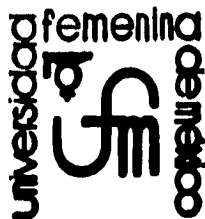


302923
5
2ej



UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO

**ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**PROPUESTA PARA LOGRAR EL DESARROLLO
COORDINADO DE LA EDUCACION, A TRAVES DE
LA COMUNICACION ENTRE EL DIRECTOR Y LOS
DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR ATOYAC**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
MARIA EUGENIA ORTIZ VALENCIA**



**DIRECTOR DE TESIS
LIC. LOURDES HUERTER'O DELGADO**

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Señor, te doy gracias por darme
la vida, por darme salud y por la
sabiduría que desarrollaste en mí
para poder concluir esta etapa
tan importante en mi vida.

Papá - Mamá, gracias por el amor
y el apoyo que me han brindado,
porque ha influido de gran manera
para lograr éste anhelo, que ha
sido fruto de su buen ejemplo.

Mamá Pachita, tu interés, tu
perseverancia y tu cariño,
hicieron que cada día me
esforzaré más por ser una
buena estudiante. ¡Gracias!

Ivonne - Sandra, yo sólo soy reflejo
de su ejemplo a seguir, gracias
a ello he podido alcanzar esta meta,
tan deseada por muchos y lograda
por pocos.

Miriam, Olga, Jesús, gracias
por su confianza, por su ánimo
y por permitirme ser su guía.

Jorge, Damian, Pablo, les agradezco
el entusiasmo que me transmiten y el
apoyo que me han dado.

Benjamín, gracias amor por tu
cariño y comprensión. Gracias
por motivarme en los momentos
de flaqueza y por caminar junto
a mí para alcanzar este logro.

Benjitas, tú has sido el motivo
principal que me dio fuerza
para la culminación de éste
trabajo.

¡Gracias hijo!

Lic. Lourdes Huerter'O Delgado.
Sus valiosos conocimientos y su apoyo fueron la guía a seguir para la realización de este trabajo. Gracias por su paciencia, por su interés, por su motivación y por haber estado conmigo hasta el final.

Apreciable Jurado: Gracias por acompañarme en este momento tan importante en mi vida; el cual se debe a sus conocimientos que me transmitieron como profesores, a su confianza, a su motivación y a su disciplina.

Lic. Norma E. Cruz Ocampo.
gracias por su interés y su apoyo para la culminación de esta tesis.

Al personal del Centro Escolar Atoyac, especialmente al director de la escuela primaria en esta institución, agradezco las facilidades que me brindaron para la realización de este estudio.

Al personal que labora en el Centro de Computo de la UVM (Campus Chapultepec), en especial al profesor José Humberto Navarro y a la señora Margarita Abarca, por la ayuda que me proporcionaron para la elaboración de este trabajo.

Y a mis profesores, amigas y compañeros de escuela, les agradezco su apoyo y su motivación, que me permitieron finalizar mi carrera y dar un paso más en mi vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.

1.1 La comunicación para el desarrollo de la educación en la escuela primaria	8
1.1.1 Importancia de la comunicación.	8
1.1.2 Concepto de comunicación.	10
1.1.3 Elementos de la comunicación.	13
a) Transmisor,	14
b) Mensaje.	16
c) Canal,	17
d) Receptor.	18
1.1.4 Proceso de comunicación.	19

I.1.5 Factores que intervienen en el proceso de comunicación.	20
a) Factor Semántico,	22
b) Factor Psicológico,	22
c) Factores Fisiológicos,	24
d) Factores Administrativos.	25
I.1.6 Tipos de Comunicación.	26
a) Comunicación verbal:	26
- Lenguaje Oral,	26
- Lenguaje Escrito.	27
b) Comunicación no verbal.	27
I.1.7 Comunicación Escolar.	30
a) Estructura de la Organización Escolar:	31
- Comunicación Horizontal,	31
- Comunicación Vertical.	32
b) Áreas de la Comunicación Escolar:	39
- Área de las Relaciones Administrativas.	39
- Área de las Relaciones Organizativas	40

- Área de las Relaciones Profesionales.	41
- Área de las Relaciones Personales.	42
c) Elementos de la Comunicación Escolar:	46
- Autoridad y Decisión.	46
- El grupo.	47
- Coordinación e informe.	48
I.2 La Institución Escolar como Organización.	50
I.2.1 Organización Escolar.	50
I.2.2 La Escuela Primaria.	53
¿ Quienes Integran la Escuela Primaria ?	57
a) Personal Directivo.	57
b) Personal Docente.	61
c) Personal Administrativo.	66
d) Alumnos y Padres de Familia.	68

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	71
II.1 Percepción General del Problema.	72
II.2 Tipo de Estudio.	74
II.3 Hipótesis de Trabajo.	77
II.4 Objetivos de Estudio.	78
a) Objetivo General.	78
b) Objetivos Específicos.	78
II.5 Referente Empírico.	79
a) Características Generales de la Institución,	79
b) La Escuela Primaria,	84
c) Población.	86

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	88
III.1 Obtención de Datos.	89
III.2 Análisis Cuantitativo de los Datos.	101
III.2.1 Área de la Atención Administrativa.	103
III.2.2 Área de la Atención Académica.	112
III.2.3 Área de la Atención Personal.	119
III.2.4 Área de los Canales de Comunicación.	130
III.3 Análisis Cualitativo de los Datos.	142

CAPITULO IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	151
CAPITULO V. CONCLUSIÓN	158
CAPITULO VI. SUGERENCIAS Y PROPUESTA.	169
VI.I Propuesta para lograr el Desarrollo Coordinado	170
de la Educación, a través de la Comunicación entre	
el Director y los Docentes del Centro Escolar Atoyac.	
CITAS.	188
BIBLIOGRAFÍA.	192
ANEXOS.	200

INTRODUCCIÓN

El tema a tratar en esta tesis, se refiere a la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo coordinado de la educación a través de las relaciones administrativas, profesionales y personales que se establecen entre el director y los docentes del Centro Escolar Atoyac.

La comunicación ha sido muy importante para el hombre porque le ha permitido evolucionar en su forma de vida. Asimismo, dentro de la educación se considera a la comunicación como básica, ya que a través de ella se transmiten conocimientos, pensamientos, ideas, actitudes y aptitudes que permiten el desarrollo armónico de las personas, situación que se genera en la relación maestro alumno, pero que se da también en la relación director - docente dentro de la institución.

La pedagogía apoya a la comunicación para lograr que sea entendible y satisfactoria entre las personas; ya que si la información que se envía no se transmite adecuadamente o es mal entendida, la respuesta obtenida no será la que se esperaba. De esta misma manera, la comunicación apoya a la pedagogía al brindarle algunas opciones para enviar los mensajes, ya sea en forma oral o escrita, adecuándolos a las necesidades de los

receptores. Así, de la pedagogía podemos obtener los instrumentos necesarios para adaptar los mensajes que se desean enviar a las necesidades propias de cada persona y de cada grupo de trabajo logrando que la información que se envía tenga el mismo significado para las personas que se comunican entre sí. Y la comunicación nos permitirá elegir los canales más adecuados para transmitir información, retomando los instrumentos que nos brinda la pedagogía.

Sin embargo, de las sesenta y cinco obras que se consultaron para este trabajo, sólo diecinueve tratan el tema de la comunicación desde el punto de vista pedagógico; ya que la mayoría de las investigaciones hablan sobre como fluye una buena o mala comunicación para el desempeño de las actividades cotidianas desde un enfoque administrativo. Es decir, los investigadores sólo se han ocupado en estudiar las repercusiones de la comunicación en las empresas dejando de lado las instituciones escolares.

Asimismo, la mayoría de esas investigaciones retoman a la comunicación como un proceso mecanizado, por un lado entra información, se procesa y sale por el otro lado ya procesada; en cambio, son pocos los autores que se han

preocupado por considerar en dicho proceso las características personales de cada individuo para adecuar los medios de comunicación que mejor se adapten a ellas y al tipo de información que se desea enviar logrando así la comprensión eficiente de dicha información por parte de los receptores.

Nuestro estudio nos permite palpar que las escuelas son verdaderas organizaciones porque como en toda empresa, en ellas se pretenden alcanzar objetivos comunes y se cumplen funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección, la coordinación, la evaluación y la supervisión; asimismo requiere de recursos humanos, materiales y financieros para que las funciones antes mencionadas se desarrollen plenamente.

El lugar donde se llevó a cabo la investigación fue en la escuela primaria del Centro Escolar Atoyac.

La información que se recopiló para este estudio fue de dos tipos: documental y de campo.

Dentro del marco teórico que conforma el capítulo uno, se habla en primer lugar de la comunicación en general, porque ha sido un factor muy importante para el desarrollo de la vida humana. En segundo lugar abordamos a la escuela como organización escolar porque surge como tal desde el momento en que existe la necesidad de planear lo que se va a enseñar, cómo, para qué, a quién va dirigida y quién lo va a enseñar; es decir, en el momento en que se pretenden alcanzar objetivos para satisfacer necesidades reales. También se considera organización porque en ella se cumplen funciones administrativas valiéndose de todos los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta.

El capítulo dos se refiere al planteamiento del problema, donde nos habla sobre la percepción general del problema, del tipo de estudio que se llevó a cabo, las hipótesis que se formularon, los objetivos del estudio, las características generales del Centro Escolar Atoyac y las características de la población que se consideró para este trabajo.

En el capítulo tres se trata la metodología de la investigación, donde se engloba la obtención de datos y el análisis cuantitativo y cualitativo de

éstos. En la obtención de datos presentamos los cuestionarios que se utilizaron para recolectar información de los docentes y del director.

La interpretación de los resultados se aborda en el capítulo cuatro y el capítulo cinco nos habla sobre las conclusiones a las que se llegó con los datos obtenidos en los cuestionarios, en la práctica de observación y en las conversaciones y la entrevista con el director.

Por último en el capítulo seis, se expone la propuesta pedagógica elaborada a través de sugerencias al director, referentes a actividades administrativas, académicas y extraescolares que pueden realizar los docentes y que a la vez mantendrán una relación estable entre ellos y el director, derivada de una comunicación clara y precisa, logrando así el desarrollo coordinado de la educación.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA.

1.1.1 Importancia de la Comunicación.

La comunicación ha sido un factor muy importante para el desarrollo de la vida humana. Desde que apareció el hombre sobre la tierra, ha tenido la necesidad de comunicarse con los demás para poder sobrevivir: primero se valió de la comunicación no verbal, es decir, a través de símbolos, gestos, ruidos, pinturas, etc; posteriormente utilizó el lenguaje oral y por último el escrito.

Por medio de la comunicación hemos adquirido conocimientos sobre los valores, la cultura y las costumbres de los pueblos, además nos ha permitido adquirir una educación.

A lo anterior cabe citar lo que nos menciona Roberto Peredo (1986) en su obra *Introducción al Estudio de la Comunicación*: " La comunicación en los grupos humanos es el factor principal de su unidad y de su continuidad así como el vehículo de su cultura ". (1) Asimismo, considera que la

comunicación es la base principal de la sociedad humana porque a través de ella, y en particular del lenguaje, los grupos humanos han acumulado, transmitido y conservado su cultura.

En nuestros días la comunicación toma un papel muy importante, ya que en toda institución pública o privada es necesaria para el desarrollo de sus funciones. Toda organización pretende alcanzar objetivos valiéndose de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta.

El desarrollo de las funciones administrativas deben ser conjuntas, es decir, todo el personal involucrado en la institución, desde los directivos hasta el personal de intendencia, deben participar en el desarrollo de todas las actividades que se requieren para cumplir los objetivos de la escuela; asimismo, se requiere que la comunicación fluya de una manera constante y clara, con la finalidad de que cualquier persona entienda su función a desempeñar y así alcanzar las metas fijadas tanto a nivel institucional como personal.

1.1.2 Concepto de comunicación.

La mayoría de los autores que se han interesado en estudiar a la comunicación la consideran como un proceso, porque para que pueda ser comprendida debe seguir una secuencia.

Ellos consideran a la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas para transmitir o recibir información y del cual se espera una respuesta. Se habla de transmitir o de recibir información porque no sólo nos ocupamos de enviarla, sino también de recibirla; se juega un papel de reciprocidad donde el transmisor puede ocupar el lugar del receptor y éste a su vez llega a ocupar el papel del transmisor. el proceso termina cuando se ha obtenido una respuesta de la información que se envía. Lo ideal es que la respuesta obtenida sea la que se esperaba y esto es comprobado por medio de la retroalimentación que puede ser la observación del cambio de conducta por parte del receptor después de haber recibido la información. ¿ Pero verdaderamente la comunicación es sólo un proceso encargado de enviar y recibir información ? La respuesta es no, porque la comunicación no sólo se limita a ser un proceso de entrada y salida de información; comunicar es

manifestar a otros nuestras ideas e inquietudes, nuestras dudas e inconformidades, nuestras necesidades e intereses a través de la palabra hablada o escrita o por medio de expresiones faciales, gestos, posiciones corporales, etc., es decir, a través del lenguaje verbal y no verbal.

Berlo (1976) considera que la comunicación eficiente y efectiva se da cuando "aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas con respecto a aquéllos a quienes van dirigidos nuestros mensajes..." (2). Así, para poder manifestar todo lo que deseamos comunicar, debemos considerar que no todas las personas tienen el mismo nivel sociocultural y que para poder comunicarnos de una forma eficiente y efectiva, debemos hablar de manera clara, utilizando términos que nuestros receptores puedan entender, porque la comprensión va a dar la pauta para las actitudes que tomen las personas hacia su trabajo, hacia sus compañeros y hacia las autoridades.

La forma en que se llevará a cabo la comunicación en las instituciones, será de acuerdo a las necesidades de éstas, ya que se encuentran inmersas en un ambiente distinto, las personas que laboran en ellas tienen diferentes

costumbres: su nivel cultural varía de acuerdo al grado de estudios que tengan: la manera de hablar, de dirigirse hacia los demás, sus gestos, sus expresiones y su forma de vestir dependen del nivel social al que pertenecen. Asimismo, cada institución tiene un lenguaje particular de acuerdo a las funciones que se desempeñan en ella: pero también en cada área de la institución, cada grupo y cada individuo que labora en ella, tienen su propio lenguaje para dirigirse entre sí

1.1.3 Elementos de la Comunicación.

Desde tiempos de Aristóteles, tres han sido los elementos principales que intervienen en el proceso de comunicación: la persona que habla, el discurso que se pronuncia y la persona que escucha. Con el tiempo se han ido agregando otros elementos como son: el canal o medio por el cual se hacen llegar los mensajes, los factores que intervienen en el proceso y que impiden que la información se reciba sin deformaciones y la retroalimentación que permite verificar hasta que punto se ha recibido la información.

Los elementos de la comunicación que analizaremos en esta parte son: el transmisor, el mensaje, el canal y el receptor, porque a través de ellos se cumplen los verdaderos objetivos que se pretenden enviar por medio de la comunicación, ya sea en forma oral o escrita.

a) Transmisor.

Es la persona o grupo de personas que transmiten un mensaje, ya sea en forma oral o escrita. Para que el transmisor llegue al objetivo que pretende alcanzar con sus mensajes, debe tener en cuenta los siguientes aspectos: habilidad para comunicarse, amplios conocimientos, actitudes positivas, sistema social y cultura.

- Habilidad para comunicarse. El transmisor debe escribir y hablar con claridad para que su mensaje sea comprendido, así como también, debe pensar la mejor manera para enviar el mensaje, y debe saber escuchar y leer cuando se tome el papel de receptor
- Amplios conocimientos. El transmisor debe conocer plenamente lo que quiere dar a saber, porque si él mismo desconoce la información que enviara, no podrá aclarar dudas o dar un panorama más amplio de dicha información para que las personas que la reciben la comprendan de una manera más sencilla.
- Actitudes positivas. Tanto el transmisor como el receptor deben mantener una actitud positiva al recibir o enviar los mensajes, porque ello permitirá que

la comunicación sea efectiva y no deformada por egosmos, envidias, rivalidades, etc.

- Sistema social. Para Nerici (1975) " el sistema social determina en parte, la elección de las palabras que hacen las personas, los objetivos que tienen en vista de comunicar algo, los canales que utilizan para cada clase de mensaje, etc." (3).

- Cultura. Junto con el sistema social, determina el nivel de lenguaje que se va a emplear para comunicar algo en base a las experiencias, los conocimientos, las costumbres, etc.

De lo anterior, podemos mencionar que si se llevan a cabo dichos aspectos, se puede entablar una comunicación efectiva. pero tanto el transmisor como el receptor deben considerar lo que rodea al otro, es decir, deben tomar en cuenta las costumbres, la cultura, el grado de educación, el sistema social al que pertenecen, el rol que desempeñan en el trabajo y el medio ambiente que les rodea. ¿ Pero, es necesario saber todo eso del otro para poder comunicarle algo ? No, porque sólo es necesario cuando se convive diariamente con alguien y se persiguen los mismos fines. Por ejemplo, en el trabajo las personas deben de conocerse muy bien porque todos

los días conviven, interactúan, se comunican y de hecho, pueden saber con quién tratar cierto tipo de información y con quien no.

Siempre estamos comunicándonos con los demás, pero no es necesario tener antecedentes sobre el otro para que nuestra comunicación cumpla su objetivo, ya que una palabra, un gesto o un movimiento nos puede decir algo de otra persona aunque sea la primera vez que la vemos.

b) Mensaje.

El mensaje es el contenido de la información que se desea dar a conocer, para que este sea comprendido con facilidad, debe ser real, claro, preciso y de interés para quién lo recibe. Así como también, las palabras que se utilicen para enviar el mensaje deben adecuarse a las características de las personas, considerando como se mencionó anteriormente, el medio ambiente que les rodea y el rol que desempeñan en su trabajo.

c) Canal.

Es el medio que se utiliza para transmitir mensajes y se elige de acuerdo al tipo de información que se desea enviar. Los canales de comunicación más utilizados son las cartas, memorándum, las circulares, los carteles, las conferencias, las juntas y las entrevistas personales. En cuanto a los canales de comunicación masiva, los más utilizados dentro de las instituciones escolares son la televisión, el cine y el periódico. Aunque en cierta forma el cine ya ha sido sustituido por el video, el cual se utiliza en todos los niveles escolares, desde el jardín de niños hasta el nivel profesional. En cuanto al periódico es más frecuente su utilización a nivel bachillerato y profesional.

Los medios escritos son más determinantes porque no aceptan sugerencias, la información que transmiten ya está establecida, su objetivo se cumplirá a como dé lugar; en cambio, la comunicación oral es más accesible, más abierta, ya que nos permite intercambiar, no sólo información, sino también puntos de vista, acuerdos, desacuerdos, y lo más importante es que se pueden aclarar dudas en el momento.

d) **Receptor.**

Es la persona o grupo de personas encargadas de recibir los mensajes. El receptor tiene como tarea codificar las ideas y descifrar los mensajes, y para ello se requiere la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, para así tener una comprensión más clara de ellos. El receptor tiene que adaptarse al medio que le rodea, debe aprender a relacionarse y a manejar el lenguaje de los otros, para así poder comprender lo que el otro le está comunicando.

El proceso de comunicación no sólo queda en manos del transmisor o del receptor, ambos deben cooperar para que las palabras utilizadas en los mensajes tengan el mismo significado. El transmisor tiene como tarea, darle a conocer al otro el repertorio de palabras que se utilizan de acuerdo a la tarea que se vaya a desempeñar, y el receptor tendrá como obligación familiarizarse con el lenguaje que se maneja en su trabajo, tratando de hacerlo de uso cotidiano, de la misma forma que lo hace con su lenguaje familiar y social.

1.1.4 Proceso de Comunicación.

Por lo general los autores se han inclinado a mostrar un proceso de comunicación muy mecanizado; ellos sólo se han encargado de presentar al transmisor como la persona que envía los mensajes y al receptor como la persona que los recibe, tomando en cuenta el mensaje y el canal más adecuado para enviarlo y la retroalimentación para saber hasta que punto se comprendió la información.

El proceso anterior se puede describir como un interrogatorio, donde se da o se pide información y se espera una conducta como respuesta; se puede desarrollar dentro de la institución cuando se entabla una comunicación informal o cuando se envía información por escrito. En cambio, dentro de la comunicación oral no podemos limitarnos a seguir dicho proceso, porque al momento en que se está dando información a alguna persona, esa persona al mismo tiempo nos puede estar comunicando algo a través de su mirada, de sus gestos, de sus posiciones, es decir, al mismo tiempo en que se está dando un mensaje se puede estar recibiendo otro de manera no verbal.

Por lo tanto, la comunicación oral no puede limitarse a seguir un proceso mecanizado de entrada y salida de información, sino que debe ser un proceso flexible y abierto que permita enriquecer al transmisor con las expresiones, sentimientos, actitudes y la forma de vivir del otro y al mismo tiempo lograr familiarizarlo con el lenguaje cotidiano que se maneja en el lugar de trabajo.

1.1.5 Factores que intervienen en el Proceso de Comunicación.

Son factores que dificultan la comunicación y deforman los mensajes; dichos factores pueden darse tanto en el transmisor como en el receptor. Algunos autores como Fernández Ruvalcaba y Lina Delgado (1985), consideran dichos factores como "barreras" (4). Para ellos las barreras son determinantes que impiden la comunicación; sin embargo, en la clasificación que hacen, podemos mostrar que pueden ser derivadas al adecuar la información, la manera de enviarla y los medios que se utilizan, a las necesidades y características de las personas y de los mensajes. De esta forma, por la flexibilidad que hemos encontrado en ellas, en lugar de llamarles barreras las llamaremos "factores".

Los factores que trataremos a continuación son: el factor semántico, el factor psicológico, el factor fisiológico y los factores administrativos.

a) **Factor Semántico.**

“ Es el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisan un sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones, el receptor entiende lo que su nivel cultural le indica “ (5). Como ya se mencionó con anterioridad, el problema del significado de las palabras en el lenguaje no sólo es el cultural, sino que también va a depender de la clase social a la que se pertenece, a las costumbres, al medio en que se desenvuelven las personas, etc. Aunque las personas mantengan diferencias, el lenguaje puede llegar a tener el mismo significado para todas ellas, porque la interacción cotidiana que mantienen, les permite familiarizarse con él y más tarde llega a convertirse en lenguaje de uso común.

b) **Factor Psicológico.**

“ Son factores mentales que permiten aceptar o comprender una idea, por ejemplo, no considerar el punto de vista de los demás, sospecha o evasión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones

insuficientes, sobrevaloración de si mismo " (6). Para Fernández y Lima estos factores tienen un gran significado en el receptor, porque consideran que de ellos depende que éste acepte o rechace la información que le ha sido transmitida. ¿Pero qué pasa con el transmisor? Ellos no consideran que él también puede tomar influencias psicológicas que le impiden enviar un mensaje como debe ser, él puede estar ya predispuesto a la reacción de la gente ante un mensaje y por ello puede llegar a mostrar seguridad o inseguridad, confianza o desconfianza al enviarlo.

Por lo tanto, los factores psicológicos se pueden evadir al conocer plenamente a las personas con las que se habla, así, los receptores se sentirán comprendidos y se mostrarán con una actitud positiva para recibir y atender los mensajes. Por parte del transmisor se obtendrá mayor seguridad y confianza en lo que comunica porque sabrá como hacerlo, ya que tomará en cuenta las características y necesidades de cada persona para lograr que los mensajes sean comprendidos y entendidos con efectividad.

e) Factores Fisiológicos.

Se trata de los defectos fisiológicos, tanto del transmisor como del receptor. Cuando se trata de enviar mensajes a personas con algún defecto fisiológico, es necesario buscar el medio más adecuado de acuerdo a las necesidades del receptor; por ejemplo, a una persona que carece de la vista no se le va a enviar un mensaje por medio del lenguaje escrito, sino que se hará uso del lenguaje oral.

