

Unidad
S E A D
101



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORAMIENTO DE
LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

JOSEFINA VELAZQUEZ JACQUEZ

DURANGO, DGO. 1988



PA 5-X-99

Unidad
S E A D
101

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORAMIENTO DE
LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

TRABAJO DE INVESTIGACION DOCUMENTAL PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCACION
PRE ESCOLAR Y PRIMARIA

JOSEFINA VELAZQUEZ JACQUEZ

DURANGO, DGO. 1988

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Durango, Dgo., 28 de ABRIL de 1988

C. PROFR.(A) JOSEFINA VELAZQUEZ JACQUEZ

P R E S E N T E .

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado " INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORAMIENTO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS "

, opción

Investigación Documental, a propuesta del asesor pedagógico C. Profra. Gloria Estela Campos Peinado, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará, al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E


PROFRA. MA. TRINIDAD AVILA VENEGAS
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN

S. E. P.

Departamento de Titulación de LEPEP.

UNIDAD UPN

DEDICATORIA

A QUIENES HAN CONTRIBUIDO A

MI SUPERACION PROFESIONAL

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADILLA.....	1
DEDICATORIA.....	2
DICTAMEN.....	3
TABLA DE CONTENIDOS.....	4
I.- INTRODUCCION.....	5
II.- LA SUPERVISION EN EL MUNDO ACTUAL	
A. Mundo contemporáneo.....	7
B. Problemas educativos.....	11
C. Preparación magisterial.....	14
III.- NATURALEZA DE LA SUPERVISION	
A. Evolución histórica.....	19
B. Elementos de la supervisión.....	23
C. Funciones de la supervisión.....	30
IV.- SUPERVISION ESCOLAR COMO GUIA	
A. Cualidades de la supervisión.....	40
B. Conocimiento de la conducta humana.....	47
C. Conducción del trabajo escolar.....	49
V.- SUPERVISION Y EVALUACION EDUCATIVA	
A. Valoración de las prácticas de enseñanza.....	52
B. Resultados del aprendizaje.....	56
C. Evaluación de la supervisión.....	58
VI.- CONCLUSIONES	
A. Conclusiones.....	63
B. Bibliografía.....	65
C. Apéndices.....	67

I INTRODUCCION

Constituye un positivo espíritu renovador para quien desempeña un cargo de dirección, conocer por medio de un trabajo de esta naturaleza, las acciones operativas que la supervisión de be aplicar para satisfacer las necesidades educativas condicio nantes de los maestros y de las realidades de la educación con temporánea.

La determinación de investigar LA INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORAMIENTO DE LAS ESCUELAS fue motivada por la ne cesidad personal de obtener el título de Licenciado en Educación Pre Escolar y Primaria, y la profesional de desempeñar el trabajo de supervisión con materiales técnicos más amplios y a decuados que respondan a las exigencias actuales.

En cinco capítulos se desarrollan los temas centrales de un trabajo que estudia las acciones que desarrolla la supervisión para lograr mejores situaciones de aprendizaje de los alumnos. Para su conformación, fue preciso tomar como base las categorías teóricas del pensamiento pedagógico de los grandes es tudiosos e investigadores de nuestro tiempo; categorías contenidas en los problemas educativos del mundo contemporáneo, evo lución histórica de la supervisión, elementos, funciones, cualidades, conocimiento de la conducta humana, conducción del aprendizaje, valoración de las prácticas de enseñanza, resultados de aprendizaje y evaluación de la supervisión que son analizadas con criterio científico, para entender su avance de acuerdo a los cambios científicos y tecnológicos que influyen

en la configuración de la vida del hombre.

Los aportes pedagógicos aquí enunciados apoyan la hipótesis que orientó la investigación: Sí influye la supervisión en el mejoramiento de las escuelas, porque su acción no es una manifestación aislada, sino consecuencia de las transformaciones que sufre la sociedad en la cual aquella se encuentra inmersa.

Como en educación no hay sistemas absolutos, sino una permanente integración de planes y soluciones, todos los profesionales de la educación en el ramo, que tengan interés de ahondar en el tema, encontrarán en el contenido significativos motivos de análisis y reflexión, así como una serie de conocimientos aprovechables que armonizan la interacción educativa a la acelerada transformación de la época ya que, la mejor preparación para el futuro es el pleno desarrollo de las posibilidades del presente.

El trabajo en sí, permite conocer la relación que tiene la supervisión con lo educativo, con el cambio social, con el desarrollo científico y técnico, con la democracia como forma de vida y con la libertad; para que, en base a ello, mejorar la escuela, considerándola no sólo como una institución social aislada, sino como una comunidad educativa dentro de la gran comunidad humana regional, nacional y universal.

II LA SUPERVISION EN EL MUNDO ACTUAL

A. Mundo contemporáneo

El cambio apresurado característico de la sociedad y de la cultura contemporáneas origina un significativo impacto sobre las estructuras educativas y las doctrinas que las fundamentan; al mismo tiempo, se le da forma a un cuadro general en el que cobran sentido los cambios educativos ya planeados o por planear.

Vivimos en una sociedad inestable, que no ha terminado su ciclo histórico; por la cual cambia constantemente en busca de su forma definida. Sin embargo, de igual manera como acontece en todos los progresos humanos, también el del cambio sigue un proceso variado, lento en determinadas etapas de la historia, rápido en otras. Actualmente, se vive en una etapa de tiempo apresurado, sin que esto signifique que las etapas anteriores de la humanidad no hayan presentado cambios palpables. Todo cambio pertenece a la vida humana y es universal, y no se concibe creer que en algunos de sus aspectos la sociedad haya estado exenta de cambios. Lo que se observa es que, sólo el mundo moderno está contemplando un tipo de sociedad completamente distinto de todos los que le han precedido, de todas las formas históricas anteriores a una velocidad de cambio cuya rapidez no se mide por siglos como en el pasado, sino por años, y al cual, los hombres tienen que ajustarse como proceso habitual.

"Nuestra estructura educativa no puede quedar al margen de este fenómeno permanente fenómeno básico del universo " 1. Y es

así, como la Secretaría de Educación Pública durante los últimos años ha implementado en nuestro país diversas acciones sistemáticas y planificadas para lograr en materia educativa los propósitos considerados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que conciben la educación como un proceso dinámico, cuya finalidad es promover el desarrollo integral y armónico del ser humano dentro de su entorno social y en un ambiente de libertad y progreso. Concepción que se hace operable a través -- del conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente, para que interactúen en ellas el educando, el educador y el contenido programático a fin de formar a los alumnos de acuerdo a lo que establece el artículo 3° constitucional y las políticas que, en materia de educación, establece el estado.

De acuerdo con este pensamiento, se ponen en práctica metas operativas que permiten participar con nuevos enfoques técnico-pedagógicos en la interpretación de la época, quedando de manifiesto el interés primordial de lograr que la supervisión, con su carácter de guía, estimule constantemente al personal docente, para que realice el trabajo de común acuerdo, con el objeto de coordinar esfuerzos para conseguir más efectividad en el desarrollo y aplicación del programa escolar en las escuelas, porque a ellas corresponde, guiadas por la supervisión, ayudar a los alumnos a desarrollar habilidades, aptitudes y valores necesarios, para que puedan llegar a ser miembros capaces y responsa-

bles de una sociedad libre en la que tomen decisiones acertadas y justas en el hogar, en el trabajo, en el ejercicio de sus derechos ciudadanos, en discusiones o en cualquier situación que implique el bienestar de los demás. De ahí el porque, se hace indispensable que las escuelas traten de adaptarse a las circunstancias para estar en condiciones de satisfacer las necesidades características del momento. El constante crecimiento de la sociedad observado en el aspecto científico y tecnológico ha aumentado el desarrollo de las muchas habilidades que requiere el individuo para ser útil a la sociedad, haciendo a las personas más dependientes entre sí para adquirir las habilidades necesarias.

En el seno de una sociedad que se significa por su interdependencia todos sus elementos son útiles, aunado a esto, el cambio constante sufrido en el gobierno democrático y el respeto a los derechos cívicos, han permitido una apertura mayor de la participación ciudadana; debido a esto y a la forma de organización y crecimiento alcanzados, la sociedad presente es más complicada. Pues, tanto los grandes descubrimientos científicos como los adelantos tecnológicos y las necesidades políticas, han obligado a grandes naciones como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Inglaterra, Canadá, Suiza, Suecia, y otras no tan poderosas como las anteriores: Dinamarca, Finlandia, Arabia. Fuertes dentro de sí mismas por su poder político, más no económico: Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, Yugoslavia, Rumania, Polonia. Y pequeñas naciones como Argentina, Brasil, México, Africa y Asia, a unirse unas con otras y ayudarse mutuamente, siendo determinante para ello, el impulso

dado a los medios de comunicación que las unen, propiciando el mejoramiento de la vida en un sentido y en el otro, enfrentando las a posibilidades de esclavitud, guerra y destrucción.

El afán incansable del hombre por vencer el mundo físico ha hecho imprescindible la necesidad de una mejor armonía y entendimiento entre los habitantes del mundo, sin olvidar que la capacidad intelectual, el bienestar psíquico y los valores democráticos han sido y serán los fines más importantes de una sociedad libre. Por lo tanto, una sociedad dinámica y una escuela en constante evolución requieren de una supervisión de nuevas funciones, enmarcada en el trabajo educativo que cada vez más es un trabajo de equipo, en el que cada quien mueve una pieza vital para la mejor formación del hombre. Por lo que, conociendo que la supervisión en México carece de las suficientes teorías apropiadas a la realidad educativa nacional, surge la motivación docente y el personal de investigar lo relativo al tema: LA INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORAMIENTO DE LAS ESCUELAS.

Esta meta implica vencer las limitaciones del investigador-carente de experiencia en la elaboración de trabajos intelectuales y de habilidades para la utilización de las técnicas y métodos necesarios, pues, las dificultades para el desempeño de la supervisión encontradas en el campo de la práctica, generan la inaplazable urgencia de proporcionar una severa orientación profesional y no sólo una preparación o entrenamiento técnico, para que se obtengan mejores resultados en la enseñanza, mediante el mayor y mejor uso del conjunto de conocimientos relativos al

al proceso enseñanza-aprendizaje, lo que, indudablemente influirá para lograr al término de la investigación, proporcionar conclusiones que sirvan de ayuda en la tarea de planear, organizar, evaluar y supervisar la labor educativa y, así, dentro del sistema escolar del que forma parte la supervisión ayude a las escuelas a elevar las condiciones de sus respectivas poblaciones, no sólo para formar parte de una sociedad presente, sino, que, además, ha de tomar en cuenta la del futuro.

