio de 1983.

C. PROFRAS. ALICIA ESTELA GARCIA RAMIREZ
MARIA MAGDALENA GUTIERREZ DEL BOSQUE
MARTA ELENA ZERTUCHE VALDEZ

Después de haber analizado su trabajo titulado "ALGUNAS ACTITUDES RELACIONADAS CON EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION ESCOLAR", opción INVESTIGACION DE CAMPO, comunico a ustedes que lo estimo terminado, por lo tanto, pueden ponerlo a consideración de la H. Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad - - UPN-051 a fin de que en caso de proceder, les sea otorgado el dictamen correspondiente.

A T E N T A M E N T E



PROFR. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ FUENTES
ASESOR TITULAR

c.c.p. Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN-051.

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

Saltillo, Coah., a 8 de Octubre de 1987.

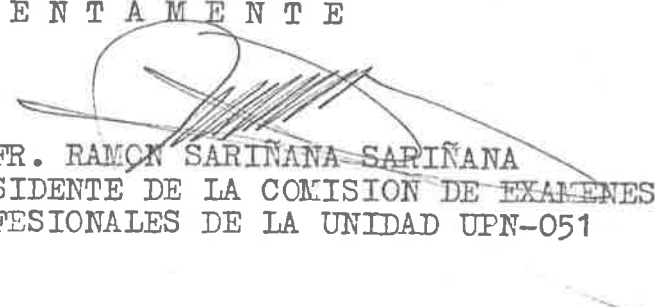
C. PROFRAS. ALICIA ESTELA GARCIA RAMIREZ
MARIA MAGDALENA GUTIERREZ DEL BOSQUE
MARTA ELENA ZERTUCHE VALDEZ

P r e s e n t e . -

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado "ALGUNAS ACTITUDES RELACIONADAS CON EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION ESCOLAR", opción INVESTIGACION DE CAMPO a propuesta del Asesor Pedagógico C. PROFR. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ FUENTES, manifiesto a ustedes, que reúne los requisitos académicos - establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se Dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. JURADO que se les designará, al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E


PROFR. RAMON SARIÑANA SARIÑANA
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN-051



R. E. N.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAB
SALTILLO

c.c.p. Departamento de Titulación de LEPEP.- Unidad Ajusco, México,
D.F.

DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS ESPOSOS

A NUESTROS HIJOS

AGRADECIMIENTO

Las integrantes de este equipo de trabajo queremos hacer pa
tente nuestro profundo agradecimiento a los asesores: Profesores
Francisco Javier González Fuentes, Jesús Alonso Campos y Rodolfo
Gutiérrez Flores, por la ayuda y el apoyo que nos brindaron du--
rante la elaboración del presente.

Igualmente a la Profesora Candelaria Valdés Valdés, Directora
de Educación Federal en el Estado de Coahuila y a la Profesora
Rosa María Herrera Pérez, Coordinadora General de Educación -
Preescolar en el Estado de Coahuila, por las facilidades que nos
dieron para llevar a cabo la aplicación de la encuesta.

Reconocemos también el apoyo amable y desinteresado de todas
aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con noso-
tros.

Lo mismo agradecemos a las autoridades y maestros de esta -
Institución que siempre nos alentaron con sus atenciones y buena
disposición, para llegar a la culminación de nuestros estudios.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.	5
1.1. Aproximación al estudio del problema y propuesta <u>me</u> todológica de investigación	5
1.2. Justificación de estudio	7
1.3. Planteamiento del problema	8
1.3.1. Marco teórico de referencia del problema	9
1.3.2. Delimitación del problema	13
1.3.2.1. Preguntas que implica el problema	14
1.4. Planteamiento de la hipótesis	15
1.4.1. Especificación de la hipótesis	16
1.4.1.1. Estructura interna de la hipótesis	17
1.4.1.2. Identificación de variables	17
1.4.1.3. Relación entre variables e indicadores	18
1.4.1.4. Selección de las hipótesis de investigación	19
1.5. Propósitos de la investigación	23
1.5.1. Preguntas que se resolverían con la investiga- ción.	23
1.5.2. Limitaciones de la investigación	24
1.6. Metodología y diseño de la investigación	25
1.6.1. Selección y diseño de la muestra (probabilística).	26
1.6.2. Obtención de información.	27
1.6.2.1. Diseño de instrumentos para obtener informa- ción	27
1.6.3. Procedimiento para la recolección de informa- - ción de campo.	29

	Página
1.6.4. Procesamiento de datos	30
1.6.4.1. Concentración de datos	30
1.6.4.2. Presentación de resultados	30
1.6.4.2.1. Sistema estadístico	30
 CAPITULO 2	 32
2.1. Presentación de resultados	32
2.2. Datos obtenidos en la investigación	43
2.3. Resultados de la investigación	47
2.3.1. Las hipótesis de investigación e hipótesis esta- dísticas	 52
2.3.1.1. Hipótesis (Situación real)	52
2.3.1.2. Hipótesis (Situación ideal)	61
 CAPITULO 3	 73
3.1. Interpretación de los resultados	73
 CONCLUSIONES	 81
 BIBLIOGRAFIA	 93

INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Frecuencias obtenidas en la primera muestra -- (Maestros), de acuerdo a los valores de las variables y a la situación real e ideal imperante en las escuelas estudiadas	43
2	Frecuencias obtenidas en la segunda muestra -- (Directores), de acuerdo a los valores de las variables y a la situación real e ideal imperante en las escuelas estudiadas	45
3	Modelo de tabla de contingencia y su codificación usada a través del informe	51
4	Opinión con respecto al nivel de "Orgullo personal e institucional" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	53
5	Opinión con respecto al nivel de "Desarrollo personal y superación" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	54
6	Opinión con respecto al nivel de "Relaciones interpersonales" que se siente en el ambiente escolar" (Situación real).	56
7	Opinión con respecto al nivel de "Liderazgo y supervisión" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	57
8	Opinión con respecto al nivel de "Creatividad e innovación" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	59
9	Opinión con respecto al nivel de "Trabajo por equipo y comunicación" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	60
10	Opinión con respecto al nivel de "Desarrollo profesional" que se siente en el ambiente escolar (Situación real).	62
11	Opinión con respecto al nivel de "Orgullo personal e institucional" que se siente en el ambiente escolar (Situación ideal).	63

12	Opinión con respecto al nivel de "Desarrollo Personal y Superación" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	65
13	Opinión con respecto al nivel de "Relaciones Interpersonales" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	66
14	Opinión con respecto al nivel de "Liderazgo y Supervisión" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	68
15	Opinión con respecto al nivel de "Creatividad e Innovación" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	69
16	Opinión con respecto al nivel de "Trabajo por Equipo y Comunicación" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	71
17	Opinión con respecto al nivel de "Desarrollo Profesional" que se siente en el ambiente escolar (Situación Ideal).	72

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica		Página
1	Resultados obtenidos de la opinión de las poblaciones (Maestros -Directores) con respecto a la situación real e ideal acerca del ambiente actitudinal que priva en las escuelas estudiadas	48
2	Curva normal de la distribución X_t^2	50

INTRODUCCION

La idea de este trabajo nació de una necesidad personal y profesional, pues al desempeñar nuestra labor como maestras hemos visto y experimentado cómo los Directores de Escuelas primarias ejercen su autoridad.

El hecho fundamental de nuestro trabajo es conocer qué tipo de autoridad llevan a cabo los Directores de las Escuelas primarias federales urbanas de la Ciudad de Saltillo, Coahuila y cómo se relaciona con las actitudes de los maestros al desempeñar sus labores docentes.

El marco teórico de esta investigación comprende lo siguiente:

- Orgullo personal e institucional
- Desarrollo personal y superación
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo y supervisión
- Creatividad e innovación
- Trabajos por equipo y comunicación
- Desarrollo profesional.

Nuestra hipótesis se centra en que, a mayor grado de autoridad democrática ejercida por los directores de escuelas mayor grado de disponibilidad y ejecución por los maestros hacia el trabajo.

Quisimos hacer nuestra investigación sobre este aspecto para comprobar cómo una autoridad democrática motiva al personal a su cargo para desarrollar sus actividades con mayor agrado, para esto llevamos a cabo una investigación de campo en las escuelas primarias, urbanas, federales, de organización completa de la ciudad de Saltillo, Coahuila por medio de una encuesta aplicada a los maestros que resultaron seleccionados, a través del sistema de números aleatorios.

La selección de la primera muestra se llevó a cabo con una población de 1143 maestros de los cuales quedaron seleccionados 361 de diferentes grados de instrucción primaria.

Para la segunda muestra contamos con una población de 95 directores de los cuales quedaron seleccionados 30.

Estructuramos nuestro trabajo en tres capítulos, el primero de ellos corresponde a la parte metodológica, el segundo capítulo comprende la presentación de resultados, el siguiente contiene la interpretación de esos resultados y finalmente las conclusiones de esta investigación.

Un objetivo de nuestro estudio es conocer qué repercusiones tiene, en el ambiente escolar la autoridad que ejerce el direc--tor.

Presentamos también la realidad existente en las escuelas urbanas de la ciudad de Saltillo, Coahuila en cuanto a la autoridad.

Durante la encuesta aplicada observamos escuelas con ambiente escolar positivo, aún cuando el Director ejercía una autoridad autocrática.

Por otra parte, encontramos que el tiempo en que aplicamos la encuesta no fue el adecuado porque era fin de cursos, así como también el temor de los maestros seleccionados de que fueran identificados sus cuestionarios.

Nos interesó este trabajo por las experiencias adquiridas durante nuestra labor docente; pues consideramos que la administración es la piedra angular de la que parten el vigor y la armonía entre el director y miembros de toda comunidad educativa.

Durante la aplicación de las encuestas advertimos que algunos maestros tenían temor de contestarlas, porque pensaban que podía haber represalias por autoridades superiores y otros demostraban falta de interés en la misma.

Para la elaboración del diseño de investigación nos auxiliamos de procedimientos estadísticos por medio de los cuales presentamos los resultados obtenidos en la investigación de campo llevada a cabo.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo utilizamos términos como Administración, Autoridad autocrática y democrática, todos estos relacionados con las repercusiones que tienen en el ambiente escolar.

Esperamos que las personas que lean este trabajo se inte - -

resen en continuar investigando acerca del tipo de autoridad ejercida, por quienes tienen en sus manos esta responsabilidad.

CAPITULO 1

1.1. Aproximación al estudio del problema y propuesta metodológica de investigación.

Por las experiencias que hemos vivido durante el desarrollo de nuestras labores docentes y por la opinión de compañeros de trabajo, en el sentido de que por lo general los directores de escuelas parecen adoptar posturas autocráticas en el desempeño de sus funciones, hizo que naciera en nosotros la inquietud de investigar acerca de la administración escolar compartida.