Cuando la persona que recibirá el mensaje tiene algún defecto fisiológico, no sólo se va a considerar el mejor medio para enviar la información, sino que también dependerá de la actitud que muestre el transmisor ante el defecto de dicha persona: porque si se llega a mostrar una actitud de desprecio o de rechazo, la persona se incomodará y no pondrá la debida atención a lo que se le está diciendo. Los factores fisiológicos están estrechamente ligados a los factores psicológicos, porque cuando los defectos fisiológicos son tomados con desprecio, producen en las personas que los poseen factores psicológicos de rechazo, de agresividad, de timidez, de aislamiento, etc.

d) Factores Administrativos.

Son causados por la estructura de la organización, por una mala planeación de las actividades y por la mala selección de los canales de comunicación. " Toda persona antes de hablar o de escribir primero piensa, planea y plantea el propósito del mensaje. Al seleccionar el mensaje más adecuado y al elegir el momento oportuno para enviar un mensaje, se mejora en gran medida la comprensión y disminuye la oposición al cambio " (7).

Ya hemos hablado con anterioridad de la importancia que tiene la adecuada selección de los canales de comunicación para que el mensaje llegue a su objetivo, ahora nos enfocaremos en la importancia de la planeación del mensaje. Como la comprensión del lenguaje es determinada por el significado de las palabras que se utilizan para transmitir los mensajes: la importancia que tiene el planear estos mensajes es considerar las características y necesidades de las personas para que la información que se desea dar a conocer sea de interés para ellas, utilizando el lenguaje

sencillo y claro para que sea comprendida de una manera más fácil, logrando así la trascendencia de lo que se comunica.

1.1.6 Tipos de Comunicación.

Para todo ser humano es indispensable estar siempre en comunicación con los demás, para ello se hace uso de la comunicación verbal ya sea en forma oral o escrita, o a través de la comunicación no verbal por medio de símbolos, gestos, dibujos, etc.

a) Comunicación Verbal.

Es la que se efectúa a través del lenguaje oral o del lenguaje escrito:

- **Lenguaje Oral.** Se lleva a cabo por medio del habla, y nos permite conocer de forma inmediata si la información que acabamos de enviar o de recibir se ha comprendido, de no ser así, la información se puede repetir una o varias veces permitiendo el uso de explicaciones sencillas, claras y detalladas. El lenguaje oral se puede dar entre dos personas o en un grupo de ellas, a través

de conversaciones, entrevistas, discusiones, juntas, conferencias, etc. También puede ser de tipo formal o informal, es decir, la comunicación formal se efectúa con la finalidad de cumplir objetivos y es planeada previamente; en cambio la comunicación informal no es planeada es espontánea, y por lo general sigue una corriente de simpatía y de acercamiento.

- Lenguaje Escrito. Es el que se efectúa por medio de la escritura a través de circulares, oficios, cartas, memorándum, carteles, etc. Este tipo de comunicación es de uso formal porque es más determinante y autoritaria en los mensajes que se envían; no permite conocer de una forma inmediata si la información que se envió ha sido comprendida y entendida por los receptores, no es accesible para las personas que no saben leer o que carecen del sentido de la vista.

b) Comunicación No Verbal.

Es la comunicación que se realiza por medio de expresiones faciales, posiciones corporales, gestos, sonidos, signos, colores, dibujos, trazos, etc.

El lenguaje no verbal está ligado al lenguaje verbal y expresa los sentimientos y las actitudes, tanto de los transmisores como de los receptores. Muchas veces las expresiones faciales, gestos y posiciones corporales se hacen de manera inconsciente, comunican actitudes que contradicen a la comunicación verbal; por ejemplo, cuando se da una orden para efectuar una actividad que no es del agrado del receptor, su rostro puede dejar ver una actitud de desacuerdo, pero verbalmente está aceptando la responsabilidad de desarrollar dicha actividad.

Sin embargo, al lenguaje no verbal no se le ha dado la debida importancia, de él se puede obtener una gran cantidad de información que la gente no se atreve a expresar por medio de la palabra. Este tipo de lenguaje permite conocer detalladamente a las personas, porque se pueden conocer sus sentimientos, sus preocupaciones, sus inconformidades, sus temores, el nivel social al que pertenecen, su educación, sus costumbres y su grado de cultura. Por ejemplo, cuando alguien comienza a llegar tarde a su trabajo y las actividades que realiza ya no tienen la misma calidad de antes y su actitud empieza a ser conflictiva y cerrada hacia los que le rodean, puede estar comunicando inconformidad y desagrado en las labores cotidianas.

Lo que se pretende es lograr una comunicación efectiva, ya sea por medio de la comunicación verbal o no verbal; considerando que el lenguaje utilizado debe adecuarse a las necesidades y características de las personas buscando siempre el medio correcto para hacerles llegar los mensajes, logrando así la comprensión de los contenidos. Rafael J. Becvar (1978) nos dice: " Aprender a comunicarse efectivamente significa cambiar nuestras normas de comunicación (la manera en que nos hemos comunicado siempre) en nuestros grupos particulares (escuela, familia, trabajo, grupo social) " (8). Él nos dice que las personas se adaptan a los roles preestablecidos por las necesidades de los demás: " Cuando un nuevo miembro ingresa al grupo, los integrantes de éste se apresuran a enseñarle de modo directo o indirecto lo que es aceptable y lo que no " (9). En efecto, cuando ingresamos a un grupo, ya sea de trabajo o de recreación, debemos acatar a las normas preestablecidas, de lo contrario seremos rechazados por los miembros de éste o terminaremos desertando por inadaptación; por lo tanto, si se quiere permanecer dentro de cualquier grupo, se deben acatar sus normas y aprender su lenguaje para así poder lograr un verdadero entendimiento en la comunicación.

1.1.7 Comunicación Escolar.

La comunicación escolar es la que se da al interior de la escuela entre los directivos, las autoridades, los docentes, el personal administrativo, el personal de intendencia, los padres de familia y los alumnos. La comunicación que se establece puede ser de superior a inferior, de inferior a superior o de igual a igual. La comunicación escolar se da de acuerdo al tipo de relación que exista entre la autoridad del plantel y el personal que labora en él; si existe una relación áspera, de inconformidades y de desinterés por alcanzar los mismos objetivos, la comunicación será difícil de establecer, el ambiente de trabajo pesado y el desarrollo de las actividades cotidianas deficiente. En cambio, si la relación que existe es de armonía y de entendimiento, tanto el director como el personal estarán dispuestos a cooperar en todo lo necesario para alcanzar los objetivos de la institución, que a la vez serán los mismos que pretenden alcanzar todas las personas que laboran en ella; logrando así establecer una comunicación efectiva, sin factores que intervengan en el entendimiento de lo que se desea comunicar.

Asimismo, de acuerdo al tipo de relación que exista entre las personas que conforman la institución, incluyendo a las autoridades y a los empleados, será el tipo de comunicación que se dé, ya sea formal o informal, pero siempre cuidando que las palabras que se emplean para comunicarse sean entendidas por los demás, adecuando los canales de comunicación a las finalidades del contenido de la información que se envía. No obstante, la mayoría de la información que se maneja entre el director y el personal, es a través del lenguaje oral (entrevistas, juntas y reuniones informales) y del lenguaje escrito (circulares, oficios, memorándum).

a) Estructura de la Organización Escolar.

Es la manera en que fluye la información de acuerdo al tipo de comunicación que exista en la institución, ya sea horizontal, vertical descendente o vertical ascendente.

- **Comunicación Horizontal.** Por lo general este tipo de comunicación se da entre personas de un mismo nivel o de niveles similares. La información que se transmite permite expresar ideas, puntos de vista, conocimientos,

experiencias. etc. La comunicación horizontal da cabida a la comunicación informal.

- Comunicación Vertical Descendente. Es la que se da de niveles superiores a inferiores. El director se dirige a su personal para dar instrucciones, avisos, asignar tareas, supervisar, motivar, apoyar, etc. Donde sólo hay comunicación de superior a inferior simplemente se da la transmisión de la información dentro de un proceso de comunicación mecanizado, es decir, cuando el director sólo se dedica a dar órdenes y a pasar información a todo su personal. la comunicación se vuelve un proceso de entrada y salida ya que por un lado se envía información, órdenes, ideas, todas a seguir al pie de la letra y del otro lado se espera como salida una conducta en forma verbal o no verbal.

- Comunicación Vertical Ascendente: Es la que se da de subordinados a superiores. A través de este tipo de comunicación el personal informa al director sobre los resultados de las actividades que desarrolla, sobre sus intereses, inquietudes, inconformidades, dudas, etc. Sin embargo, esta forma de comunicación no es totalmente abierta porque se llega a ocultar información. El director puede estar dispuesto a escuchar al personal, pero prefiere que las cosas marchen como él lo ha planeado.

Para que la comunicación vertical sea efectiva, debe existir un equilibrio entre la comunicación vertical descendente y la ascendente, para ello el director logrará establecer un cierto grado de flexibilidad en las órdenes que envía al permitir cualquier tipo de sugerencias o de comentarios por parte de las personas que la reciben. De ésta forma el director dará cabida a que la comunicación tenga mayor fluidez de superiores a inferiores y viceversa.

Asimismo, el director debe tener en cuenta que la información que se envía a los subordinados debe ser clara y precisa: cuando se trata de órdenes deben enviarse con cierto grado de autoridad para que sean cumplidas.

También se debe considerar que para cubrir el perfil de autoridad se requiere de ciertas características personales; de acuerdo con Kimball Willes (1965), algunas de esas características son: saber apreciar los sentimientos de sus miembros, ser accesibles para compartir decisiones, ayudar a la gente a que se escuche mutuamente, estimular a las personas, facilitar la realización de actividades, sugerir y motivar. Debe saber dirigir para lograr los propósitos de su personal; Kimball considera que debe ser "una cualidad de actividad conjunta con el grupo y no aislada" (10). Pero para poder

lograr esa actividad se debe considerar a la comunicación como un factor de mayor importancia, y el director es quien debe ayudar a establecer dicha comunicación entre todas las personas que participan en el proceso de comunicación escolar (directores, personal administrativo y de intendencia, padres de familia y alumnos); también dependerá del tipo de liderazgo que se ejerza, ya sea democrático, autoritario, de no intervención, burocrático y carismático.

Para Kimball, "el director debe adecuarse a un tipo de liderazgo, de acuerdo a la situación, al grupo profesional y a su propia personalidad, logrando así, el éxito de la institución al alcanzar los objetivos que ésta pretende" (11).

Por lo tanto, no cualquier persona puede tener a su cargo una dirección, porque muchas veces no están lo suficientemente preparadas para ello. Así, podemos decir que el director es la persona capacitada para ejercer la autoridad en la escuela, porque posee algunas características especiales para poder llevarla con responsabilidad y para conservarla siempre organizada, logrando así una eficiente administración. Asimismo, él es el encargado de

dar confianza y motivar al personal para que participe, opine, coopere, dé lo mejor de sí; debe lograr que el personal siempre este dispuesto a estar en contacto con él.

De esta forma podemos decir, que comunicar no solamente es dar y recibir información, comunicación es entablar conversaciones sobre temas de interés para las personas que participan en ellas, con la finalidad de buscar mejores caminos para lograr de una manera más fácil la comprensión de los objetivos que pretende alcanzar la institución.

Para el desarrollo de la comunicación escolar, no es suficiente considerar el tipo de comunicación establecida en la escuela, también se debe tomar en cuenta el lenguaje, el nivel sociocultural, el rol que se debe desempeñar en situaciones determinadas, el tipo de relación que existe entre los colaboradores de la institución, etc.

Retomando los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, recordemos que tanto el emisor como el receptor deben hablar el mismo lenguaje, es decir, el director debe adecuar sus palabras de acuerdo con el

grado de preparación y del nivel sociocultural de su personal. El director no puede usar los mismos términos que utiliza cuando se dirige al inspector encargado de la zona escolar, que cuando se dirige al personal de intendencia, tampoco puede dirigirse de la misma forma con un padre de familia que tiene una profesión a como lo haría con uno que tiene estudios primarios o secundarios; porque si trata de dirigirse con todos de la misma manera y empleando los mismos términos, la comunicación que se trate de establecer entre ellos, será adecuada para unos e incomprensible para otros.

¿Y por qué sería incomprensible la comunicación? Sería incomprensible porque el lenguaje en nuestra sociedad ha sido muy deformado, ya que a pesar de tener una identidad propia, recurrimos a modelos de diferentes culturas. Muchas veces cuando se tiene la oportunidad de visitar otro país o alguna población de nuestro país natal, se dificulta comunicarse con la gente, porque debido a sus costumbres, a sus creencias y a su cultura, dan diferentes significados a las palabras y muchas veces los objetos son llamados de manera diferente a nuestro lenguaje. Sin embargo, la gran experiencia que ha incrementado nuestros conocimientos, la tratamos de adherir a nuestro lenguaje cotidiano y lo único que obtenemos de eso son problemas de

comunicación por los malos entendimientos que causamos. Asimismo, de los principales medios de comunicación masiva como la televisión, la radio y el cine, vamos tomando modelos de lenguaje. Desde luego que es importante incorporar nuevas palabras y significados a nuestro lenguaje, porque ello nos lleva a incrementar nuestros conocimientos, pero esto es muy diferente a "deformar el lenguaje" que lo único que crea es un problema de entendimiento. También debemos tener en cuenta que el lenguaje ha ido evolucionando nosotros utilizamos algunas palabras muy distintas a las que empleaban nuestros abuelos, ya que su situación social y su nivel cultural eran diferentes al de nuestra época.

De esta manera, podemos señalar lo siguiente: " Como las palabras son símbolos de la experiencia humana, las percepciones correspondientes se han modificado con el tiempo, al cambiar las situaciones. Todas las lenguas están en perpetua evolución lenta o rápida. Cada una de ellas debe hacer frente a nuevas necesidades derivadas de los progresos del pensamiento y del saber, de las técnicas de producción, de las relaciones sociales y de las estructuras políticas y económicas " (12).

Astí las palabras cambian de significado y reciben nuevas aplicaciones, es decir, palabras que se utilizaban como especializadas pasan a ser de uso cotidiano; el mismo lenguaje diario se utiliza de manera diferente de acuerdo a la situación en que nos encontremos, ya sea familiar, social, de trabajo, personal, etc.

Pero todo lo anterior. ¿ cómo se ubica en la escuela ? Pues bien. el director debe conocer plenamente el campo en el que se va a desarrollar, debe conocer las características de su personal, de los alumnos, de los padres de familia y del medio ambiente que rodea la escuela (es decir, cómo es la gente que vive al rededor de la escuela, qué tipo de comercios hay, si existe gente que dañe la salud mental de los niños -borrachos, drogadictos, gente mal hablada, etc.-), con la finalidad que desde un principio, él cause plena confianza para poder lograr la cooperación de todas las personas que van a estar bajo su responsabilidad y así, cimentar una buena base para que se de una comunicación efectiva. El director al lograr cooperación y confianza por parte del personal a su cargo, los puede conocer más a fondo: una vez que él conoce cómo son, sabrá como dirigirse a cada uno de ellos para familiarizarlos

con la forma de trabajar y con el lenguaje que maneja la institución, obteniendo así el logro de una comunicación escolar efectiva.

b) Áreas de la Comunicación Escolar.

Sánchez Cerezo (1986) divide en cuatro áreas la relación que se da entre el director y el personal que labora con él, dichas áreas son: "Área de las Relaciones Administrativas, Área de las Relaciones Organizativas, Área de las Relaciones Profesionales y Área de las Relaciones Personales" (13). Nosotros analizaremos estas áreas desde la perspectiva directivo-docente.

- Área de las Relaciones Administrativas. Las personas se relacionan de manera objetiva y funcional, es decir, sólo se reúnen para tratar asuntos relacionados con la administración: permisos, nombramientos, becas, licencias, ascensos, etc.

La comunicación que se entabla entre el director y el docente puede situarse en dos: en la comunicación formal y en la comunicación informal. Se puede considerar de tipo formal cuando el director indica al docente los

trámites que se deben hacer para obtener alguno de los asuntos anteriores. Será comunicación informal cuando el docente explica al director los motivos de su petición; si la razón por la que se pide un permiso es por enfermedad o embarazo, el director está al tanto de la persona que lo solicitó, pregunta por su estado de salud y quizá lleve a cabo alguna visita.

- Área de las Relaciones Organizativas. Es la participación que se tiene en la concentración de las escuelas, el nombramiento de directores, el establecimiento de pruebas de promoción, la programación de contenidos y métodos, la fijación de horarios, etc.

La participación del docente en esta área, va a depender de la motivación que exista por parte del director, si él siempre invita a los docentes a participar, a opinar, a cooperar en todas las actividades posibles, ellos siempre estarán en la mejor disposición de colaborar con él. En cambio, si él no permite que los docentes opinen, que expresen sus ideas, sus inquietudes, cuando les pida ayuda ellos se negarán, y si él actúa como la máxima autoridad y les exige su cooperación, los docentes participarán pero sin interés alguno.

- Área de las Relaciones Profesionales. Se refiere a la superación profesional, a la actualización de las actividades docentes, se trata de poner en práctica nuevas técnicas de trabajo, de acudir a recursos didácticos que ayuden a comprender mejor los contenidos a enseñar, etc.

Toda buena o mala comunicación que se da en la escuela, va a depender en gran parte del director, porque él tiene la responsabilidad de lograr que los profesores se desempeñen con eficiencia en su trabajo, ya que entre las funciones que debe desarrollar el director, están el apoyo y la motivación; también es el encargado de mantener abiertos los canales de comunicación para que todas las actividades a desarrollar para beneficio de los profesores, de los alumnos y de la institución, sean comprendidos y así poder llegar a las metas deseadas, tanto de la institución como de todas las personas involucradas en ella.

En cuanto a la actualización docente, se debe implantar como obligatoria (tanto a directivos como a docentes), porque es una forma de superación profesional y personal que beneficiará a los que demandan la educación (alumnos y padres de familia).

¿ Pero el director es el único encargado de brindar todo el apoyo a los docentes sin necesidad de recurrir a ellos por ser la máxima autoridad y por

tener un grado de preparación superior ? Desde luego que no. él puede valerse de los docentes porque al estar ellos actualizados, pueden aportar muchas sugerencias para su trabajo cotidiano, ya que en ocasiones los docentes no sólo han estudiado para ser maestros normalistas, sino que también tienen una licenciatura, algunos de ellos en Pedagogía. Los docentes que tienen una licenciatura pueden sugerir más actividades o materiales a los demás, ellos pueden convertirse en un elemento de gran ayuda para sus compañeros y ser un gran apoyo para el director.

¿ Y cómo se logrará esa cooperación en los docentes, aunque no existan pedagogos entre ellos ? Tal vez sólo bastaría una comunicación eficiente entre ellos, porque no sólo se trata de la relación que se establece entre el director y los docentes, sino que también de la relación que existe entre los docentes como compañeros de trabajo. Si ambos llevan una relación de armonía y entendimiento, es decir, si hablan el mismo lenguaje, podrán hacer un trabajo efectivo en beneficio de todos ellos y de la institución.

- Área de las Relaciones Personales. Son las relaciones que se dan entre los directores, los docentes, los inspectores, los alumnos y los padres de familia, para motivar y estimular sus actividades, orientar sus inquietudes y

convivir dentro y fuera del centro de trabajo para lograr una relación más estrecha y un ambiente de armonía y entendimiento en el trabajo.

Este tipo de relación va a dar la pauta a la aplicación de las otras tres áreas de la comunicación escolar, porque dependiendo de la relación personal que haya entre el director y los docentes, va a ser el grado de participación que tengan los profesores en las actividades de tipo administrativo, organizativo y profesional. Ledezma (1980), nos dice: "la eficiencia de la comunicación interpersonal se logra cuando manifestamos abiertamente todo lo que queremos transmitir en un momento determinado, y aceptamos la forma de comunicación del otro, aprendiendo cada uno de los instrumentos que utiliza para intervenir en dicha comunicación" (14). ¿Pero, cómo vamos a aceptar la forma de comunicación del otro? Precisamente por eso se requiere conocer a las personas para así tener conciencia de cómo van a reaccionar ante diversas situaciones. El director tendrá que tomar diferentes roles para dirigirse a su personal, pero también debe fijar una línea a seguir por todos ellos; pues él, como un director de orquesta, sólo va a dirigir a los demás pero siempre con la mentalidad de que cada uno de los miembros del personal es diferente. Desde que un docente se integra por primera vez a la

escuela, el director debe someterlo a los parámetros que tiene ya preestablecidos, dando a notar que en determinado momento dichos parámetros tienen flexibilidad para poder ser modificados. El director, de acuerdo a lo que nos plantea Ledezma, debe adaptarse al lenguaje del docente, pero también éste debe adaptarse al lenguaje del director y de la institución; ya que si el director pertenece a una escuela de clase media y el docente siempre ha trabajado en instituciones de clase baja o de zonas conflictivas, su lenguaje no será el mismo debido a la diferencia de cultura de un lugar a otro, puede llegar a aplicar palabras que para él son de uso adecuado y cotidiano, pero en cierto momento pueden ofender a alguien o deformar el lenguaje de los demás. Por ejemplo, cuando el docente se permitía tutear al director de la escuela donde trabajaba y trata de hacer lo mismo con el director de la escuela donde labora actualmente. En esta situación, el director debe comunicar al docente que su lenguaje no es correcto, porque el ambiente en el que ahora trabaja y el comportamiento de todos los que integran la escuela, es muy diferente al ambiente donde él laboraba; por lo tanto, el docente debe adaptarse al lenguaje de ésta nueva escuela, considerando a todo el grupo de personas involucradas en ella (directivos, compañeros docentes, personal administrativo y de

intendencia, alumnos y padres de familia). El lenguaje se irá adaptando poco a poco, para ello contribuirá de gran manera la influencia del mismo ambiente, es decir, la forma cotidiana de los demás en la manera de hablar y de conducirse será retomada por el nuevo miembro de la escuela. Pero el docente no sólo tendrá que adaptarse al lenguaje verbal, también tendrá que ir manifestando dicha adaptación de manera no verbal, al modificar su manera de trabajar, sus gestos, su tono de voz, la forma de conducirse hacia los demás, etc.

c) Elementos de la Comunicación Escolar.

Son elementos que condicionan en alguna forma el modo en que se entablan los sistemas de relaciones en una institución escolar. Dentro de estos elementos, Sánchez Cerezo considera de gran importancia a la autoridad, determinada por un grado de decisión; al grupo, porque en la escuela nunca se trabaja de manera aislada y a la comunicación e informe, que son indispensables para mantener organizada la institución.

- **Autoridad y Decisión.** La autoridad es considerada como consecuencia de un status, es ejercida por un mando superior con facultad para conferirla. Como ya mencionamos en la Estructura de la Organización Escolar, el que ejerce la autoridad en la escuela es el director, y debe tener facultades particulares (entre ellas: grado de preparación y personalidad), para desempeñarse satisfactoriamente en sus labores cotidianas. Las principales funciones que debe ejercer el director son: la planeación, la coordinación, la supervisión y el control de las actividades de la institución. Todo va a marchar de acuerdo al patrón de líder que se retome, y el estilo de liderazgo que se siga va a determinar el grado de decisión de las personas, aunque

también va a depender de la personalidad de éstas. Por ejemplo, si un director tiende a ser líder por su carisma, pero es inseguro, las decisiones que tome serán expuestas a los demás para que den su punto de vista, y así podrán tomar una decisión final. En cambio, el director que ejerce un liderazgo autoritario, estará seguro de las decisiones que tome y las hará cumplir porque serán en beneficio de la escuela, del personal que labora en ella y de él mismo.