B. Problemas educativos

El cambio social, el progreso científico y técnico y el desarrollo económico y político considerados como características de nuestro tiempo han originado cambios notables en la concepción de la supervisión y sus funciones. A las funciones que, por definición, le han pertenecido en todo tiempo, la supervisión de esta época agrega otras que la insertan con más fuerza en la vida humana integral, como lo es el servicio de orientación que ayuda a las escuelas a realizar mejor su trabajo; ya que, el objeto de la misma y sus procedimientos son determinados por las necesidades de las escuelas que deben actuar con la rapidez que el momento presente exige, considerando los problemas que actualmente afectan a la educación, como lo es propiciar las mejores oportunidades para la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

No se debe olvidar que la educación tiene fines variados y de gran dificultad y que, si ésta pretendiera sólo la ampliación de medios de comunicación o la forma de adquirir conocimientos

necesarias para ganarse la vida, su trabajo sería muy extenso, - pero si el objetivo de la educación es el desarrollo intelectual, moral y emocional, significando esto la responsabilidad consciente de cada quien para desenvolverse en una sociedad de hombres libres, la tarea se multiplica. De esto se deduce que no basta con preparar a los alumnos en los tres campos del conocimiento, no se hace necesario recargar los programas agregando mayor número de conocimiento por área o presionando a los alumnos para obtener buenas calificaciones académicas, logrando con ello solamente el fomentar el aprendizaje mecánico y rutinario. Como dice Arthur W. Foshay:

Un estudiante tiene mayor oportunidad de ser admitido - en la universidad si sus conocimientos están basados - en el memorismo, que no en la interpretación del conocimiento... aún puede actualmente obtenerse un título profesional gracias a que se posee buena memoria (lo cual es mucho más fácil), y no la necesaria comprensión. 2

Es decir, el alumno debe aprender solucionando los problemas que se le presentan dentro y fuera del aula, desarrollando para ello la capacidad de pensar y evitando sólo retener en la memoria, ya que la habilidad para resolver problemas forma parte de la capacidad intelectual que no debe descuidarse.

La tarea educativa presente es tan importante como complicada debido a las diferencias individuales de los alumnos, que tie

nen capacidades e intereses diferentes. Muchos maestros no toman en cuenta estas diferencias y creen que es mejor enseñar lo mismo a los alumnos del mismo grado. Sin embargo, los encargados del estudio psicológico y social del ser humano especifican que las capacidades e intereses de los individuos son diversos y naturales y que, por lo mismo, las escuelas deben dar a cada alumno la oportunidad de desarrollar sus habilidades para que trabajen sin sentirse presionados y, así, los progresos y satisfacciones que obtengan estén de acuerdo con la personalidad. Por tanto, se debe apreciar el progreso de cada alumno de acuerdo con sus comportamientos, lo que requiere que, las prácticas de enseñanza estén de acuerdo con las diferencias individuales, ya que, si no se procede así se obstaculiza su adelanto.

La motivación y el aprendizaje son muy importantes aún cuando existe entre los estudiosos de la educación diferente criterio en cuanto al conocimiento, interpretación y convicción sobre el aprendizaje, sistemas y procedimientos que los maestros aplican en las escuelas, por considerar, que no son los más apropiados para dirigir el aprendizaje hacia el logro de los fines propuestos por la educación. Se piensa que, los alumnos hacen mejor sus trabajos bajo presiones externas o prometiéndoles estímulos que los motiven a adquirir mejor los conocimientos. Hay maestros que mediante premios y ofrecimientos de elevar sus calificaciones usan como medio de interés para forzarlos a mejorar dichas calificaciones. Otros por el contrario valiéndose de su autoridad, usan la persuasión como motivación de la enseñanza que imparten.

No obstante lo expuesto, existen evidencias de que los alumnos aprenden con más facilidad cuando se les invita a hacer preguntas y se les ayuda a encontrar respuestas correctas; los alumnos valoran más lo que estudian con los asuntos que tienen mayor interés para ellos, porque, es muy importante que opinen y hagan sugerencias sobre los distintos temas que van a ser estudiados. Consecuentemente, no se debe presionar a los alumnos para obtener altas calificaciones porque puede darse el caso de que se entorpezca el aprendizaje. Si se estimula el interés de los alumnos, si la confianza en sí mismos se basa en su adelanto gradual y, si las materias se enseñan de acuerdo con los objetivos, entonces, el deseo que manifiesta el alumno por aprender es la motivación que lo impulsa y lo lleva a obtener el éxito más que cualquier presión. Resumiendo, se dice que, para lograr un aprendizaje efectivo, tanto como una enseñanza efectiva, el deseo que muestra el niño debe guiarlo la motivación, lo que se conseguirá satisfactoriamente en la mayoría de los casos, si el alumno conoce la relación entre las materias de enseñanza y sus propios intereses. La problemática educativa expuesta exige vocación y competencia profesional de la supervisión para actuar de acuerdo a una educación acorde a nuestro tiempo, así como la disposición de entregar todo lo que pueda desde el puesto de trabajo que le ha sido asignado.

C. Preparación magisterial

Como todas las profesiones contemporáneas, también la de e-

ducador evoluciona a pasos agigantados y requiere una actualización constante, ya que, el mejoramiento educativo hoy en día no es sólo la prolongación de la preparación profesional, sino que forma parte importante de la misma. De igual manera, la supervisión como institución educativa inmersa en un mundo cambiante, necesita de la actualización permanente que le sirva como instrumento para garantizar el conocimiento de los principios y las nuevas técnicas educativas que se ponen al servicio de los maestros para lograr el éxito de las escuelas.

Es mucho lo que se ha escrito sobre la sociedad y el tiempo en que vivimos, y ello sirve de base para establecer que estamos presenciando un proceso de transición entre la vida que se caracterizó por la transmisión de costumbres de padres a hijos y la vida diferente, renovada, la cual sitúa a la supervisión en un lugar activo dentro del proceso pedagógico, en el cual, el maestro necesita una sólida superación profesional para tener un conocimiento amplio y práctico de la tarea educativa, enfocada desde tres puntos de vista de gran trascendencia: fortalecimiento de los valores democráticos del alumno, bienestar emocional y fortalecimiento de la capacidad intelectual entendida como el desarrollo de la inteligencia y responsabilidad.

Una de las características peculiares de las sociedades actuales es el disfrute de la libertad, derecho que permite tener alternativas de mejoramiento individual y colectivo, mediante la aceptación consciente de cada ciudadano de lograr los ideales que prevalecen en todo régimen democrático. Esto lo confirma Glenn C. Dildine:

Aprender a ser buen ciudadano, conforme a la doctrina de la democracia, significa regirse por normas de pensamiento y sentimientos que guíen a actuar con profundo respeto y consideración hacia los demás y hacia nosotros mismos. ³

La libertad se usa responsablemente como elemento imprescindible de la preparación del individuo, haciéndose necesario señalar que, la preparación para actuar en la vida donde priva la democracia no compete sólo a la escuela, sino también al hogar, a pesar de que, hasta hace pocos años, ni el hogar ni la escuela ayudaban a los niños a aceptar sus propias responsabilidades y expresar sus opiniones. A eso se debe que la educación ha tomado para sí la forma de ayudar a los niños a buscar y encontrar respuestas a las interrogantes que le plantea el medio natural y social circundante que le permita pensar con acierto y trabajar de común acuerdo con los compañeros de grupo, teniendo como principio rector las normas democráticas cuya perfección, claro está, no logran las escuelas, pero que contribuyen directamente a construir un mundo amante del progreso donde se respete la dignidad humana.

Si la supervisión requiere para el mejoramiento de las escuelas una profunda y sólida comprensión del proceso educativo, conocimiento de los valores democráticos que deben desarrollarse en los alumnos, también le es necesario el estudio del bienestar emocional de los mismos, ya que, es muy importante para ellos sentirse en un ambiente de confianza que les ayude a tener su mente abierta y dispuesta a la amistad, al serles satisfechas sus necesi

³ Ibid. pag. 19

dades más elementales ya que si se sienten insatisfechos, predomina una actitud de hostilidad en ellos mismos, proyectada hacia los demás; por lo que, debemos dar la misma importancia tanto al aspecto intelectual como emocional, pues, la felicidad que lo ex puesto proporciona no se concibe separada del bienestar individual, sino que, está estrechamente relacionada con el aspecto in telectual, moral y físico.

Está científicamente comprobado que, el desenvolvimiento emo cional del niño depende en gran parte de su salud física, dependiendo también del trato que recibe de las personas que lo rodean, destacando aquí la importante participación que tiene la escuela, por ser de vital importancia en el éxito o fracaso de los alumnos, por lo que, es obligación de los maestros apropiarse del conocimiento del individuo en todos sus aspectos para la a plicación de una educación renovada que ayude a la acertada apli cación de este conocimiento para que toda la influencia que se e jerza en el alumno sea positiva y se base en la vigencia y validez de los principios de la psicología contemporánea.

En nuestra sociedad, al igual que en otras, uno de los objetivos de la educación es desarrollar la capacidad intelectual pa ra que el niño tenga la habilidad de pensar en forma clara y pre cisa, delimitando campos, porque hay quien cree que la capacidad intelectual es lo mismo que la adquisición de conocimientos de las materias de estudio contenidas en el programa, desde luego - que son parte importante, pero lo es más, lograr que el alumno actúe inteligentemente para bien propio y de los demás, como corresponde a una sociedad democrática, donde los alumnos no sólo

necesitan conocer materias sino también conceptos, relaciones, principios, desarrollar habilidades y, sobre todo, capacidad para aplicar lo que saben en la solución de los problemas que se presenten diariamente.

Los aspectos mencionados son parte importante del proceso -- progresivo y de profesionalización que necesita la supervisión y los maestros, para lograr los cambios que se piden a las escuelas, para que puedan cumplir con el deber social que les corresponde.

III NATURALEZA DE LA SUPERVISION

A. Evolución histórica

Si bien, el cambio es un fenómeno permanente que nace con el hombre y que acelera asombrosamente su ritmo desde hace aproximadamente trecientos años, la teoría y la conciencia generalizada del cambio son bastante tardías en la historia de la humanidad. Cambio en el que se encuentra el campo de la historia de la educación, donde se encuentra ubicado el estudio de los sistemas escolares en todos los países del mundo. Por lo tanto, no se invadirá el campo de la investigación histórica, ya que, según el objetivo, sólo es motivo de interés dar una somera información de la evolución que, a través de los siglos, ha tenido la educación sistemática y, en particular, la supervisión de los sistemas encargados de la educación formal.

En los antiguos estados teocráticos, se conoce la existencia de personas encargadas de vigilar la educación, no siendo así en las comunidades primitivas, por no formar parte esa función social de la educación sistemática.

China cuenta con la existencia de examinadores de la labor de las instituciones educativas tanto elementales como de cultura superior. En la India, Egipto y Persia la educación se atendió en sus diversos grados, bajo la vigilancia de cuerpos especializados, pertenecientes a la clase dirigente.

En Esparta, los cinco éforos, que formaban parte de la nobleza eran los encargados de hacer cumplir los propósitos de la edu

cación.

Atenas depositó en el sofronista la responsabilidad de vigilar hasta el arconte o gran inspector, pasando por los cinco magistrados del Areópago y, poder así, cumplir con la función encomendada que era vigilar la educación.