Para prepararnos en nuestro inicio de investigación consultamos principalmente a Koontz y O'Donnell, simpatizantes de la escuela operacional, es decir "consideran la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teorías y principios aplicables a empresas de todas clases y de todo nivel" (1).

Posteriormente, tomamos en cuenta a Luis Arturo Lemus, autor argentino que en su libro "Administración, Dirección y Supervisión", considera que en cualquier ambiente en que se encuentre un director se topará con interrogantes relacionadas con la organización y supervisión de su escuela, así como también en su obra inspirada básicamente en una filosofía democrática, pide --

(1) Koontz y O'Donnell. 1978. Curso de Administración Moderna. Tr. quinta edición. Ed. McGraw-Hill. México. p. 589.

que el maestro conozca los principios fundamentales de la organi-
zación de una escuela para que tenga conocimiento de lo que de--
 sea el director de él y a la vez lo que él espera de sus superior
es.

Sostiene además que los directores deben de tener amplio co
nocimiento del ambiente social, económico, político y cultural -
 en que se encuentra la escuela, pues así su trabajo estará de - -
 ácuerdo a las circunstancias existentes ⁽²⁾.

Consideramos también el pensamiento de Appley, citado por -
 Agustín Reyes Ponce el cual sostiene que el "factor humano es el
 común denominador de la eficacia de todos los elementos que in--
 tervienen en la administración y condiciona los resultados que -
 se obtienen de la misma" ⁽³⁾.

Los anteriores autores reafirman de manera especial el fac
tor humano, el cual la mayoría de los directores no consideran,
 pues conciben la administración de su escuela sólo como el traba
jo administrativo.

Al iniciar nuestro trabajo tratamos de investigar qué tipo -
 de administración se lleva a cabo en las Escuelas primarias urban
as, federales de organización completa de la Ciudad de Saltillo,
 Coahuila; recabamos referencias teóricas y opiniones acerca de -

(2) Lemus, L.A. 1978. Administración, Dirección y Supervisión. Ed. Kapel- -
 lusz. Buenos Aires. p. 53.

(3) Reyes P., A. 1978. Administración de Personal. Ed. Limusa. México. p.21..

los diferentes estilos de administración y cómo estos factores - influyen en la producción de actitudes en cuanto a la disponibilidad que el maestro siente con relación al desempeño de sus labores docentes.

1.2. Justificación de estudio.

Las observaciones diarias en nuestro trabajo justificaron - esta investigación ya que fue fácil apreciar que el respeto, la confianza, el desarrollo profesional y la comunicación parecen - no ser motivados o no son desarrollados por las autoridades educativas más cercanas al maestro.

También las necesidades más trascendentales del hombre re-- feridas en el marco teórico fueron la pauta para justificar nuestra investigación.

Un sinnúmero de autores resaltan la importancia que tiene - la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos y - su relación con el éxito o fracaso de la organización.

Teniendo en cuenta lo imperativo que resulta el satisfacer las necesidades de los individuos y conciliarlos con los objetivos de la organización; decidimos elaborar dos cuestionarios para que tanto maestros como directores opinaran acerca de las - - prácticas de supervisión y la disposición hacia el trabajo.

Las opiniones recabadas a través de los cuestionarios nos - dieron información acerca del ambiente escolar y las actitudes, - con respecto al trabajo y a la manera en que se ejecuta la auto-

ridad en las escuelas primarias, federales, urbanas de organización completa de la Ciudad de Saltillo, Coahuila.

Tanto los planteamientos expuestos en los antecedentes del problema, como la sustentación teórica del mismo, parecieron ser motivo suficiente para llevar a cabo nuestra investigación.

Lo anterior pudo confirmarse al sentir el grupo de investigación durante la encuesta, actitudes indiferentes, no cooperantes, incluso hostiles, por parte de algunos directores y maestros; dicha situación, creemos, pudo ser producto de la inconformidad que sienten las personas antes mencionadas por falta de satisfacciones personales de alta jerarquía.

1.3. Planteamiento del problema.

A través de esta investigación y conocida la importancia que tiene para todo ser humano la satisfacción de las necesidades básicas, nos planteamos de la siguiente manera nuestro problema:

¿Cuáles fueron los factores humanos y técnicos que influyeron en la administración escolar?

Después de consultar y recabar opiniones de compañeros decidimos documentarnos sobre algunos aspectos técnicos de la administración tales como: la planeación, las políticas, los procedimientos, organización y aspectos de tipo humano, como son la integración y evaluación de recursos humanos, desarrollo profesional, relaciones interpersonales, la comunicación, forma o estilo de supervisión y manejo de autoridad (autocrática-~~democrática~~).

1.3.1. Marco teórico de referencia del problema.

Por la naturaleza de nuestro estudio y después de haber revisado la literatura existente sobre administración en general - especialmente sus principios, la importancia de la misma en las organizaciones, las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y la supervisión, entre otros, nos encontramos que la teoría que sustenta Douglas Mc Gregor es la que está más acorde con nuestro problema de investigación.

Estas teorías llamadas Teoría X y Teoría Y están basadas en los siguientes principios:

La Teoría X afirma:

- a). "El ser humano ordinario siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda".
- b). "Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado".
- c). "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere -- soslayar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada, su seguridad".

La Teoría Y, por el contrario se funda en lo que llama "Principio de integración".

Señala algunos supuestos. Los principales son:

- a). "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso".
- b). "El control y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización".
- c). "El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no sólo a aceptar sino aún a buscar nuevas responsabilidades".
- d). "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización es característica de grandes sectores, no sólo de pequeños grupos".
- e). "En la vida escolar actual las potencialidades del ser humano sólo se utilizan en muy pequeña parte". Para refutar los principios pesimistas de la Teoría X, Mc Gregor advierte lo siguiente: "En el fondo de cualquier teoría administrativa del personal existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana, y hace resaltar que el hombre es un animal insatisfecho, pero cuando satisface una de sus necesidades tendrá otra y la primera dejará de constituir un motivo"⁽⁴⁾.

Clasifica las motivaciones en las siguientes categorías:

- a). Necesidades orgánicas
- b). Necesidades de seguridad
- c). Necesidades sociales

⁽⁴⁾ Reyes P., A. 1971. Administración de Personal. Ed. Limusa.- México. p. 54 y 55.

- d). Necesidades del yo que se refieren al concepto personal, respeto, confianza en sí mismo, perfeccionamiento, competencia, etc.

Manifiesta que la vida escolar sólo brinda a los miembros - de la parte inferior de su jerarquía oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad.

De acuerdo con estas ideas, la doctrina de una administra-- ción a base de directores y control, es característica de la teoría X, ya que el trabajador considera que su realización personal se satisface más bien fuera de dicha institución y por ello sólo se dedica al trabajo dentro de lo estrictamente necesario para - satisfacer las necesidades de carácter orgánico y, a lo más, las de seguridad.

De estos principios deduce que la base de la Teoría Y, es - la integración, o sea "La creación de condiciones que permiten a los miembros de la institución, realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de las instituciones". Se trata principalmente de buscar que se articulen e integren del mejor modo posible, las necesidades del individuo con - las de la organización.

Mc Gregor imprime, a nuestro juicio, un sano realismo a sus ideas; señala el hecho de que los avances realizados en las ciencias del hombre: Antropología, Sociología, Psicología, estos -- son de una magnitud incalculable, haciendo notar que la práctica de la administración está descansando sobre principios y conceptos anticuados en los que para nada se aprovechan todos los avantes

ces de estas ciencias del hombre. Pero Douglas Mc Gregor resalta que así como los avances de las ciencias Físicas, Matemáticas pueden aplicarse inmediatamente, otras esperan años para ser -- aplicados.

No pretende que se lleven todos los descubrimientos de la ciencia del hombre de inmediato a la administración de personal.

La Teoría Y, da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en el grado en que se vea comprometido para el logro de dichos objetivos. Las ideas de la Teoría Y, no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Cabe hacer notar que hay opositores a la teoría de Mc Gregor, entre los más destacados están:

Dubín, el cual afirma que la mayoría de las personas toman su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que tal labor no constituye un interés central en su vida.

Strauss indica que los propugnadores de la Teoría Y no son optimistas sino utópicos, que no sólo desean cambiar las organizaciones, sino que además piensan que pueden hacerlo.

Por lo tanto decidimos que la fundamentación de nuestro problema y la sustentación teórica de la hipótesis descansan primordialmente en la teoría propuesta por Mc Gregor y seguida por Li-

kert; y secundariamente en el siguiente principio de liderazgo:

"Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas" cuanto más entienda un administrador, qué estimula a sus subordinados y cómo operan - estos estímulos y cuanto más refleje esta comprensión al llevar adelante sus acciones administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder" (5).

En consecuencia los puntos en los cuales se centrará nuestra investigación serán:

Las actitudes de los subordinados y los superiores respecto al orgullo personal e institucional, desarrollo personal y superación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la supervisión, desarrollo de creatividad e innovación, trabajo por equipo y comunicación y desarrollo profesional.

Creemos que el marco teórico referencial que hemos seleccionado es el apropiado, pues refleja en sí la necesidad de nuestro estudio y la autenticidad del problema de investigación.

1.3.2. Delimitación del problema .

Al tratar de precisar el alcance del problema de investigación, nos condujo a delimitarlo de la siguiente manera:

"Hasta qué grado el estilo de autoridad ejercida por los directores de las escuelas primarias urbanas federales de organización completa de Saltillo, Coahuila, despiertan actitudes positi-

(5) Koontz' y O'Donnell. 1978. Curso de Administración Moderna. Tr. Quinta edición. McGraw Hill de México. p. 589.

vas o negativas en el personal docente al desempeñar su trabajo?

Por otra parte fue necesario delimitar espacial o temporalmente nuestra investigación, quedando el problema delimitado bajo las siguientes restricciones:

Tiempo. Se llevó a cabo del mes de marzo de 1982 a marzo de 1983.

Localidad. Saltillo, Coahuila.

Lugar específico: 105 Escuelas primarias federales, urbanas de organización completa del turno matutino y vespertino.

1.3.2.1. Preguntas que implica el problema.

Como primer intento de investigación procedimos a plantearnos algunas preguntas implícitas en el problema, las cuales fueron las siguientes:

1. ¿Es la planeación educativa la parte más importante que contribuye a elevar la eficacia de la administración escolar?
2. ¿Es acaso la manera como se organiza la escuela la que determina en alto grado el buen funcionamiento de la misma?
3. ¿Podría ser la manera como se seleccionan, capacitan y desarrollan los subalternos?
4. ¿Tendrá un alto grado de relación la manera como un director ejerce su autoridad, establece canales de comunicación o sus prácticas de supervisión con el grado de eficacia óptima de una escuela?