Además, dependiendo del estilo de liderazgo que se siga, toda autoridad antes de tomar una decisión, debe tomar en cuenta las necesidades e intereses del personal y de la institución, no debe beneficiar solamente a alguno de ellos porque los esfuerzos que se hagan para lograr que los objetivos de la institución sean un interés común, siempre se realizarán en forma grupal y no aislada; por lo tanto, el éxito será de todos y para todos.

- El Grupo. La formación de grupos facilita las labores a desempeñar, el trabajo de grupo nos permite obtener buenos rendimientos en los resultados de las actividades desarrolladas.

Huse y Bowdich (1973) dan cuatro características que deben cubrir los grupos: "propósito común, interacción, conciencia mutua y autopercepción

como miembro del grupo" (15). Pero consideramos que otra de las características que podría completar las cuatro anteriores, sería la comunicación adecuada para que los miembros del grupo alcancen los mismos objetivos e interactúen de manera satisfactoria, deben mantener abiertos los canales de comunicación para comprender y atender a los otros con sus ideas, opiniones, acuerdos, desacuerdos, etc. y así poder tomar decisiones para seguir los mejores caminos que llevarán a alcanzar los objetivos comunes.

Para que el director logre la coordinación del grupo, debe de conocer su comportamiento, el rendimiento y la disponibilidad de cada uno de sus miembros; también debe tomar en cuenta el grado de conocimientos que tienen para la coordinación de actividades entre ellos mismos.

- **Coordinación e Informe.** La comunicación es indispensable para que todas las actividades se realicen de una forma coordinada. En el sistema escolar se requiere que entre los niveles siempre haya una relación establecida por las órdenes o las directrices que van de niveles superiores a inferiores y para la coordinación que debe darse en un mismo nivel. La comunicación facilita la

integración de cada persona en un clima diferente al profesional, permitiendo el establecimiento de relaciones funcionales y personales.

Para lograr la coordinación en un grupo, se debe tomar en cuenta:

- Capacidad de expresión y de comprensión en cada uno de sus miembros.
- La información hablada o escrita debe tener claridad y precisión para comunicar exactamente lo que se quiere decir.
- El contenido de la información debe tener un significado concreto para la persona que lo recibe y lo llevará a la práctica. Debe contener un lenguaje de acuerdo al nivel cultural y al campo de acción que desempeña el receptor.

Como se ha mencionado anteriormente, el director es el encargado de coordinar todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución. Él es quien debe trazar los lineamientos a seguir de una manera flexible para permitir al personal de la escuela, aportar sus ideas para ampliar las posibilidades de alcanzar los mismos objetivos de una manera clara y precisa, logrando que todo el personal a su cargo entienda la misma idea y comprenda lo que se desea desarrollar para así lograr un trabajo grupal coordinado.

1.2 LA INSTITUCIÓN ESCOLAR COMO ORGANIZACIÓN.

1.2.1 Organización Escolar.

Para poder comprender de una mejor manera lo que se entiende por organización escolar, tomaremos en cuenta las definiciones que nos proporcionan algunos autores.

Para Antonio Ballesteros (1972), la organización escolar " trata de organizar la vida multiforme y compleja de la escuela, esto es, de someter su actividad a normas para hacer que todos los elementos materiales y humanos que en ella intervienen, sea cualquiera su carácter, contribuya eficazmente a que cumpla su alta función educativa y social " (16).

Para Adalberto Fernández (1983), " la organización escolar es una planificación de actividades en busca de la eficiencia educativa; tal planificación nace de la interrelación de los elementos que componen la escuela y que tienen un carácter dinámico " (17).

Víctor García Hoz (1987) nos dice que la organización escolar es “ la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares “ (18)

Lilia Materi (1988) menciona que organización escolar es: “ determinar y establecer las estructuras, los procedimientos, las funciones del personal y los materiales para alcanzar los objetivos “ (19).

Así, de acuerdo con los autores anteriores, podemos decir que Organización Escolar es: Adecuar los recursos humanos, materiales y económicos a las necesidades de la escuela, con la finalidad de brindar a los alumnos una educación digna y proporcionar al personal que labora en ella, todos los recursos posibles para el desarrollo de su trabajo diario.

Además, la organización escolar debe ser flexible para poder adaptarse a las necesidades y a las características de cada institución, porque no todas las escuelas son iguales aunque pertenezcan a un mismo sector, es decir, no todas las escuelas públicas, privadas o rurales tienen las mismas necesidades porque no se ubican en el mismo entorno social. Ballesteros considera que

la organización escolar debe ser flexible porque permite estimular y fomentar las iniciativas del director, de los docentes y de los alumnos.

1.2.2 La Escuela Primaria.

Algunos autores como Roberto Owen, Imídeo Nefici y Arturo Lemus, nos dicen que la escuela primaria es aquella que atiende una población entre los seis o siete años y los once o doce años de edad; sin embargo, por lo general, los niños ingresan a la primaria a los seis años y la culminan a los doce.

La educación pre-escolar antecede a la educación primaria, ésta última se divide en seis grados: los tres primeros se refieren al llamado ciclo elemental y los otros tres al ciclo complementario. El nivel elemental tiene por objeto "continuar el adiestramiento del niño en las actividades neuromusculares, la formación de hábitos y costumbres de beneficio individual y social, y la adquisición de conocimientos básicos para el desarrollo escolar" (20). El nivel complementario es la continuación del primer ciclo, mas el objeto de ofrecer preparación general necesaria para ingresar al campo laboral o seguir estudios secundarios.

Anteriormente, en la Ley Federal de Educación (ahora ya derogada), las escuelas de educación primaria tenían como objetivo general: " Dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la comunicación social " (21).

Actualmente los fines de la educación están contemplados en la Ley General de Educación, dichos fines son los siguientes:

- " Contribuir al desarrollo integral del individuo;
- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos;
- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;
- Promover, mediante la enseñanza del idioma español, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo de proteger y promover el desarrollo de las lenguas indígenas;

- Estimular el conocimiento y la práctica de la democracia, considerando a ésta no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- Infundir el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como inculcar el respeto a los derechos humanos;
- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica;
- Alentar la creación artística y propiciar la adquisición y el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores culturales, en especial de aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;
- Estimular la disciplina del ejercicio físico y la práctica del deporte;
- Desarrollar actitudes responsables hacia la preservación de la salud, propiciar el rechazo hacia los vicios, así como hacer conciencia sobre la necesidad de la planificación familiar, sin menosprecio de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana;
- Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección al ambiente, y

· Fomentar actitudes positivas hacia el trabajo productivo, el ahorro y el bienestar general " (22).

Ahora bien, comparando los objetivos de la antigua Ley Federal de Educación Primaria con los de la nueva Ley General de Educación, nos damos cuenta que anteriormente la educación primaria estaba más que nada encaminada a fundamentar los aprendizajes posteriores, es decir, pretendía ser la base de la educación secundaria; actualmente la educación está inclinada a concientizar a los alumnos sobre los bienes y los valores para la preservación de la nación y para que lo aprendido les permita integrarse al campo productivo del país.

Las escuelas primarias funcionan de acuerdo a normas y a reglamentos supervisados por la Secretaría de Educación Pública, entre ellos esta la Ley General de Educación y el Artículo Tercero Constitucional. Asimismo, la Secretaría determina los planes y programas de estudio a los que se deben apegar las escuelas públicas en todas sus modalidades y las escuelas particulares cuyos estudios requieren de validez oficial.

¿Quiénes integran la Escuela Primaria?

Generalmente están integradas por el siguiente personal: el director, los docentes, el personal administrativo y de intendencia, los alumnos y los padres de familia. También cuentan con el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, formado por un presidente que comúnmente es el director, un secretario y los vocales, que son elegidos a través del voto de entre los docentes que laboran en la institución. Asimismo, algunas escuelas primarias particulares, cuentan con personal que apoya al director en sus actividades en forma más directa y son los coordinadores de grupo o asesores y los subdirectores. (A continuación presentamos algunas de las funciones que deben desempeñar las personas que integran la escuela primaria).

a) Personal Directivo.

El director es la persona encargada de administrar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades a desarrollar para el buen funcionamiento

de la institución y para el logro satisfactorio de los objetivos que pretende alcanzar la escuela primaria.

El Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, determina que el director debe " administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo de nivel primaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría " (23).

Algunas de las funciones generales que debe desempeñar un director son:

- Controlar que los planes y programas de estudio se lleven a cabo de una manera adecuada;
- " Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio " (24).
- Dirigir las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal, de los alumnos y de la comunidad.

El director como autoridad de una escuela debe organizar y administrar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la institución, de la manera que crea él más conveniente, para satisfacer las necesidades de las personas que demandan la educación y asimismo, cumplir con el objetivo de proporcionar un servicio educativo de calidad. De la misma forma, el director debe coordinar y supervisar todas las actividades académicas del personal docente a su cargo, aunque la escuela cuente con subdirectores, coordinadores o supervisores encomendados a realizar dichas funciones; porque debe procurar que el contacto directo y la comunicación entre él y los docentes no se torne deficiente o se vuelva completamente nula, ya que esto puede llevar a la indiferencia por parte de los profesores, así como restarle autoridad y respeto al director.

El director siempre debe tratar de mantener un liderazgo firme, que le permita lograr "armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar" (25). El liderazgo debe tener "una participación sentida, espontánea y entusiasta que propicie el interés y cooperación del personal..." (26). El director como líder debe motivar, apoyar y escuchar siempre a los docentes, asimismo,

debe mantener abiertos los canales de comunicación entre ellos. No debe tratar al profesor como un subordinado, sino que debe tratarlo como a un colega, porque muchas veces ambos tienen el mismo nivel de estudios y en ocasiones el docente llega a superar el del director, también debe mostrar interés en el desarrollo de las actividades docentes de cada miembro del personal, y debe ser una persona que sepa equilibrar la autoridad con la armonía, la confianza y la responsabilidad; de esta manera, el director como líder logrará el control y el buen funcionamiento de la escuela a su cargo, porque el personal estará dispuesto a apoyarlo siempre, ya que tratará de limar todo tipo de asperezas entre él y el personal a su cargo o entre los miembros de la institución y logrará así la entusiasta cooperación de ellos. A lo anterior cabe mencionar que: " como es el director, así es su escuela, y la educación que se imparte en ella es el reflejo de la filosofía que él sustenta " (27). Asimismo, la facilidad o la dificultad que existe para dirigir una escuela y el éxito o el fracaso que ésta tenga en su eficiencia educativa, depende del director y del tipo de liderazgo que ejerza.

b) Personal Docente.

El docente es la persona encargada de impartir educación en las escuelas; él es quien lleva a la práctica los planes y programas de estudio y es quien mantiene un contacto directo con los alumnos y con los padres de familia.

De la misma manera que el director tiene autoridad sobre todo el personal de la escuela, el docente tiene el derecho y la obligación de ejercer autoridad, principalmente en el grupo a su cargo y posteriormente hacia todos los alumnos que conforman la institución. Pero al igual que el director, el docente debe fundar su autoridad en un liderazgo de confianza, de comunicación y de participación entre él y sus alumnos.

El buen docente, el que tiene entusiasmo para cumplir diariamente su función de educador y que siempre está dispuesto a colaborar para que la escuela alcance todos sus objetivos, es aquel que tiene verdaderas aptitudes para enseñar y ayudar a otros, y que tiene a su alrededor un ambiente de confianza, de comunicación, de armonía y de apoyo entre sus compañeros de trabajo y su superior, aunado a esto, debe poseer características que lo distinguen como docente.

Así, considerando la clasificación que hace Luis Arturo Lemus (1985) el docente debe tener cualidades personales, culturales y profesionales; dentro de las cualidades personales nos menciona: " la buena constitución física, incluyendo la integridad somática, el estado de salud y la experiencia personal, así como también, los hábitos higiénicos, la buena presentación, templanza de carácter, firme personalidad y equilibrio emocional " (28). Dentro de las cualidades culturales considera la preparación general, una amplia cultura y preparación académica; no se debe encerrar sólo en lo perteneciente a su nivel académico o a su área de trabajo. Y respecto a las cualidades profesionales, incluye la amplia preparación especializada en su campo profesional y la preparación pedagógica.

De esta forma, podemos notar que el docente debe ser una persona sumamente preparada para poder desempeñar su función de "educador" en todo el sentido de la palabra; sin embargo, nos encontramos que en las escuelas primarias oficiales, la mayoría de los docentes no tienen todavía el grado de licenciatura y a pesar de los cursos de actualización que se les ofrece, no todos acuden a ellos; respecto a las escuelas particulares, su personal docente además de tener el grado de profesores normalistas, tienen

una licenciatura ya terminada o que están por terminar, pero a pesar de ello, muchas veces dicha licenciatura, no tiene relación alguna con la docencia. Asimismo, en dichas escuelas los cursos de actualización docente se imparten a los profesores como una actividad extraescolar, ya sea dentro o fuera del plantel escolar; esos cursos se apoyan en los programas de educación vigentes y pasados y pueden ser impartidos por profesores de la misma institución que ya han sido previamente capacitados o por docentes ajenos a la escuela.

Al cumplir el docente con sus funciones, ayuda a la institución a prestar un servicio de calidad que cubra en verdad las necesidades de los demandantes. La Secretaría de Educación Pública (SEP), propone las siguientes funciones a seguir por los docentes en las escuelas primarias:

- "Elaborar y presentar al director el plan anual de trabajo...;
- Responsabilizarse y auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación integral;
- Adecuar las tareas educativas a las aptitudes, necesidades e intereses del alumno... y al tiempo previsto para ello;
- Participar en las juntas del Consejo Técnico Consultivo " (29);

- Organizar las actividades diarias apegándose a los recursos materiales con los que cuenta.
- Asistir a los cursos de actualización docente.
- Entregar la documentación escolar en los plazos señalados.
- Cuidar la disciplina y la asistencia de los alumnos.
- Cuidar la correcta utilización, funcionamiento y conservación de los materiales y del edificio escolar incluyendo el mobiliario.

Por lo tanto, podemos considerar al docente como la persona que tiene a su cargo uno de los papeles más importantes, porque sin él, el proceso educativo no se podría llevar a cabo. Pero no sólo está en él alcanzar los objetivos educativos, tanto de la institución como de los integrantes de ésta, sino que requiere de un verdadero trabajo en equipo, donde los principales responsables de la educación son el director y el docente, y si no existe entre ellos una relación equilibrada entre lo personal, lo administrativo y lo profesional no se podrá ofrecer un servicio de calidad, porque la desarmonía entre ellos, la indiferencia y tal vez la rivalidad, no permitirán desarrollar sus funciones satisfactoriamente porque se trabajará solamente por

obligación y no por satisfacción profesional, impidiendo así, que tanto los alumnos como los padres de familia no cubran sus necesidades educativas.

No obstante en las escuelas primarias, la comunicación entre los docentes y el director sólo se limita a una relación de tipo laboral, ellos únicamente se comunican para tratar asuntos relacionados con los intereses de la escuela; es una comunicación que da mayor peso a lo profesional y a lo administrativo, dejando de lado lo personal. Por lo general, cuando el director saluda a un profesor o se encuentra con él le dice: "Buenos días, ¿todo bien?, ¿alguna duda?" ó "¿qué bueno que te veo, ya tienes el informe que te pedí?, pero muy pocas veces se le escucha que pregunte por su estado de salud o por alguna otra cuestión personal.

En cambio, es más frecuente encontrar entre los profesores una relación personal, de camaradería, que simplemente una relación académica. Las relación personal que exista entre los docentes, va a dar cabida a un mayor apoyo académico y de intercambio entre ellos.

En cuanto a la relación que existe entre los docentes y los alumnos, la mayoría de las veces es de "preferencia", porque los alumnos que se mantienen en constante comunicación con los profesores, en cierto modo, son los que llegan a identificarse con ellos por diversos motivos que pueden ser tanto académicos como personales. En cambio, los alumnos que no son muy sobresalientes o que no simpatizan con el profesor, mantienen una relación de comunicación bastante reservada que sólo se limita a lo académico.

c) Personal Administrativo.

Dentro del personal administrativo, la Secretaría de Educación Pública, engloba el trabajo de oficina y el trabajo de intendencia que incluye las actividades de mantenimiento, de aseo y de vigilancia.

Corresponde al personal de oficina de las escuelas primarias cumplir con las siguientes funciones:

- Elaborar todo lo referente a la documentación de los alumnos y del personal que labora en la institución.

- Cuidar y conservar el material a su cargo.
- Respetar su horario asignado para el cumplimiento de sus labores.

Por lo general, en las escuelas primarias las personas encargadas de los trabajos de oficina son las secretarias; sin embargo, en las escuelas oficiales la mayoría de las veces la secretaria es una de las mismas profesoras que no tienen grupo; en cambio, en las escuelas particulares los trabajos de oficina los realizan personas que tienen una profesión secretarial.

En cuanto a las funciones del personal de intendencia tenemos:

- Mantener limpias y en buen estado las instalaciones escolares, tanto dentro como fuera del plantel.
- Estar a disposición de la autoridad para auxiliar en lo que sea necesario.

d) Alumnos y Padres de Familia.

Tanto los alumnos como los padres de familia forman parte del plantel escolar. Los primeros, son los que requieren de una forma directa los servicios que brinda la escuela; los padres de familia vigilarán que la enseñanza impartida en la institución sea acorde a las necesidades de los alumnos. Asimismo, tanto los alumnos como los padres de familia deben colaborar para el mantenimiento del edificio escolar, para el logro de las actividades extraescolares, y deben estar dispuestos a participar en todo lo que sea necesario para el buen funcionamiento y desarrollo del proceso educativo.

Los padres de familia que son responsables, que colaboran y que tienen interés porque sus hijos logren satisfactoriamente los objetivos de la educación, son los únicos que se preocupan porque los servicios que ofrece la escuela primaria, sean de calidad y no de cantidad. Desafortunadamente, existen muchos padres de familia que toman a la escuela como una "guardería", donde pueden olvidarse de sus hijos por algunas horas para poder realizar sus

actividades laborales sin ninguna preocupación y, por lo tanto, no les interesa demandar un servicio educativo eficiente.

En cuanto a los alumnos, son los que reciben directamente la armonía o la fricción que existe entre los docentes y demás personal que labora en la institución, porque cuando un docente no está a gusto con el director, con sus compañeros o con el ambiente que existe en la escuela (incluyendo la confianza, la motivación, la comunicación y el apoyo), no desarrolla con eficacia sus actividades y esto repercute principalmente en los alumnos.

Los alumnos son las víctimas del bajo rendimiento académico, del mal humor, de las indiferencias y de la falta de atención, motivación y apoyo por parte del docente.

Para que la escuela cumpla sus verdaderos objetivos y logre la satisfacción de las necesidades de los alumnos y de los padres de familia, debe existir entre el director y su personal (sobre todo entre el director y los docentes), una relación armónica, llena de confianza, de motivación, de apoyo y principalmente de comunicación; pero no de una comunicación autoritaria.

manejada a través de documentos que dan una orden que no se puede revocar, sino de una comunicación personal, frente a frente, donde se pueda sugerir y aportar puntos de vista, ideas, experiencias; una comunicación que permita al director y al docente entenderse como profesionistas y como personas.

El docente debe fungir como el auxiliar inmediato del director, ambos tienen la misión de lograr que la administración escolar se desarrolle en todas sus fases; el docente al estar dispuesto a colaborar en grupo facilita al director: la dirección, la coordinación y la supervisión de las actividades escolares. Pero el director es el que debe motivar a su personal para lograr que éste participe con entusiasmo, con interés, debe darle confianza y apoyarlo por el buen desempeño de sus funciones.

Al existir armonía entre los directores y los docentes, se logrará proporcionar una educación de calidad, una educación que en verdad logre la satisfacción de las necesidades personales de sus demandantes y de la sociedad en la cual se desenvuelven.

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

II.1 Percepción General del Problema.

Se eligió la escuela primaria, considerando que por su menor población de profesores existe una relación más estrecha entre ellos y el director, y entre los mismos docentes; así como también, se puede formar de una manera más fácil un buen equipo de trabajo, donde todos cooperen con sus puntos de vista y con su participación.

Se eligió el sector privado porque en este tipo de escuelas existe mayor organización y siempre conservan una imagen de orden, de disciplina y de alto nivel académico. El servicio educativo que ofrecen debe ser de calidad y no de cantidad y burocracia como en algunas escuelas oficiales, donde existen maestros que a pesar de pedir infinidad de permisos, terminan el programa de clases sin importarles si los alumnos comprendieron los contenidos o no.

Nos situamos especialmente en la escuela primaria del Centro Escolar Atoyac, porque en ella se percibe un ambiente de organización y de disciplina, aparentemente logrado a través de la comunicación constante y de

la eficiente coordinación que desempeña el director. No debemos olvidar que la buena comunicación hace que la gente se entienda, permite que las relaciones entre las personas que conviven diariamente sean estrechas y con ello llegar a acuerdos comunes.

Así, la cuestión principal que llamó nuestra atención en ésta escuela, no fue la falta de comunicación, ni la falta de organización, sino todo lo contrario; la finalidad es comprobar que tan cierta es esa imagen positiva que guarda la escuela, ya que en cierto momento, es difícil mantener una buena relación laboral entre personas de un mismo sexo, porque puede llegar a darse entre ellas: rivalidad, inconformidad, egoísmo y envidia, lo cual llega a repercutir en el rendimiento laboral, en una política extremadamente fuerte en contra de la autoridad. Asimismo, se verificará que tan estrecha es la relación que se presenta entre los docentes y el director y entre los docentes mismos, porque la relación que se percibe entre ellos es de cordialidad, de amistad, de ayuda mutua, de igualdad y de respeto.

II.2 Tipo de Estudio.

Para poder abordar la comunicación escolar nos auxiliamos de dos tipos de investigación, la exploratoria y la descriptiva. La investigación exploratoria la utilizamos para recolectar lo que ya se ha escrito sobre la comunicación escolar, sirviendo como base teórica para el desarrollo de nuestra propia investigación: así como también nos permitió recabar información sobre cómo se está dando el proceso de comunicación entre los docentes y el director.

Así, encontramos que la comunicación en las escuelas primarias entre el director y los docentes, se ha encaminado a una mera relación autoritaria, se ha limitado la libre participación de los profesores. En la mayoría de las escuelas de educación preescolar y primaria, sobre todo en el sector público, se mantiene una comunicación autoritaria que desciende de los niveles superiores a los niveles inferiores; los docentes son considerados simplemente como subordinados destinados a obedecer órdenes, no pueden desempeñar libremente su labor profesional porque ésta no puede alterar los planes de estudio, programas y materiales ya preestablecidos para llevar a cabo

las actividades docentes. Debido a esto, la comunicación se ha dejado de lado, se está olvidando que la comunicación no sólo sirve para dar órdenes y para recibir respuestas, sino que también permite motivar, apoyar y reconocer el trabajo de los demás; asimismo, permite conocer sus ideas, sus puntos de vista y sus proyectos para lograr un mejor desarrollo en las labores docentes.

Se habla de investigación descriptiva porque sólo nos ubicamos en el contexto escolar, asimismo, describimos el grado de comunicación que se percibe entre el director y los docentes del Centro Escolar Atoyac.

Pero, ¿por qué sólo hablamos de la comunicación entre el director y los docentes? Si reflexionamos un poco, llegaremos a la conclusión de que ellos son los principales protagonistas para que el proceso de enseñanza se lleve a las personas que lo demandan. El director en conjunto con los docentes, está encargado de organizar la escuela y de coordinar las actividades que desempeñará cada uno de ellos; los docentes transmiten a los alumnos los conocimientos para que se efectúe el proceso de enseñanza - aprendizaje. De esta forma nos damos cuenta, que si llega a faltar

algún miembro del personal administrativo o de intendencia. la enseñanza sigue adelante; en cambio, si en la escuela existe la ausencia del director o de algún profesor, la educación se verá afectada por falta de coordinación o de impartición de las clases. Pero aunque todo el personal docente esté completo, será difícil mantener organizadas y coordinadas las actividades docentes si no existe una comunicación efectiva y abierta entre ellos y el director.