En el aspecto educativo, Roma consideró como autoridad máxima a los senadores, quienes, según Plutarco, " tenían la facultad de vigilancia e intervención en la vida y en las costumbres ". 4

En Europa, durante la edad media, las funciones de vigilancia educativa fueron realizadas por los obispos, quienes, posteriormente, delegaron dicha actividad al gran chantre quien dirigía e inspeccionaba las escuelas episcopales y monacales. Recibiendo, a partir del siglo XII, el nombre de maestro-escuela.

También en Europa, durante el renacimiento, surgen varios representantes del pensamiento pedagógico y, todos los campos de la cultura humana se convirtieron en focos de agitación en favor del progreso, unos, o de la conservación de los privilegios, otros; por lo que, las escuelas se constituyeron en el centro de vigilancia más estrecha.

Dentro de los países socialistas o en cambio del socialismo, merece especial atención la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas en lo que se refiere a la inspección escolar, el maestro M. Delneko dice al respecto.

4 Hermoso Nájera Salvador. Técnica de la Inspección Educativa. -

El Ministerio de Instrucción y los órganos locales de instrucción pública tienen a su cargo la inspección estatal de la calidad de la enseñanza y educación en sus instrucciones docentes y educativas, y presentan ayuda metodológica al personal de las escuelas, a través de Inspectores que se designan entre los mejores maestros. 5

Figuran también Polonia, Checoeslovaquia, Hungría, Bulgaria, Alemania del Este, Rumania y Albania.

En el Continente Asiático, China Popular; en el Sudeste Asiático, Vietnam del Norte, Korea del Norte y otros países. Algunos países de Africa que luchan por su libertad económica, política y cultural.

En el Continente Americano se cita Cuba, orientada al logro de su completa independencia.

En este mismo continente y, en épocas pasadas, la supervisión en Estados Unidos de Norteamérica se consideró como una actividad para guiar y juzgar; sin embargo, en el transcurso de los años 1910 y 1920, los estudiosos de la educación de ese tiempo, en lo referente a la supervisión, recomendaban dirigir y ordenar, verificando si los maestros trabajaban como se les indicaba.

Durante 1930 surge la supervisión democrática consistente en tratar a los maestros con bondad, siendo en realidad manipulados para cumplir las indicaciones de la supervisión.

En el año de 1940, los autores de las tesis educativas prevalecientes, definían la supervisión como una función cooperativa;

5 Ibid. pag. 37-38

es decir, todo el personal del plantel se supervisaba mutuamente; entendiendo esta acción como ayuda de unos a otros, hacían planes en forma conjunta, e intercambiaban ideas sobre el proceso enseñanza-aprendizaje. Esta forma continuó hasta 1957, año en que comienza a manifestarse el interés por mejorar la calidad de la educación.

Hasta 1960 la función de la supervisión sigue sin definirse, ya que, si bien es cierto que, este aspecto de la educación participa en el proceso de cambio, la principal preocupación es la estrategia que debe aplicarse, la forma de ayudar a resolver los problemas pedagógicos, trabajar para que todos participen en la toma de decisiones respecto a las situaciones que se presentan y el estudio de los cambios que amerite el programa de estudio vigente.

Por lo que a nuestro país se refiere, también es importante puntualizar que no se profundiza detalladamente en la historia de la educación por no ser el tema especial del estudio, pues, solamente para establecer una relación en el tiempo con la educación actual, se mencionan los pueblos precoloniales, entre los que figuran: Chichimecas, Mayas, Aztecas, Tlaxcaltecas, Tarascos, Mixtecas y Totonacas, entre quienes no se encuentra estructurado un sistema claro de supervisión, recayendo, consecuentemente, la tarea de vigilar en los representantes de la clase dominante.

En la Nueva España, la educación pasó por una etapa de innovaciones características del siglo XVI convirtiéndose, posteriormente, en una actividad orientada por la iglesia católica para

beneficio de los poderosos.

Desde la Independencia surgieron cambios que permiten la creación de sistemas de educación primaria laica, los cuales adquirieron mayor fuerza con la Constitución de 1917.

Como producto de la Revolución Mexicana, surge la educación sistemática con tendencias de beneficio colectivo y con una definida doctrina y, es aquí, donde la supervisión comienza a requerir hasta nuestros días una reglamentación de espíritu progresista y de amplio contenido social.

B. Elementos de la supervisión

En una sociedad cambiante más o menos estática como la descrita en la evolución histórica, es legítima una educación que prepare a los alumnos a imagen y semejanza de los adultos, porque se parte de suponer que, esa imagen se mantendrá hasta el futuro; correspondiendo, por tanto a la escuela, una función conservadora. Por lo contrario, en una sociedad dinámica y aceleradamente cambiante como la que vivimos, se requiere otro tipo de educación y de escuela, donde se prepare desde el presente, y no desde el pasado, para poder proporcionar una educación en contacto directo con la vida y las experiencias humanas en su sentido más amplio. Por lo que, después de conocer el proceso evolutivo de la supervisión, es importante conocer los elementos que ayuden a dirigir la interacción humana, que es la educación. Primeramente, se considera la forma de utilizar al máximo el potencial humano que todas las personas tienen al nacer y, que, no utilizan en su totalidad, porque el que alcanzan a desarrollar, -

durante toda su vida, depende de sus experiencias y del mundo en que se desenvuelven, máxime cuando lo hacen en una sociedad heterogénea de cambios constantes donde se dan experiencias positivas que permiten un mayor desarrollo del potencial porque la interacción entre personas diferentes la estimula. Por el contrario, si el grupo humano con el que se convive tiene patrones de conducta fijos, son pocos los cambios que se observan y, consecuentemente, la persona desarrolla solamente el potencial que necesita el papel que se le ha sido asignado; pero, si considera que debe llegar a ser más de lo que es, entonces, hace lo posible por desarrollar el potencial no utilizado, pues, cualquier experiencia que le sirva a la persona para tener fé en sí misma y en su capacidad para resolver los problemas que la vida le presenta, constituye una experiencia positiva.

Por tanto, una persona con suficientes experiencias positivas, se ve motivada a realizar sus deseos de experimentar, pues, el hecho de sentirse capaz, la anima a perder el temor a lo nuevo, haciendo frente con optimismo a nuevos problemas, nuevas oportunidades y nuevos retos, ya que, sabe que no necesita buscar seguridad circunscribiéndose a lo conocido, lo que ha ensayado y probado; se arriesga a fracasar porque no teme revelar su personalidad, ya que, se considera con los suficientes méritos para afrontar lo que el fracaso traiga consigo. Para ello, la supervisión debe tener confianza en el valor de cada persona como miembro de un grupo colegiado y en poder desarrollar el potencial individual, como clave para poder crear un ambiente donde todos se desarrollen plenamente.

Todo supervisor debe tener confianza en sí mismo, para no estar siempre en guardia, y así poder tratar a todos como iguales con la firme convicción de que, al igual que él, trabajan para mejorar la escuela. No debe sentirse inseguro ni inadaptado, tratando de cubrir su incapacidad por medio de hacer lo imposible; y, para lograrlo, necesita continuar estudiando y desarrollándose profesionalmente, ya que, si no se actualiza, procederá a re-chazar todas las iniciativas nuevas, aferrándose a lo que conoce sin estimular las innovaciones. Debe creer en el valor de los demás, pensando que, cada director, maestro y alumno algo aporta en el quehacer docente y, que, el fracaso que se presente se de-berá a la ineficiencia de la supervisión. Esto es muy importante, porque no todos los maestros son iguales; tienen diferentes preocupaciones y habilidades, de ahí, el porqué se debe aceptar y valorar a cada quien, en base a su contribución. Ya que, existen quienes no hacen ninguna aportación al mejoramiento de la educación y del programa, concretándose a manifestar su predisposición por todo lo que signifique innovación y, consecuentemente, liberando menos su potencial.

El liderato como elemento de la supervisión implica el conocimiento de las relaciones que desea establecer dentro del grupo donde centra sus esfuerzos para ayudar a los maestros a que les reconozcan su sentido de cooperación, entusiasmo, sentido de responsabilidad y capacidad para reconocer la importancia de lo que se hace, valorando a cada uno de los miembros y, propiciando entre ellos, las buenas relaciones que, indudablemente, serán mejor garantía de superación en el trabajo que la escuela realiza.

Cuando el grupo funciona en base al liderato, la supervisión como líder no se preocupa por obtener y mantener la autoridad personal, porque lo que más le interesa es desarrollar el poder del mismo para que haga planes conjuntamente; así, todos están conscientes del trabajo que se va a hacer y la forma de hacerlo mejor, porque saben que están cumpliendo sus propias órdenes más que las de la supervisión. Si la escuela es dirigida por la interacción del grupo nadie tiene poder sobre otro, las decisiones se toman de acuerdo a lo que cada quien hace tomando en cuenta su actitud y experiencia; claro está que, la supervisión interviene en el intercambio de opiniones, por medio de una actuación inteligente para aportar sus ideas, las cuales también se sujeta rán al análisis del grupo como las demás, sin esperar que sean aceptadas como normas oficiales, pues, la norma oficial del grupo es la decisión del mismo. Después que el grupo ha analizado las ideas y soluciones propuestas, se busca la mayor armonía posible, procurando lograr consenso de la mayoría y, si algunos no están de acuerdo, se les permitirá sumarse, aclarando que, si en la práctica las decisiones tomadas no funcionan, se reconsiderará lo aprobado.

La fuerza del grupo es el límite superior del plantel donde la supervisión demuestra su efectividad, uniendo las voluntades y habilidades de cada uno de los miembros para convertirlas en fuerza directriz unificada. Esta es la responsabilidad compartida, no dividida, entre todos; al proceder así la supervisión no pierde autoridad ni afecta su posición oficial, por el contrario, su autoridad aumenta porque sus acciones tienen todo el apo

yo de los planteles, pues, cuando el conjunto de maestros toma decisiones resultantes de sus mejores experiencias, la supervisión está en una posición más sólida que cuando, como dice Kimball Wiles:

Sólo se concreta a dar órdenes para que los miembros del grupo las ejecuten. En suma la supervisión, como liderato tiene la responsabilidad de fomentar la unidad de grupo, desarrollar una estructura y una política, contribuir con ideas, ejercer política y ayudar al grupo a desarrollar mejores formas de trabajo. 6

La supervisión no puede ser la única que tome decisiones y ejerza la administración de todos los elementos que el desarrollo del programa requiere, pues, por eficiente que sea una persona, no puede hacerlo todo; debe dejar que el personal integrante del grupo tome medidas que contribuyan al desarrollo integral del educando.