5. ¿Repercuten los sistemas de control en la disposición personal de los maestros subordinados?
6. ¿Pueden las características personales del administrador influir más directamente en el funcionamiento de la escuela?
7. ¿Hasta qué grado las relaciones públicas de un director implican un excelente grado de eficacia?
8. ¿Hasta qué grado de disponibilidad del director influye en la creatividad y desarrollo profesional de los maestros?
9. ¿Pueden los trabajos por equipo mejorar y alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de una escuela?
10. ¿Hasta qué grado se capacita y se desarrolla profesionalmente a los directores?
11. ¿Hasta qué grado el orgullo personal e institucional que siente el maestro, afecta sus labores escolares?
12. ¿Hasta qué punto las relaciones interpersonales entre directores y maestros influye en la eficiencia del trabajo educativo?
13. ¿Son las habilidades y el estilo de comunicación del director los que contribuyen a un buen funcionamiento de la escuela?
14. ¿Son adecuadas las habilidades técnicas y humanas de los directores de las Escuelas primarias urbanas federales de organización completa de Saltillo, Coahuila, a las características y actitudes de los maestros subordinados?
15. ¿Son algunas otras situaciones no consideradas las que contribuyen a la eficiencia administrativa?

1.4. Planteamiento de la hipótesis.

Las integrantes de este equipo de investigación, después de reflexionar sobre nuestro problema y sabiendo de antemano que to-

do trabajo de investigación de tipo comprobatorio, requiere de la formulación de una hipótesis, la cual sirve para centrar el enfoque de la misma, intentamos plantear por vez primera un supuesto el cual emanó de nuestro problema y quedó formulado de la siguiente manera:

Las habilidades técnicas y humanas que posee un director -- despiertan en los maestros actitudes de disponibilidad e indisponibilidad hacia el trabajo.

Hipótesis.

A mayor grado de autoridad democrática ejercida, por los directores de las escuelas primarias, urbanas, federales de organización completa, de la ciudad de Saltillo, Coahuila, mayor grado de disponibilidad y ejecución por parte de los maestros hacia el trabajo.

1.4.1. Especificación de la hipótesis.

Los miembros del equipo hemos escogido como hipótesis alternativa la siguiente:

A mayor grado de autoridad democrática ejercida por parte de los directores de escuelas primarias, urbanas, federales de organización completa de la ciudad de Saltillo, Coahuila, mayor grado de disponibilidad y ejecución por parte de los maestros hacia el trabajo.

Hipótesis nula.

Para comprobar la hipótesis alternativa, formulamos esta hipótesis.

A menor grado de autoridad democrática ejercida por los directores de las escuelas primarias, urbanas, federales de organización completa de la ciudad de Saltillo, Coahuila, menor grado de disponibilidad y ejecución por parte de los maestros hacia el trabajo.

1.4.1.1. Estructura interna de la hipótesis.

Para probar la hipótesis relacionada con este estudio, hubo necesidad de identificar cada uno de los componentes que integran la estructura interna de la misma.

1.4.1.2. Identificación de variables.

Variable dependiente.

Disponibilidad y ejecución del trabajo por parte del maestro hacia sus labores educativas.

Variable independiente:

La autoridad democrática.

Relación lógica:

A mayor - mayor

A menor - menor

Unidad de análisis:

Directores y maestros de las escuelas primarias urbanas, federales de organización completa de esta ciudad.

1.4.1.3. Relación entre variables e indicadores.

Intentando mantener al máximo de la objetividad en este estudio, tanto la variable independiente como la dependiente se relacionarían estadísticamente para obtener el grado de significancia y relación entre ellas mismas. Cada una de las variables fue traducida a un conjunto de indicadores los cuales se relacionaron estadísticamente para su tratamiento y análisis.

Indicadores que formaron parte de las variables durante la investigación.

Indicadores de la variable
independiente

Autoridad democrática

- Ofrece incentivo al personal a su cargo por superarse en el trabajo.
- Inspira confianza y confía en sus colaboradores.
- Recibe y da informaciones necesarias por medios adecuados.

Indicadores de la variable
dependiente

Autoridad autocrática

- No ofrece incentivo al personal a su cargo por superarse en el trabajo.
- No inspira confianza ni confía en sus colaboradores.
- No recibe ni da informaciones por medios adecuados.

- | | |
|--|---|
| - Considera el criterio de sus colaboradores para tomar decisiones. | - No toma en cuenta el criterio de sus colaboradores para tomar decisiones. |
| - Acepta ideas nuevas y sugerencias por parte del personal a su cargo. | - No acepta ideas nuevas y sugerencias por parte del personal a su cargo. |
| - Fomenta el trabajo por equipo. | - No fomenta el trabajo por equipo. |
| - Propicia las relaciones humanas. | - No propicia las relaciones humanas. |

1.4.1.4. Selección de las hipótesis de investigación.

En este apartado se presentan las hipótesis de investigación que fueron seleccionadas como parte del mecanismo de prueba de hipótesis. Cada una de éstas contienen dos hipótesis estadísticas (H_0 y H_1 respectivamente).

Las hipótesis de investigación fueron las siguientes:

- 1º Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas con respecto al estado real de "Orgullo personal e institucional" que priva en su ambiente escolar.

H_0 hay homogeneidad

H_1 no hay homogeneidad

- 2º Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas con respecto a la opinión del estado ideal de "Orgullo personal e institucional" que priva en su ambiente escolar.

H_0 hay homogeneidad

H_1 no hay homogeneidad

3ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas - con respecto a la opinión del estado real de "Desarrollo personal y Superación" que se siente en su ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

4ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no hay homogeneidad con respecto a la opinión del estado ideal de "Desarrollo Personal e institucional" que priva en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

5ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas - con respecto a la opinión del estado real de "Relaciones interpersonales" que se siente en su ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

6ª Las dos poblaciones (maestros-directores) son homogéneas con respecto a la opinión del estado ideal de "Relaciones interpersonales" que priva en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

7ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas -- con respecto a la opinión del estado real "Liderazgo y supervisión" que se siente en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 8ª Las dos poblaciones (maestros-directores) son homogéneas con respecto a la opinión del estado ideal de "Liderazgo y supervisión" que priva en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 9ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas - con respecto a la opinión del estado real de "Creatividad e innovación" que se siente en su ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 10ª Las dos poblaciones (maestros directores) no son homogéneas - con respecto a la opinión del estado ideal de "Creatividad e innovación" que priva en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 11ª Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas - con respecto a la opinión del estado real de "Trabajo por equipo y comunicación" que se siente en su ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 12ª Las dos poblaciones (maestros-directores) si son homogéneas -

con respecto a la opinión del estado ideal de "Trabajo por -
equipo y comunicación" que se siente en su medio ambiente es
colar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 13^a Las dos poblaciones (maestros-directores) no son homogéneas
con respecto a la opinión del estado real de "Desarrollo pro
fesional" que priva en su ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 14^a Las dos poblaciones (maestros-directores) son homogéneas con
respecto a la opinión del estado ideal de "Desarrollo profe-
sional" que se siente en su medio ambiente escolar.

Ho hay homogeneidad

Hi no hay homogeneidad

- 15^a Si hay diferencia de opinión de maestros y directores sobre
el estado real e ideal, con respecto a:

Orgullo personal e institucional

Desarrollo personal y superación

Relaciones interpersonales

Liderazgo y supervisión

Creatividad e Innovación

Trabajo por equipo y comunicación

Desarrollo profesional

1.5. Propósitos de la investigación.

Después de identificar y definir los elementos internos y la operacionalización de la hipótesis procedimos a plantear objetivos prácticos para y de nuestra investigación. Dichos objetivos fueron:

Tratar de encontrar probabilidad estadística de que la "Autoridad democrática" ejercida por un director contribuye más -determinantemente que otras causas a despertar actitudes positivas y disponibilidad hacia el trabajo escolar por parte de los maestros.

Desde un punto de vista personal otro objetivo que nos fijamos fue aportar por medio de sugerencias el mejoramiento de las relaciones administrativas, de las escuelas primarias.

1.5.1. Preguntas que se resolverán con la investigación.

Para poder apreciar la magnitud de nuestro problema en estudio, nos planteamos algunas preguntas que pensamos se resolverían con la investigación; las cuales enunciamos en seguida:

- ¿Tendrá un alto grado de relación, la manera como un director ejerce su autoridad, establece canales de comunicación y practica la supervisión, con el grado de eficacia óptima de una escuela?
- ¿Repercuten los sistemas de control en la disposición personal de los maestros subordinados?
- ¿Pueden las características personales del administrador, influir más directamente en el buen funcionamiento de la escuela?

- ¿Hasta qué grado las relaciones públicas de un director implican un excelente grado de actitudes positivas de parte de los maestros?
 - ¿Hasta qué grado el trabajo por equipo puede mejorar y alcanzar los objetivos propuestos, si se ejerce una autoridad democrática?
 - ¿Hasta qué punto está planeado el desarrollo profesional directivo por parte de la S.E.P.?
 - ¿Hasta dónde el orgullo personal e institucional de directores y maestros afecta las labores escolares?.
-
- ¿Hasta qué grado las relaciones interpersonales influyen en la disponibilidad hacia el trabajo educativo?
 - ¿Hasta qué punto el estilo de comunicación del director contribuye a desarrollar actitudes positivas o negativas en el funcionamiento de la escuela?

1.5.2. Limitaciones de la investigación.

Al visitar las diferentes escuelas primarias federales urbanas de organización completa de esta Ciudad, donde aplicamos los cuestionarios para maestros y directores, encontramos algunas limitaciones:

- Falta de disponibilidad de algunos maestros para contestarlos, poniendo como pretexto falta de tiempo y exceso de trabajo docente.
- Hacemos notar que la aplicación de la encuesta fue en el mes de junio, factor que en algunos casos hizo difícil persuadir a los maestros a que contestaran el cuestiona--

rio, ya que argumentaban tener diferentes actividades docentes y estadísticas requeridas por la S.E.P.

- Poco interés por parte de algunos directores hacia la encuesta ya que demostraron actitudes de apatía y algunos - incluso manifestaron inseguridad al contestar la encuesta.
- Escasa investigación sobre el tema.
- Reducida bibliografía sobre administración escolar, y de administración de la educación aplicable al sistema mexicano, lo que motivó que consultáramos libros editados para la administración de empresas, administración de recursos humanos y psicología de las relaciones humanas.

Tomando en cuenta las anteriores limitaciones, anticipamos que los resultados que arrojaría esta investigación serían considerados únicamente como indicadores del grado de significancia - entre la variable independiente y la variable dependiente.

1.6. Metodología y diseño de la investigación.

Se hizo un estudio de investigación de campo multivariado - quedando enmarcado por sus características en el siguiente protocolo de investigación:

Estudio transversal, prospectivo, observacional y comparativo.