El director es quien debe enseñar a comunicar al personal a su cargo, si él transmite confianza a los docentes, ellos se sentirán seguros al exponer sus ideas y proyectos, no sentirán temor ni indiferencia al tratar de mejorar o modificar los planes de enseñanza que están diseñados en forma general, sin considerar las verdaderas necesidades particulares de cada escuela y de cada individuo.

Sin embargo, hay escuelas particulares que se preocupan por la situación anterior, pero de una o de otra forma, aunque traten de dar libertad y confianza a los docentes, se cae en el autoritarismo.

II.3 Hipótesis de Trabajo.

Las hipótesis que se presentan a continuación tendrán respuesta con los resultados del análisis de la información proporcionada por el director y por los docentes a través de cuestionarios y de una práctica de observación.

1. La comunicación es un factor importante para el desempeño académico de los docentes en el Centro Escolar Atoyac.
2. El desarrollo coordinado de la educación en el Centro Escolar Atoyac, es producto del equilibrio entre las relaciones personales, administrativas y profesionales.
3. Las buenas relaciones que se perciben entre el director y los docentes, y entre los propios docentes, se originan de la comunicación constante que se da entre ellos.

II.4 Objetivos del Estudio.

A) Objetivo General.

- **Estudiar la influencia que tiene la comunicación entre el director y los docentes, con la finalidad de detectar su incidencia en el desarrollo académico de la escuela primaria.**

B) Objetivos Específicos.

- **Detectar la importancia de la comunicación para el desarrollo coordinado de las actividades docentes.**
- **Descubrir las repercusiones que tiene una relación autoritaria entre el director y los docentes.**
- **Resaltar la importancia que tiene la participación de los profesores en las actividades académicas, administrativas y extraescolares a través de la motivación.**
- **Comprobar que la organización escolar es producto del equilibrio entre las relaciones personales, administrativas y profesionales del personal que labora en la institución.**

II.5 Referente Empírico.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a) Características Generales del Centro Escolar Atoyac.

El Centro Escolar Atoyac es una Institución particular que se encuentra ubicada al noreste de la ciudad de México, en la avenida Henry Ford No. 120, colonia Tablas de San Agustín en la Delegación Gustavo A. Madero.

Esta institución fue fundada desde hace treinta y tres años por la congregación del Opus Dei; dicha congregación se creó en España en 1928, por Monseñor José María Escriba de Balaguer, teniendo como tarea principal: "La formación de sus miembros, para que cada uno, individualmente ejercite su labor apostólica de cristianos en el mundo y en la sociedad" (30). Sin embargo, como corporación tiene la finalidad de contribuir para resolver los problemas del mundo actual, entre ellos están: la creación de centros educativos, asistenciales, de promoción y capacitación profesional, etc.

El Centro Escolar Atoyac, surge únicamente como escuela primaria, pero actualmente cuenta con nivel secundaria y preparatoria dentro del turno matutino, así como también, ofrece bachillerato tecnológico en Computación y en Artes Gráficas en el turno vespertino.

Los servicios educativos que brinda esta institución, sólo están encaminados a satisfacer las necesidades de los estudiantes de sexo masculino, pertenecientes a un estrato social de clase media. En el turno matutino la mayoría de los alumnos son hijos de españoles y de comerciantes; en cambio, el bachillerato tecnológico esta integrado en su mayoría, por hijos de empleados, de menores recursos que los anteriores. Los alumnos de bachillerato con mayor promedio, son ayudados por medio de becas que les proporciona la escuela.

Las características principales que deben cubrir tanto profesores como alumnos son: ser varones y de religión católica, ya que entre las actividades cotidianas que se llevan a cabo, está el ofrecimiento de obras a la hora de entrada y la oración que se hace a las doce del día; también se imparte la materia de "Moral", donde se enseña a los

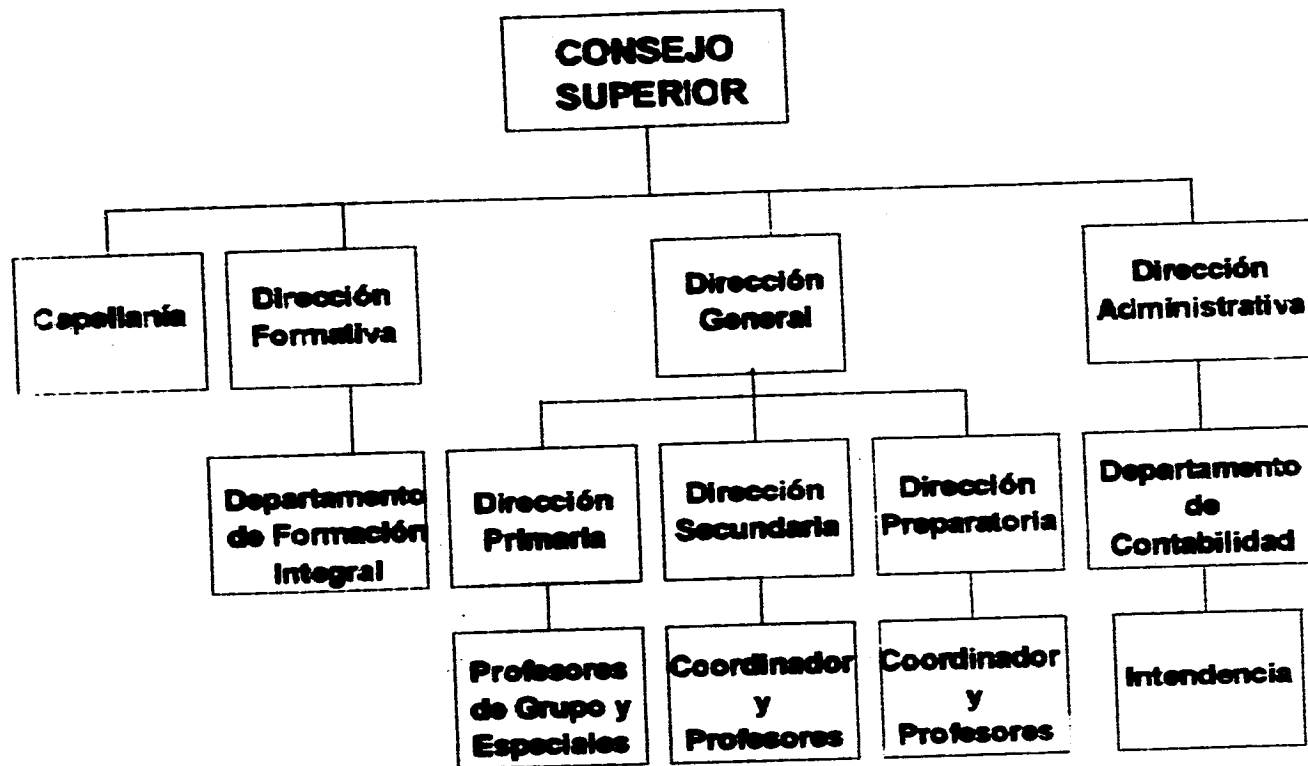
nifios de primaria el catecismo y a los jóvenes de secundaria y preparatoria se les ayuda a entender mejor los versiculos de la Sagrada Biblia.

La mayoría de las personas que laboran en el Centro Escolar Atoyac son de sexo masculino, a excepción de las secretarias, la cajera, una persona de intendencia y las dos personas encargadas de la cooperativa; asimismo, el personal femenino tiene como característica principal: ser casadas y de religión católica.

El mantenimiento de la escuela es cubierto con las cuotas mensuales de las colegiaturas; no se recibe ayuda económica del Opus Dei para su sostenimiento, ni la institución se la brinda a dicha congregación. Otra forma de obtener ingresos económicos para el mantenimiento y el sostenimiento de las instalaciones escolares, es a través de convivencias que organiza la escuela como son: las noches coloniales y las posadas, así como también, por medio de los cursos que se imparten a los padres de familia dentro y fuera del plantel escolar.

El colegio está construido en tres niveles, un total de veintisiete salones de clase, dos salones para talleres de nivel secundaria, laboratorios para secundaria y preparatoria, laboratorios de computación, aula para artes gráficas, doce cubículos para profesores, dos cubículos para entrevista con los padres de familia, aula de material didáctico, biblioteca, sanitarios en cada nivel, campos deportivos, cooperativa, cafetería, oficinas administrativas, estacionamiento para el personal y caseta de vigilancia.

La escuela está integrada por el Consejo Técnico Superior, la dirección general, la dirección administrativa con un departamento de contabilidad y la dirección de formación con su sección de capellanía y su departamento de formación integral. También cuenta con la dirección de primaria, integrada por profesores de grupo y especiales; con la dirección de secundaria y con la dirección de preparatoria, ambas están conformadas por un coordinador y por profesores de materia; finalmente se integra por el personal de intendencia. En el organigrama de la página siguiente podemos observar la distribución antes mencionada del Centro Escolar Atoyac.



b) La Escuela Primaria.

La escuela primaria del Centro Escolar Atoyac, fue fundada por el padre Orbe en 1960. Desde ese entonces, el Opus Dei ha tenido como tarea principal: formar espiritualmente a profesores, alumnos, padres de familia y todo el demás personal que labora en ella.

Actualmente la escuela primaria cuenta con doce grupos, un total de trescientos setenta y dos alumnos, doce profesores de grupo, profesores de clase especial (música, inglés, moral y educación física); también está integrada por un médico general, una secretaria, el director de nivel y el personal de intendencia.

Existen dos grupos por cada grado; los grupos que concentran una menor población están formados por un total de veinticuatro alumnos y los que tienen un mayor número de alumnos cuentan con un total de treinta y nueve.

La escuela primaria pide como requisitos de inscripción a los alumnos de primer año: tener seis años cumplidos, presentar constancia de preprimaria, presentar examen de admisión y una entrevista con los padres de familia.

En cuanto a los profesores se les pide como requisito para ingresar a laborar en la escuela: cédula profesional de educación primaria, ser varones, tener por religión la católica y de preferencia ser personas jóvenes.

c) Población.

Este estudio se llevó a cabo con los profesores de la escuela primaria del Centro Escolar Atoyac y con el director de éste nivel.

La mayoría de los docentes incluyendo al director, tienen una licenciatura además de ser profesores de educación primaria. Entre ellos hay un médico, un psicólogo, un dibujante gráfico, un administrador de empresas y un abogado que es el director de primaria.

Todos los profesores son varones y tienen por religión la católica, la mayoría de ellos son personas jóvenes. Para ingresar a esta institución no es necesario tener experiencia; lo que sí es un requisito importante es que los docentes posean una personalidad de formalidad.

Los docentes de nuevo ingreso deben tomar un curso previo al inicio de clases, dicho curso es impartido en el ICAMI (Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios) y en la Universidad Panamericana. El curso tiene como objetivo: "la integración de los profesores a la institución y a sus

compañeros de trabajo; así como también, el conocer los planes y programas de estudio y los objetivos educativos tanto a nivel general como institucional.

CAPITULO III. Metodología de la Investigación.

III.1 Obtención de Datos

Para obtener información por parte de los profesores se recurrió a un cuestionario, porque se consideró que era la técnica más práctica para no distraerlos mucho de sus actividades; sin embargo, no fue suficiente, pues debido a la falta de contacto directo con los docentes durante su aplicación, se recurrió a una práctica de observación y a una entrevista con el director.

El director se encargó de distribuir y de recoger los cuestionarios; dichos cuestionarios se aplicaron en dos ocasiones, debido a que hubo un cambio de profesores al inicio del ciclo escolar. Asimismo, en ambas ocasiones se entregaron dobles cuestionarios a algunos profesores, porque lo extraviaron, a pesar de que el director les dio indicaciones para que los entregaran al día siguiente; algunos cuestionarios se recuperaron un mes después por la informalidad de los docentes.

En la primera aplicación se entregaron trece cuestionarios (incluyendo el del director) en el mes de junio, de los cuales se recuperaron cinco a la semana siguiente, cinco después de dos semanas y se repusieron tres que los profesores extraviaron, recuperando sólo uno diez días después.

La segunda aplicación se llevó a cabo en el mes de octubre con profesores de nuevo ingreso, debido a la deserción de la mayoría de los docentes por inconformidad con las normas de trabajo de la institución. Esta vez se entregaron cinco cuestionarios, de los cuales a los tres días se recuperaron dos y tres semanas después se repusieron otros dos que se extraviaron; dichos cuestionarios se devolvieron al director hasta el mes de noviembre.

De un total de dieciocho cuestionarios que se aplicaron se recuperaron trece, incluyendo el del director. De esos trece cuestionarios, seis fueron contestados de una forma muy amplia, cuatro de una manera más limitada y de los otros tres se obtuvieron respuestas totalmente cerradas que no proporcionaron información de trascendencia.

El cuestionario que se aplicó consta de veinticuatro preguntas referentes a la atención que ha tenido el director con los profesores, ya sea en forma académica, administrativa o personal; incluyendo la motivación y el interés por las actividades que ellos desarrollan por medio de la supervisión y el reconocimiento, así como también, qué canales de comunicación se emplean con mayor frecuencia para enviar información de tipo formal.

Las preguntas que integran el cuestionario se elaboraron de manera abierta porque se esperaba obtener una mayor cantidad de información por parte de los profesores; sin embargo, hubo quienes dieron unas respuestas muy limitadas, por lo cual se llevó a cabo una práctica de observación con los profesores de nuevo ingreso.

Por falta de comunicación directa con los profesores, se les pidió a través de una nota que entregaran sellados los sobres de los cuestionarios, esto se les indicó para que se sintieran con plena confianza a la hora de contestar las preguntas, aunque de antemano en el mismo cuestionario se les indicó que la información proporcionada sería confidencial.

Respecto a la inconformidad que se dio a un principio para que contestaran los cuestionarios, se debió a la falta de información precisa por parte del director, porque él no les aclaró que se trataba de un trabajo de investigación totalmente ajeno a los intereses de la escuela y ellos se negaron a contestarlo porque pensaban que era cuestión administrativa.

Debido a lo anterior, el director explicó nuevamente a cada profesor la finalidad del cuestionario, pero aún así, algunos cuestionarios ya no fueron recuperados.

Los cuestionarios quedaron integrados como se muestra en las páginas siguientes.

CENTRO ESCOLAR ATOYAC

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO, CONOCER LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS DIRECTIVOS Y LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA. CON LA FINALIDAD DE DETECTAR SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA.

"LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ CONFIDENCIAL"

"Gracias por su colaboración"

ESCOLARIDAD: _____

AÑOS COMO DOCENTE: _____

AÑOS QUE LLEVA LABORANDO EN ESTA INSTITUCIÓN: _____

A PARTE DE LA DOCENCIA, ¿QUÉ OTRA LABOR DESEMPEÑA EN ÉSTA INSTITUCIÓN? _____

EDAD: _____ FECHA: _____

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN LAS HOJAS ANEXAS A ESTE CUESTIONARIO. COLOQUE FRENTE A CADA RESPUESTA EL NÚMERO DE PREGUNTA A LA QUE CORRESPONDA.

1. ¿ Cuando usted ingresó a ésta escuela, cómo conoció las instalaciones y a sus compañeros de trabajo ?
2. ¿ Qué materiales relacionados con el funcionamiento de la escuela recibió usted al ingresar a ésta institución ?
3. ¿ De qué forma se trabajan los materiales para obtener una mejor comprensión de ellos ?
4. ¿ De qué manera le dieron a conocer los objetivos que pretende alcanzar la escuela en la que labora ?
5. ¿ Cómo participa en la planeación académica de la escuela ?
6. ¿ De qué forma se desarrolla el proceso de evaluación de los alumnos ?
7. ¿ Cómo supervisa el director las actividades que usted desarrolla ?
8. ¿ En qué forma le dan a conocer los resultados de la supervisión ?
9. ¿Cuál es la relación que se establece entre usted y el director ?
10. ¿ De qué manera motiva y apoya el director sus ideas y proyectos ?
11. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?
12. ¿ Cómo le hace llegar el director las instrucciones o sugerencias para desempeñar una actividad ?
13. ¿ Cómo se llevan a cabo las reuniones de personal ?
14. ¿ De qué manera se aborda la problemática de la escuela ?

15. ¿ Qué hace cuando el director le encomienda alguna actividad y usted tiene duda sobre cómo se va a desarrollar ?
16. ¿ Qué hace el director cuando usted baja su rendimiento académico ?
17. ¿ De qué forma actúa el director cuando usted se esfuerza en su trabajo para obtener excelentes resultados ?
18. ¿ Cómo comienza sus labores cotidianas ?
19. ¿ En qué forma lo apoya el director cuando usted le pide sugerencias para abordar un tema de manera más eficiente ?
20. ¿ Qué recursos utiliza el director con mayor frecuencia para comunicarse con usted ?
21. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?
22. ¿ De qué manera lleva a cabo el director los programas de actualización docente ?
23. ¿ Cómo entabla una conversación con sus compañeros de trabajo ?
24. ¿ Cómo le hace para establecer una conversación con el director ?

CENTRO ESCOLAR ATOYAC

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA, CON LA FINALIDAD DE DETECTAR SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LAS ESCUELAS.

"LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ CONFIDENCIAL"

"Gracias por su colaboración"

ESCOLARIDAD: _____

AÑOS COMO DOCENTE: _____

AÑOS COMO DIRECTOR: _____

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN ÉSTA INSTITUCIÓN: _____

A PARTE DE LA DIRECCIÓN, QUÉ OTRA FUNCIÓN DESEMPEÑA EN

ESTA ESCUELA: _____

FECHA: _____ **EDAD:** _____

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN LAS HOJAS ANEXAS A ESTE CUESTIONARIO. COLOQUE FRENTE A CADA RESPUESTA EL NÚMERO DE PREGUNTA QUE LE CORRESPONDA.

1. ¿ Qué materiales relacionados con el funcionamiento de la escuela le entrega usted a los profesores de nuevo ingreso ?
2. ¿ Qué hace con un profesor de nuevo ingreso para integrarlo a la escuela ?
3. ¿ Cómo maneja la información contenida en los materiales para hacer una retroalimentación con los profesores ?
4. ¿ De qué manera da a conocer a los profesores los objetivos que pretende alcanzar la escuela ?
5. ¿ Cómo lleva a cabo la planeación académica de la escuela ?
6. ¿ Cómo participan los profesores en la planeación académica de la escuela ?
7. ¿ De qué forma se desarrolla el proceso de evaluación de los alumnos ?
8. ¿ Si supervisa las actividades de los profesores, cómo lleva a cabo la supervisión ?
9. ¿ De qué forma da a conocer a los profesores los resultados de la supervisión ?
10. ¿Cuál es la relación que se establece entre usted y los docentes ?
11. ¿ De qué manera demuestra a los profesores que se interesa por sus asuntos personales ?
12. ¿ Cómo motiva y apoya las ideas y proyectos de los profesores ?
13. ¿ Cuales son las dificultades que más se presentan cuando se comunica con los profesores ?

14. ¿ Qué problemas son los que le comunican los docentes con mayor frecuencia ?
15. ¿ Cómo le hace llegar a los profesores las instrucciones o sugerencias para desempeñar una actividad ?
16. ¿ Si utiliza la comunicación informal en las conversaciones con los profesores, qué beneficio obtiene de ella ?
17. ¿ De qué manera se aborda la problemática de la escuela ?
18. ¿ Cómo se llevan a cabo las reuniones de personal ?
19. ¿ Con qué fines se reúne individualmente con los profesores ?
20. ¿ Para qué se reúne grupalmente con los profesores ?
21. ¿ Qué hacen los docentes cuando usted encomienda una actividad y ellos tienen duda sobre como desarrollarla ?
22. ¿ Qué hace cuando los profesores bajan su rendimiento académico ?
23. ¿ Qué hace usted cuando los profesores se esfuerzan en el desarrollo de sus actividades para obtener buenos resultados ?
24. ¿ Qué tipo de conversación entabla con los profesores al inicio de las labores cotidianas ?
25. ¿ Cómo apoya a los profesores cuando le piden sugerencias para abordar de manera más eficiente algún tema ?
26. ¿ Qué recursos son los que más utiliza para comunicarse con los profesores ?
27. ¿ Cómo entablan los docentes una conversación con usted ?
28. ¿ De qué manera lleva a cabo los programas de actualización docente ?

La práctica de observación se llevó a cabo con los profesores de nuevo ingreso, dicha práctica tuvo la finalidad de observar el grado de comunicación y la relación que se establece entre los docentes y el director, entre los docentes y los alumnos y entre los docentes mismos.

La mayoría de los docentes tiene entre treinta y cuarenta años de edad, sólo uno de ellos tiene más de cincuenta años.

De la observación podemos deducir, que los profesores más bien tratan de mantener una relación estrecha con sus alumnos, ya que entre ellos mismos no existe el interés por entablar una conversación. Tal vez se deba a que diez de ellos son de nuevo ingreso, pero esto no justifica su indiferencia, pues les espera un largo ciclo escolar juntos y si hasta ahora no han tenido la necesidad de relacionarse más estrechamente, tal vez más adelante si exista esa necesidad y va a ser muy difícil pedir ayuda al otro porque primero se tendrán que limar asperezas entre ellos.

En cuanto a los profesores del ciclo escolar pasado, se podía percibir mucha indiferencia de ellos hacia el director. De esos profesores dos estaban

totalmente en desacuerdo con la política de la escuela. lo cual se reflejaba en su forma de vestir, de conducirse hacia su superior y por la falta de cooperación que mostraron para contestar el cuestionario a pesar de que era una petición del director.

Así, la práctica de observación permitió comprobar parte de la información que proporcionaron los profesores en los cuestionarios. Pero también hubo la necesidad de realizar una entrevista al director para obtener información sobre cómo esta conformada la escuela, quién la fundó, cuanto tiempo lleva funcionando, cuáles son los requisitos para que ingresen los niños, bajo qué lineamientos trabajan, qué características deben cubrir tanto el personal que labora en la escuela primaria como los alumnos, etc. Debido a las diversas ocupaciones que tiene el director la entrevista fue muy corta, pero también se obtuvo información a través de conversaciones informales cuando se recogían los cuestionarios.

III.2 Análisis Cuantitativo de los Datos.

La información que proporcionaron los profesores no toda coincide, pues en ocasiones es contradictoria a la de los demás compañeros y a la del director, también se dieron casos en que la información esta a favor o en contra del director y no faltaron las respuestas que se mantuvieron en una posición neutral, es decir, los docentes aceptan que existen algunas situaciones que menciona el director pero no afirman ni niegan si se presentan como él las ha comentado.

Para un mejor análisis de la información se dividió en las cuatro áreas que se consideraron en un principio para la formulación de las preguntas, dichas áreas son: Área de la Atención Administrativa, Área de la Atención académica, Área de la Atención Personal y Área de los Canales de Comunicación.

Las tres primeras áreas se refieren a la atención que tiene el director hacia los docentes y la última se enfoca a los canales de comunicación que ocupan con mayor frecuencia para comunicarse.

Asimismo, los porcentajes que se consideraron para asignar un valor cuantitativo a cada pregunta, fueron en base al número de cuestionarios que se recuperaron y al grado de semejanza de las respuestas de los docentes con las respuestas del director. Las respuestas están representadas en una gráfica de barras para percibir de una mejor manera los porcentajes obtenidos en cada una de ellas de acuerdo a lo que respondieron los docentes.