Al igual que los elementos anteriores, la comunicación juega un papel muy importante en las acciones de la supervisión, porque le es muy necesaria al conducir reuniones, al orientar al conjunto de maestros, al dirigir reuniones de estudio, al rendir informes, al efectuar entrevistas personales y evaluar resultados, esto pone de manifiesto su experiencia en la práctica de las relaciones humanas, las cuales requieren un conocimiento profundo del proceso de comunicación para la buena organización y

6 Wiles, Kimball. Técnicas de la supervisión para mejores escuelas. pag. 53

el entendimiento de los que intervienen e interactúan directamente, pues, el grado de comunicación que se logre en el grupo, dependerá de la buena comunicación que se establezca.

Los grupos humanos que se encuentran en distintas instituciones tienen un sistema especial de comunicación; así sucede en una nación, en una familia o en un sistema escolar, donde dicha comunicación debe ser la resultante del esfuerzo de todos, porque comparten deseos, intenciones y conocimientos para estar en condiciones de entender a los demás.

Existe la comunicación verbal, a la cual se le dá poca atención como los ajustes físicos por ejemplo la posición de los -- muebles, el arreglo físico del ambiente, la ubicación de los miembros del grupo para que haya libre comunicación entre ellos y tengan mayor libertad de expresar sus ideas. También los colores influyen en la comunicación; los duros y brillantes impiden a la persona dar a conocer sus sentimientos e ideas, los claros y suaves contribuyen al descanso y motivan a los maestros a ser más expresivos, Hall dice al respecto: los gustos hablan y consecuentemente afectan la comunicación ya que la comunicación espontánea y abierta se obtiene cuando la postura del supervisor al establecer el diálogo con los oyentes es el relajamiento o comodidad, actividad indicadora de atención a lo que se expone y de calma para analizar juiciosamente los razonamientos surgidos.

Los símbolos también comunican, por eso, la supervisión necesita analizar el arreglo de su oficina para ver cual es el mensaje que trasmite a la persona que entra a ella, según los

temas que desarrollan los libros existentes, el arreglo de materiales y objetos, lo que revelan los cuadros, si los hay, si la oficina tiene una apariencia de un lugar frío o si sugiere disposición de tiempo suficiente para un examen de ideas; es decir, que los símbolos estimulan o impiden la comunicación.

De igual manera, es importante considerar que los aspectos emocionales y la falta de confianza de los elementos del grupo reducen la comunicación, sobre todo, Dan Prescott afirma: " Los disturbios emocionales disminuyen la extensión de los hechos que una persona considera significativos " 7. Investigaciones realizadas al respecto demuestran la forma que la ansiedad ejerce sobre el pensamiento, y los resultados confirman el hecho de que, en la medida que aumenta la ansiedad, disminuye la aptitud de la persona para pensar reflexivamente; por que, si la supervisión desea una buena comunicación, debe hacer uso de todos los medios posibles para disminuir la tensión nerviosa de los presentes, pues, la supervisión tiene mayor oportunidad de desarrollar su trabajo con efectividad, si está convencida de que, la comunicación es un proceso donde los que interactúan comparten ideas, sentimientos personales y son capaces de entender a los demás, ya que, ésta debe irse incrementando a medida que crece la confianza, que todos persiguen las mismas metas, cuando se le da valor a la variedad de opinión y cuando se busca el apoyo de la mayoría, sin ejercer medidas coercitivas ni aplicando diversas formas de manipulación; sino, logrando que todas las personas se en

7 Ibid. pag. 70

tiendan y acepten mutuamente.

Esto significa que, la supervisión debe redoblar esfuerzos para aumentar la confianza y su aceptación en el grupo, apoyando el derecho de disentir y, dando a todos el tiempo necesario para la interacción, la cual requiere la libre búsqueda del consenso, entendiendo para ello que, su función es de ayuda más que de dirigir y controlar.

Por tanto, la supervisión debe estar conciente de que, el tiempo en que vivimos, en que los cambios se multiplican, y, en donde ésta día a día mejora los planteles que forman parte de un sistema escolar en constante crecimiento, es natural que, la comunicación adquiera proporciones muchas veces incontrolables, lo que se explica al considerar que, el personal que labora en las escuelas por conocerse y verse diariamente, origina el deseo de hablar todos un lenguaje común. Entendiéndose por lo expuesto, que, los canales de comunicación para su efectividad requieren un alto grado de atención y planificación para desarrollarse plenamente con los elementos que están en su vida y en grupo social, es decir, en su tiempo.

C. Funciones de la supervisión

El progreso observado en el desarrollo de la cultura humana y su creciente complejidad han ido propiciando la creación de campos cada vez más diferentes e independientes. La educación es uno de esos campos, donde partiendo de la comunidad primitiva ha llegado a convertirse en un sector muy bien delimitado por -

los conocimientos, técnicas propias y un ámbito de trabajo profesional con características singulares. En este campo la supervisión es una actividad de servicio que requiere el cumplimiento de sus funciones elementales, como lo son: El conocimiento del programa y el mejoramiento de la enseñanza.

Los programas de estudio están constituidos por el contenido educativo que establece los bienes culturales que se recogen y organizan en documentos especiales con la finalidad de proporcionar enseñanza. El contenido educativo es la herencia cultural y social, así como los instrumentos que sirven de base al conocimiento y, que son lo suficientemente importantes para ser transmitidos de generación en generación y, que, no son otra cosa, más que conocimientos, ideas, destrezas y valores que se transmiten por medio de la comunicación, haciéndose necesario establecer la diferencia existente entre contenido educativo y contenido cultural; el educativo comprende toda la riqueza de la cultura acumulada por la humanidad a través de una generación a otra, en cambio, el contenido cultural comprende sólo la riqueza cultural que se cree conveniente seleccionar y ordenar para transmitir por medio de la enseñanza sistemática. Reafirmando, el contenido educativo es el material académico, científico y social que se organiza para enseñar y, así se pueden alcanzar y concretar las grandes aspiraciones del hombre, éste se encuentra en el ambiente que lo rodea, en la tradición, en los bienes culturales, científicos, sociales y tecnológicos de los pueblos donde se recogen, interpreta, ordenan y selecciona juiciosamente por los educadores, cuyo problema fundamental es convertir los bienes cultu

rales en educativos y, así, los maestros puedan, posteriormente, ordenarlos, docificarlos y ajustarlos de acuerdo a las circunstancias privantes para formar individuos con la capacidad suficiente para ocupar puestos de responsabilidad en la sociedad de la que forma parte.

Si el estudio del programa es importante para que la supervisión garantice la calidad de la educación que se imparte en las escuelas, lo es, en mayor grado, el mejoramiento de la enseñanza; por lo que, si la supervisión desea guiar con acierto debe planificar su acción, de manera que, los maestros acepten su ayuda, animándolos y logrando que le tengan confianza, pues, actualmente ya no se conciben las acciones de la supervisión como un mandato, sino que, debe pugnar porque el personal se supere profesionalmente, haciendo que se sienta realizado, alentando su bienestar y su valor individual. Simultáneamente, debe fomentar la creatividad para que el maestro mejore su técnica de enseñanza, entendiendo que, para mejorarla, en base a la creatividad, se debe animar a los maestros a asumir su responsabilidad, dedicando el tiempo necesario para estudiar detenidamente los propósitos que persigue la escuela y que convergen en el logro de metas comunes. Dadas estas condiciones, se estará en posibilidad de probar nuevas técnicas y procedimientos didácticos en un ambiente, en el cual, exista una relación segura con la supervisión; ya que, no se puede pedir al personal que sea creativo, cuando se le impone un sólo método, olvidando que, el mejor método para cualquier docente, es aquel que se adapta a las leyes básicas del aprendizaje, a su personalidad y habilidades particula

res. Si los maestros han de demostrar su facultad creadora tienen que ser aceptados como personas poseedoras de conocimientos, habilidades y destrezas, para preparar las diversas situaciones de aprendizaje para los alumnos.

Si la supervisión quiere aumentar el deseo de progreso mediante la aplicación de nuevas ideas que despierten la confianza de los maestros en sí mismos, necesita poner sus opiniones en términos de igualdad para evitar la creencia de que, sus ideas son las únicas correctas, ya que, esta manera de pensar evita todo intento de crear. Pues, no hay que olvidar que, un aspecto que ha retrasado el desarrollo de la enseñanza creadora ha sido la idea de que se deben copiar modelos, cuando que, en la actualidad se requiere, es que los maestros creen ambientes que relajen el carácter de su trabajo, la personalidad de su grupo y dé sus mejores ideas, sirviendo todo ello a fomentar la diversidad en la enseñanza, vitalizar el programa y la efectividad de las técnicas organizativas en el aula para obtener éxito práctico en las nuevas formas de trabajo.

El mejoramiento de la enseñanza es, pues, una exigencia específica de la época en donde ya no rige el ideal de considerar al individuo aislado, sino, un hombre social y responsable, capaz de ser útil a la comunidad y de cumplir con ella sus deberes. Por eso, es responsabilidad de la supervisión mejorar la enseñanza, ayudando a las distintas clases de maestros que laboran diariamente en las aulas, entre los que se encuentra: el que usa el mismo programa desde que comenzó a enseñar, evitando asistir a toda reunión que le implique superación, resistiéndose, de igual manera,

a usar el material didáctico actualizado para motivar a los alumnos; ya que, su único motivo de interés es salir del edificio en cuanto dan la hora plenamente convencido de que, el esfuerzo extra es inútil, lo que acentúa su fracaso al no obtener el ascenso esperado por lo que se mofa de los maestros nuevos que, según él, hacen más de lo debido. En este caso la ayuda proporcionada por la supervisión es para que recupere el entusiasmo por enseñar creativamente teniendo confianza en sí mismo y en la importancia de su trabajo, sin olvidar que, el camino a recorrer para lograrlo es lento y desprovisto de la utilización de la fuerza como recurso inútil, ya que, el medio eficaz para despertar su interés serán lecturas atractivas y un programa vitalizado cuya aplicación le contagie.

Influye negativamente en la educación el maestro que no aprendió a hacer amigos por temor a ser rechazado, pues, dentro de sus características distintivas destacan su carencia del sentido del humor, casi nunca se ríe, por lo que no es amigable con los alumnos ni con sus compañeros, pretendiendo siempre hacer bien las cosas, sin llegar tarde a sus labores y siguiendo las rutinas y reglamentos invariablemente, contribuyendo esto a la monotonía de sus clases siempre iguales. En este caso, la supervisión propiciará vivencias resultantes de experiencias obtenidas en actividades en las cuales se encuentra en libertad para extirpar sus inhibiciones y poder estar en posibilidad de contribuir a impartir una enseñanza de calidad.