1. Transversal, porque la aplicación de las encuestas para las - dos poblaciones fue única.

2. Prospectivo, porque la información fue recabada en su mayor parte en el campo y en base a ella pudieron hacerse conclusiones e inferencias.
3. Observacional, porque el investigador tuvo un papel pasivo, ya que no se manipularon las condiciones ni las variables en estudio.
4. Comparativo, en primer lugar porque se contó con una hipótesis central; en segundo lugar porque se contó con dos muestras y dos poblaciones y en tercer lugar porque la comparación se hizo entre las dos poblaciones.

1.6.1. Selección y diseño de la muestra (probabilística).

Se llevó a cabo a través del sistema de números aleatorios y los requisitos en la selección de la primera muestra fueron los siguientes:

Que el informante fuera maestro de primaria con grupo a su cargo dentro de las escuelas de organización completa de la ciudad de Saltillo, Coahuila y en la segunda muestra que el informante fuera director (sin grupo a su cargo) de escuelas primarias federales de organización completa de Saltillo, Coahuila.

La muestra quedó estructurada como sigue:

Se recabó información necesaria de todas las escuelas primarias, urbanas, federales, de organización completa, con su respectiva zona escolar, domicilios, turnos y grados que hay en las

mismas. Estos datos fueron proporcionados por la Dirección Federal de Educación en Coahuila.

Para el tamaño de la primera muestra se tomaron de una población de 1143 maestros, el 31.6%, o sean 361 maestros quedaron seleccionados de la siguiente manera:

Del primer grado	85 maestros
Del segundo grado	60 maestros
Del tercer grado	57 maestros
Del cuarto grado	57 maestros
Del quinto grado	52 maestros
Del sexto grado	50 maestros

En la segunda muestra también se aplicó el criterio de seleccionar el 31.6% de una población total de 95 escuelas; o sea 30 directores quedaron seleccionados.

Cabe aclarar que de los 30 directores seleccionados sólo 29 contestaron el cuestionario, dándonos un porcentaje muestral de 30.5%.

1.6.2. Obtención de información.

Se hizo tomando en cuenta las técnicas para la elaboración de cuestionarios y encuestas considerando los indicadores que intervinieron en los aspectos del problema y la hipótesis.

1.6.2.1. Diseño de instrumentos para obtener información.

Al elaborar la encuesta de investigación decidimos dividir

el cuestionario en dos muestras (directores y maestros) para --- identificar algunos de los factores que pudieran afectar el ambiente escolar influido éste por la autoridad autocrática o democrática que prevalecía en cada una de las escuelas en que se realizó la aplicación de esta encuesta.

Los cuestionarios constaron de siete rubros y cada uno trató de medir el grado de efectividad y satisfacción que sienten - las dos poblaciones al desempeñar su trabajo.

Los cuestionarios abarcaron los reactivos de la A a la T. - En cada una de estas preguntas el maestro y director al llenar - el cuestionario marcarían dos situaciones: la situación real con una X y la situación ideal con un 0.

Los grados de que constan cada una de las cuestiones son: - nulo con los números 1 y 2; mínimo con 3 y 4; medio 5 y 6 y superior 7 y 8 (para mayor información ver pp 35 a 42).

Los rubros que seleccionamos para tratar de investigar la - situación que vive cada escuela fueron los siguientes:

1. Orgullo personal e institucional
2. Desarrollo personal y superación
3. Relaciones interpersonales
4. Liderazgo y supervisión
5. Creatividad e innovación
6. Trabajo por equipo y comunicación
7. Desarrollo profesional

1.6.3. Procedimiento para la recolección de información de campo.

Para recabar información de campo y ya determinada la muestra, elaborado el cuestionario y hechas las correcciones necesarias, procedimos a iniciar los trámites necesarios para aplicar la encuesta en las escuelas primarias, urbanas, federales de organización completa en la Ciudad de Saltillo, Coahuila.

Primeramente se solicitó la autorización de la Profra. Candelaria Valdés Valdés, Directora Federal de Educación en el Estado de Coahuila, quien nos brindó la información que solicitábamos así como también nos extendió un permiso que autorizaba a los maestros y directores seleccionados a que dispusieran del tiempo que fuera necesario para contestar la encuesta.

En seguida llevamos a cabo el recorrido a las diferentes escuelas de la ciudad logrando aplicar nuestro cuestionario a directores y maestros que fueron seleccionados, por el sistema de números aleatorios.

Al llegar a cada una de las escuelas hicimos saber al director el motivo de nuestra visita, solicitándole aproximadamente - 15 minutos, que era el tiempo necesario para la resolución del cuestionario.

Las maestras que realizamos esta investigación proporcionábamos las instrucciones previas al llenado del cuestionario, aclarando que si existía alguna duda pasaran personalmente con nosotras.

Hubo necesidad en algunos casos de localizar en sus domici-
lios particulares a los maestros, que, por circunstancias especia-
les, no se encontraban en ese momento en su centro de trabajo.

1.6.4. Procesamiento de datos.

Ya recabada toda la información de los cuestionarios aplica-
dos a directores y maestros, se procedió a clasificar, codificar
y depurar la misma de acuerdo al grado de significancia de las --
respuestas obtenidas.

1.6.4.1. Concentración de los datos.

Los datos que obtuvimos en la investigación realizada, los -
concentramos en un tabulador.

1.6.4.2. Presentación de resultados.

En este estudio la presentación de los resultados se hizo a
través de tablas de contingencia de X^2 (ji cuadrada) en las cuales
se relacionaron los valores de las variables con las poblaciones
encuestadas.

1.6.4.2.1. Sistema estadístico.

Se usó una prueba de homogeneidad que consistió básicamente
en una tabla de contingencia en la cual se describen los datos ob-
servados (o_i) y los datos esperados (e_i). Estos se obtuvieron mul-
tiplicando el subtotal vertical por el subtotal horizontal y divi

dido este producto entre el total. Se trabajó a base de diferen
cias entre los datos observados y los esperados, lo cual nos con
dujo al estadístico de prueba conocido como X^2 (ji cuadrada).

CAPITULO 2

2.1. Presentación de los resultados.

En este capítulo presentamos los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a 361 profesores y 29 directores con el objeto de identificar algunos factores que influyen en el ambiente escolar como producto del ejercicio de una autoridad democrática o autocrática.

Los cuestionarios constaron de una serie de reactivos en los cuales se les pidió a los encuestados seleccionar un punto (X) en una escala (del 1 al 9) para describir la manera como él percibía el ambiente escolar en su forma real. Al mismo tiempo se les pidió que sobre la misma escala marcaran con otro punto (0) - aquel valor de la escala que representase la situación ideal que deseara imperara en las escuelas.

La organización de los cuestionarios para las dos muestras quedó estructurado de la siguiente manera:

- 1º Variable "Orgullo personal e institucional" que comprende los reactivos A, B, C.
- 2º Variable "Desarrollo personal y superación" comprende los reactivos D, E, F, G, H.
- 3º Variable "Relaciones interpersonales" comprende el reactivo I

- 4º Variable "Liderazgo y supervisión" comprende los reactivos J, K, L, M, N.
- 5º Variable "Creatividad e innovación" comprende únicamente el reactivo Ñ.
- 6º Variable "Trabajo por equipo y comunicación" comprende los reactivos O, P, Q, R, S.
- 7º Variable "Desarrollo profesional" comprende el reactivo T.

A continuación presentamos los modelos de cuestionarios utilizados para la encuesta que llevamos a cabo⁽⁶⁾

(6) Mark, A. adaptada por Johns J.E. y Pfeiffer J.W. in the 1978. Annual - - Handbook for group facilitators. "Organizational Norms Questionnaire". La Joya. Calif. University Associates, 1978.

Instrucciones

Marca con una X el punto de la escala que represente la situación REAL (manera como percibes tu ambiente laboral, profesional y académico) en tu institución; y con un 0 el punto de la escala que indique la situación IDEAL que desearas que existiera en el ambiente de tu escuela.

Ejemplo:



MODELO DEL CUESTIONARIO DE LA 1ª MUESTRA

A). Indica el grado de satisfacción que sientes al desempeñar -- tus labores en esa organización.

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

B). ¿Cuál es en general tu actitud hacia esta Institución?

INDIFERENCIA		DISGUSTO		GUSTO		MUCHO GUSTO	
1	2	3	4	5	6	7	8

C). ¿Con qué deseo esperas al nuevo día para continuar con tus labores?

NINGUNO		MUY POCO		BASTANTE		MUCHO	
1	2	3	4	5	6	7	8

D). ¿Vale la pena hacer las cosas de la mejor manera posible?

NO VALE LA PENA		ALGUNAS VECES VALE LA PENA		SEGUIDO VALE LA PENA		SIEMPRE VALE	
1	2	3	4	5	6	7	8

E). Indica el grado en que tus compañeros(as), te animan a superarte en tu trabajo.

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

F). ¿Te ofrece la institución incentivos y apoyo para superarte en el trabajo?

NINGUNO		MUY POCOS		BASTANTE		MUCHOS	
1	2	3	4	5	6	7	8

G).- ¿Hasta qué punto los administradores de tu dependencia se sienten responsables por ver que tu persigas superarte en tu trabajo?

NO SE INTERESAN		SE INTERESAN MUY POCO		SE INTERESAN BASTANTE		SE INTERESAN COMPLETAMENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8

H).- ¿Hasta qué grado tus colegas se sienten responsables por superarse en su trabajo?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

I).- ¿Qué tan seguido el personal apoya y anima al resto del personal?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

J).- Indique el grado de confianza que existe entre el personal y administrador.

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

K).- ¿Qué tan libre te sientes al hablar con tus superiores acerca de asuntos o problemas de trabajo?

SIN LIBERTAD		POCO INHIBIDO		BASTANTE LIBRE		COMPLETAMENTE LIBRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

L).- ¿Qué tanta información y nuevas ideas recibes de tu jefe inmediato?

NINGUNA		MUY POCA		BASTANTE		COMPLETA	
1	2	3	4	5	6	7	8

M).- ¿Hasta qué punto los administradores de tu dependencia conocen los problemas por los que está pasando el personal?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

N).- ¿Qué tanto ayuda tu jefe inmediato a resolver tus problemas laborales?

NADA		MUY POCO		BASTANTE		COMPLETAMENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8

Ñ).- ¿Se siente motivado el personal a probar nuevas ideas ó a -- mostrar su creatividad?

NUNCA		RARAS VECES		MUY SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

O).- ¿Cómo es la comunicación entre el personal y administradores?

CERRADA		POCO ABIERTA		ABIERTA		MUY ABIERTA	
1	2	3	4	5	6	7	8

P).- ¿Cómo es la comunicación entre el personal docente?