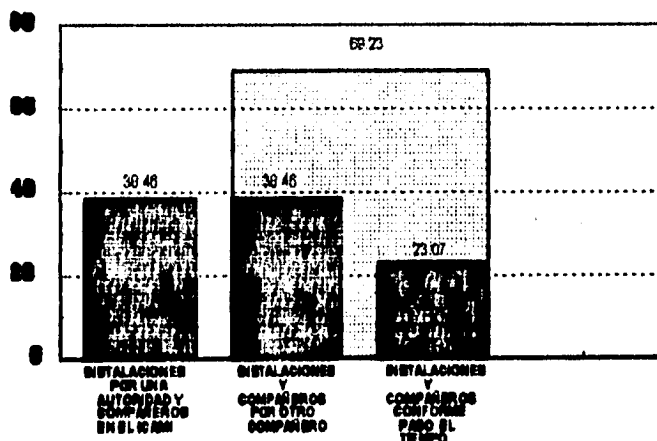
Al finalizar el análisis de las preguntas por área, se presenta un cuadro donde se asientan los porcentajes de las respuestas, considerando si estas coinciden con la información que proporcionó el director, si se contradice o si se mantiene en una posición neutral.

Existen preguntas que de acuerdo a su contenido tuvieron flexibilidad para ser analizadas desde el punto de vista de dos áreas o más.

III.2.1 Área de la Atención Administrativa.

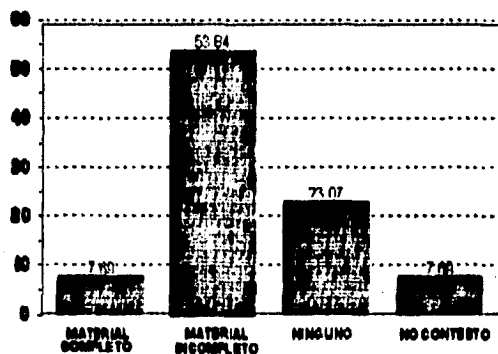
1. ¿ Cuando usted ingreso a ésta escuela, cómo conoció las instalaciones de trabajo ?

El 38.46% de los profesores aseguran, al igual que el director, que conocieron a sus compañeros de trabajo en los cursos de integración del ICAMI y las instalaciones de trabajo por medio de un recorrido. En cambio, el 69.23% restante señalan que fue a través de terceras personas o por el paso del tiempo.



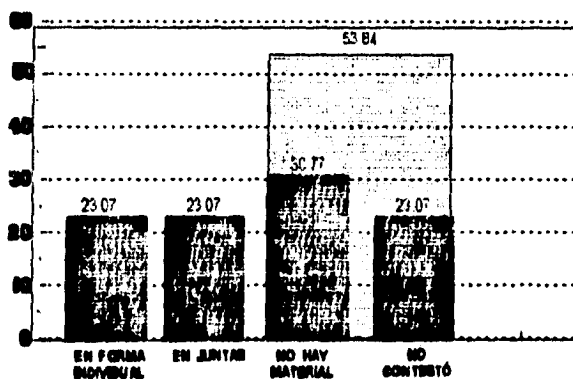
2. ¿ Qué materiales relacionados con el funcionamiento de la escuela recibió usted al ingresar a esta institución ?

En esta pregunta sólo un profesor indicó que se le entregó material completo incluyendo reglamentos, programas de trabajo, lista de alumnos y material didáctico; en cambio, algunos profesores señalan que sólo recibieron una parte del material antes mencionado y otros niegan haberlo recibido.



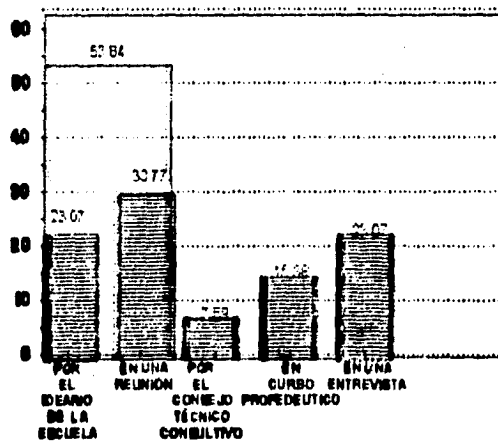
3. ¿ De qué forma se trabajan los materiales para obtener una mejor comprensión de ellos ?

Aquí, el 23.07% de los profesores coinciden en que los materiales se trabajan en forma individual; el otro 23.07% están de acuerdo en que se trabajan en pequeñas juntas internas a cargo del director o del coordinador. Sin embargo, el 53.84% de ellos niegan que existan dichos materiales. Por lo tanto, si no existen materiales para trabajar, cómo desarrollan sus actividades cotidianas ?



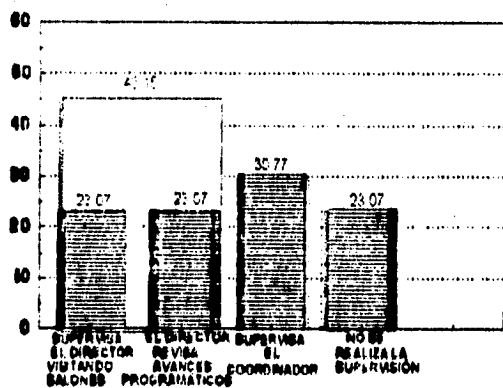
4. ¿ De qué manera le dieron a conocer los objetivos que pretende alcanzar la escuela donde labora ?

Los objetivos se dan a conocer en una reunión general o a través del ideario de la escuela donde se señala el plan general de la escuela, su filosofía y la educación que se pretende dar a los alumnos. No obstante, sólo el 53.84% de los profesores están de acuerdo con esta respuesta, un 23.07% dan versiones diferentes y el otro 23.07% afirman que conocieron los objetivos de la institución por medio de una entrevista inicial.



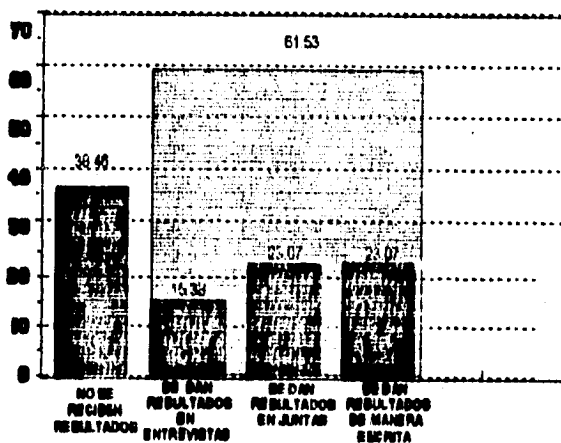
5. ¿Cómo supervisa el director las actividades que usted desarrolla?

El director supervisa las actividades visitando los salones de clase y revisando los avances programáticos. El 30.77% de las respuestas afirman que si se lleva a cabo la supervisión, pero por medio del coordinador y no del director. El 23.07% nos indica que no se realiza ningún tipo de supervisión.



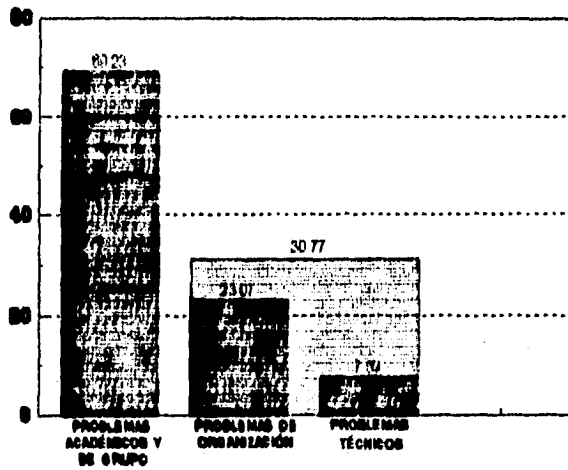
6. ¿ En qué forma le dan a conocer los resultados de la supervisión ?

A pesar de que sólo el 23.07% afirma que no se efectúa ningún tipo de supervisión, tenemos que un 15.38% más de los profesores indican que no reciben resultados de la supervisión. Pero a pesar de lo anterior, el 61.53% restante están de acuerdo en que los resultados son dados a conocer en entrevistas personales, juntas o de manera escrita.



7. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?

En general los problemas que se comunican al director son de tipo académico y de grupo. Sin embargo, un 30.77% de las respuestas señalan que se comunican problemas de organización en la administración y de tipo técnico.



8. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?

En ésta pregunta el 100% de las respuestas aseguran que las reuniones tienen como finalidad discutir y mejorar aspectos académicos, sociales y técnicos, así como también, para establecer normas de trabajo.

CUADRO 1. ATENCIÓN ADMINISTRATIVA

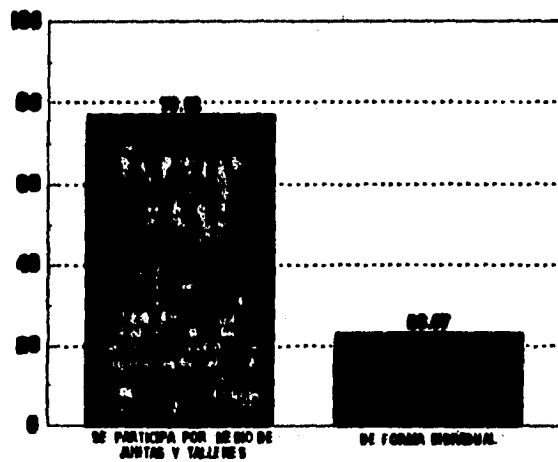
	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL
1. ¿ Cuando usted ingresó a esta escuela, cómo conoció las instalaciones de trabajo ?	38.46 %	61.53 %	_____
2. ¿ Qué materiales relacionados con el funcionamiento de la escuela recibió al ingresar a esta institución ?	53.84 %	23.07 %	23.07 %
3. ¿ De qué manera se aborda la problemática de la escuela?	23.07 %	53.84 %	23.07 %
4. ¿ De qué manera le dieron a conocer los objetivos que pretende alcanzar la escuela donde labora ?	53.84 %	46.15 %	_____
5. ¿ Cómo supervisa el director las actividades que usted desarrolla ?	46.15 %	30.77 %	23.07 %
6. ¿ En qué forma le dan a conocer los resultados de la supervisión ?	46.15 %	30.77 %	23.07 %
7. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?	69.23 %	30.77 %	_____
8. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?	100 %	_____	_____

III.2.2 Área de la Atención Académica.

1. ¿Cómo participa en la planeación académica de la escuela?

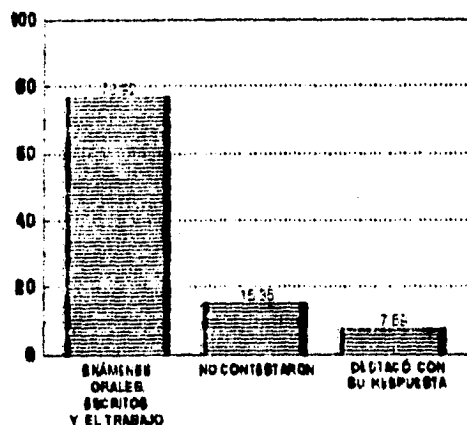
El 76.92% de los profesores están de acuerdo con el director en que su participación en la planeación académica de la escuela se lleva a cabo a través de juntas generales con el Consejo Técnico Consultivo y por medio de talleres. Asimismo, dentro del 23.07% restante, un profesor señala que él realiza la planeación académica en forma individual basándose en su experiencia, negando tener un control sistemático de ella por parte del director.

De lo anterior, podemos percibir que el profesor no ha logrado una confianza plena en el director, porque mientras el 76.92% de sus compañeros participan con sugerencias para la planeación académica, él se las guarda para sí mismo, tal vez por egoísmo, por pena o por indiferencia. Pero de ser así, ¿por qué el director no pide su participación?; tal vez el principal motivo es la indiferencia por parte de ambos.



2 ¿ De qué forma se desarrolla el proceso de evaluación de los alumnos ?

La evaluación de los alumnos se efectúa por medio de exámenes orales y escritos, divididos en mensuales, semestrales y finales; también se evalúa el trabajo diario. El 76.92% de los profesores coincidieron con esta respuesta, pero no faltó quien se limitara a contestar y quien se hiciera destacar con su respuesta al hacer una serie de recomendaciones para lograr una evaluación que esté fundamentada en un juicio de valor al establecer comparaciones cuantitativas y cualitativas entre un estado real y uno ideal.



3. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?

Como ya se mencionó en el bloque anterior, el 69.23% de los profesores están de acuerdo con el director, que los problemas que se comunican son de tipo académico y de grupo.

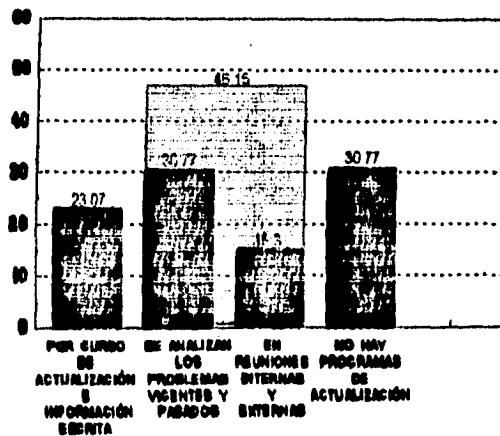


4. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?

El 100% de las respuestas nos señalan que los docentes se reúnen con el director para establecer normas y mejorar aspectos sociales, académicos y técnicos.

5. ¿ De qué manera lleva a cabo el director los programas de actualización docente ?

Mientras que un 23.07% de las respuestas afirman al igual que el director, que los programas de actualización se llevan a cabo a través de información escrita y de un curso de actualización, apoyados por el 46.15% de los profesores que señalan que sí se efectúa dicha actualización pero no como señalan los demás; y el 30.77% restante desconoce que existan los programas de actualización docente dentro de la escuela.



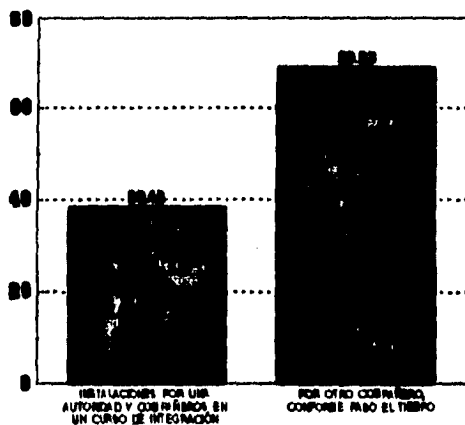
CUADRO 2. ATENCIÓN ACADÉMICA

	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL
1. ¿ Cómo participa en la planeación académica de la escuela ?	76.92 %	23.07 %	—
2. ¿ De qué forma se desarrolla el proceso de evaluación de los alumnos ?	76.92 %	7.69 %	15.38 %
3. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?	69.23 %	30.77 %	—
4. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?	100 %	—	—
5. ¿ De qué manera lleva a cabo el director los programas de actualización docente ?	23.07 %	46.15 %	30.77 %

III.2.3 Área de la Atención Personal.

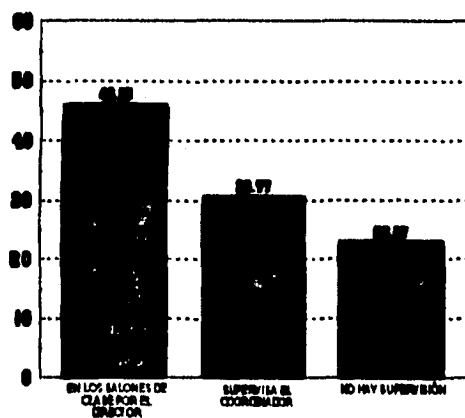
1. ¿ Cuando usted ingresó a ésta escuela, cómo conoció las instalaciones y a sus compañeros de trabajo ?

El 38.46% de los profesores concuerdan con la respuesta que dio el director, donde afirma que a los compañeros de trabajo los conocieron a través de un curso de integración en el ICAMI, y a las instalaciones por medio de un recorrido. En cambio, el otro 69.23% de las respuestas nos indican que a los compañeros los conocieron en diversas formas como son: por medio del coordinador, a través del trato diario, por medio de otro compañero, con el paso del tiempo, etc.



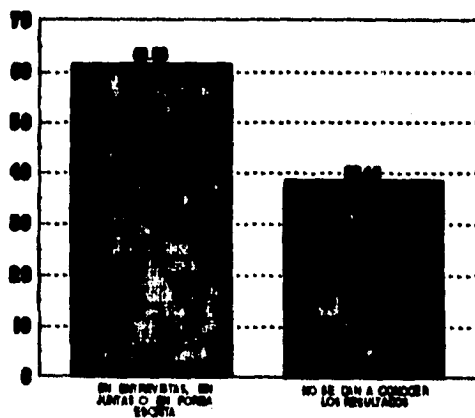
2. ¿Cómo supervisa el director las actividades que usted desarrolla?

Sólo un 46.15% de las respuestas señalan que la supervisión la realiza el director en los salones de clase, mientras que otro 23.07% asegura que nunca se supervisa, y el porcentaje restante indica que sí hay supervisión pero que no la efectúa el director sino el coordinador.



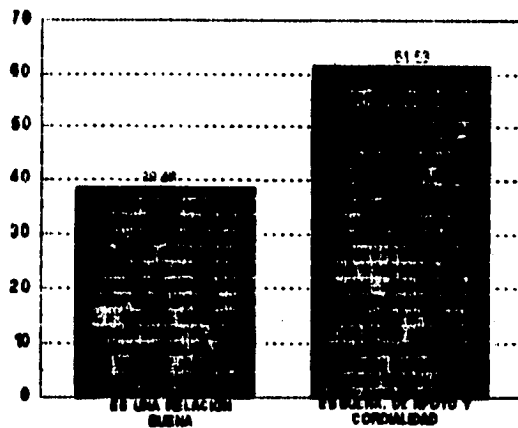
3. ¿ En qué forma le dan a conocer los resultados de la supervisión ?

El 61.53% de las respuestas indica que los resultados de la supervisión se dan a conocer a través de entrevistas personales, en forma escrita o en las juntas mensuales.



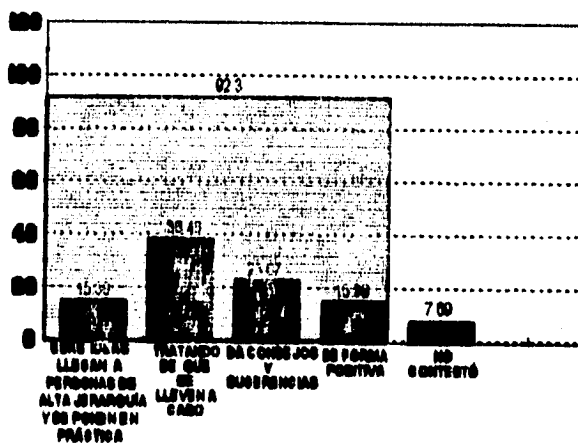
4 ¿Cuál es la relación que se establece entre usted y el director ?

De manera general, todos los profesores están de acuerdo al decir que la relación entre ellos y el director es buena. No obstante, el 61.53% coinciden con el director al agregar que también es una relación de apoyo y de cordialidad.



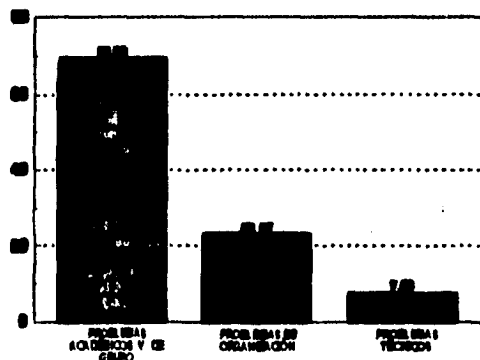
5. ¿De qué manera motiva y apoya el director sus ideas y proyectos ?

La mayoría de los profesores coinciden en que el director apoya sus ideas y proyectos; pero de acuerdo a sus respuestas no lo hace de la misma manera con todos, con algunos lleva sus proyectos hasta el Consejo Técnico Consultivo de la escuela y con otros él les da su opinión personal. Un profesor se limitó a contestar.



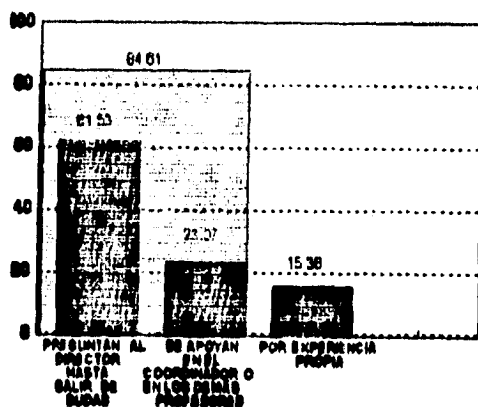
6. ¿ Qué problemas son los que comunica al director ?

Dicha pregunta ya se incluyó dentro de las dos áreas anteriores, pero también se integró en ésta área porque la seguridad y la capacidad de cada docente para enfrentar diversas situaciones, depende en gran parte de la confianza y del trato personal que exista entre él y el director. Así, el 69.23% de los profesores comunican problemas de tipo académico y de grupo, mientras que el 30.77% mencionan problemas de organización en la administración.



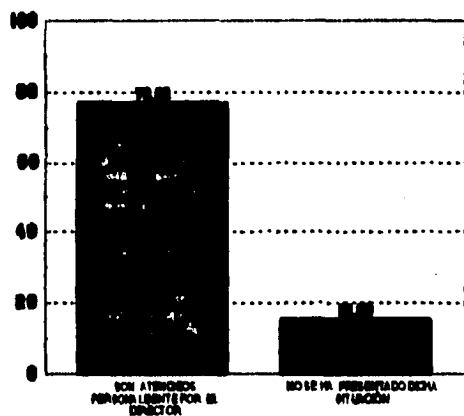
7. ¿Qué hace cuando el director le encomienda alguna actividad y usted tiene duda sobre cómo se va a desarrollar ?

El 84.61% de las respuestas coinciden al indicar que cuando se presenta dicha situación preguntan al director hasta salir de dudas o se apoyan en el coordinador o en los demás profesores; en cambio, dos profesores afirman que salen de dudas por su propia experiencia.



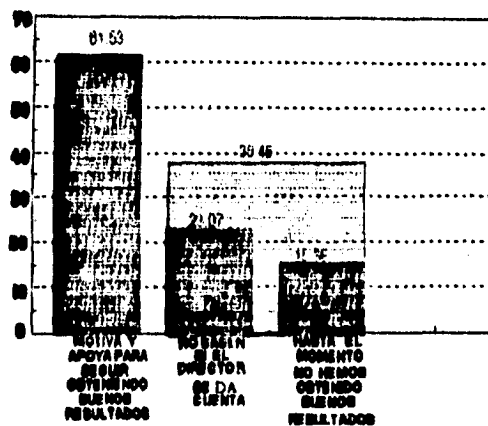
8. ¿ Qué hace el director cuando usted baja su rendimiento académico ?

El 76.92% de los docentes están de acuerdo en que al bajar su rendimiento académico son atendidos personalmente por el director de una forma más frecuente. El 23.07% restante, comentan que hasta el momento no se ha presentado dicha situación.



9. ¿ De qué forma actúa el director cuando usted se esfuerza en su trabajo para obtener excelentes resultados ?

Motiva y apoya para seguir obteniendo buenos resultados, esta es la respuesta con que el 61.53% de los profesores coinciden; pero el 38.46% nos indican que no saben si el director se da cuenta de los buenos resultados y otros nos dicen que hasta el momento no se han dado buenos resultados en su trabajo.



10. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director con qué fin lo hacen ?

Todos los profesores están de acuerdo en que se reúnen para tratar asuntos académicos y de grupo, así como también para establecer normas de trabajo.

Nota: En la página siguiente el cuadro tres nos presenta los porcentajes de las diez preguntas anteriores.