Reconocer y utilizar los valores de cada maestro es trabajo que compete a la supervisión, porque debe considerar que cada

uno es diferente y necesita un estudio individual, máxime cuando se trata de maestros de edad avanzada que, por lo general, sólo buscan el modo de completar los últimos años de labor, pues, ya han llegado a obtener buen sueldo y, por tanto, no intentan mejorar sus métodos de enseñanza, no asistiendo a ningún curso de perfeccionamiento ni leen las publicaciones innovadoras de la educación, negándose a cambiar e integrarse a la amplia gama de actividades que están presentes en la escuela moderna. La responsabilidad e intervención de la supervisión consiste en ver que estos maestros no pierden autoridad frente al grupo, aprovechando el conocimiento y la información que tienen de la escuela para usarla en la solución de los problemas que se presenten, lo cual les hará sentir que, se respeta su experiencia y que su consejo es tan importante como sus aportaciones. Todo lo cual evitará el descrédito de todas aquellas ideas que se consideren anticuadas, pues, no es conveniente considerar poco útiles, ideas actuales, dadas por maestros recién egresados; ya que, si la supervisión cree que la idea es la que beneficia a los niños, lo importante es ponerla en práctica desatendiendo la fuente o tiempo de origen, pues, procediendo así se logrará mucho para que, tanto los maestros de edad como los jóvenes, se sientan seguros.

La atención de la supervisión también debe fijarse en el maestro que no permite a los alumnos expresar sus opiniones, concretándose a transmitir información, restándole importancia a la adquisición de valores y habilidades democráticas, no respetan las minorías de alumnos en el aula ni les dan un trato justo, careciendo, por tanto, de la oportunidad de participar en la toma

de decisiones al desarrollar con el maestro las actividades escolares. Para que el maestro supere sus técnicas y respete la libertad que todo individuo tiene derecho a disfrutar, la supervisión debe implementar proyectos de perfeccionamiento profesional que contengan temas orientados al estudio de la democracia.

Es indudable que, en todo grupo de maestros, se encuentren quienes no estén de acuerdo con la supervisión a la que le manifiesten en cada oportunidad que se presenta, una actitud violenta o callada y reprimida; la cual no debe considerarse como una censura personal, ya que, la supervisión debe tener el suficiente criterio para trabajar con la libertad de acción y cooperación en igualdad de condiciones para los que están en desacuerdo tanto como para los que coinciden y apoyan sus decisiones. Sin perder de vista, desde luego, que, en debates en privado o en público con estos maestros, se cuidará que prive el interés por el desarrollo profesional y no el deseo de ganar puntos en el argumento, pues, es importante que, en ningún momento la supervisión pierda su dignidad, no olvidar que, como trata diferentes problemas de personal, debe tener siempre en mente que son casos individuales y que, así se tratan. Para apoyarlos convenientemente es indispensable estudiar y observar a cada maestro detenidamente en reuniones de estudio o en situaciones en que deje aflorar sus inquietudes, implicando esto para la supervisión, fijarse como meta ser aceptada por todo el personal, procediendo a crear una atmósfera emocional en la que todos, incluyendo los contendientes, puedan sentir su valor y el deseo de superarse profesionalmente para realizar un trabajo educativo eficaz.

No se puede dejar de mencionar que se atiende constantemente el mejoramiento de la enseñanza cuando la supervisión atiende la preparación profesional del personal al organizar grupos de estudio, conferencias, grupos de trabajo, visitas entre escuelas, seminarios y días para el mejoramiento del personal, ya que, siempre existe en las autoridades superiores la responsabilidad constante frente a los alumnos y la comunidad, de elevar el nivel de educación al máximo aceptable.

Otro recurso del que se dispone para mejorar la enseñanza - es proporcionar material de instrucción que permite obtener a los maestros un mejor rendimiento por medio de una selección apropiada de ellos, aumentando así el deseo de usar mayor cantidad de dichos materiales, así como darse a la tares de implementar un rápido sistema de distribución que permita tenerlos de inmediato. Para cumplir con esta responsabilidad, se requiere la organización y funcionamiento de un centro de operaciones donde los maestros puedan producir sus propios materiales; siendo esta ayuda la contribución más grande que se haga para mejorar la enseñanza, porque tener el material adecuado, en el sitio conveniente y a la hora apropiada, es un elemento esencial en el trabajo de equipo que la supervisión realiza; pues, el mejoramiento de la enseñanza es un estado constante de experimentación, donde se ponen en práctica nuevas ideas, pues, el éxito de la educación no depende de los contenidos, sino de su desarrollo, ya que, la educación es el medio con el cual se prepara al hombre para el cambio social, para que se desarrolle así mismo y a la sociedad, se le educa para vivir mejor, haciendo uso

de los recursos naturales y los progresos obtenidos en el campo de la ciencia y de la técnica.

El cambio suscitado en la acción de la supervisión obedece a cambios sociales y económicos, los cuales a su vez, ocasionan cambios en las finalidades y métodos de la educación, pues, a través del tiempo, como en la época socrática, el eje de la educación fue la materia del aprendizaje; en el siglo XIX el niño es el eje del movimiento pedagógico. Actualmente el eje de la educación lo forma la sociedad, porque día a día se fortalece su carácter social, estos cambios en conceptos y en enfoques han ocasionado, como ya se dijo, cambios pedagógicos. Al respecto Luis Arturo Lemus dice: " De una actividad teórica contemplativa y de finalidad remota pretendemos llegar a una actividad práctica, concreta y de finalidad inmediata " 8.

Por lo expuesto, la supervisión debe considerar esencial, - que, en los planteles y los personales, proporcionen una educación para el desarrollo pleno del individuo, utilizando, para ello, métodos educativos que alcancen los fines de la educación . Pues, ya se dijo al estudiar el programa que, el contenido educativo es muy importante por formar, junto con los métodos de enseñanza, el medio de relación entre el maestro que realiza la acción de enseñar y el alumno que la recibe. De ahí, el porque es decisiva la preparación y responsabilidad de la supervisión para mejorar las escuelas y los maestros para lograr el mismo fin;

8 Lemus, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. pag. 330

porque, el concepto de educación puede seguir siendo el mismo; pero el concepto de hombre, de vida, de mundo y de sociedad ha cambiado y cambiará siempre, de acuerdo con las circunstancias, tiempos y lugares.

IV LA SUPERVISION ESCOLAR COMO GUIA

A. Cualidades de la supervisión

La educación de la que forma parte la supervisión es universalmente reconocida como una función social; esto es, como una función de la comunidad humana que, como tal, juega simultáneamente el papel de fuerza configuradora que sus miembros, antes y después de la acción de la escuela, por lo que, el estudio de la supervisión escolar, como guía integrada al dinamismo social, como medio de transformación educativa, es de vital importancia en el estudio del tema LA INFLUENCIA DE LA SUPERVISION EN EL MEJORA MIENTO DE LAS ESCUELAS; estudio que se hizo con una conciencia clara acerca del momento histórico a que se ha hecho referencia, como lo es el mundo contemporáneo, donde se limita la investigación documental, ya que, en nuestro tiempo, pertenece a lo contemporáneo más cercano al de este siglo.

Trazados los límites del tiempo, se necesita considerar las perspectivas del enfoque pedagógico configurado por la interrelación de teorías vistas a través de los grandes pedagogos de América Latina, como son Kimball Wiles, Jane Franseth, Ricardo Nassif, Luis Arturo Lemus, Rafael Ramírez y Salvador Hermoso Nájera, entre otros, quienes consideran que, la supervisión es aún básicamente el proceso para relacionarse con aquellos a quienes desea ayudar de una manera que se sientan más adaptados a su trabajo, que tengan mayor claridad con respecto a sus metas y, que busquen hechos en los cuales puedan basar sus decisiones.

Pues, a medida que la tarea docente se ha hecho más profesional y más compleja, la necesidad de auxiliar a los maestros en el trabajo educativo se hace más palpable; prueba de ello es que, en los sistemas escolares actuales esta misión compete a la supervisión que requiere para su debido cumplimiento cualidades que le son esenciales.

Una de ellas es la habilidad y conocimiento de la conducta democrática que, tiene por norma el respeto profundo por la dignidad, e integridad de todos los maestros. De ahí que, una de sus preocupaciones la constituya la creación de un ambiente que favorezca y anime a todos a actuar en forma creativa y constructiva. El personal guiado de esta manera propicia en todos el deseo de participar fijándose metas en común, proyectando acciones que requieren para su desarrollo la realización de actividades, cuya aplicación práctica requiere pensar con claridad, con sentido de justicia y con un juicio analítico que permita dar una cuidadosa información al personal, el cual debe ser tratado invariablemente en forma correcta. Actuando así la supervisión obtiene en el quehacer docente, óptimos resultados. Al respecto, Robert Bill afirma:

El éxito del asesor, como demuestra el presente estudio, se basa en su actividad democrática y en la fé que tiene en la dignidad y el valor de sí mismo y de los demás. Cree en la capacidad de desarrollo de los individuos y confía ampliamente en ellos... en el ambiente de serenidad que el jefe crea, las personas se desenvuelven libremente y pueden alcanzar las metas establecidas. 9

Otra de las cualidades de la supervisión es el interés que tiene por los demás. pues, hay quienes conceden más atención al trabajo, a la aplicación de reglamentos y a la organización escolar, que a los maestros y su forma de reaccionar; no permiten que los maestros expresen sus ideas, defendiendo sus opiniones cuando se someten a discusión, haciendo que directores y maestros acepten todo lo que se les impone, y no es esa la forma de actuar de la supervisión presente; esta debe dar importancia a los progresos del personal que aspira a mejorarse cuando tiene responsabilidad y libertad para ello; cuando, por medio de la interacción, trabaja por los objetivos propios y de sus compañeros, en base a la iniciativa y al grado de participación en la toma de decisiones y responsabilidades que le competen en el desempeño de su labor docente, mencionando también la capacidad para fortalecer las relaciones humanas que son el resultado de la ayuda mutua. Esto ha sido demostrado por Bernon L. Repogle a través de 300 entrevistas hechas a maestros de grupo que opinan que, la mejor supervisión es la que es hábil para conducir al personal, de manera que se sienta con derecho a resolver, en forma conjunta los problemas que surjan.

Mina Marie Miller encontró también en una encuesta aplicada a maestros rurales de Lusiana que se le da gran valor a la colaboración y cordialidad manifiesta en las prácticas de supervisión en las escuelas.

La supervisión tiene más éxito cuando, al igual que las dos cualidades anteriores, cuida el esfuerzo que debe hacer para ver las situaciones como las ven los demás, de ahí su efectividad, -

la cual radica en ponerse a pensar en situaciones como las concibe el maestro, pues, para tratar de entender a los que nos rodean, es necesario pasar por alto la costumbre de la contradicción, hay que saber escuchar con atención las opiniones ajenas, las cuales serán vertidas tomando en cuenta el interés, motivos y experiencias. Pues, muchos de los problemas educativos existentes que impiden el progreso, tienen origen en la falta de habilidad para ver las cosas como las ven los demás; antes no se les daba mucha importancia a esta cualidad porque la interdependencia privante en la sociedad actual no era tan acentuada. Sin embargo, como en nuestros días el trabajo en común es una necesidad ineludible, es natural que aumente la necesidad de tener conocimientos sobre la forma de ver las cosas como las ven los demás.