CERRADA		POCO ABIERTA		ABIERTA		MUY ABIERTA	
1	2	3	4	5	6	7	8

Q).- ¿En tu Dirección como se resuelven los conflictos que se presentan? Son

IGNORADOS		PLANTEADOS PERO NO RESUELTOS		RESUELTOS POR C/JEFE INMEDIATO		RESUELTOS POR INVOLUCRADOS	
1	2	3	4	5	6	7	8

R).- ¿En tu escuela se trabaja en equipo?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

S).- ¿Qué tan seguido los miembros del personal hacen planes juntos y coordinan sus esfuerzos?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

T).- ¿Hasta qué punto el desarrollo profesional es visto en tu dirección como parte esencial del trabajo diario?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

MODELO DEL CUESTIONARIO DE LA 2ª MUESTRA

A).- Indique el grado de satisfacción que siente al desempeñar -- sus labores en esta escuela.

NULO		NINGUNO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

B).- ¿Cuál es en general su actitud hacia esta institución?

INDIFERENCIA		DISGUSTO		GUSTO		MUCHO GUSTO	
1	2	3	4	5	6	7	8

C).- ¿Con qué deseo espera el nuevo día para continuar sus labores cotidianas?

NINGUNO		MUY POCO		BASTANTE		MUCHO	
1	2	3	4	5	6	7	8

D).- ¿Vale la pena hacer las cosas de la mejor manera posible en esta escuela?

NO VALE LA PENA		ALGUNAS VECES VALE LA PENA		SEGUIDO VALE LA PENA		SIEMPRE VALE LA PENA	
1	2	3	4	5	6	7	8

E).- ¿Le ofrece la S.E.P. incentivos y apoyo para superarse en su trabajo?

NINGUNO		MUY POCO		BASTANTE		MUCHOS	
1	2	3	4	5	6	7	8

F).- Indique el grado en que sus subalternos le animan a superarse en su trabajo.

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

G).- ¿Hasta qué punto los subalternos de su dependencia se interesan porque usted se supere en su trabajo?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

H).- ¿Hasta qué grado sus maestros superan su propio trabajo?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

I).- ¿Qué tan seguido apoya y anima al personal a su cargo?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

J).- Indique el grado de confianza que existe entre usted y el personal.

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

K).- ¿Qué tan libre se siente usted al hablar con sus subalternos acerca de asuntos relacionados con su trabajo?

SIN LIBERTAD		POCO INHIBIDO		BASTANTE LIBRE		COMPLETAMENTE LIBRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

L).- ¿Qué tanta información y nuevas ideas aporta usted a su personal?

NINGUNA		MUY POCA		BASTANTE		COMPLETA	
1	2	3	4	5	6	7	8

M).- ¿Hasta qué punto conoce usted los problemas por los que está pasando el personal a su cargo?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

M).- ¿Qué tanto ayuda usted a sus subalternos a la solución de sus problemas laborales?

NADA		MUY POCO		BASTANTE		COMPLETAMENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8

N).- ¿Se siente motivado el personal a su cargo a probar nuevas ideas ó a mostrar su creatividad?

NUNCA		RARAS VECES		MUY SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

O).- ¿Cómo es la comunicación entre usted y el personal a su cargo?

CERRADA		POCO ABIERTA		ABIERTA		MUY ABIERTA	
1	2	3	4	5	6	7	8

P).- ¿Cómo es la comunicación entre el personal a su cargo?

CERRADA		POCO ABIERTA		ABIERTA		MUY ABIERTA	
1	2	3	4	5	6	7	8

Q).- Los conflictos que se presentan en su dirección ¿Son?...

IGNORADOS		PLANTEADOS PERO NO RESUELTOS		RESUELTOS POR EL DIRECTOR		RESUELTOS POR INVOLUCRADOS	
1	2	3	4	5	6	7	8

R).- ¿En su escuela se trabaja en equipo?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

S).- ¿Qué tan seguido usted y los miembros del personal hacen planes juntos y coordinan sus esfuerzos?

NUNCA		RARAS VECES		SEGUIDO		SIEMPRE	
1	2	3	4	5	6	7	8

T).- ¿Hasta qué punto considera usted que el desarrollo profesional del personal a su cargo es una parte esencial del trabajo diario?

NULO		MINIMO		MEDIO		SUPERIOR	
1	2	3	4	5	6	7	8

2.2. Datos obtenidos en la investigación.

A continuación presentamos dos tablas de concentración que muestran las frecuencias obtenidas en cada reactivo, su posición en escala valorativa con relación a la situación real imperante en el ambiente escolar de acuerdo a la opinión de los encuestados. En la misma tabla y bajo las mismas condiciones antes mencionadas, también aparecen los datos proporcionados a la situación ideal (ver Tablas 1 y 2).

Tabla 1. Frecuencias obtenidas en la primera muestra (maestros) de acuerdo a los valores de las variables y a la situación real e ideal imperante en las escuelas estudiadas

Var.	Valor Situación	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot.
A	Real	0	2	5	16	82	124	93	33	355
	Ideal	0	0	0	3	4	17	86	244	354
B	Real	1	1	3	11	99	137	69	34	355
	Ideal	0	1	0	0	4	23	80	237	345
C	Real	1	2	6	35	90	121	68	26	349
	Ideal	0	0	2	2	6	40	78	220	348
D	Real	13	19	26	44	63	86	60	44	355
	Ideal	0	0	1	3	2	16	57	270	349
E	Real	25	25	43	83	64	67	30	18	355
	Ideal	1	0	2	2	7	57	77	205	351
F	Real	22	30	51	87	67	65	19	16	357
	Ideal	0	1	1	5	17	55	83	185	347
G	Real	11	16	36	69	90	89	38	14	363
	Ideal	0	0	1	5	8	61	87	190	352
H	Real	9	16	53	64	85	63	49	17	356
	Ideal	0	1	0	1	6	35	100	213	356

Tabla 1. Continuación

Var.	Valor Situación	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot.
I	Real	10	11	41	60	69	97	48	21	357
	Ideal	1	0	0	5	4	51	83	211	355
J	Real	10	16	28	47	65	90	62	39	357
	Ideal	0	0	0	3	4	34	78	233	352
K	Real	11	18	42	56	67	84	43	40	361
	Ideal	0	1	0	3	1	30	91	226	352
L	Real	13	18	47	74	68	79	39	16	354
	Ideal	0	1	0	4	2	44	87	218	356
M	Real	14	23	32	61	77	84	38	28	357
	Ideal	0	1	1	2	5	29	85	232	355
N	Real	13	20	48	82	46	81	45	20	355
	Ideal	0	0	1	5	5	51	86	202	350
Ñ	Real	9	13	52	81	69	88	26	22	360
	Ideal	0	0	0	6	5	36	98	209	354
O	Real	8	5	36	70	73	112	36	19	359
	Ideal	0	0	1	2	8	43	76	220	350
P	Real	4	8	40	50	87	128	29	12	358
	Ideal	0	0	1	2	2	51	68	216	340
Q	Real	11	6	48	67	85	82	36	16	351
	Ideal	0	0	1	3	11	136	38	145	334
R	Real	14	30	50	56	70	77	32	23	352
	Ideal	0	1	0	4	10	62	72	189	338
S	Real	11	16	35	42	90	89	51	21	355
	Ideal	0	0	1	1	8	47	74	216	347
T	Real	10	14	29	40	87	94	55	23	352
	Ideal	0	0	0	0	6	26	77	233	342

Tabla 2. Frecuencias obtenidas en la segunda muestra (directores) de acuerdo a los valores y a la situación real e imperante en las escuelas estudiadas.

Var.	Valor Situación	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot.
A	Real	0	0	0	0	5	11	8	4	28
	Ideal	0	0	0	0	0	3	6	19	28
B	Real	0	0	0	0	4	8	11	4	27
	Ideal	0	0	0	0	1	1	9	16	27
C	Real	0	0	0	0	5	7	10	6	28
	Ideal	0	0	0	0	1	1	5	21	28
D	Real	0	0	1	1	1	6	9	10	28
	Ideal	0	0	0	1	0	2	4	21	28
E	Real	0	0	1	0	7	9	7	3	27
	Ideal	0	0	0	0	1	1	8	16	26
F	Real	2	1	9	7	0	4	3	1	27
	Ideal	0	0	1	0	2	3	7	15	28
G	Real	0	1	1	4	9	5	3	3	26
	Ideal	0	0	0	0	1	4	9	14	28
H	Real	0	0	0	4	7	9	6	0	26
	Ideal	0	0	0	0	1	2	6	18	27
I	Real	0	1	0	1	5	5	12	4	28
	Ideal	0	0	0	0	1	2	7	18	28
J	Real	0	1	0	1	4	8	7	6	27
	Ideal	0	0	0	0	1	1	7	19	28
K	Real	1	0	1	0	6	7	6	7	28
	Ideal	0	0	0	0	1	1	6	21	29
L	Real	0	1	0	1	12	5	4	4	27
	Ideal	0	0	0	0	1	1	8	19	29
M	Real	0	0	0	2	9	6	7	4	28
	Ideal	0	0	0	0	0	3	9	17	29
N	Real	0	0	0	1	9	6	5	6	27
	Ideal	0	0	0	0	1	4	10	14	29
Ñ	Real	0	1	0	1	7	6	7	6	28
	Ideal	0	0	0	0	1	3	11	14	29

Tabla 2. Continuación

Var.	Valor Situación	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot.
O	Real	1	0	1	0	6	10	3	7	28
	Ideal	0	0	0	0	1	3	6	18	28
P	Real	0	1	1	2	3	14	3	4	28
	Ideal	0	0	0	0	0	4	8	16	28
Q	Real	1	0	0	1	12	9	1	4	28
	Ideal	0	0	0	0	1	15	4	6	26
R	Real	0	1	0	4	2	9	7	4	27
	Ideal	0	0	0	0	1	3	7	15	26
S	Real	0	1	0	1	5	10	7	4	28
	Ideal	0	0	0	0	1	2	7	16	26
T	Real	0	1	0	1	5	7	7	7	28
	Ideal	0	0	1	0	1	2	2	21	27

Al percatarnos que existían diferencias en la opinión de -- los directores y profesores con respecto al ambiente que privaba en las escuelas; creimos conveniente tratar de visualizar esta - diferencia y decidimos elaborar una gráfica que abarcara el panorama comparativo entre las dos poblaciones.

Para la elaboración de esta gráfica procedimos a calcular - los promedios poblacionales basados en la frecuencia de cada re- activo.

Presentamos en seguida una gráfica que muestra el promedio de la opinión por poblaciones con respecto a la situación real e ideal que prevalece en las escuelas primarias federales de orga- nización completa de la ciudad de Saltillo, Coahuila.

Nota del balanceo de variables .

Debido a la desproporción que por necesidad sucedió en la - selección de las muestras que arrojó un total de 361 profesores en la primera muestra y 29 directores de la segunda muestra, se vió la necesidad de balancear las muestras por lo que a los valores de la opinión de los directores se les multiplicó por 10 ca- da frecuencia.