CUADRO 3. ATENCIÓN PERSONAL

	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL
1. ¿ Cuando ingresó a ésta escuela, cómo conoció las instalaciones y a sus compañeros de trabajo ?	46.15 %	53.84 %	_____
2. ¿ Cómo supervisa el director las actividades que usted desarrolla ?	46.15 %	30.77 %	23.07 %
3. ¿ En qué forma le dan a conocer los resultados de la supervisión ?	46.15 %	30.77 %	23.07 %
4. ¿Cuál es la relación que se establece entre usted y el director ?	61.53 %	_____	38.46 %
5. ¿ De qué manera motiva y apoya el director sus ideas y proyectos ?	_____	7.69 %	92.30 %
6. ¿Qué problemas son los que comunica al director ?	69.23 %	30.77 %	_____
7. ¿ Qué hace cuando el director le encomienda alguna actividad y usted tiene duda sobre como se va a desarrollar ?	84.61 %	15.38 %	_____
8. ¿ Qué hace el director cuando usted baja su rendimiento académico ?	76.92 %	23.07 %	_____
9. ¿ De qué forma actúa el director cuando usted se esfuerza en su trabajo para obtener excelentes resultados ?	61.53 %	23.07 %	23.07 %
10. ¿ Cuando se reúnen los docentes con el director, con qué fin lo hacen ?	100 %	_____	_____

III.2.4 Área de los Canales de Comunicación.

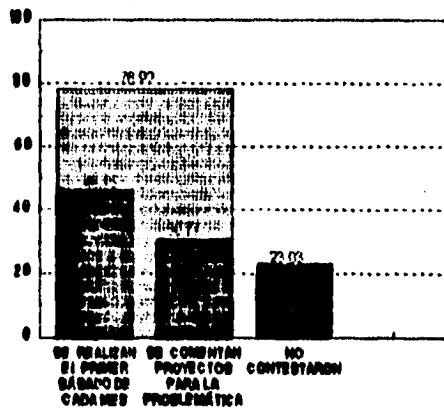
A esta última área le hemos llamado así, porque nos da información sobre las formas más usuales de comunicación entre el director y los docentes.

1. ¿ Cómo le hace llegar el director las instrucciones o sugerencias para desempeñar una actividad ?

El 100 % de las respuestas nos señalan que el director envía información a través de la comunicación escrita, en las juntas o en entrevistas personales y mediante el coordinador.

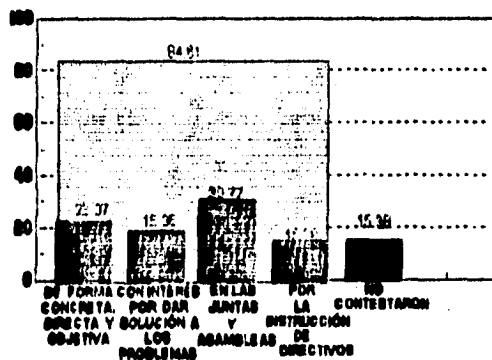
2. ¿Cómo se llevan a cabo las reuniones de personal ?

Los profesores están de acuerdo con el director, de que las reuniones de personal se llevan a cabo el primer sábado de cada mes dentro del plantel; en dichas reuniones se tratan asuntos como: seguimiento en los avances del grupo, rendimiento escolar, disciplina, hábitos, etc., también se comentan proyectos para la problemática en general, campañas y organización de eventos. Sin embargo, el 23.07 % de los profesores no contestaron esta pregunta, lo que hace suponer que no asisten a dichas reuniones.



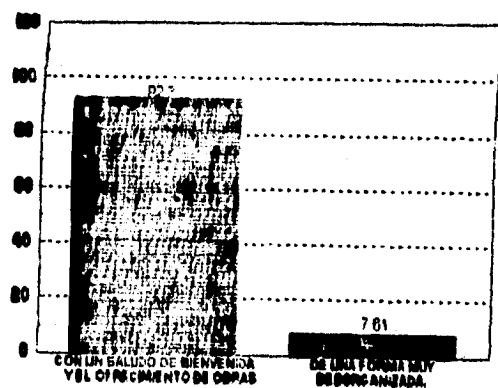
3.¿ De qué manera se aborda la problemática de la escuela ?

El 84.61 % de los profesores coinciden con su respuesta, ya que ellos afirman que si se atiende la problemática escolar, pero la minoría de ellos coincide con la manera en que se aborda; pero también hubo quien se negara a responder esta pregunta. Sin embargo, las respuestas que se obtuvieron no especificaron cómo se abordó en sí la problemática escolar.



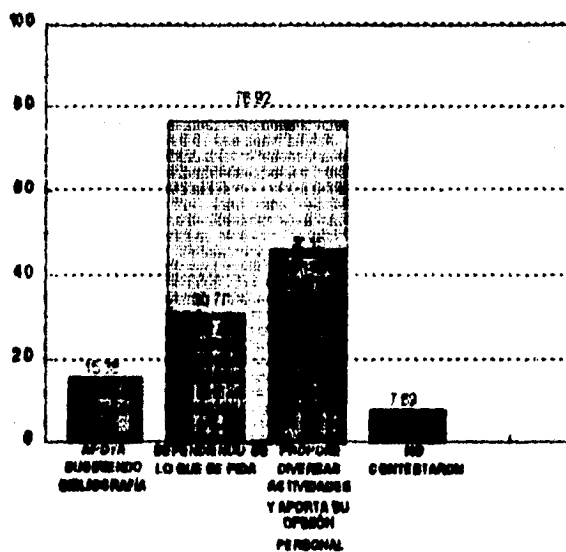
4. ¿Cómo comienza sus labores cotidianas ?

Con un saludo de bienvenida y con el "ofrecimiento de obra", es la respuesta que nos da el 92.30 % de los docentes, pues sólo uno de ellos responde que es de una forma muy desorganizada.



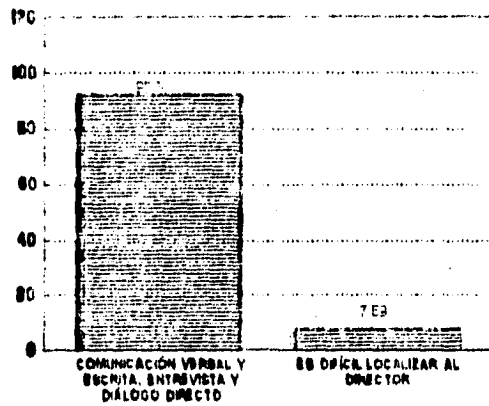
5. ¿ En qué forma le apoya el director cuando usted le pide sugerencias para abordar un tema de manera más efectiva ?

Sólo el 15.38 % de las respuesta coinciden con el director al decir que se apoya sugiriendo bibliografía; asimismo, el 76.92 % de los profesores nos indican que si reciben apoyo del director pero en diversas formas. A pesar de ello, una persona se limitó a contestar.



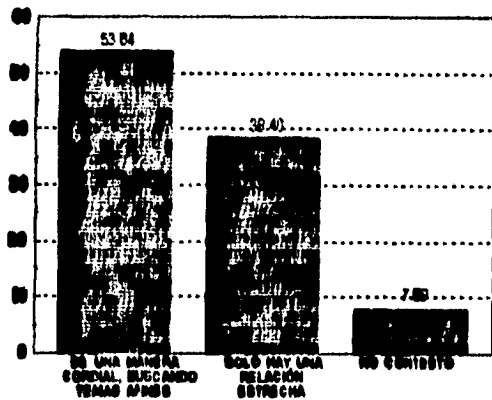
6. ¿Qué recursos utiliza el director con mayor frecuencia para comunicarse con usted?

De acuerdo con la mayoría de los docentes, los recursos más utilizados son: comunicación verbal y escrita, entrevistas y diálogo directo. No obstante, el 7.69 % sostiene que es difícil localizar al director para comunicarse con él.



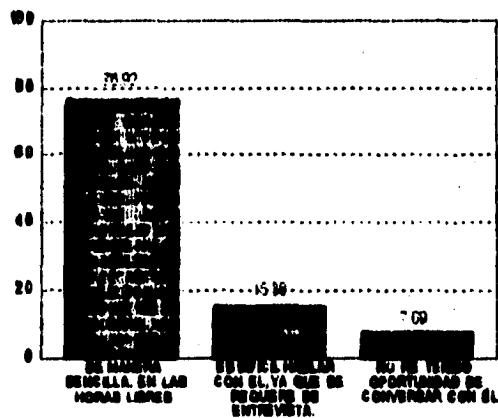
7. ¿Cómo entabla una conversación con sus compañeros de trabajo ?

El 53.84 % de los profesores comenta que para entablar una conversación lo hacen de manera cordial, en un ambiente de amistad y compañerismo, buscando siempre temas afines. Un 38.46 % sólo menciona llevar una relación estrecha con sus compañeros y el 7.69 % restante se limitó a contestar.



8 ¿ Cómo le hace para entablar una conversación con el director ?

De manera sencilla en las horas libres, fue la respuesta que se obtuvo del 76.92% de los profesores. Sin embargo, el 15.38% aseguran que es difícil hablar con él porque se requiere de una entrevista, asimismo, un profesor menciona que no ha tenido la oportunidad de conversar en forma con el director.



CUADRO 4. CANALES DE COMUNICACIÓN

	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL
1. ¿ Cómo hace llegar el director las instrucciones o sugerencias para poder desempeñar una actividad ?	100 %	_____	_____
2. ¿Cómo se llevan a cabo las reuniones de personal?	76.92 %	23.07 %	_____
3. ¿ De qué manera se aborda la problemática de la escuela ?	92.30 %	15.38 %	84.61 %
4. ¿ Cómo comienza sus labores cotidianas ?	15.38 %	7.69 %	_____
5. ¿ En qué forma le apoya el director cuando usted le pide sugerencias para abordar un tema de manera más efectiva ?	15.38 %	7.69 %	76.92 %
6. ¿ Qué recursos utiliza el director con mayor frecuencia para comunicarse con usted ?	92.30 %	7.69 %	_____
7. ¿ Cómo entabla una conversación con sus compañeros de trabajo ?	53.84 %	7.69 %	38.46 %
8. ¿ Cómo le hace para entablar una conversación ?	76.92 %	15.38 %	7.69 %

Así, al obtener los cuadros de porcentaje de las preguntas divididas en cuatro áreas, podemos observar que en cada cuadro los porcentajes que coinciden con la información que proporciona el director no son estables, porque en algunas preguntas se está arriba del 50% de veracidad y en otras se mantiene por debajo.

La gráfica de la página siguiente nos muestra la diferencia de porcentajes que hay entre las cuatro áreas. En ella podemos observar que tanto el área de la Atención Administrativa, como el área de la Atención Personal se encuentran ubicadas en un mismo nivel; en cambio, el área de la Atención Académica se encuentra en un nivel intermedio con el 75 % de concordancia entre la información que proporciona el director y la que proporcionan los docentes. Por último, el área de los Canales de Comunicación es la que alcanza el porcentaje más alto, sin embargo no logró llegar al 100 %.

**DESEQUILIBRIO ENTRE LAS RELACIONES
ACADEMICAS, ADMINISTRATIVAS Y PERSONALES**



Por lo tanto, podemos concluir a simple vista que sí existe comunicación entre el director y los docentes, pero no se ha logrado alcanzar un equilibrio total para que pueda ser considerada una comunicación efectiva.

III.3 Análisis Cualitativo de los Datos.

Como acabamos de observar, tanto en los cuadros como en la gráfica general, no existe un equilibrio total entre lo administrativo, lo académico, lo personal y los canales de comunicación.

De acuerdo con la gráfica general presentada, el área de la Atención Administrativa obtuvo los porcentajes más bajos (ver cuadro 1), pues no mantiene una constancia sobre las funciones administrativas, de organización y de coordinación hacia los profesores, ya que la entrega de material al personal de nuevo ingreso no es equitativa, porque de acuerdo a la información recabada en los cuestionarios, no todos los docentes recibieron el mismo material de trabajo al ingresar a la institución.

Asimismo, mientras el director afirma que los objetivos que pretende alcanzar la escuela son dados a conocer a través de una entrevista inicial, algunos profesores aseguran haberlos conocido en los cursos que se imparten en el ICAMI, o en una junta general en el interior de la escuela. De ésta misma forma, cuando se les preguntó a los docentes de qué forma conocieron

a sus compañeros de trabajo y a las instalaciones de la escuela, ellos no coincidieron en sus respuestas, ya que mientras algunas respuestas señalaron que a los compañeros de trabajo los conocieron en el curso propedeúutico, otras dijeron que los conocieron por medio del coordinador, del director o a través del trato diario; respecto a las instalaciones, se afirma haberlas conocido por medio del coordinador, conforme paso el tiempo o por los mismos compañeros de trabajo.

En cuanto a la supervisión escolar, sólo el 46.15 % de los profesores están de acuerdo en que el director es quien la lleva a cabo a través de visitas a los salones de clase ; así como también, coinciden al mencionar que sí reciben los resultados de ésta por medio de entrevistas y juntas. Sin embargo, el porcentaje restante corresponde a los profesores que aceptan que sí se efectúa la supervisión, pero el que la realiza es el coordinador, quien en ocasiones no les da resultado alguno.

En el segundo cuadro que es el del área de la Atención Académica, observamos que la mayoría de las cifras que se encuentran arriba del 65 %, corresponden a las preguntas cuyas respuestas están de acuerdo con la información que proporcionó el director.

Sólo se logra el 100 % de coincidencia cuando los docentes señalan que las reuniones académicas tienen como finalidad discutir y mejorar aspectos académicos, sociales y técnicos; así como también para establecer normas de trabajo.

Respecto a la participación de la planeación académica, el 76.92 % de los profesores responden que se participa a través de juntas generales con el Consejo Técnico Consultivo de la escuela y por medio de talleres; del 23.07 % restante, el 7.69 % niega participar en la planeación, mientras que el otro 15.38 % comenta que participa en forma individual. De esta forma nos damos cuenta que dichos profesores no están desempeñando, una de las funciones que le señala como obligatoria la Secretaría de Educación Pública y que es: "Participar en las juntas del Consejo Técnico Consultivo".

Asimismo, tampoco se cumple con la función de participación en los cursos de actualización docente, pues el 46.17% de los profesores desconoce que existen esos cursos dentro de la institución.

En cuanto al proceso de evaluación de los alumnos, un profesor está en desacuerdo con la forma en que se lleva a cabo, porque él considera que el proceso de evaluación que desarrolla la escuela sólo permite obtener datos cuantitativos; él propone un proceso de evaluación donde se permita obtener un juicio de valor al establecerse comparaciones cualitativas y cuantitativas entre un estado real y uno ideal. Dicho profesor tiene ya dieciséis años en la docencia, es maestro normalista titulado y además es pasante en la licenciatura de Administración de Empresas; es un profesor con mucha experiencia, la cual el director no la aprovechó, porque él fue una de las personas que se dio de baja para éste ciclo escolar. Pero, ¿por qué el profesor no habló al director del modelo que nos propone? Tal vez se debió a que él no sintió desde un principio la suficiente confianza para acercarse al director, pues a pesar de que su primer contacto fue con el director a través de una entrevista, el coordinador se encargó de mostrarle las instalaciones de la escuela, de presentarlo con sus demás compañeros de trabajo y le entregó los

reglamentos de los docentes, de los alumnos y de los padres de familia. De esta forma, nos damos cuenta que la relación que se estableció entre el profesor y el coordinador, pertenecía más que nada al director. Tal vez de esta situación se formó en el docente el factor psicológico, al desarrollarse en él seguridad y desconfianza al comunicar algo, ya que el director desde un principio formó una barrera entre él y el docente.

Para finalizar las respuestas que se obtuvieron en esta área, el 69.23 % de los docentes señalan que los problemas que comunican al director son respecto al grupo y de tipo académico; en cambio, del 30.77 % restante, uno de ellos menciona que hasta el momento no ha tenido la necesidad de comunicar algún problema. Otro de los profesores indica que comunica problemas personales y de grupo. Cabe señalar, que éste último profesor en la mayoría de sus respuestas ha contestado de manera negativa, en algunas de ellas nos demuestra su falta de participación en las reuniones docentes; también se percibe en su persona la inconformidad con el reglamento de la escuela y el desacuerdo con el director, pues su forma de vestir es informal y desaliñada, la forma en que se conduce al director es agresiva y de inconformidad, y por si fuera poco, es incumplido.

El tercer cuadro representa el área de la Atención Personal, y obtuvo el mismo nivel de porcentaje que el área de la Atención Administrativa (ver gráfica general), asimismo, los cuadros de dichas áreas coinciden en algunas preguntas (ver cuadro 1 y 3).

Anteriormente, mencionamos que el director no tuvo con todos los profesores la misma atención de mostrarles personalmente las instalaciones escolares, así como también de presentarles a sus compañeros de trabajo, lo cual ha generado diferencias entre los profesores, porque con algunos de ellos él tuvo la atención de introducirlos al ambiente de trabajo, mientras tanto otros tuvieron que hacerlo por su propia cuenta.

También mencionamos que no todos los profesores están de acuerdo en que el director es el único que lleva a cabo la supervisión, y que hubo quienes aseguraron que nunca se supervisan las actividades que desarrollan. No debemos olvidar que la supervisión debe desarrollarse de una forma constante y debe ser tarea exclusiva del director, porque si los profesores se dan cuenta de que él revisa sus actividades pondrán mayor empeño en su trabajo; asimismo, sentirán que se interesa por su superación académica en el

momento en que les informa sobre los resultados que obtuvieron de la supervisión, sugiriendo y motivando a la vez para el mejor desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la relación que se establece entre el director y los docentes, de manera general se puede decir que es buena, a pesar de los desacuerdos y las indiferencias que existen entre ellos.

Cuando los docentes tienen duda sobre como desarrollar una actividad, piden principalmente al director que explique nuevamente la forma de llevarla a cabo; en segunda opción piden ayuda al coordinador o a sus demás compañeros. Pero aún así, hay profesores que se las arreglan solos para salir de dudas, esto tal vez se deba a la indiferencia que existe entre ellos.

Ahora bien, al bajar los docentes su rendimiento académico el director se encarga de atenderlos en forma personal para saber que esta pasando; de la misma forma, cuando se esfuerzan en su trabajo para obtener mejores resultados, él los motiva y apoya para que sigan con ese mismo entusiasmo, ya sea en forma personal o en la reuniones mensuales.

Por último, en el área de los Canales de Comunicación se alcanzó el mayor porcentaje. lo cual indica que es el punto que recibe más atención por parte del director, sin embargo, no logró alcanzar el 100% de veracidad entre la información que él proporcionó y la que dieron los docentes. De acuerdo al contenido de las preguntas de ésta área, que se refieren a información sobre los medios de comunicación utilizados, son las que coincidieron con mayor frecuencia con las respuestas de los docentes. Así, la mayoría de los profesores esta de acuerdo en que los medios de comunicación que más se utilizan en la escuela son: circulares, oficios y memorándums; así como también, se hace uso de entrevistas, juntas y comentarios.

En lo que se refiere a las demás preguntas de ésta área, contienen información que se enfoca en una relación más personal entre los docentes y el director, así como también, cuestiones administrativas.

Por lo tanto, las preguntas que obtuvieron mayor porcentaje son las que se refieren a los canales de comunicación, lo cual podemos atribuir a que se manejan de forma cotidiana, además de que son muy accesibles para ser utilizados en una institución escolar y son de tipo formal. Recordemos que

en el capítulo uno se menciona que la comunicación escrita es más determinante y autoritaria en los mensajes que se envían a través de ella y no permite conocer de forma inmediata si la información ha sido comprendida.

CAPITULO IV. Interpretación de Resultados.

Después de analizar cuantitativa y cualitativamente la información que proporcionaron los docentes, podemos darnos cuenta que el director si realiza las funciones administrativas que se desarrollan en toda organización; sin embargo, carecen de constancia y de orden. Asimismo, la atención hacia los docentes no ha sido equitativa, pues algunos de ellos no mantienen un contacto directo con él sino con el coordinador, tal vez se debe a sus múltiples ocupaciones, pero aún así, el director tiene que establecer una relación constante con los profesores desde el primer momento en que llegan a la escuela, por que si él quiere ganar su confianza, su participación y su apoyo, debe brindarles siempre su atención y mostrarles su interés por las actividades que desarrollan.

El director se interesa demasiado por mantener un elevado nivel académico y procura estar al tanto del buen desarrollo de las actividades docentes pero de una manera mecanizada, ya que solo se basa en reportes escritos y en números bajo una supervisión autoritaria, que generalmente se lleva acabo en las reuniones mensuales de manera grupal. Desde luego, no debemos olvidar que la formación de grupos facilita las actividades a desarrollar y permite obtener buenos resultados; pero también hay que

considerar que el director debe conocer muy bien a cada uno de los miembros de su personal con la finalidad de aprovechar su experiencia y designarles actividades de acuerdo a sus características individuales y a sus habilidades; asimismo, les permitirá desarrollarse libremente en su trabajo docente. Recordemos que Ledezma nos menciona en el tema de las Relaciones Personales que: "La eficiencia de la comunicación interpersonal se logra cuando manifestamos abiertamente todo lo que queremos manifestar en un momento determinado, y aceptamos la forma de comunicación del otro, aprendiendo cada uno de los instrumentos que utiliza para intervenir en dicha comunicación" (31). Con esto, podemos sostener que las labores cotidianas se desarrollan en un ambiente de armonía y de entendimiento.

La relación que existe entre los docentes y el director no es equitativa, ya que con alguno de ellos se establece una relación de amistad y de entendimiento; mientras tanto, con otros solo se mantiene una relación laboral donde simplemente se habla de lo necesario sobre las actividades docentes, esto puede llevar a que los profesores se alejen inconscientemente de él y sólo se dediquen al buen desarrollo de su trabajo, pero en un ambiente de desacuerdo, de indiferencia, de egoísmo y tal vez de rivalidad hacia los

mismos compañeros o hacia el director. Así, la relación que se establece entre ellos solo se refiere a asuntos académicos, no existiendo un enlace entre lo profesional y lo personal; no se logra tener un equilibrio entre la autoridad, la armonía, la confianza y la responsabilidad, por lo tanto, la comunicación entre ellos se vuelve simplemente informativa.

De acuerdo con Sánchez Cerezo, en el capítulo uno nos menciona que la relación que se establece entre el director y los docentes debe ser de tipo administrativo, profesional y personal; ya que el equilibrio en estas tres áreas de comunicación escolar llevarán a mantener una relación estable y de confianza entre ellos. También debemos considerar que cuando el docente y el director se llegan a conocer plenamente, pueden entender hasta el más mínimo detalle de comunicación, ya sea en forma verbal o no verbal. Por lo tanto, el director es el único responsable de la situación que se percibe en las relaciones personales, porque desde un principio no mostró el mismo interés por conocer a fondo a todas las personas que forman parte de su equipo de trabajo, recordemos que: "La primera impresión es la que cuenta".

En cuanto a los docentes, tratan de mantener una relación estable entre ellos y los alumnos; ellos se interesan en mantener siempre abiertos los canales de comunicación para los niños, escuchar sus inquietudes, sus problemas y guiarlos por el mejor camino. Sin embargo, la relación que se establece entre los mismos profesores parece distante, pues de acuerdo con lo que se pudo apreciar dentro de la práctica de observación, son pocos los docentes que se reúnen para comentar alguna situación a la hora del descanso, mas bien se dedican a platicar con los alumnos o a la simple observación de estos. Así, de la relación que se mantiene entre los docentes y los alumnos, podemos decir que si se desarrolla en un ambiente de confianza, de comunicación, de armonía y de participación.

En cambio, la comunicación deficiente que existe entre el director y los docentes, se debe en parte a la falta de contacto directo y personal entre ellos. Asimismo, no ha dado a todos los docentes la misma confianza y seguridad, ya que algunos de ellos se acercan fácilmente al director para entablar una conversación, mientras que otros tienen que solicitar una entrevista para poder comunicarse con él.