A través de los capítulos anteriores, se ha mencionado que, la supervisión debe animar al personal a que ponga lo mejor de sí mismo al desarrollo pleno de los alumnos poniendo, para lograrlo, al servicio de los maestros su cualidad de conducción para que el personal llegue a autodirigirse. Esto significa que la supervisión, antes que nada, debe saber resolver los problemas que le son propios y ayudar, además a los que de ella dependan a que participen en la conducción de todas las actividades, para ser cada día más responsables y tratar de ayudarse mutuamente para lograr la mejor colaboración posible. Todo esto se obtiene cuando se dan sugerencias y se contribuye con ideas como las que aporta cualquier miembro del personal; esto hace indispensable saber escuchar lo que se expone dejando a los maestros que se ex

presen con absoluta libertad.

Pues, experimentos realizados por Thomás Gordon, especialista en la conducción de maestros y obreros, han demostrado - que la mejor supervisión es la que unifica voluntades, que estimula la interacción, coordina esfuerzos y logra el éxito por el camino de la armonía y de la superación, y no por el número de maestros que la apoyan, pues, todos trabajan mejor, cuando se sienten satisfechos de haber aportado algo a la obra común, como lo es el trabajo de equipo.

Una más de las cualidades de la supervisión es la preparación profesional, pues, aún cuando existe gran desacuerdo sobre el particular, se puede afirmar categóricamente que, si bien es cierto que no se puede tener un dominio completo de todas las materias afines a la profesión, si se necesita información nacional e internacional, ideologías existentes, estudio de la de mocracia, de las bellas artes, de relaciones humanas, del méto científico aplicado a la enseñanza de la ciencia de la conducta relacionadas con la sociedad y con el mundo actual, estu dio del hombre y de sus respectivos medios y culturas para poder solucionar los problemas que se le presenten como desarrollo individual, habilidad para relacionarse, comprensión entre individuos y grupo, participan en actividades escolares en las cuales prevalezca la responsabilidad compartida atendiendo en mayor grado las ciencias de la conducta, cuyos principios están basados en la satisfacción de necesidades.

La actitud científica de la supervisión como cualidad para lograr el éxito en las actividades que requieren de su eficien-

cia y ayuda no será positiva si no hay preparación para hacer frente a las situaciones que se presenten en la enseñanza y el aprendizaje, ni capacidad para transmitir las experiencias propias a maestros y alumnos y demás personas que intervienen en la obra educativa. Para ello, es indispensable tener habilidad al aplicar los principios que rigen la investigación en el trabajo académico, teniendo como dirección el método científico que es fundamental para resolver los problemas del trabajo escolar cuando realmente se ayuda a los alumnos a aprender. Pues, - cuando se hace uso de este método se verifican hipótesis, se comprueba algún hecho, mejorando, por tanto, la capacidad de reflexión de los alumnos, teniendo cuidado de actuar con juicio ante la problemática aún no resuelta de la enseñanza y del aprendizaje. La demostración por medio de este método es una necesidad prioritaria porque los alumnos aprenden a comprobar y sacar deducciones por sí mismos; de esta manera la supervisión también ayuda a los maestros a seguir el mismo ejemplo por medio del respeto a la verdad, sin esperar que se acepten sus opiniones o se pongan en práctica sus recomendaciones sin convenirse de su veracidad, como resultado de una profunda reflexión; sino, como un interés de todos los que tienen la responsabilidad de enseñar las diversas maneras de llegar a una solución científica de los problemas, pues, no se debe olvidar que el adelanto tecnológico y científico del momento nos pone frente al problema que desempeña el conocimiento científico en la sociedad y, particularmente, en los programas escolares.

Tanto la supervisión como los maestros deben saber diferen-

ciar entre lo que es investigar y recordar conocimientos; pues, los conocimientos que se adquieren por medio de la investigación que permanecen en la conciencia y son útiles, corresponden al campo científico, en cambio, los consignados sólo en los libros, son sólo historia, no ciencia; de manera que los maestros no pueden enseñar los hechos aislados, sino que, deben guiar a los alumnos para que observen, registren, investiguen, experimenten y concluyan por que, de no hacerlo así, solamente se les rodean de experiencias empíricas que impiden el aprendizaje científico. - Pues, como dice Paul Black Good: " La ciencia es obra creativa, un cambio abierto a la mente de los hombres, una forma de lograr el desarrollo intelectual y emocional " 10.

No podía faltar dentro de las cualidades que se han mencionado la de ayudar a los maestros a poner en práctica la creatividad en cada una de las actividades escolares; trabajar creativamente en cada una de las actividades escolares, significa, para cada maestro, conocer y adoptar nuevos conceptos, nuevos conocimientos y hacer uso de medios más efectivos para dirigir las actividades educativas que se desarrollan en las escuelas; quienes poseen imaginación creadora son los que, en el quehacer educativo diario, descubren e inventan; encuentran nuevas normas de trabajo haciendo y pensando, es decir, tienen una gran variedad de recursos, sentido de la libertad y, al mismo tiempo, disciplina.

Si se observa a los maestros en el desarrollo de sus actividades se destaca que todos tienen deseos y capacidad de ser crea

10 Ibid. pag 83.

tivos, encontrando, desde luego, oportunidades adecuadas que proporciona la supervisión que posee las cualidades y habilidades necesarias para ayudar a cuantos le rodean a usar la energía de que hablamos y valerse de procedimientos correctos para realizar un trabajo en verdad útil en un ambiente de tranquilidad que favorezca el desarrollo del trabajo. Sobre esto Laura Zirbes dice: " Si los jefes tienen visión y aspiraciones para conducir a los demás, en tal forma que desarrollen su energía creadora, su responsabilidad de proporcionar oportunidades adecuadas a los maestros, estará cumplida " 11.

B. Conocimiento de la conducta humana

Los descubrimientos científicos y los adelantos técnicos han dado al hombre dominio sobre el medio físico, alterando su vida en diversos sentidos. Pero estos adelantos por sí solos no garantizan el bienestar individual, se necesita aprender a aplicarlos sin peligro y, al mismo tiempo, dominar la forma de usarlos. Por esto es preciso encontrar las condiciones que contribuyan al crecimiento sano del individuo y las normas que deben regir el desenvolvimiento de su capacidad para asegurar buenos resultados, referentes al conocimiento de las causas que motivan la conducta humana; pues, de todos es conocido que, aún, cuando las investigaciones en este terreno se han incrementado no ha sido posible igualar, ni en intensidad ni en resultados, a las

11 Ibid., pag 84

que se están haciendo en las ciencias físicas.

Por tanto, la supervisión, además de poseer las cualidades antes mencionadas, necesita tener conocimientos científicos de la conducta humana porque esta necesidad es más urgente en las escuelas que en ninguna otra parte. Pues, los problemas domésticos nacionales e internacionales que se presentan, también son problemas de los alumnos, y la solución de los mismos requiere la ayuda de las escuelas, porque, sólo en ellas, podrán encontrarse las oportunidades y las habilidades requeridas para ello. La obra educativa también depende de la preparación de los maestros y de la supervisión, motivo por el cual, necesitan más conocimientos de los actuales para desarrollar la inteligencia y la formación de la responsabilidad ciudadana. De igual manera, la enseñanza constructiva y creativa deberá ser promovida por las autoridades superiores y por supervisiones que entiendan a las personas para poder ayudarlas a trabajar mejor. En la actualidad, no obstante, las ciencias relacionadas con la conducta - están ampliando el conocimiento respecto de los principios que rigen las actitudes del individuo, estos conocimientos ayudan a buscar mejores situaciones de aprendizaje que preparen a niños y adultos a lograr mejores satisfacciones, mejores niveles de vida, mayor responsabilidad y a conducir su vida con mayor inteligencia, ayudan a entender la conducta propia y la de los demás y a encontrar formas de trabajar en conjunto y con más efectividad, interactuando, para la consecución de los fines generales y particulares propuestos.

Consecuentemente, la supervisión requiere para desarrollar

la tarea educativa que le compete; conocimientos de la naturaleza y necesidades del individuo, de la sociedad, de las causas que motivan la conducta humana y de los principios del proceso de aprendizaje, para poder aplicar procedimientos de enseñanza más eficaces para el logro de los objetivos de la escuela. Complementando todos los estudios citados con el conocimiento de las necesidades emocionales que rigen poderosamente la conducta humana y las cuales están íntimamente relacionadas con el aprendizaje, para conseguir los objetivos de la escuela, del hogar y la comunidad; ya que, el salón de clase y el hogar mejoran el estado emocional de los niños si padres y maestros llevan a la práctica actitudes apropiadas; porque lo que una persona haga en cualquier edad, le deja una impresión que intervendrá en su futuro desarrollo. Pues, cada incidente en la conducta, cada actitud, y cada sentimiento afecta la formación de su estructura personal. La supervisión debe comprender esto y saber que las modificaciones de la conducta no pueden efectuarse fácilmente si se presentan al individuo como imposiciones que lo obliguen a alterar su equilibrio y su personalidad. De igual manera, el maestro sabe que, esforzarse por su estabilidad y preparación es tan importante para la supervisión como para él mismo.

C. Conducción del trabajo escolar

En el mundo actual, la supervisión se concibe como la guía y ayuda técnica que estimula constantemente al personal para que investiguen continuamente los estudios referentes a la conducta humana, al proceso de aprendizaje, a las características y nece

sidades de los alumnos y a las necesidades de la sociedad, como Burton y Brueckner dicen: " La inspección es un servicio de técnicas experimentadas dirigidas principalmente al estudio y mejoramiento de todos los factores que afectan el crecimiento y desarrollo del niño " 12.

Esto se alcanza, cuando en la escuela cada uno de los elementos del personal, desempeña funciones específicas que fomentan el intercambio de opiniones, buscando la unidad y aportando cuantos recursos sean necesarios y posibles para el beneficio colectivo; pues, cuando la calidad del aprendizaje de los alumnos mejora considerablemente por la acción de la supervisión, existe un verdadero guía que basa su trabajo en principios resultantes de encuestas aplicadas a cientos de educadores.

Aún cuando en las opiniones obtenidas de estas encuestas hay diferencias, la mayoría de quienes participaron en estos estudios, coinciden en que, el mejoramiento de las escuelas para encontrar mejores situaciones de aprendizaje a los alumnos, se basa en principios que le dan sentido y dirección a la supervisión, para conducir el trabajo en el aula.

Siendo la supervisión más efectiva para el progreso de la enseñanza y del aprendizaje cuando contribuye a la solución de problemas y a la obtención de metas fijadas por ella y los maestros; lográndose así efectividad en el proceso enseñanza-apren-

12 Ibid. pag 30.

dizaje.

Cuando la supervisión crea un ambiente de armonía entre los maestros, logrando realizar las actividades que les conciernen para que la acción de la supervisión sea útil, y puedan alcanzar mejores niveles de aprovechamiento.

Al propiciar un ambiente de simpatía, apoyo y comprensión -- en el cual los maestros adquieran experiencias y conciencia de su capacidad mental y moral, lo que los motiva a mejorar sus métodos de trabajo para alcanzar los objetivos que fija la escuela e incrementar el rendimiento de todo el personal.