2.3. Resultados de la investigación.

Al haber observado diferencias en los datos preliminares que se muestran tanto en la concentración general, como en la gráfica anterior, procedimos a la búsqueda de una prueba de hipótesis que

fuese confiable y adecuada a nuestro problema de investigación.

Dicha prueba fue llamada "Prueba de homogeneidad".

El estadístico de prueba que se usó, procedió al siguiente protocolo:

1. Planteamiento de las hipótesis de investigación en las que se suponía que las dos poblaciones (directores - maestros) no -- eran homogéneas con respecto a su opinión acerca del ambiente escolar en su forma real e ideal.

Las hipótesis estadísticas que se planearon fueron:

Ho Hay homogeneidad

Hi No hay homogeneidad

2. El estadístico de prueba que se usó fue:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(oi - ei)^2}{ei} = \sum_{i=1}^k \frac{oi}{ei} - 1$$

Que bajo el supuesto de que Ho es cierta, tiene una distribución "ji-cuadrada", con (r-1)(n-1) grados de libertad, donde - "r" es el número de renglones y "n" es el número de columnas en la tabla de contingencia.

Las condiciones para el uso X_c^2 como estadístico de prueba - son que, al menos el 80% de las frecuencias esperadas (ei) son - mayores que 5 y que no haya ninguna frecuencia esperada menor que 1; como se verá en el paso 4, esta condición se cumple.

3. La regla de decisión utilizada fue:

Utilizamos $\alpha = 0.05$. El valor de:

$$X_c^2 = X_{(2)}^2 = 5.991$$

(según tabla D pág. 24 de Introducción a los Métodos Estadísticos, "Resultados Básicos y Tablas", UPN ed. 1982).

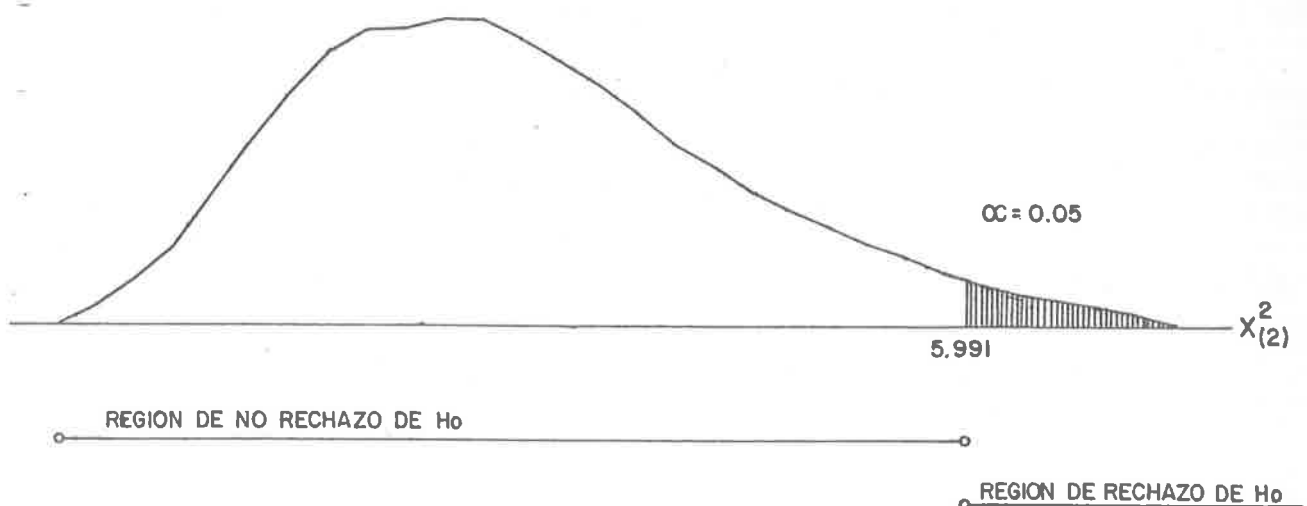
A partir de ese valor se definieron las regiones de rechazo y no rechazo de H_0 como sigue:

No se rechaza H_0 si "Ji - Cuadrada Calculada" (X_i^2)

$$X_c^2 \in | 0, 5.999 >$$

Se rechaza H_0 si: $X_c^2 \in | 5.991, \infty >$

Gráfica 2. Curva normal de la distribución X_+^2



4. Para los cálculos se utilizó el procedimiento de X^2_c vaciando los datos en la tabla de contingencia en la cual se escribían los datos observados (oi), y los datos esperados (ei). Estos se obtuvieron multiplicando el subtotal vertical por el subtotal horizontal y dividiendo este producto entre el total.

NOTA: Como parte del protocolo también estuvieron presentes la decisión estadística y la interpretación de resultados; por así convenir a nuestro estudio, en este capítulo no son presentadas, sino que los mostramos en el Capítulo 3 (Interpretación de resultados).

A continuación incluimos una tabla de contingencia con el propósito de destacar sus elementos codificados.

Tabla 3. Modelo de tabla de contingencia y su codificación usada a través del informe

Variable	Reactivo		$\sum \frac{oi^2}{ei}$					
	Valores		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.	
Población	oi	ei	oi	ei	oi	ei	Total	Total
Profesores								
Directores								
Total								

Clave:
 EPC = existe poca cantidad
 ERC = existe regular cantidad
 ESC = existe suficiente cantidad

2.3.1. Las hipótesis de investigación e hipótesis estadísticas

2.3.1.1. Hipótesis (Situación real)

- 1ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Orgullo personal e institucional", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión:

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in |0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 si $X_c^2 \in |5.991, = >$

Tabla 4.

- 2ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Desarrollo personal y superación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión:

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in |0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in |5.991, \infty >$

Tabla 5.

Tabla 4: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "ORGULLO PERSONAL E INSTITUCIONAL" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VALORES		VARIABLE: "ORGULLO PERSONAL E INSTITUCIONAL"						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$					
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.							
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL		E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL
PROFESORES		28	15.73	218	197.23	108	141.04	354	354	49.84	240.96	82.70	
DIRECTORES		0	12.27	133	153.77	143	109.96	276	276	0	115.04	185.97	
TOTAL		28		351		251		630	630	49.84	356	268.67	674.51

Tabla 5: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE " DESARROLLO PERSONAL Y SUPERACION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR.(SITUACION REAL).

VALORES		VARIABLE: " DESARROLLO PERSONAL Y SUPERACION "						$\sum \frac{oi^2}{ei}$				
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL	
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL				
PROFESORES		148	121.09	148	149.65	61	86.25	357	180.89	146.37	43.14	
DIRECTORES		64	90.91	114	112.35	90	64.75	268	45.06	115.67	125.1	
TOTAL		212		262		151		625	225.95	262.04	168.24	656.23

- 3ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Relaciones interpersonales", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991, =>$

Tabla 6.

- 4ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Liderazgo y supervisión", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991, =>$

Tabla 7.

- 5ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Creatividad e innovación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Tabla 6: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "RELACIONES INTERPERSONALES" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VALORES		VARIABLE: "RELACIONES INTERPERSONALES"						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$				
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL	
POBLACION		o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	TOTAL				
PROFESORES		122	79.58	166	199.08	69	128.34	357	187.03	184.84	37.10	
DIRECTORES		20	62.42	100	116.92	160	100.66	280	6.41	85.53	254.32	
TOTAL		142		266		229		637	193.44	270.37	291.42	755.23

Tabla 7: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL "LIDERAZGO Y SUPERVISION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VARIABLE : " LIDERAZGO Y SUPERVISION "										$\sum \frac{oi^2}{ei}$			
REACTIVO : J, K, L, M, N.													
VALORES	E. P. C.		E. R. C.		E. S. C.		TOTAL			E. P. C.	E. R. C.	E. S. C.	TOTAL
	oi	ei	oi	ei	oi	ei	oi	ei	oi				
POBLACION													
PROFESORES	135	86.56	148	165.20	24	105.23	357			210.55	132.59	52.04	
DIRECTORES	18	66.44	144	126.80	112	80.77	274			4.88	163.53	155.31	
TOTAL		153		292		186	631			215.43	296.12	207.35	718.90

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in |0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in |5.991, = >$

Tabla 8.

6ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Trabajo por equipo y comunicación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística .

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión .

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in |0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in |5.991, = >$

Tabla 9.

7ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Desarrollo profesional", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación real.

Hipótesis estadística.

Tabla 8: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "CREATIVIDAD E INNOVACION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VARIABLE: "CREATIVIDAD E INNOVACION"										$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$	
REACTIVO: N̄.											
VALORES	E. P. C.		E. R. C.		E. S. C.		TOTAL	E. P. C.	E. R. C.	E. S. C.	TOTAL
	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i					
POBLACION	155	98.44	157	161.44	48	100.13	360	244.06	152.68	23.01	
PROFESORES	20	76.56	130	125.56	130	77.88	280	5.22	134.60	217.00	
TOTAL	175		287		178		640	249.28	287.28	240.01	776.57

Tabla 9: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE " TRABAJO POR EQUIPO Y COMUNICACION " QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VALORES		E.P.C.				E.R.C.				E.S.C.				$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$	
		o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i		TOTAL
POBLACION		121	86.72	199	206.16	55	82.12	375	168.83	192.09	36.84	14.00	167.50	127.20	706.48
PROFESORES		30	64.28	160	152.84	88	60.88	278	182.83	359.59	164.04	706.48			
DIRECTORES															
TOTAL		151		359		143		653							

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991, = >$

Tabla 10.

2.3.1.2. Hipótesis (Situación real).

- 1ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Orgullo personal e institucional", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991, = >$

Tabla 11.

- 2ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Desarrollo personal y superación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Tabla 10: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL "DESARROLLO PROFESIONAL" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION REAL).

VARIABLE "DESARROLLO PROFESIONAL"		REACTIVO: T.						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		
VALORES		oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL
POBLACION								
PROFESORES	93	62.94	181	167.65	78	121.42	352	137.42 195.41 50.11
DIRECTORES	20	50.06	120	133.35	140	96.58	280	7.99 107.99 202.94
TOTAL	113		301		218		632	145.41 303.40 253.05 701.86

Tabla II: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL "ORGULLO PERSONAL E INSTITUCIONAL" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL).

VALORES		VARIABLE: "ORGULLO PERSONAL E INSTITUCIONAL"										$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$				
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.		E.S.C.			TOTAL			
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL	E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL
PROFESORES		3	1.68	31	30.15	315	317.17	349					5.36	31.87	312.84	
DIRECTORES		0	1.32	23	23.85	253	250.83	276					0	22.18	255.19	
TOTAL		3		54		568		625					5.36	54.05	568.03	627.44

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c \in | 5.991 = >$

Tabla 12.

- 3ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Relaciones interpersonales", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 si $X_c^2 \in | 5.991 = >$

Tabla 13.

- 4ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Liderazgo y supervisión", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

Tabla 12: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL "DESARROLLO PERSONAL Y SUPERACION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL).