Sin embargo, el director es una persona accesible que da atención a todos los que se acercan a él; trata de escuchar, de buscar una solución a sus problemas y de atender a sus inquietudes, pero tal vez su apariencia de ser una persona seria, determinante y autoritaria, es lo que hace que los docentes duden en acercarse a él para tratar asuntos no relacionados con sus labores cotidianas.

El director no se ha preocupado por los asuntos personales de los profesores, que muchas veces pueden ser la causa del desinterés en el trabajo académico, de la inasistencia o de la impuntualidad. El director debe tratar de equilibrar la "Excelencia Académica" que siempre ha procurado mantener, con la armonía, la confianza y la comunicación abierta entre él y los docentes; no debe delegar totalmente actividades a terceras personas porque se pierde la relación constante con los profesores, y las relaciones esporádicas se pueden interpretar como desinterés. El director debe darse más tiempo para intercambiar impresiones y puntos de vista de todo tipo y no solo académicos, logrando así la confianza plena de los docentes, alcanzando de una manera más eficiente y efectiva esa excelencia académica que pretende dar la escuela a sus alumnos; recordemos que el éxito está en

el trabajo de grupo y no en la cooperación de la minoría de las personas que trabajan en una misma institución.

CAPITULO V. Conclusion.

Después de haber analizado la información que nos proporcionaron los docentes, podemos decir que la escuela primaria del Centro Escolar Atoyac se rige bajo un ambiente de organización y disciplina, pero lo que no podemos asegurar es que se deba a la comunicación constante y a la eficiente coordinación por parte del director; ya que él mantiene con mayor frecuencia abiertos los canales de comunicación para enviar información de tipo formal a los docentes. Cabe recordar que la comunicación formal se envía la mayoría de las veces a través de mensajes escritos, y es más determinante y autoritaria. Sin embargo, no podemos negar que este tipo de comunicación va de acuerdo con el estilo de liderazgo autoritario que ejerce el director. Asimismo, la comunicación formal y autoritaria se encuentra dentro de la estructura de la comunicación vertical descendente, porque la mayoría de las veces la información se dirige del director hacia los docentes; aunque en algunas ocasiones tiene lugar la comunicación vertical ascendente, pero con la misma finalidad que la anterior: enviar solo información laboral.

En cambio, entre los docentes y los alumnos si se mantiene una comunicación de tipo horizontal, es decir, la relación que se establece entre ellos es de tipo informal, lo cual se pudo comprobar con la práctica de

observación que se realizó. En ella nos dimos cuenta que los profesores tratan de mantener una relación estrecha con los alumnos, se interesan por sus problemas y tratan de ayudarlos a salir adelante. De la misma manera, algunos padres de familia afirman que inscribieron a sus hijos en esta escuela, por tener seriedad y disciplina, consideran que aunque la escuela primaria tiene una organización estricta, tanto los profesores como el director se preocupan por el bienestar de los alumnos, atendiendo sus problemas escolares y personales; además, siempre están dispuestos a escuchar las inquietudes e intereses de los niños, así como también, tratan de mantener abiertos los canales de comunicación entre maestros, alumnos, padres de familia y directivos.

De esta forma, podemos afirmar que en el Centro Escolar Atoyac sí existen problemas de comunicación entre el director y los docentes, ya que no con todos se establece una comunicación directa y constante, pues algunos docentes comunican dudas y necesidades al coordinador o a sus mismos compañeros en lugar de acercarse al director. Asimismo, hay otros profesores que se aíslan y sus dudas e inquietudes las resuelven con su propia experiencia o de la forma que creen más conveniente y sólo se mantienen

en contacto con el director a través de documentos escritos como circulares y oficios. Pero a pesar de esto, existe la cara opuesta de la moneda, pues algunos profesores se mantienen en comunicación constante con el director y no solo para tratar asuntos relacionados con la escuela, sino también personales. El director conoce perfectamente la situación que se presenta entre él y los docentes, pero hasta ahora no ha tratado de acercarse a los profesores que se apartan del grupo, no ha sabido expresarles esa confianza y apoyo que ellos necesitan para el pleno desarrollo de sus capacidades docentes; tal vez se deba en parte, a que él no sabe imponer su autoridad cuando debe de exigir algunas obligaciones. Recordemos que de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, no todos los profesores asisten a las reuniones mensuales para tratar asuntos académicos y de grupo; el motivo principal de esa indiferencia por las reuniones mensuales se debe a la monotonía y a la centralización de la conversación en los profesores que tienen mayor facilidad de palabra, dejando de lado a los que no participan.

Asimismo, podemos afirmar que la comunicación es un factor determinante para el desempeño académico de los docentes, ya que los profesores que se preocupan por investigar nuevas técnicas de estudio,

por emplear materiales para hacer más dinámicas las clases y siempre están actualizándose, son los que se acercan con mayor frecuencia al director, los que constantemente comparten sus dudas e inquietudes con él y aprovechan de una forma positiva esa confianza y ese apoyo que les brinda. En cambio los docentes que no han mantenido una comunicación estable con el director, tienden a volver monótonas sus clases, provocando en los alumnos el desinterés por los estudios y la apatía hacia su profesor.

La comunicación constante que se establezca entre el director y los docentes debe ser abierta, constante y directa; también debe mantener un equilibrio entre lo administrativo y lo personal, ya que si se le da mayor o menor importancia a alguna de estas áreas surgen los conflictos y desacuerdos entre ellos. Aunado a esto, la comunicación que se establezca no solo será de tipo formal, sino que también debe darse lugar a la comunicación informal, pues a través de ella se logra una relación más estrecha y permite conocer detalladamente a las personas, para poder adaptar así las necesidades de la escuela y de los alumnos a las cualidades y aptitudes de los docentes.

Asimismo, el director debe de establecer el mismo tipo de relación con todos los profesores, aunque su empatía se incline más hacia alguno de ellos; debe buscar la participación igualitaria de todos.

Pero no solo la comunicación constante y efectiva va a llevar al logro del excelente desempeño académico; los docentes también necesitan sentir muestras de interés por su persona y por las actividades cotidianas que desempeñan, lo cual se logrará a través de la supervisión, la motivación y el apoyo profesional y moral por parte del director y no por medio de terceros.

Otra de las hipótesis nos afirman que el desarrollo coordinado de la educación se logra a través del equilibrio entre las relaciones personales, administrativas y profesionales. Esta hipótesis se confirma en el momento en el que encontramos dos situaciones diferentes en la escuela primaria del Centro Escolar Atoyac; en primer lugar, encontramos que algunos profesores si mantienen con el profesor los tres tipos de relación antes mencionados, lo cual da cabida a que ellos se adapten a las normas de organización establecidas por la escuela, logrando así una mejor coordinación en sus actividades

académicas, administrativas y personales para no afectar a terceros en el desarrollo de sus actividades cotidianas. En segundo lugar, tenemos a los profesores que solo mantienen relaciones de tipo administrativo y profesional con el director, -aunque no se puede decir profesional en el sentido amplio de la palabra, porque algunos de ellos resuelven sus dudas académicas por sí mismos-; estos profesores tratan de mostrar su inconformidad con la inasistencia a sus labores cotidianas y/o en las juntas académicas, la impuntualidad a la hora de entrada o en la entrega de reportes de evaluación, el desinterés por la participación de actividades extraescolares, etc. De esta forma, debemos considerar que si no se da la misma atención a cualquiera de las tres áreas de la comunicación escolar, no habrá una coordinación en la educación, ya que la falta de atención en alguna de ellas, provocará que las otras dos no se desarrollen plenamente; en este caso, las áreas que reciben menor atención son la administrativa y la personal. Si el director diera la atención que se merece el área administrativa, podría delegar las siguientes responsabilidades a los docentes: ayuda para la distribución de grupos, formulación de horarios, adaptación de actividades al calendario escolar y la elaboración, adaptación o modificación de los planes y programas de estudio; etc. En lo que respecta al área de atención personal,

el director no ha logrado establecer la misma relación con los profesores, ya que con algunos de ellos mantiene una relación más estrecha, logrando conocer más a fondo sus características personales, aptitudes y habilidades más comunes; en cambio, los docentes que son egocéntricos, no han mostrado realmente sus cualidades más sobresalientes, lo cual ha ocasionado que el director al no conocerlos plenamente, no los tome en cuenta para que participen con mayor frecuencia en actividades que no son de tipo académico.

Sin embargo, el director dentro del respeto y la libertad que ha dado a sus profesores que no quieren participar, debe tratar de incorporarlos en un sólo equipo de trabajo; el acercarse a ellos con más frecuencia les ayudará a ir conociéndolos poco a poco y así podrá hacer que participen al encomendarles tareas sencillas de acuerdo a sus características personales y a sus habilidades más sobresalientes. De esta forma, al lograr un equilibrio entre las actividades administrativas y profesionales y manteniendo abiertos los canales de comunicación, sin olvidar establecer una relación personal más estrecha con todos los profesores, el director integrará un verdadero equipo de trabajo, donde se permitirá la libre participación de los docentes.

para exponer sus ideas y sus proyectos para mejora de las actividades académicas y para poder mantener el desarrollo coordinado de la educación.

En lo que se refiere a la motivación y al apoyo por parte del director, nos damos cuenta de que si se les brinda a los docentes, pero sólo en lo que respecta a las actividades escolares; ya que sólo la minoría de ellos afirman que el director los motiva y apoya para que lleven a la práctica sus ideas y proyectos, pero esto no es solo responsabilidad del director, sino también de los docentes, pues si ellos no se acercan a él para exponerle sus inquietudes, ¿como va ha ser posible que los escuche y los apoye si no mantienen una comunicación constante con el director?. Asimismo, desde un principio el director debe ofrecer al docente confianza y libertad, para que no duden en ningún momento pedir su apoyo en cualquier actividad; de igual forma con la experiencia que adquiere cada año podrá ofrecerles una gama de actividades, tanto escolares como extraescolares, con las que ellos pueden participar y que serán de beneficio para los alumnos, profesores y para el mismo prestigio de la institución.

En la última hipótesis se plantea que las buenas relaciones que se perciben entre el director y los docentes, y entre los propios docentes, se originan en la comunicación constante que se da entre ellos. Esta hipótesis no se puede generalizar, por que nos hemos dado cuenta que no se establece el mismo tipo de comunicación entre los docentes, ni tampoco entre ellos y el director. El flujo de comunicación que se da entre ellos es de empatía, ya que existe una comunicación constante entre las personas que más se han identificado entre sí; mientras tanto, con otros profesores existe cierta indiferencia que origina la escasa comunicación entre ellos, lo cual sólo se limita a una simple información y a un intercambio de palabras cuando hay necesidad de ello. Sin embargo, esta indiferencia puede ir disminuyendo o puede evitarse desde el inicio del ciclo escolar con la formación de equipos de trabajo y con el logro de la participación constante en las reuniones académicas y en actividades escolares y extraescolares dentro y fuera del plantel. Asimismo, cada profesor tendrá éxito en sus actividades si estas le son asignadas de acuerdo a sus capacidades y habilidades profesionales y personales. Además se debe establecer una relación de respeto, de confianza y de libertad para que todos cooperen con su participación y con su trabajo, teniendo siempre en mente el mismo objetivo: "Lograr el desarrollo

coordinado de la educación, para su propio beneficio, el de los alumnos y el de la misma institución". Pero tomando siempre en cuenta, que la comunicación es la base de la vida humana, una comunicación efectiva y adecuada, permite que las personas se entiendan plenamente y puedan expresar libremente sus ideas y sus inquietudes. Asimismo, el saber comunicarse permitirá a los profesores alcanzar el desarrollo pleno en su vida profesional y personal.

CAPITULO VI. SUGERENCIAS Y PROPUESTA.

**VI.6 Propuesta para lograr el Desarrollo Coordinado de la Educación,
a través de la Comunicación entre el director y los docentes del
Centro Escolar Atoyac.**

Conforme a los resultados del análisis anterior, podemos percibir que la atención que tiene el director hacia los docentes no ha sido suficiente para lograr su integración en las áreas administrativa, profesional y personal.

Por dicha razón hemos elaborado esta propuesta, cuya finalidad es dar algunas recomendaciones tanto al director como a los docentes para mejorar sus relaciones personales, y que a la vez puedan equilibrarlas con las relaciones administrativas y con las académicas a través de la participación constante de los docentes, empleando los canales de comunicación que más se adapten a los fines y a las necesidades de la información que se desea transmitir y de las personas que la van a recibir.

Objetivo General.

- Sensibilizar a los trabajadores de la educación sobre la importancia de la comunicación constante, para lograr el desarrollo coordinado de la educación al equilibrar las relaciones personales, administrativas y profesionales entre el director y los docentes del Centro Escolar Atoyac.

Objetivos Específicos.

- Resaltar la importancia de las relaciones humanas como base de la comunicación efectiva para el desarrollo coordinado de la educación.
- Propiciar en los docentes la participación constante para la integración de un verdadero equipo de trabajo como colegas y no como subordinados.
- Motivar a los profesores para que aporten sus conocimientos, experiencias, ideas y proyectos para lograr que el desarrollo de sus actividades cotidianas sea dinámico y variado.

Antes que nada, debemos tener presente que las relaciones humanas se dan a través de la comunicación al lograr la interacción de dos personas o más. No pueden existir buenas relaciones cuando la comunicación es mala, ni mucho menos podrá haber coordinación en las actividades comunes de las personas; porque para que haya comprensión entre ellas, debe darse una comunicación adecuada buscando los mejores canales de comunicación para que sea más accesible.

La base para mantener una buena relación personal no sólo consiste en saber enviar los mensajes de manera adecuada, sino que también depende del saber escuchar; porque si no sabemos escuchar, los que hablen con nosotros no tendrán la suficiente confianza para comunicarnos lo que desean, pensarán que no tenemos el mínimo interés en su conversación y por lo tanto, les crearemos un clima de inseguridad cada vez que quieran comunicarnos algo.

Así, cuando el director requiera enviar información a los docentes, primero planeará como enviarla de acuerdo al contenido y al objetivo de ésta, y considerará los siguientes puntos:

1. Tipo de comunicación que se establecerá:

- a) **Formal**. Se efectuará para cumplir objetivos y se planeará cuidadosamente.
- b) **Informal**. Será espontánea y seguirá una corriente de simpatía y de acercamiento.

2. Tipos y canales de comunicación.

- a) **Comunicación Oral**. Permitirá conocer de manera inmediata si la información que se envía ha sido comprendida; da cabida a la participación de los docentes a través de sugerencias, acuerdos, inconformidades, dudas, inquietudes, etc. Cuando se utiliza este tipo de comunicación debe cuidarse el tono de voz que se emplea, la claridad de las palabras, las actitudes y las expresiones no verbales. Se escucharán atentamente las opiniones, puntos de vista y sugerencias de los demás demostrando un verdadero interés por la participación, creando un clima de confianza y de seguridad para que los docentes colaboren de una forma más efectiva.

b) Comunicación Escrita.

La información que se envía será determinante y autoritaria, no permitirá conocer de manera inmediata si el mensaje ha sido comprendido, no hay participación directa y espontánea por parte de los profesores. En la información escrita habrá claridad en las palabras, será legible, se cuidará la redacción y la ortografía. cuando se trate de carteles o periódicos murales debe considerarse el tamaño de las letras y los colores que se utilizarán para su elaboración. La comunicación escrita se ocupará para elaborar circulares, oficios, memorándums, cartas, carteles, periódicos murales, folletos, gacetas, etc.

3. Características individuales y grupales.

El director deberá conocer perfectamente el desarrollo de cada docente, tanto en forma individual como grupal. Asimismo, tendrá presente las aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades de cada uno, así como también, sus características físicas, emotivas, intelectuales y sociales. Porque al conocer como es cada uno de ellos y como se relaciona en un grupo, ayudará

a que las actividades sean designadas de acuerdo a sus capacidades individuales. Así, las tareas que se encomiendan a los docentes no estarán fuera de su alcance, porque se adaptarán perfectamente a sus características propias; en cambio, si se pidiera a alguien desarrollar una actividad para la cual no tiene habilidades, no la realizará con eficiencia, utilizará más tiempo del necesario y se sentirá frustrado al no alcanzar el objetivo deseado. El director deberá ser también un excelente observador, para que pueda apreciar y entender las expresiones no verbales de los docentes, ya que ellas vienen a completar lo que se dice en la comunicación verbal al afirmarla o al contradecirla.

Se mantendrá un ambiente de armonía y entendimiento cuando se utilicen los canales adecuados para enviar información, y exista claridad y precisión en los mensajes; además, el director tratará de ponerse en el lugar de cada uno de los docentes al tener en cuenta sus características, aptitudes y habilidades.

Las bases de las relaciones personales deben cimentarse desde el primer contacto que se establece con los docentes. Ese primer contacto será

una entrevista inicial, donde se tratara de conocer a grandes rasgos la personalidad del docente. además de tratar información académica y administrativa.

Para poder comenzar una entrevista inicial, se deberá tener un criterio general sobre la personalidad del docente; dicho criterio se formará a través de la comunicación no verbal, con la finalidad de conocerlo lo mejor posible para poder decidir si cubre el perfil de puesto deseado o no, esto se podrá decidir al ir corroborando a lo largo de la entrevista si la comunicación verbal coincide con la no verbal. En la comunicación no verbal se consideraran los siguientes aspectos.

• **Rasgos Físicos:**

- a) Constitución física. Sano - Enfermo.
- b) Arreglo personal. Presentable - Desaliñado.
- c) Expresión en el rostro. Seguridad - Inseguridad.
Interés - Desinterés.
Entusiasmo - Desagrado.

• **Emotividad:**

- a) Tranquilo - Alterado,
- b) Pasivo - Activo,
- c) Agresivo - Dócil,
- d) Nervioso.

• **Rasgos Intelectuales:**

- a) Expresión verbal,
- b) Sentido de adaptación,
- c) Capacidad profesional.

Los rasgos anteriores se observarán durante el rapport, es decir, mientras se intercambia el saludo de bienvenida y algunos comentarios generales para que se disipen las asperezas entre el director y el profesor, logrando así un ambiente de confianza y seguridad.

El contenido de la entrevista no se enfocará simplemente en la verificación de datos de una solicitud, sino que también se dará información al docente sobre la política de la escuela, los objetivos que se pretenden alcanzar, los

planes de trabajo, los horarios y reglamentos, etc.; además se tratarán asuntos académicos, administrativos y financieros. Al llegar a un acuerdo, la entrevista finalizará con la bienvenida al profesor como integrante del equipo docente, indicando los trámites administrativos que se tienen que hacer.

Durante la entrevista el director debe darse cuenta de la motivación que existe en el docente a través del grado de desarrollo de sus cualidades personales y de las normas de conducta que muestra en ese momento. Si la motivación que muestra el profesor es positiva, se calificará como una persona segura de sí misma; en cambio, si la persona muestra inseguridad, angustia o intranquilidad, no se clasificará de inmediato como alguien falto de motivación, porque puede existir un motivo mediato que de lugar al comportamiento que la persona refleja en ese momento, ya sea que haya sucedido en el trayecto al lugar de la entrevista o un día anterior. El director al detectar inseguridad, angustia o intranquilidad en la persona entrevistada, deberá hacer un poco informal la entrevista hasta lograr que el docente sienta confianza y seguridad, y demuestre así sus propias cualidades personales.

Asimismo, a lo largo de la entrevista, las intervenciones del docente serán escuchadas con atención, tratando de contestar de manera clara y precisa a sus dudas e inquietudes. Pero si el profesor no tiene mucha participación durante la entrevista, el director debe invitarlo a participar de una manera amable, motivándolo con preguntas o destacando aspectos sobresalientes de sus experiencias y reconocimientos académicos.

El trato hacia los docentes será igual, es decir, no habrá diferencias por algunos de ellos, ni tampoco se negará a nadie la motivación y el apoyo que necesitan de acuerdo a sus características y a sus necesidades particulares. El ambiente que reine en la escuela será de armonía, de confianza y de libertad, no sólo entre el director y los docentes, sino también entre los docentes mismos como compañeros; integrando así un verdadero equipo de trabajo donde no vean y se traten como colegas y no como autoridad y subordinados.

El director ejercerá un liderazgo académico y verá a los docentes como colegas, les permitirá a todos el mismo derecho a opinar, a exponer sus puntos de vista y sus experiencias; también deberá considerar sus ideas y

proyectos para mejora del trabajo docente e institucional. Debe lograr que todos los profesores estén de acuerdo en alcanzar un objetivo común para satisfacer sus propias necesidades, tanto profesionales como personales y a la vez satisfacer las necesidades académicas de los alumnos y de los padres de familia.

Desde un principio, el equipo docente establecerá una relación sólida y equitativa, donde fluya una comunicación constante y efectiva. Por lo tanto, no existirá rivalidad ni subestima por algún miembro del personal, cualquier fricción o desacuerdo detectado entre los docentes se atenderá de forma inmediata para que la situación no ascienda a mayores; de la misma manera se deberán atender los problemas en el rendimiento académico, las llegadas tarde, la entrega de reportes escolares fuera de tiempo, los conflictos entre docentes y alumnos o entre docentes y padres de familia.

Debido a que la mayoría de los docentes del Centro Escolar Atoyac tienen una licenciatura además de la carrera magisterial, están capacitados para hacer aportaciones y sugerencias de valor para mejorar el proceso de enseñanza. Por lo tanto, pueden participar de manera constante en actividades académicas, administrativas, de evaluación y hasta de supervisión.

Los docentes desempeñarán las siguientes actividades, basándose en sus experiencias pasadas y en su constante actualización académica y profesional.

1. Administración y Organización Escolar.

- Apoyo para nombramientos de personal y ascensos.
- Promoción de becas para los alumnos.
- Distribución de grupos.
- Formulación de horarios.
- Adaptación de las actividades al calendario escolar.
- Elaboración y repartición de los reglamentos de padres de familia y alumnos.
- Organizar y coordinar actividades extraescolares.
- Elaboración, adaptación o modificación de los planes y programas de estudio.
- Contribuir al establecimiento de las buenas relaciones humanas entre el director, los docentes, los alumnos y demás personas involucradas en la escuela.

2. Académicas.

- **Utilizar libremente métodos y técnicas de enseñanza, de acuerdo a las materias de estudio y a los temas a tratar en cada una de ellas, desechando los que no funcionen adecuadamente y recomendando los que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.**
- **Elaborar manuales y boletines sobre temas de enseñanza como apoyo al docente.**
- **Sugerir material didáctico que facilite el desempeño de las actividades cotidianas.**
- **Seleccionar y recomendar bibliografía de consulta para alumnos y docentes.**
- **Sugerir ideas para la elaboración del periódico escolar.**
- **Orientar a los padres de familia para el mejoramiento de los alumnos.**

3. De evaluación.

- **Contribuir a la elaboración de programas de evaluación continua de los alumnos.**
- **Evaluar en forma general el trabajo diario.**

- **Evaluar la efectividad de los planes y programas de estudio.**
- **Hacer autoevaluaciones sobre el rendimiento académico.**
- **Proponer las mejoras o alternativas que mejoren el trabajo académico.**

4. De supervisión.

- **Aportar ideas para la elaboración de un plan continuo de supervisión, entendida como la participación del docente.**
- **Preparar informes escritos sobre las ventajas y desventajas de los métodos, técnicas y materiales empleados en las clases.**
- **Elaborar reportes sobre las necesidades generales y particulares de los alumnos y sugerir soluciones prácticas.**
- **Diagnosticar problemas de aprendizaje en los alumnos y elaborar planes de enseñanza de acuerdo a sus necesidades.**

Los docentes pueden trabajar libremente o en conjunto las actividades anteriores y posteriormente plantearlas en las reuniones académicas, así se llegará a un acuerdo en equipo para llevarlas a la práctica, adaptándose a las necesidades de los alumnos y a las aptitudes y habilidades de los profesores para obtener buenos resultados en el desempeño académico y en el

aprendizaje de los alumnos. Asimismo, se llevará un seguimiento del desarrollo de las actividades para tener un conocimiento de la efectividad de éstas y así poder decidir si se continúan con ellas o existe la necesidad de recurrir a otras.