Porque resuelve científicamente los problemas y ayuda a que los maestros lo hagan en base a una información completa y a un cuidadoso estudio que permita aplicar las prácticas escolares - las investigaciones pedagógicas actuales.

Principios que ya han alcanzado solidez y suficiencia para integrar en la pedagogía una concepción completa y amplia de la educación, en su doble aspecto de proceso individual y fenómeno social.

V SUPERVISION Y EVALUACION EDUCATIVA

A. Valoración de las prácticas de enseñanza

Al ser la ciencia el fundamento de la técnica, el primer aspecto que la pedagogía de nuestro tiempo toma en cuenta, es la educación científica que ha llevado a la supervisión, directores y maestros a centrarse, más que en los contenidos y el proceso de su trasmisión, en las energías y capacidades del alumno para prepararlo para el futuro. Para ello, es importante estar conscientes de que, la parte medular en todo programa de evaluación debe ser el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos; por lo que, la evaluación de la enseñanza es parte del proceso completo de dicha evaluación, en el cual, los maestros participan coincidiendo con las metas de la escuela, procedimientos administrativos y técnicas de supervisión. Por lo que, la participación de todos al evaluar, le dá validez a los propósitos propuestos, cada quien sabe cuales son sus metas y la forma de llegar a ellas, lo que les ayuda a mantener su integridad personal y profesional al usar un proceso para mejorar sus habilidades.

Consecuentemente, es atribución de la supervisión ayudar al grupo durante las reuniones de planeación para idear un proyecto que permita apreciar los progresos que se vayan obteniendo, y que, considere, al mismo tiempo, las metas distantes y las inmediatas, plan de acción, definición de la responsabilidad de cada uno de los miembros del personal, límites de tiempo y método para coordinar esfuerzos, sobre todo, al evaluar las actividades encontra

dad en las prácticas de enseñanza que ayudan a los alumnos a aprender los valores democráticos, a ejercitar la capacidad para aplicar el razonamiento y el respeto a la verdad, a desarrollar la habilidad para relacionarse y a intensificar la imaginación-creadora con la finalidad de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en las escuelas.

Dentro de estas prácticas de enseñanza, también se fomenta en los alumnos el interés y respeto por las personas, lo que es fácil cuando se satisfacen al mismo tiempo sus necesidades emocionales e intelectuales, máxime cuando el maestro ejerce influencia decisiva en el desarrollo de sus valores, porque, es un elemento que está unido a él por fuertes lazos emocionales; el maestro es alguien, cuyo amor y respeto desea el niño, aprende a imitar sus modales, lenguaje, actitudes y cualidades siendo esto muy beneficioso, ya que, el alumno aprende más del ejemplo que de conceptos.

La seguridad que el alumno debe tener de que el maestro tiene interés en él, es un aspecto importante que no se debe descuidar, porque así, se sentirá útil a sí mismo y a los demás; - pues, si vive entre personas que respeta por ellas mismas y por quienes las rodean, aprenderá a respetar a los demás: Prescott dice: " Cada niño descubre gradualmente su propio papel e importancia, pero lo que descubre está determinado por sus experiencias en la escuela, el hogar y la comunidad " 13.

13 Ibid., pag 272.

Pues, las prácticas de enseñanza incluyen las relaciones que deben cultivarse entre maestro y alumno para que prevalezca un ambiente de confianza, en el cual el maestro logre mejorar la calidad de su trabajo sin exigirles demasiado, pues, debe confiar en sí mismo y en los demás, para estar en posibilidades de convencer a los alumnos de que siente por ellos verdadero interés.

Otro aspecto que requiere atención es la confianza que los alumnos deben tener en sus compañeros al sentirse aceptados y seguros entre ellos, por lo que es necesario ayudarlos a relacionarse sobre todo a los tímidos o rechazados; desde luego que, hay ocasiones en que no se logran resultados positivos, sobre todo con los más reacios. Sin embargo, continúan las investigaciones sobre la conducta de los niños al convivir en grupo, y al mismo tiempo, se experimentan nuevas técnicas para descubrir las necesidades de adaptación no satisfechas en los alumnos a los que es necesario hacerles ver que se les requiere, que pertenecen al grupo y que el grupo les pertenece a ellos.

Los niños también necesitan sentir que son capaces de mejorar, pues, el afán de perfeccionamiento coadyuva a desarrollar el respeto a los demás, pues, quien se siente inseguro de sus habilidades, no puede pensar en los demás, y, en un intento de autodefensa, puede volverse pendenciero o aislarse; de ahí el porqué, son determinantes en la práctica de enseñanza las acciones que den oportunidades a la capacidad e intereses de los alumnos para que estos puedan mejorar.

Preparar a los niños para que respeten la verdad y el razonamiento es una habilidad necesaria para emitir juicios basados

en la verdad y en un pensamiento recto, esta es la meta característica de la sociedad democrática, en la cual, los alumnos deben participar en la elección de los temas que deben estudiarse, reunir información para sacar conclusiones basadas en el cuidadoso examen de los hechos, así que, lo que el maestro haga para que el alumno encuentre la respuesta a las preguntas que le inquietan, ya sea en el salón o fuera de él, es un ejemplo de la ayuda mencionada. Sin embargo, todavía existen maestros acostumbrados a decidir cuestiones que debieran decidir los niños; privándolos de oportunidades para aprender a tomar decisiones y proceder conforme a su pensamiento y deseo, ya que todo lo que el alumno necesita en el salón de clase, es preguntar, para que el maestro le conteste sí o no.

Las exigencias de la cultura, tanto como la gran diversidad de oportunidades dentro y fuera de la escuela, hacen que el alumno necesite desarrollar sus habilidades de comunicación por medio de la lectura para que amplíe sus experiencias y tenga un mejor aprendizaje; ya que, es competencia de la escuela mantener vivo en el alumno el espíritu de curiosidad que le es propio. Dentro de las prácticas de enseñanza mencionadas, no puede dejar de hacerse alusión a la ayuda que se debe proporcionar a los alumnos para que desarrollen su energía creadora, porque, - quien tiene iniciativa, visión de las cosas, ideales y voluntad, es capaz de transformar los más limitados recursos en algo más bello, más útil y satisfactorio encontrando siempre los medios para ser creadores. Thomas Alva Edison, Albert Einstein y Abraham Lincoln son ejemplos bien conocidos. Sin embargo, no se estimula

a los alumnos lo suficiente en este aspecto, pues, se les elogia sólo cuando obran de acuerdo a lo que les indican sus maestros en vez de animarlos a usar su imaginación.

En nuestra época, las escuelas deben estimular a los alumnos a hacer esfuerzos individuales para que se expresen creativamente por medio de la música, dando a conocer sus experiencias creativas en la literatura, en el dibujo, en las ciencias naturales, en las matemáticas, en las ciencias sociales y en las demás materias de enseñanza incluidas en los programas de estudio, todo ello con el propósito de formar alumnos responsables.

B. Resultados del aprendizaje

Emitir juicios acerca del trabajo escolar en relación con el adelanto de los alumnos y hacerlo acertadamente, es una tarea difícil, aún para los expertos en evaluación. No obstante, es importante conocer el resultado de todo trabajo, sobre todo, -- después de conocer los medios adecuados para que los alumnos pudieran aumentar su interés por los demás, sentir respeto hacia la dignidad de la personalidad humana y adquirir conciencia de responsabilidad, por lo que se hace indispensable estudiar la forma de apreciar los resultados del esfuerzo realizado para adquirir los valores mencionados; se mide el interés por los demás estudiando el progreso de los alumnos en el aprendizaje de los valores democráticos, al observar las actitudes que presentan al interesarse por los demás, como la lista de actitudes de Michaelis.

Para que la propia evaluación que el alumno hace de sí mis-

mo sea productiva, el maestro lo debe ayudar a determinar lo que trata de realizar. haya alcanzado su meta o no, el porqué del éxito o el fracaso y la forma de proseguir su trabajo, pendiente siempre del continuo proceso de la propia evaluación usando como medio alguna lista comprobatoria de valoración personal como la que recomienda Jane Franseth.

El empleo de otros medios también ayudan a la evaluación como dramatizaciones, cuentos escritos por los alumnos y cuestionarios que den a conocer la forma de reaccionar de cada uno, para lo cual se emplearán periódicamente y, así, poder verificar si los esfuerzos realizados por la escuela han mejorado su actitud.

Los medios establecidos para apreciar el adelanto de los alumnos en la escuela primaria, aún cuando limitados en lo que respecta a la evaluación de la capacidad para razonar, consideran de importancia lo que recomienda el departamento de educación de la ciudad de New York: Lista de actitudes, dramatizaciones, análisis de las investigaciones de los alumnos, informes orales, informes escritos y entrevistas con los alumnos.

La forma de evaluar la habilidad para comunicarse, además de la lista de actitudes es el uso de gráficas que representan los resultados de: Cómo pasa la discusión de un alumno a otro, con qué frecuencia discute el alumno con el maestro, del maestro al alumno, indicando también si los alumnos trabajan mientras los demás prefieren callar. Este recurso no detecta calidad, sino, únicamente quien habla, cada cuándo lo hace y con quién, para que el maestro pueda reducir la participación de los que más

lo hacen y aumentar la de los más tímidos.

Dentro del trabajo educativo es muy difícil valorar el progreso de la energía creadora en los alumnos, no obstante, al observarlos hacer sus trabajos con originalidad y disfrutar con los materiales de trabajo que usa, es seguro que está usando esta habilidad. La escuela, al respecto, debe multiplicar las oportunidades para ir observando los adelantos que se van logrando; la prueba de W. Lambert Brittain es importante para la supervisión y los maestros que buscan formas de ayudar a usar la creatividad y valorizar el resultado de esos esfuerzos.

Para la supervisión, directores y maestros las diferencias individuales, en cada uno de los grupos, representa un obstáculo difícil de vencer para dar buenas oportunidades de aprendizaje a los alumnos y apreciar sus progresos con mayor certeza y, poder evitar en base a esto, un sólo índice de aprovechamiento para todos los alumnos, porque solamente servirá para que se estanquen los que pueden evanzar más y se desanimen los que no pueden llegar a la meta fijada; por tanto, no se pueden menospreciar las diferencias individuales; sino reconocerlas y aceptarlas, porque, el justo nivel de cada niño es su propia capacidad por lo que debemos aceptar la responsabilidad ineludible de ayudar a los niños a aprender tanto como puedan para llegar a ser hombres útiles.

C. Evaluación de la supervisión

Así como la escuela ha cumplido funciones generales con vigencia en cualquier época, a las que cada época suma otras nuee

vas, también la supervisión cumple tareas que el tiempo le exige. Es decir que, el principio de la permanencia y diversidad de las funciones educativas, según las etapas de la historia, se cumple con la igualdad o diversidad de las funciones, según sea el área de trabajo educativo; por lo que, las nuevas funciones de la supervisión, las propias de la época son múltiples e íntimamente relacionadas con el programa escolar y con los medios de evaluación del trabajo de la supervisión en relación con el principal trabajo de la misma, que, es mejorar las situaciones de aprendizaje de los alumnos y la apreciación de los efectos que en ellos se producen.