VALORES		VARIABLE: "DESARROLLO PERSONAL Y SUPERACION"						$\sum \frac{oi^2}{ei}$			
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.					
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL			
PROFESORES	5	5.05	53	48.86	293	297.09	351	4.95	57.49	288.97	
DIRECTORES	4	3.95	34	38.14	236	231.91	274	4.05	30.31	240.16	
TOTAL	9		87		529		625	9.00	87.80	529.13	625.93

Tabla 13: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "RELACIONES INTERPERSONALES" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL).

VARIABLE: "RELACIONES INTERPERSONALES"										$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$	
REACTIVO: I.											
VALORES	E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		TOTAL	E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL
	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i					
POBLACION	6	3.35	55	47.52	294	304.13	355	10.75	63.66	284.21	
PROFESORES	0	2.65	30	37.48	250	239.87	280	0	24.01	260.56	
TOTAL	6		85		544		635	10.75	87.67	544.77	643.19

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X^2_c \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 si $X^2_c \in | 5.991, = >$

Tabla 14.

5ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Creatividad e innovación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X^2_c \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X^2_c \in | 5.991, = >$

Tabla 15.

6ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Trabajo por equipo y comunicación", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

Tabla 14: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL " LIDERAZGO Y SUPERVISION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL).

VALORES		VARIABLE: " LIDERAZGO Y SUPERVISION"						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$			
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.	ERC.	E.S.C.	TOTAL
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei				
PROFESORES	4	2.20		41	38.00	308	312.8	7.27	44.24	303.27	
DIRECTORES	0	1.80		28.00	31.00	260.0	255.20	0	25.29	264.89	
TOTAL	4			69		568		7.27	69.53	568.16	644.96

Tabla 15: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "CREATIVIDAD E INNOVACION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL).

VALORES		VARIABLE: " CREATIVIDAD E INNOVACION "										$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$			
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		TOTAL	
POBLACION		o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i
PROFESORES		6	3.30	41	44.52	307	306.18			10.90	37.76			307.82	
DIRECTORES		0	2.70	40	36.48	250	250.82			0	43.86			249.18	
TOTAL		6		81		557				10.90	81.62			557.0	649.52

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991 = >$

Tabla 16.

7ª Las dos poblaciones no son homogéneas con respecto a su opinión sobre "Desarrollo profesional", que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal.

Hipótesis estadística.

H_0 Hay homogeneidad

H_1 No hay homogeneidad

Regla de decisión.

No se rechaza H_0 si $X_c^2 \in | 0, 5.991 >$

Se rechaza H_1 , si $X_c^2 \in | 5.991, = >$

Tabla 17.

Tabla 16: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL "TRABAJO POR EQUIPO Y COMUNICACION" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL)

VALORES		VARIABLE : "TRABAJO POR EQUIPO Y COMUNICACION"						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$				
		E. P. C.		E. R. C.		E. S. C.						
POBLACION		oi	ei	oi	ei	oi	ei	TOTAL	E. P. C.	E. R. C.	E. S. C.	TOTAL
PROFESORES		3	1.68	76	77.37	263	272.95	342	5.36	74.65	263.05	
DIRECTORES		0	1.32	62	60.63	206	206.05	268	0	63.40	205.95	
TOTAL		3		138		469		610	5.36	138.05	469.00	612.41

REACTIVOS : O,P,Q,R,S.

Tabla 17: OPINION CON RESPECTO AL NIVEL DE "DESARROLLO PROFESIONAL" QUE SE SIENTE EN EL AMBIENTE ESCOLAR. (SITUACION IDEAL)

VALORES		VARIABLE : "DESARROLLO PROFESIONAL"						$\sum \frac{o_i^2}{e_i}$				
		E.P.C.		E.R.C.		E.S.C.		E.P.C.	E.R.C.	E.S.C.	TOTAL	
POBLACION		o _i	e _i	o _i	e _i	o _i	e _i	TOTAL				
PROFESORES		0	5.59	32	34.65	310	301.76	342	0	29.55	318.47	
DIRECTORES		10	4.41	30	27.35	230	238.24	270	22.68	32.91	222.04	
TOTAL		10		62		540		612	22.68	62.46	540.51	625.65

CAPITULO 3

3.1. Interpretación de resultados .

En este capítulo tratamos de dar una interpretación a los - datos obtenidos de los cuestionarios, basándonos en los resultados que arrojaron las pruebas de homogeneidad.

Como se supuso al principio, que la opinión de directores y maestros era diferente con respecto a las variables en estudio, hubo la necesidad de examinar sus respuestas en dos niveles, uno que describía la situación real que se respira en un ambiente escolar y el otro la ideal que tanto directores como maestros aspiran tener en sus escuelas.

Para interpretar estos datos juzgamos necesario presentar - nuevamente las hipótesis planteadas, la decisión estadística tomando en cada una de ellas la interpretación que emanó de cada - estadístico de prueba.

A continuación presentamos las hipótesis y su interpretación:

- 1a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Orgullo personal e institucional" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que - las dos poblaciones no son homogéneas.

H_0 - Hay homogeneidad

H_1 = No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 44.51 E 5.991.00 se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para conside--rar con una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Orgullo personal e institucional", difieren en sus dos poblaciones.

- 2a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Desarrollo personal y superación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que -- las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 31.23 E 5.991.00 se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para conside--rar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Desarrollo personal y superación"; difieren en sus dos poblaciones.

- 3a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Relaciones interpersonales" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi = No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como $111.23 > 5.991$ se rechaza H_0 .

Como se rechazó H_0 , hay evidencia suficiente para considerar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Relaciones interpersonales" difieren en sus poblaciones.

- 4a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Liderazgo y supervisión" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que las dos poblaciones no son homogéneas.

H_0 - Hay homogeneidad

H_1 - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como $87.90 > 5.991$ se rechaza H_0 .

Como se rechazó H_0 , hay evidencia suficiente para considerar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Liderazgo y supervisión", difieren en sus dos poblaciones.

- 5a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Creatividad e innovación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que las dos poblaciones no son homogéneas.

H_0 - Hay homogeneidad

H_1 - No hay homogeneidad

Como se rechazó H_0 , hay evidencia suficiente para considerar

rar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Creatividad e innovación", difieren en sus dos poblaciones.

- 6a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Trabajo por equipo y comunicación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 53.46 E 5.991.. se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para considerar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Trabajo por equipo y comunicación", difieren en sus dos poblaciones.

- 7a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Desarrollo profesional" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación real es que las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 69.86 E 5.991 se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para conside--

rar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Desarrollo profesional" difieren en sus dos poblaciones.

8a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Orgullo personal e institucional" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones sí son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 2.55 E 5.991 no se rechaza Ho.

Como no se rechazó Ho, no hay evidencia suficiente para considerar con una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Orgullo personal e institucional" no difieren en sus dos poblaciones.

9a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Desarrollo personal y superación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones sí son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 93 E 5.999... no se rechazó Ho.

Como no se rechazó Ho, no hay evidencia suficiente para con

siderar con una confiabilidad del 95% que las opiniones -- acerca de "Desarrollo personal y superación" no difieren en sus dos poblaciones.

- 10a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión -- acerca de "Relaciones interpersonales" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que -- las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como $8.19 > 5.991...$ se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para considerar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Relaciones interpersonales", difieren en sus dos poblaciones.

- 11a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Liderazgo y supervisión" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como $6.43 > 5.991$. se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para conside--

rar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Liderazgo y supervisión" difieren en sus dos poblaciones.

- 12a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Creatividad e innovación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones sí son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 5.52 E 5.991.. no se rechazó Ho.

Como no se rechazó Ho, no hay evidencia suficiente para considerar con una confiabilidad del 95%, que las opiniones -- acerca de "Creatividad e innovación" no difieren en sus dos poblaciones.

- 13a. Las hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Trabajo por equipo y comunicación" que se siente en el ambiente escolar con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones sí son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como 2.41 E 5.991... no se rechazó Ho.

Como se rechazó Ho no hay evidencia suficiente para consi-

derar con una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Trabajo por equipo y comunicación" no difieren en sus dos poblaciones.

- 14a. La hipótesis de investigación con respecto a su opinión sobre "Desarrollo profesional" que se siente en el ambiente escolar, con respecto a la situación ideal es que las dos poblaciones no son homogéneas.

Ho - Hay homogeneidad

Hi - No hay homogeneidad

La decisión estadística fue que como $13.65 > 5.991$ se rechaza Ho.

Como se rechazó Ho, hay evidencia suficiente para considerar una confiabilidad del 95%, que las opiniones acerca de "Desarrollo profesional" difieren en sus dos poblaciones.

CONCLUSIONES

En este capítulo presentamos las conclusiones emanadas del análisis y la interpretación de resultados de nuestra investigación, para lo cual retomamos las preguntas que se resolverían al inicio de nuestra investigación:

1ª ¿Es la planeación educativa la parte más importante que contribuye a elevar la eficacia de la administración escolar?

Si se considera la comunicación y el trabajo por equipo como parte esencial de la planeación, se puede decir que la opinión de maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 5.08 y la de directores en el 5.92, en relación a como estima el ambiente real, en las escuelas.

Más aún si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.26 y 7.20 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de comunicación y de trabajo por equipo en las escuelas encuestadas; lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de autoridad.

2ª ¿Es acaso la manera como se organiza la escuela, la que determina en alto grado el buen funcionamiento de la misma?

Si se considera el liderazgo y la supervisión como parte esen

cial de la organización escolar; se puede decir que la opinión de los maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 4.82 y la de los directores en el 5.62 en relación, a como estiman el ambiente.

Más aún, si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.38 y 7.40 -- respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de liderazgo y supervisión en las escuelas encuestadas; lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

3ª ¿Podría ser la manera cómo se seleccionan, capacitan y desarrollan los subalternos?

Si se considera el desarrollo profesional como parte esencial de seleccionar, capacitar y desarrollar a los subalternos se puede decir que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en 5.26 y la de directores 6.36 en relación a como estiman el ambiente real de las escuelas. Más aún, si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.57 y 7.48 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de desarrollo profesional en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

4ª ¿Tendrá un alto grado de relación la manera cómo un director ejerce su autoridad, establece canales de comunicación o sus prácticas de supervisión con el grado de eficacia óptima de una escuela?

Si se considera el trabajo por equipo y comunicación como -- parte esencial, la autoridad que ejerce un director, los canales de comunicación o prácticas de supervisión; se puede - decir que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los directores se ubica en 5.11 y la de maestros 5.96 en relación a cómo esti-- man el ambiente real en las escuelas. Más aún, si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos pobla-- ciones se ubican en el 7.29 y 7.22 respectivamente, entonces es de suponerse que haya una falta de trabajo por equipo y - comunicación en las escuelas encuestadas; lo cual podría in-- terpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

5ª ¿Repercuten los sistemas de control en la disposición perso-- nal de los maestros subordinados?