El director motivará continuamente la participación de los docentes para que se efectúen las actividades anteriores y apoyará las ideas y proyectos que aporte cada uno de ellos, brindándoles asesoría para que se lleven a cabo.

Si el director no logra fácilmente la participación de algunos profesores, puede utilizar la motivación a través de reconocimientos por sus trabajos presentados y en última instancia por medio de incentivos económicos.

No obstante, si desde un principio se invita y se motiva al docente a participar de una forma libre y constante, todos los docentes estarán dispuestos a presentar sus propuestas porque serán consideradas y llevadas a la práctica. También, la comunicación constante entre los docentes y el director dará mayor seguridad en ellos, tanto en forma personal como profesional.

Así, la confianza, la libertad y la seguridad que el director desarrolle en los docentes, se verá reflejada en su desempeño académico, tanto en sus ideas y proyectos que aporten a la escuela, como en su trabajo cotidiano en el salón de clase; lo cual será de beneficio para la imagen de la escuela, para el aprendizaje satisfactorio de los alumnos y para la propia superación personal y profesional de los docentes y del director.

El director y los docentes al familiarizarse con la escuela y con el lenguaje escolar, podrán elegir de una manera más sencilla los canales de comunicación que se adapten mejor a los objetivos de la información que se desea enviar y a las características de las personas que la recibirán.

Para lograr el desarrollo coordinado de la educación, el director debe procurar que las relaciones personales, administrativas y profesionales sean constantes y equitativas entre los docentes; es decir, el director mantendrá el mismo tipo de relación con todos ellos, no habrá preferencia o indiferencia por alguna persona y les brindará apoyo y motivación en el momento que lo requieran. El éxito en las relaciones profesionales y administrativas dependen de las relaciones personales que se establecen desde un principio,

porque de acuerdo al grado de conocimiento que tenga el director de cada uno de los miembros del personal docente, será la asignación de actividades que se les encomienden, tomando siempre en cuenta sus características personales más sobresalientes para las tareas a desarrollar.

Todo consiste en la integración de un buen equipo de trabajo, donde todos participen con libertad y autonomía, pero conscientes de que deben apeгarse a ciertas normas de trabajo.

Cuando el director tiene dificultades para integrar dicho equipo de trabajo, puede apoyarse en el Consejo Técnico Consultivo de la escuela. Dicho consejo está encargado de analizar y sugerir mejoras para los planes y programas de estudio, métodos de enseñanza, evaluación de programas para la superación del servicio educativo, capacitación del personal docente, adquisición, elaboración y uso de materiales auxiliares, etc. Asimismo, de acuerdo con el Manual Técnico-Pedagógico del Director de Educación Primaria (31), el Consejo Técnico Consultivo estará integrado por el director del plantel como presidente, un secretario que será elegido de entre los docentes que fungen como vocales y un representante por cada grado. De

esta manera, debido al número de profesores con que cuenta la escuela, cada uno de ellos puede ser representante de su grupo y así estarán obligados a participar en las actividades que tiene a su cargo el Consejo. Así, al ser miembros activos del Consejo, los docentes podrán exponer sus ideas y proyectos, contando con el apoyo del director y de sus demás compañeros de trabajo.

Al formar parte del Consejo Técnico Consultivo, tanto los profesores como el director tendrán la oportunidad de convivir más estrechamente entre sí. De igual manera, se incrementará el grado de comunicación entre el director y los docentes logrando un mayor equilibrio entre las relaciones profesionales, administrativas y personales, eliminando la indiferencia y la apatía que existe entre ellos, permitiendo alcanzar el "Desarrollo Coordinado de la Educación en la Escuela Primaria del Centro Escolar Atoyac".

CITAS.

1. PEREIRO, ROBERTO. Introducción al estudio de la Comunicación. p.31
2. BERLO, DAVID, K. El proceso de la Comunicación. p.11
3. NERICI, G., IMIDEO. Introducción a la Supervisión Escolar. p.182
4. ARIAS, GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos.
p. 386
5. Ob. Cit. p.32
6. Ídem.
7. KOONTZ, HAROLD Y O'DONNELL, CYRIL. Administración. p.596
8. BECVAR, J., RAPHAEL. Métodos para la Comunicación Efectiva. p.25
9. Ídem.
10. WILLES, KIMBALL. Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas.
p.20
11. Ídem.
12. UNESCO. Un Sólo Mundo, Voces Múltiples: Comunicación e Información en Nuestro Tiempo. p.21
13. SÁNCHEZ, CEREZO, SERGIO. Enciclopedia Técnica de la Educación.
p.212 Tomo I
14. LEDEZMA, RUIZ, BEATRIZ. Psicología Social y Comunicación. p.53
15. GOLDHABER, GERALD. Comunicación Organizacional. p.228

16. BALLESTEROS Y USANO, ANTONIO. Organización de la Escuela Primaria. p.12
17. FERNANDEZ, ADALBERTO. La Educación: Constantes y Problemática Actual. p.534
18. GARCÍA, HOZ, VÍCTOR. Principios de Pedagogía Sistemática. p.294
19. MATERI, LILIA, E. Administración Escolar: Planteamiento Institucional. p.96
20. LEMUS, LUIS, ARTURO. Pedagogía: Temas Fundamentales. p.46
21. S.E.P. Ley Federal de Educación. p.6
22. S.E.P. Ley General de Educación. p.22
23. S.E.P. Manual del Director del plantel de Educación Primaria. p.11
24. Ibid. p.46
25. LEMUS, LUIS, ARTURO. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. p.62
26. Idem.
27. Ibid. p.94
28. Ob. Cit. p.97
29. Ob. Cit. p.8

30. V.O.D.M. EL Siervo de Dios, Josemaria Escrivá de Balaguer Fundador del Opus Dei. p. 2
31. Ob. Cit. p. 50
32. S.E.P. Manual Técnico-Pedagógico del Director de Educación Primaria.
p.85

BIBLIOGRAFIA

1. ALBARRAN, AGUSTÍN, ANTONIO. Relaciones Humanas en la Comunidad Escolar. Edit. Ediplesa; México D.F. 72p.
2. AGUILAR, JOSÉ, ANTONIO. Planación Escolar y Formación de Proyectos. Edit. Trillas; México D.F., 1977. 305p.
3. AGUILAR, JOSÉ, ANTONIO. Desarrollo de Capacidades Administrativas. Edit. Trillas; México D.F., 1978. 342p.
4. ARIAS, GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas; México D.F., 1985. 386p.
5. ALVAREZ, ROMAN, JESÚS, ANTONIO. Las Relaciones Humanas. Décima Octava Ed. Edit. Jus; México D.F., 1992. 236p.
6. BALLESTEROS Y USANO, JESÚS, ANTONIO. Organización de la Escuela Primaria. Novena Ed. Edit. Patria; México D.F., 1993. 451p.
7. BALL, J., STEPHEN. La Micropolítica de la Escuela. Edit. Paidós; Barcelona, 1989. 301p.
8. BALL, RAYMOND. Pedagogía de la Comunicación. Edit. El Ateneo; Buenos Aires, 1972. 142p.
9. BAER, EARL, E. Las Relaciones Humanas en los Negocios. Edit. Limusa; México D.F., 1981. 413p.
10. BECVAR, J., RAPHAEL. Métodos para la Comunicación Efectiva. Edit. Limusa; México D.F., 1978. 208p.
11. BERLO, DAVID, K. El Proceso de la Comunicación. Edit. El Ateneo; Argentina, 1976. 239p.
12. BERTOGGIO, OSCAR, JOBANSEN. La Comunicación y la Conducta de la Organización. Edit. Diana; México D.F., 1975. 225 p.

1. ALBARRAN, AGUSTÍN, ANTONIO. Relaciones Humanas en la Comunidad Escolar. Edit. Ediplesa; México D.F. 72p.
2. AGUILAR, JOSÉ, ANTONIO. Planeación Escolar y Formación de Proyectos. Edit. Trillas; México D.F., 1977. 305p.
3. AGUILAR, JOSÉ, ANTONIO. Desarrollo de Capacidades Administrativas. Edit. Trillas; México D.F., 1978. 342p.
4. ARIAS, GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas; México D.F., 1985. 386p.
5. ALVAREZ, ROMAN, JESÚS, ANTONIO. Las Relaciones Humanas. Décima Octava Ed. Edit. Jus; México D.F., 1992. 236p.
6. BALLESTEROS Y USANO, JESÚS, ANTONIO. Organización de la Escuela Primaria. Novena Ed. Edit. Patria; México D.F., 1993. 451p.
7. BALL, J., STEPHEN. La Micropolítica de la Escuela. Edit. Paidós; Barcelona, 1989. 301p.
8. BALL, RAYMOND. Pedagogía de la Comunicación. Edit. El Ateneo; Buenos Aires, 1972. 142p.
9. BAER, EARL, E. Las Relaciones Humanas en los Negocios. Edit. Limusa; México D.F., 1981. 413p.
10. BECVAR, J., RAPHAEL. Métodos para la Comunicación Efectiva. Edit. Limusa; México D.F., 1978. 208p.
11. BERLO, DAVID, K. El Proceso de la Comunicación. Edit. El Ateneo; Argentina, 1976. 239p.
12. BERTOGGIO, OSCAR, JOBANSEN. La Comunicación y la Conducta de la Organización. Edit. Diana; México D.F., 1975. 225 p.

- 13 BRETH, ROBERT, D. Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas.
Edit. Fondo Educativo Interamericano; México D.F., 1974. 317p.
- 14 CANO, FUENTES, MARCO, ANTONIO. Las Relaciones Humanas en el Trabajo. Diagnostico Administrativo por Computadora; México D.F., 1980. 117h.
- 15 CARVALHO, BORDENAVE. Planificación y Comunicación.
Edit. Don Bosco; México D.F., 1980. 153p.
- 16 CASTAÑEDA, YAÑES, MARGARITA. Los Medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa. Segunda Ed. Edit. Trillas; México D.F., 1980. 184p.
- 17 CEMPAE. Expresión y Comunicación.
Edit. CEMPAE; México D.F., 1975. 64p.
- 18 DEBESSE, MAURICE. La Función Docente.
Edit. Oikos-Taw; Barcelona. 1980. 171p.
- 19 DOUGLAS, BARNES. De la Comunicación al Currículum.
Edit. Peguin Books; 1979. 202p.
- 20 DUBIN, ROBERT. Las Relaciones Humanas en la Administración.
Edit. Continental; México D.F., 1973. 59p.
- 21 ECO, UMBERTO. Cómo hacer una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio. Tr. Lucia Baranda. Edit. Gedisa; México D.F., 1991. 267p.
- 22 ESCUDERO, YERENA, MA. TERESA. La Comunicación en la Enseñanza.
Edit. Trillas; México D.F., 1972. 72p.
- 23 FERMIN, MANUEL. Tecnología de la Supervisión Docente.
Edit. Kapelusz; Argentina. 1980. 135p.

- 24 FERNANDEZ, ADALBERTO. La Educación, Constantes y Problemática Actual. Décima Ed. Edit. CEAC; Barcelona, 1983. 534p.
- 25 FILHO, LOURENCO. Organización y Administración Escolar. Edit. Kapelusz; Argentina, 1965. 242p.
- 26 GARCÍA, HOZ, VÍCTOR. Principios de Pedagogía Sistemática. Segunda Ed. Edit. Rialp; Madrid, 1987. 694p.
- 27 GARCIA, HOZ, VÍCTOR. Educación Personalizada. Segunda Ed. Edit. Cincel; Valladolid, 1992. 326p.
- 28 GLOTON, ROBERT Comunicación y Diálogo entre Educadores. Edit. Narcea; Madrid, 1971. 94p.
- 29 GOLDHABER, GERALD. Comunicación Organizacional. Tr. José Manuel Balaguer. Logos Consorcio Editorial; México D.F., 1977. 423p.
- 30 GÓMEZ, CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de Empresas. Sexta Ed. Edit. Edicol; México D.F., 1984. 420p.
- 31 HERNÁNDEZ, RODRÍGUEZ, JORGE. Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica; México D.F., 1985. 327p.
- 32 JENSON, THEODORE, J. Principios de Administración Escolar. Tr. Carolina Duggan. Edit. Troquel; Buenos Aires. 1968. 152p.
- 33 KADUSHIN, ALFRED. La entrevista en el Trabajo Social. Séptima Ed. Edit. Colección de Textos Extemporáneos; México D.F., 1988. 339p.
- 34 KOONTZ, HAROL, Y O'DONNELL, CYRIL. Administración. Edit. Mc.-Graw-HILL; México D.F., 1990. 771p.

- 35 LARREA, PEDRO. Calidad de Servicio.
Edit. Díaz de Santos; Madrid, 1991. 274p.
- 36 LEDEZMA, RUIZ, BEATRIZ. Psicología Social y Comunicación.
Edit. Ledezma Ruiz, México D.F., 1980. 93h.
- 37 LEMUS, LUIS, ARTURO. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Edit. Kapelusz; Argentina, 1975. 381p.
- 38 LEMUS, LUIS, ARTURO. Pedagogía: Temas Fundamentales.
Edit. Kapelusz; Argentina, 1985. 348p.
- 39 LEROY, GILBERT. El Diálogo en la Comunicación.
Tr. Gómez Molleda. Edit. Narcea. Madrid, 1971. 205p.
- 40 MATERI, LILIA, E. Administración Escolar: Planteamiento Institucional.
Tercera Ed. Edit. El Atenco; Argentina, 1988. 140p.
- 41 NERICI, G., IMIDEO. Introducción a la Supervisión Escolar.
Edit. Kapelusz; Argentina, 1975. 316p.
- 42 NETHOL, ANA, MARÍA Y PICCINI, MABEL. Introducción a la Pedagogía de la Comunicación. Edit. Terra Nova UQAM; México D.F., 1984. 112p.
- 43 OTERO, OLIVEROS, F. La Participación en los Centros Educativos.
Edit. Universidad de Navarra; Pamplona, 1974. 39p.
- 44 OWEN, ROBERT, G. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. Tr. Juan Manuel Madrazo. Edit. Santillana; Madrid, 1976. 353p.
- 45 PADUA, JORGE. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. Edit. Colegio de México; México, 1979. 364p.

46. PEREDO, ROBERTO. Introducción al Estudio de la Comunicación. Segunda Ed. Edit. Universidad Iberoamericana; México D.F., 1990. 223p.
47. PICK, DE WEISS, SUSAN Y LÓPEZ, V., ANA, LUISA. Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Segunda Ed. Edit. Trillas. México D.F., 1980. 160p.
48. PIGNATARI, DECIO. Información, Lenguaje, Comunicación. Edit. Gustavo Gili; Barcelona, 1977. 98p.
49. PINILLA, SÁNCHEZ, CONCHA, ANTONIO. Administración de la Educación. Edit. Iberoamericana de Editores; Lima, 1981. 271p.
50. REYES, PONCE, AGUSTÍN. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Edit. Limusa; México D.F., 1985. 392p.
51. RODRÍGUEZ, ILLERA, JOSÉ, LUIS. Educación y Comunicación. Edit. Paidós; Barcelona, 1988. 271p.
52. SCHARAMM, WILBUR. La Ciencia de la Comunicación Humana. Quinta Ed. Edit. Roble; México D.F., 1963. 158p.
53. SACHS, BENJAMIN, M. Administración y Organización Educativa. Edit. El Ateneo; Argentina, 1972. 535p.
54. SÁNCHEZ, CEREZO, SERGIO Y OTROS. Enciclopedia Técnica de la Educación. Tomo I, Segunda Ed. Edit. Santillana; México D.F., 1986. 447p.
55. SELTZ, CLAIRE. Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Tr. Jacinto Antolín Alonso. Novena Ed. Edit. Rialp; Madrid, 1980. 826p.
56. S.E.P. Ley General de Educación. Edit. CONALTE. México D.F., 1993. 60p.

- 57 S.E.P. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.
 Edit. Subsecretaria de Planeación Educativa y Subsecretaria de Educación Elemental. México D.F., 1986. 147p.
- 58 S.E.P. Manual del Supervisor de la Zona de Educación Primaria.
 Edit. Subsecretaria de Planeación Educativa y Subsecretaria de Educación Elemental. México D.F., 1987. 272p.
- 59 S.E.P. Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. Edit. Subsecretaria de Planeación Educativa y Subsecretaria de Educación Elemental. México, D.F., 1986. 147p.
- 60 SFERRA, ADAM, Y OTROS. Personalidad y Relaciones Humanas.
 Segunda Ed. Edit. Mc.-Graw-Hill. México D.F., 1988. 244p.
- 61 SHILOSTANI, TOMOTSU. Sociedad y Personalidad.
 Edit. Paidós. Buenos Aires, 1961. 570p.
- 62 TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. El Proceso de la Investigación Científica. Edit. Limusa, México D.F., 1980. 158p.
- 63 UNESCO. Un sólo Mundo y Voces Múltiples. (Comunicación e información en Nuestro Tiempo). Edit. Fondo de Cultura Económica. México D.F., 1980. 508p.
- 64 VALDEZ, F. FRANCISCO. Cómo Dirigir una Escuela Primaria.
 Quinta Ed. Edit. Oasis, México D.F., 1984. 205p.
- 65 VERON, ELÍSEO. Lenguaje y Comunicación Social.
 Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1976. 286p.
- 66 WILLES, KIMBALL. Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas.
 Edit. Trillas. México D.F., 1965. 364p.

DOCUMENTOS:

- S.E.P. Ley Federal de Educación.

México D.F., 1986. 10h.

- VICEPRESIDENCIA DEL OPUS DEI EN MÉXICO.

El Siervo de Dios José María Escrivá de Balaguer Fundador del Opus Dei.

México D.F., 1988. 20p.

DICCIONARIOS:

- Diccionario de las Ciencias de la Educación.

Vol I y II; Edit. Santillana; Madrid, España, 1991.

REVISTAS:

MARTÍN, SERRANO, MANUEL. Revista Española de Investigaciones Sociológicas; No. 33, Madrid, España; Enero-Marzo, 1986. p.15-34.

ANEXOS.

ANEXO No. 1 Práctica de Observación.

La práctica se llevó a cabo a la hora de descanso, con la finalidad de observar tanto el grado de comunicación como la relación que se establece entre los docentes y el director, entre los docentes y los alumnos y entre los docentes mismos.

Pues bien, todos los docentes se encontraban en el patio, dos de ellos sostuvieron una conversación desde el principio del descanso hasta el final; otros dos se detuvieron a conversar alrededor de cinco minutos, posteriormente cada quien siguió su camino; asimismo, el resto de los profesores se dedicaron a conversar con los alumnos, y dos de ellos sólo se dedicaron a observarlos.

El profesor encargado de la cooperativa, se pasó todo el tiempo en ella haciendo cuentas, incluso él no formó a su grupo después del descanso porque aún estaba ocupado.

Otro de los profesores tiene a su cargo avisar a sus compañeros y a los alumnos que pasen a formarse, esto es antes de que suene el timbre para pasar a los salones.

Cada profesor forma a su grupo y el coordinador se encarga de hacer la formación general. Cuando los alumnos pasan a la formación deben hacerlo ya sin alimentos, y sin embargo, tres profesores se acercaron a ordenar a su grupo con alimentos en la mano.

Asimismo, se pudo observar que los profesores que conversaron durante todo el descanso son vecinos de formación y de grupo.

El director durante los quince minutos de descanso se mantuvo ocupado con una entrevista, después salió al patio donde permaneció poco tiempo, porque se acercaron a él dos profesores y el coordinador para preguntarle sobre los periodos de evaluación, platicaron durante cinco minutos y posteriormente se dirigió con dos de ellos hacia la dirección, durante el trayecto el director le recogió a un alumno la corbata por no ser la del uniforme; también fue saludando de mano a algunos alumnos.

Al finalizar el descanso el director salió nuevamente al patio para verificar la formación. Mientras avanzaban los grupos a sus salones, el iba preguntando a cada profesor si todo estaba bien, si no se ofrecía nada; ellos contestaban con una sonrisa que no, que todo estaba bien. Sólo un profesor se acercó para preguntarle si le podía hacer la revisión de un examen.

Una vez que todos los grupos avanzaron a sus salones, el director se retiró a su oficina.

De los doce grupos existentes solo se conservan dos profesores del año pasado, los cuales vestían de suéter y corbata, en cambio los profesores de nuevo ingreso se presentaron de traje y corbata. Asimismo, la mayoría de los profesores tienen entre veinticinco y cuarenta años de edad, sólo uno de ellos tiene más de cincuenta años.

De esta observación, podemos decir que los profesores más bien tratan de mantener una relación estrecha con los alumnos, ya que entre ellos mismos no existe el interés por entablar una conversación. Tal vez se deba a que diez de ellos son de nuevo ingreso, pero eso no justifica la indiferencia que existe

entre ellos, ya que les espera un largo ciclo escolar juntos; y si hasta ahora no han sentido la necesidad de relacionarse más estrechamente, tal vez más adelante si se de y será muy difícil pedir ayuda mutua, pues primeramente se tendrán que eliminar las asperezas existentes entre ellos.

ANEXO No. 2 Entrevista con el Director.

Sólo con el director se mantuvo un trato más directo y hubo la necesidad de hacerle una entrevista para obtener información acerca de cómo esta conformada la escuela; no obstante, la entrevista fue demasiado corta debido a las diversas ocupaciones que él tiene.

El contenido de esta entrevista fue el siguiente:

1. ¿ Por quién fue fundada la institución ?
- Por el Padre Orbe, fundador del Opus Dei.
2. ¿ Que papel o función tiene el Opus Dei en la escuela ?
- Se encarga de la formación espiritual de todo el personal de la institución, de los alumnos y de los padres de familia.
3. ¿ Que religión deben tener los alumnos y los docentes ?
- La religión católica.
4. ¿ La congregación del Opus Dei brinda alguna ayuda económica al colegio, o éste se la proporciona a la congregación ?
- No.

5. ¿ Cual es el número de grupos con el que cuenta el nivel primaria ?
- Doce.
6. ¿ Con cuántos alumnos cuentan los grupos ?
- Entre veinticinco y treinta niños.
7. ¿ Que requisitos se necesitan para ingresar a la escuela ?
- Examen de admisión, promedio de ocho, entrevista con los padres de familia y cuando ingresan a primer año se les pide constancia de preescolar.
8. ¿ Bajo qué lineamientos trabaja la institución al desaparecer la Ley Federal de Educación ?
- Ahora nos basamos en la Ley General de Educación.
9. ¿ Cómo ha trabajado los nuevos programas de estudio ?
- Por orientaciones y asesorías de la S.E.P., por reproducción de copias y por reuniones internas.
10. ¿ Se apoya en alguna persona para lograr la coordinación de la escuela ?
- Si, en el coordinador académico, en la secretaria y en los profesores.
11. ¿ Con qué personal cuenta la escuela primaria para el desarrollo de sus funciones ?
- Con los profesores de grupo, los profesores de clase especial (música, inglés, educación física), el profesor de taller y el médico escolar.

12. ¿ Con qué instalaciones cuenta la escuela en general ?

- Cuenta con tres niveles pertenecientes a primaria, secundaria, preparatoria y bachillerato tecnológico; existen cubículos para entrevistas; aula de material didáctico; biblioteca; salones para talleres; campos deportivos; cooperativa; capilla; estacionamiento y oficinas administrativas

13. ¿ Cómo se sostiene económicamente la escuela ?

- A través de colegiaturas.

14. ¿ Qué niveles integran la escuela ?

- Primaria, secundaria, preparatoria y bachillerato en computación y en artes gráficas.

15. ¿ Cuántos años lleva funcionando la escuela ?

- Inicio con la escuela primaria hace treinta y tres años.