Muchos han sido los esfuerzos que se han realizado para mejorar tanto la enseñanza como la supervisión, pero aún no se logran resultados definitivos, sin embargo, estudios que han permitido comparar el adelanto de grupos que han sido supervisados con los que no lo han sido, se observa que la supervisión se ha preocupado por nivelar el conocimiento de los alumnos. Ya que, estudios realizados por Pittman y por Hoppes demuestran que, después de pruebas fijadas de antemano, al final se comparó el adelanto de los alumnos en grupos supervisados y en grupos no supervisados, encontrando, por lo general, que los alumnos de las escuelas supervisadas estuvieron mejor en todos los grados y en todas las materias examinadas; demostrando esto que, la supervisión que se realiza en los planteles influye en el adelanto de los alumnos.

Jane Franseth usó el mismo sistema para evaluar la supervisión comparando el adelanto de los alumnos entre algunas de las

escuelas supervisadas y las no supervisadas. Los aspectos medidos fueron: habilidad para el estudio y el trabajo, habilidad para las matemáticas y uso del lenguaje. Obteniendo como resultado que, las escuelas supervisadas trabajan mejor que las no supervisadas, por lo que los alumnos resolvieron satisfactoriamente los aspectos evaluados.

La evaluación sistemática del adelanto de los alumnos es otra manera de apreciar el servicio de la supervisión, esta se realiza al comienzo de las actividades y después de haber trabajado durante algún tiempo con ellos, se comparan los datos y si los resultados denotan mejoría se puede asegurar que la ayuda de la supervisión está contribuyendo a su adelanto, máxime cuando los maestros enriquecen el aprendizaje, al mejorar la enseñanza que imparten por medio de estudios relacionados con la conducta y desarrollo del niño; constituyendo esto una forma de medir la influencia de la supervisión y constatar los efectos que causa.

Al respecto, estudios realizados por Greene dan a conocer que, maestros orientados por la supervisión que motivan a los alumnos, que los apoyan y que usan medios positivos para organizar la clase en las aulas democráticamente, evitando para lograrlo, amenazarlos, avergonzarlos o tratarlos con ironía obtienen al final un mejoramiento notable en la enseñanza y en supervisión. Demostrando lo anterior que, las reacciones de los alumnos son positivas y que los maestros mostraron importantes cambios en la forma de orientar a los alumnos.

También los estudios de Brunson demostraron la influencia -

de los servicios de la supervisión mediante la enseñanza y las actividades señaladas en el programa de estudio. De Abery, realizado para ver los cambios de los maestros respecto a sus actitudes, opiniones y comprensión del desarrollo y la conducta del ser humano. Haddock, este investigador buscó la evaluación de los cambios de los maestros en relación con su interés por el desarrollo y desenvolvimiento humano, infiriendo que estos tuvieron cambios de importancia en cuanto a su sensibilidad por el trabajo de los alumnos y Duff estudió los cambios que sufre la sociabilidad del maestro respecto a los principios del desenvolvimiento humano, mediante frecuentes entrevistas hechas a los maestros; mostrando dicho estudio cambios positivos pero lentos.

Otro importante medio de evaluar la supervisión es preguntar a los maestros qué aspectos de ésta encuentran más útiles. Dentro de los estudios que muestran resultados al respecto está el realizado por maestros de Virginia del Oeste, quienes consideraron de importancia, según el grado de frecuencia, la ayuda que se proporciona al personal, la camaradería, cooperación y comprensión de los problemas y necesidades de los niños; interés en los maestros y poco contacto con ellos, características personales de la supervisión, visitas al salón de clase, dotación de material escolar, reuniones para discutir y estudiar, talleres para aprender nuevas ideas, nuevos métodos y nuevo material, apoyo a los maestros en los problemas de disciplina, manera de tratarlos como adultos interés por los problemas educativos y trato amigable, cortés y comprensible.

Hay muchas maneras de evaluar los servicios de la supervi-

sión, pero lo importante es comprender que, en cualquier programa de evaluación que se implante deben aplicarse los mismos principios valederos a todas las funciones que desempeña, considerando además, que, las personas involucradas en el programa participarán activamente en él, prevaleciendo en su desarrollo un ambiente de apoyo mutuo y de confianza para alcanzar las metas propuestas.

A través del estudio de esta investigación documental se ha visto la supervisión como proceso de conducción hacia el continuo mejoramiento de las escuelas, mediante un mejor aprendizaje para los niños en la escuela y en la comunidad. Como se ve, las funciones permanentes de la supervisión están predominantemente ligadas a los aspectos psicológicos y didácticos del proceso educativo y a las necesidades de la formación individual y social. En ellos se fundamenta la ampliación, transformación y revitalización del trabajo educativo de las responsabilidades que le son propias y de la preparación profesional que la asegura como una actividad auxiliar de ayuda y consulta que, cuando se realiza con eficiencia coopera al mejoramiento de las escuelas y a la formación de ciudadanos útiles a la sociedad con la que conviven. Confirmándose, así la hipótesis que orientó la investigación documental; La supervisión como guía, si influye en el continuo mejoramiento de las escuelas.

VI CONCLUSIONES

- 1.- La supervisión forma parte del personal designado para trabajar con directores y maestros, esforzándose continuamente a mejorar el programa de estudios.
- 2.- La capacidad profesional de la supervisión proporciona apoyo y comprensión, a fin, de que, pueda usarse el potencial humano creativamente, siendo así, más sensible a los sentimientos de los demás.
- 3.- La supervisión, que posee preparación y experiencia probadas, es capaz de dejar su autoridad de jefe para trabajar por alcanzar metas comunes.
- 4.- La supervisión trabaja para que todos participen en la toma de decisiones, respecto a las situaciones que se presentan al hacer el estudio de adaptación que amerite el programa escolar.
- 5.- La supervisión contribuye a fortalecer las buenas relaciones del personal.
- 6.- La supervisión presta ayuda basándose en las necesidades de los alumnos que los maestros consideran importantes.
- 7.- La supervisión realiza las actividades que son de su competencia en forma conjunta con directores y maestros.
- 8.- La supervisión desarrolla actividades y fija metas para que la educación satisfaga las necesidades educativas de los niños.
- 9.- La supervisión pugna por medios adecuados para aprender, tanto lo que respecta a la escuela, como al salón de clase.

- 10.- La supervisión desempeña su actividad de ayuda teniendo una mejor comprensión de los alumnos y del aprendizaje.
- 11.- La supervisión hace un uso más efectivo de sus actividades y del material para planear las experiencias de aprendizaje.
- 12.- La supervisión hace evaluaciones sistemáticas y adecuadas del progreso de los alumnos.
- 13.- La supervisión en su trabajo práctico mantiene el equilibrio y continuidad del programa de estudios en todos los grados.
- 14.- La supervisión comprende, coopera y orienta la problemática educativa de las escuelas.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a las Técnicas de Investigación de las Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 2 ed., México, Ed. Trillas. 1981 225 p.
- BOSCH GARCIA, Carlos. La Técnica de la Investigación Documental. ed., México, Ed. Trillas, 1985 73 p.
- BRIONES G. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias sociales. México, Ed. Trillas, 1980 163 p.
- CAZARES HERNANDEZ, Laura, et al: Técnicas Actuales de Investigación Documental. México, Ed. Trillas, 1980 163 p.
- FRANSETH, Jane. Supervisión Escolar como Guía. 6 ed., "Tr". Gloria Cervera de Falcón. México. Ed. Trillas, 1982 382 p.
- GARCIA RUIZ, Ramón. Principios y Técnica de la Supervisión Escolar. México, Ed. Oasis, 1963 181 p.
- HERMOSO NAJERA, Salvador. Técnica de la Inspección Educativa. 3 ed. México, Ed. Oasis 1973 406 p.
- HOCHMAN, Elena y Maritza Montero. Técnicas de Investigación Documental. 3 ed., México, Ed. Trillas, 1981 85 p.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración Dirección y Supervisión de escuelas. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1975 370 p.
- MENDIETA ALATORRE, Angeles. Tesis Profesionales. 9 ed., México Ed. Porrúa, 1976 (c. 1976) 258 p.
- M. ISAIS, Jesús. Supervisión Escolar. México, Ed. Oasis 1963 141 p.
- MURGUIA Z. Irma, et al: Técnicas de Investigación Documental I. Universidad Pedagógica Nacional. México, 1982 17 p.

- NASSIF, Ricardo. Pedagogía de Nuestro Tiempo. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1965 172 p.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Manual Académico del Proceso de Titulación. México, 1984 103 p.
- RAMIREZ CASTAÑEDA, Rafael. Supervisión de la Educación Rural. México, Ed. Oasis, 1962 225 p.
- SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. 20 ed., Ed. México, 1982 5000 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Operaciones del Supervisor Escolar. México, Ed. 1981 57 p.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de Investigación Científica. (Fundamentos de Investigación). México, Ed. Limusa 1981 75 p.
- TECLA J. Alfredo. Metodología de las Ciencias Sociales. 2 ed. México, Ed. Taller Abierto. 1980 242 p.
- WILES, Kimball. Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas. 9 ed. "Tr" Dra. Marta Pajuelo. México, Ed. Trillas, 1982 327 p.

APENDICE B

ALGUNAS OBRAS DE REFERENCIA Y DE CONSULTA

- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Libro para el maestro o estructura programática. México, Ed. Novaro, S. A. 1982 295 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Tecnología Educativa. México, Ed. Bufete, S. A. 1976 244 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual Técnico-Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria. México, 1986 -- 147 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Administración y Legislación Educativa. México. Ed. Comunicación Impresa, S. A. 1976 387 p.

APENDICE C

ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL TRABAJO

a) Ibid. (ibidem)

Significa "en el mismo lugar". Se emplea cuando se cita otra página de la misma fuente inmediata anterior.

b) Op. cit. (opere citato)

Su traducción es "en la obra citada". Se utiliza para referirse a la misma obra ya citada en una nota anterior. Se debe repetir el nombre y apellido del autor de la obra y después se escriben la abreviatura y la página que se desea citar.

INDICE ONOMASTICO

Abraham Lincoln.....	55
Albert Einstein.....	55
Arthur W. Fosay.....	12
Avery.....	61
Bernon L. Repogle.....	42
Burton Brueckner.....	50
Brunson.....	60
Dan Prescott.....	29
Duff.....	61
Glenn C. Dildine.....	15
Greene.....	60
Haddock.....	61
Hall.....	28
Hoppes.....	59
Jane Franseth.....	59
Kimball Wiles.....	27
Laura Zirbes.....	47
Luis Arturo Lemus.....	38
M. Delneko.....	20
Michaelis.....	56
Mina Marie Miller.....	42
Paul Black Good.....	46
Pittman.....	59
Plutarco.....	20
Robert Bill.....	41