Si se considera el liderazgo y supervisión como parte esen-- cial de los sistemas de control en la disposición personal - de los maestros subordinados; se puede decir que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en 5.02 y la de directores 6.12 en relación a cómo estiman -

el ambiente real de las escuelas. Más aún si a éste se le compara con la situación real, resulta que las dos poblaciones se ubican en 7.46 y 7.49 respectivamente, entonces se supone que hay una falta de liderazgo y supervisión en las escuelas que encuestamos, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de autoridad.

6ª ¿Pueden las características personales del administrador influir más directamente en el funcionamiento de la escuela?

Al considerar las relaciones interpersonales como parte importante de las características personales del administrador para el buen funcionamiento de la escuela; se puede decir -- que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en 5.11 y la de directores 6.32 en relación a cómo estiman el ambiente real en las escuelas. Más aún si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en 7.37 y 7.50 respectivamente, es por esto -- que hay una falta de relaciones interpersonales en las escuelas entrevistadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

7ª ¿Hasta qué grado las relaciones públicas del director implican un excelente grado de eficacia en la administración educativa?

Si consideramos las relaciones interpersonales como parte -- primordial del grado que implica un buen manejo de relacio-- nes públicas del director en la administración educativa, se puede apreciar en las tablas de contingencia que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en 5.11 y la de directores 6.32 en relación a cómo estiman - el ambiente real en las escuelas. Más aún si a éste lo com-- paramos con la situación ideal, resulta que las dos poblacio-- nes se ubican en 7.37 y 7.50 respectivamente, entonces se su-- pone que hay una falta de relaciones interpersonales en las escuelas encuestadas; lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la auto-- ridad.

8ª ¿Hasta qué grado de disponibilidad del director influye en - la creatividad e innovación como parte esencial de la motiva-- ción para que los maestros sean creadores y a la vez tengan deseos de desarrollarse profesionalmente? Se puede decir que la opinión de los maestros y directores difieren?

En una escala de 0 a 8, la opinión de maestros se ubica en - el 4.85 y la de directores en el 6.21 en relación a cómo es-- timan el ambiente real, en las escuelas. Más aún si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos po-- blaciones se ubican en el 7.41 y 7.31 respectivamente, enton-- ces es de suponerse que hay una falta de creatividad y desa-- rrollo profesional en las escuelas encuestadas; lo cual po--

dría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

- 9ª ¿Pueden los trabajos por equipo mejorar y alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de una escuela?

Si se considera la comunicación y el trabajo por equipo como parte esencial para alcanzar los objetivos propuestos por una dirección de escuela, se puede decir que la opinión de maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 5.11 y la de directores en el 5.96, en relación a cómo sienten el ambiente real en las escuelas. Más aún si a este se le compara con la situación ideal resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.29 y 7.22 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de comunicación y de trabajo por equipo en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa, relacionada con el uso de la autoridad.

- 10ª ¿Hasta qué grado se capacita y se desarrolla profesionalmente a los directores?

Si se considera al desarrollo profesional como parte esencial para contribuir a elevar la eficacia de la administración de una escuela y capacitación que tengan los directores de escuelas, se puede decir que la opinión de maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 5.26 y la de los directores en el 6.39 en relación a cómo sienten el ambiente real en las escuelas. Más aún, si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.29 y 7.22 respectivamente. entonces es de suponerse que hay una falta de desarrollo profesional en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa, relacionada con el uso de la autoridad.

11ª ¿Hasta qué grado el orgullo personal e institucional que siente el maestro, afecta sus labores escolares?

Si el orgullo personal e institucional son elementos importantes para que los maestros laboren con entusiasmo y optimismo en las instituciones educativas entonces se puede decir que la opinión de maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 6.00 y la de directores en el 6.51, en relación a cómo estiman el ambiente real en las escuelas. Más aún si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.53 y 7.56 respectivamente; entonces es de suponerse que hay una falta de orgullo personal e institucional en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia en la administración escolar, relacionada con el uso de la autoridad.

12ª ¿Hasta qué punto las relaciones interpersonales entre direc-

tor y maestros influyen en la eficiencia del trabajo educativo?

Si se considera las relaciones interpersonales como parte fundamental en la eficiencia del trabajo educativo, se puede decir que la opinión de maestros y directores difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 5.11 y la de directores en el 6.32, en relación a cómo sienten el ambiente real en las escuelas. Más aún, si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.37 y 7.50 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de relaciones interpersonales en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

13ª ¿Son las habilidades y el estilo de comunicación del director los que contribuyen a un buen funcionamiento de la escuela?

Al considerar trabajo por equipo y comunicación como parte esencial en el estilo de comunicación y las habilidades del director para el buen desempeño de su trabajo, se puede apreciar que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en 5.11 y la de directores en 5.96 en relación a cómo aprecian el ambiente real en las escuelas. Más aún si a este se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblacio

nes se ubican en el 7.29 y 7.22 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de trabajo por equipo y comunicación en las escuelas encuestadas; lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

14ª ¿Son adecuadas las habilidades técnicas y humanas de los directores de las escuelas primarias federales de Saltillo, -- Coah. a las características y actitudes de los maestros subordinados?

Si se considera el desarrollo personal y superación como parte esencial en las habilidades técnicas y humanas de los directores para con sus subordinados, pudimos darnos cuenta -- que la opinión de directores y maestros difiere.

En una escala de 0 a 8, la opinión de los maestros se ubica en el 4.82 y la de directores 5.62 en relación a cómo aprecian el ambiente real en las escuelas. Más aún si a éste se le compara con la situación ideal, resulta que las dos poblaciones se ubican en el 7.28 y 7.40 respectivamente, entonces es de suponerse que hay una falta de desarrollo personal y superación en las escuelas encuestadas, lo cual podría interpretarse como una deficiencia administrativa relacionada con el uso de la autoridad.

Conclusión general a que llegó el equipo de investigadoras:

Al comparar las respuestas de maestros y directores pudimos

palpar que las opiniones tanto de unos como de otros difieren en la situación real e ideal del ambiente que priva en las escuelas encuestadas.

Sin embargo, si consideramos que los rubros antes mencionados son los que abarcan la totalidad de los amplios conceptos de lo que es la administración compartida, debemos tomar en cuenta que es precisamente el ejercicio de la autoridad la que contribuye positiva o negativamente en la actitud y disponibilidad hacia el trabajo por parte de directores y docentes.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MEDIOS Y PROCESOS	REALIZACION
Elección del Tema	Comentarios entre los integrantes del equipo	3 Mar 82
		5 Mar 82
Revisión de la Bibliografía	Visitas a librerías y bibliotecas	9 Mar 82
		15 Mar 82
Metodología de la investigación	Asesoría por maestros de la U.P.N. (051)	18 Mar 82
		26 Mar 82
Asignación de asesor responsable	Pláticas, comentarios del tema seleccionado	28 Mar 82
Diseño de anteproyecto	Planteamiento del problema	1 Abr 82
	Establecimiento de hipótesis	
	Delimitar la muestra	
	Determinar los instrumentos que se usarán para recoger datos	
	Elaboramos los instrumentos o adecuamos los que existen	
	Definición de variables	
	Determinación del diseño de investigación que se empleará	
	Determinación de los procedimientos estadísticos.	
	Elección de la forma en que se recogerán los datos de las situaciones experimentales que se llevaron a cabo	30 Abr 82
Recolección de la información	Visitamos la Dirección Federal de Educación para solicitar la ubicación de las escuelas	2 Jun 82
	Solicitamos autorización para llevar a cabo la encuesta	
Selección de las muestras	La llevamos a cabo por medio del sistema de números aleatorios	3 Jun 82
		4 Jun 82
	Imprimimos los cuestionarios	5 Jun 82
		6 Jun 82
Aplicación de la encuesta	Seleccionamos las escuelas entre el equipo	14 Jun 82
	Visitamos las escuelas donde se aplicarían los cuestionarios	25 Jun 82

ACTIVIDADES	MEDIOS Y PROCESOS	REALIZACION
Recopilación de datos	Concentramos las respuestas de cada pregunta del cuestionario	9 Sept 82
		15 Oct 82
Procesamiento de datos	Clasificamos, codificamos y depuramos la información recibida Usamos un tabulador	29 Oct 82
		20 Ene 83
Tratamiento de - datos	Empleamos la prueba de hipótesis y Ji-cuadrada con cada uno de los aspectos del cuestionario	30 Ene 83
		25 Feb 83
Interpretación y análisis de datos	Manejamos los datos para interpretar los por medio de la estadística inferencial	26 Feb 83
		3 Mar 83
Elaboración de - gráficas	Diseñamos las gráficas	12 Mar 83
Revisión del <u>ante</u> proyecto	Hicimos las correcciones necesarias al trabajo en general	2 Abr 83
Mecanografiar el trabajo	Escribimos el trabajo manuscrito a máquina	25 May 83
Entregar el trabajo al cuerpo de - asesores	Sugerencias y correcciones al trabajo	10 Jun 83
Corrección al <u>trabajo</u>	Corregimos el trabajo tomando en cuenta las sugerencias	25 Jun 83
Presentación del trabajo	Presentamos el trabajo a los asesores para su aprobación	5 Jul 83
Entrega del trabajo por el asesor pedagógico	Recibimos constancia del trabajo terminado y aprobado	28 Jul 83
Solicitar a la H. Comisión de Exámenes Profesionales su Dictamen	Entregamos el trabajo a la H. Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad SEAD 051	Sept 87

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, Mark. Organizational Norms Questionnaire, adaptado por Johns, J.E. y Pferffer, J.W. La Joya, Calif. University - - Associates. 1978.
- CHOW Ya-Lung. Análisis Estadístico. 2ª edición, México. Ed. Interamericana, S.A. 1977. 808 p.
- GALVAN Escobedo, José. Tratado de Administración General. México, Ed. Cultura Ciencia y Tecnología al alcance de todos. - 1976. 598 p.
- KOONTZ Y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna, Tr. Gabriel Ochoa Acevedo *et al.* 5ª edición, México, Ed. McGraw-Hill, - 1978. 785 p.
- LEMUS, José Arturo. Administración, Dirección y Supervisión, Buenos Aires. Ed. Kapelusz. 1975. 382 p.
- ODIORNE, George S. Administración por Objetivos, México. Ed. Limusa, S.A. 1974. 220 p.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal, 1ª parte, 9ª reimpresión, México, Ed. Limusa, S.A. 1972. 245 p.
- Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 2ª parte, 11ª reimpresión, México. Ed. Limusa, S.A. - 1976. 392 p.
- SCANLAN, Burt K. Administración. Curso para Nuevos Gerentes. México, Ed. Limusa, S.A. 1978. 294 p.
- S.E.P. Administración y Legislación Educativa, Antología. México, Ed. Comunicación Impresa, S.A. 1976. 387 p.