



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 05D MONCLOVA



**LA SUPERVISION ESCOLAR EN
LA ESCUELA PRIMARIA**

TESINA
PRESENTADA EN OPCION AL TITULO
DE LICENCIADO EN EDUCACION BASICA

MARIA CONCEPCION RICO ANCIRA

MONCLOVA COAHUILA 1994

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Monclova, Coah., a 12 de Marzo de 1994

C. MARIA CONCEPCION RICO ANCIRA
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado de su trabajo titulado: "LA SUPERVISION ESCOLAR EN LA ESCUELA PRIMARIA" opción TESINA asesorada por el C. PROFR. AMADOR PEÑA CHAVEZ, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior y previa comprobación de haber acreditado la totalidad de las materias del plan de estudios, se dictamina favorablemente su trabajo y se les autoriza a presentar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E


CUAUHTEMOC CORTEZ VAZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION



Srta. de Educación Pública

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 054
MONCLOVA, COAH.

A DIOS
que me ha permitido
llegar.

A MIS ADORADOS PADRES
Sr. Víctor Rico Mar-
tínez y Profra. Virgin
nia Ancira de Rico.

A MIS HIJOS
Víctor
Alina Elizabeth
Karen Laura
Diana Rocío
Erika Wendolyn

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los maestros de la UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL Unidad 05D de Monclova, Coah. por el apoyo brindado para la culminación de este trabajo.

Al C. Director de este plantel educativo Lic. Cuauhtémoc Cortez Vazquez, quien siempre ha sido impulsor en la superación profesional de los maestros.

En forma especial a los Profesores Rosario Domínguez Gutiérrez, Florencio Rodríguez Vega y José Luis Gutiérrez Reza.

Mi eterno agradecimiento a mi asesor, maestro y amigo Lic. Amador Peña Chávez, quien con su consejo acertado y el estímulo oportuno hizo posible la realización de este trabajo.

Al personal administrativo y manual, parte importante de esta Institución.

A aquellas personas a quienes involuntariamente omito y de algún modo me motivaron a seguir adelante.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	7
CAPITULO I	
ORIGEN DE LA SUPERVISION ESCOLAR	10
A) Administración y supervisión escolar.	11
B) Evolución histórica de la supervisión escolar.	16
C) Inspección y supervisión.	18
CAPITULO II	
FACTORES QUE INCIDEN EN LA SUPERVISION ESCOLAR	21
A) Las relaciones humanas.	22
B) La comunicación.	27
C) La motivación.	31
D) El liderazgo.	36
CAPITULO III	
EL QUEHACER DEL SUPERVISOR ESCOLAR	43
A) Funciones Generales.	45
B) Funciones Específicas.	46
1) Funciones específicas por materia administrativa.	46
2) Funciones específicas por materia técnico-pedagógica.	58
CAPITULO IV	
PROBLEMAS MEDULARES DE LA SUPERVISION ESCOLAR	66

	Página
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	73
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	81

INTRODUCCION

Cada vez que un maestro traspone los umbrales del aula, se reviste del compromiso de servir y de la responsabilidad de encauzar el enseñanza.

El papel del supervisor escolar dentro del rol educativo representa, más que un órgano de control, el enlace oportuno para posibilitar la enseñanza-aprendizaje.

La medida en que estos servidores públicos proporcionen apoyo a la práctica docente del maestro de grupo, contribuirá al mejoramiento de la organización escolar, así como al empleo de metodologías adecuadas y los intentos que se hacen para elevar la calidad de la educación, la repercusión de su actividad en la comunidad educativa y la importancia de las relaciones humanas al ejercer el liderazgo y la capacidad para administrar los recursos humanos y materiales.

Cabe agregar también las diferentes opiniones que los maestros de grupo tienen de los supervisores escolares: algunas favorables en cuanto han recibido apoyos técnicos o pedagógicos; otras desfavorables, pues sienten que se les fiscaliza, se coarta su libertad de acción y se amenaza su individualidad.

En estos momentos nuestro Sistema Educativo Nacional, está haciendo ajustes en planes y programas, la educación se moderniza conforme al avance científico y tecnológico y es

necesario un cambio de actitudes en las personas que intervienen en la educación.

El tipo de supervisor que se requiere, es el que motive y oriente al cambio, proporcione apoyos y se capacite permanentemente para efectuar una labor más eficaz.

El motivo que me impulsó a referirme a este aspecto de la docencia es que hasta ahora no se cuenta con un sistema para la formación de estos servidores públicos; su capacitación se ha desarrollado de manera empírica en casi todos los tipos, modalidades y niveles educativos, además de restar importancia a la supervisión pedagógica, que debe ser el fundamento prioritario de sus objetivos.

Este Ensayo se enfoca a la utilidad que representa la supervisión escolar como apoyo a la práctica docente y constituye un análisis de la situación real actual de la problemática que se presenta en las escuelas, a la vez que se proponen algunas alternativas para dar solución a las deficiencias detectadas, tomando en cuenta las opiniones de maestros, directivos y padres de familia.

Con el rumbo que va tomando la educación se percibe que el papel del supervisor escolar se va haciendo más necesario, dado que una de sus principales funciones es constatar que el aprovechamiento de los alumnos sea congruente con la realidad que se vive.

CAPITULO I

ORIGEN DE LA SUPERVISION ESCOLAR

A) Administración y supervisión escolar.

Los orígenes de la administración se remontan hasta Mesopotamia, donde hace 6000 años surgió la primera civilización con una organización social, política, económica y cultural bien constituida, que dio paso a la primera civilización de que se tiene noticia.

Pueblo eminentemente comerciante que tuvo la necesidad de inventar un sistema que le permitiera efectuar sus transacciones de una manera eficaz y confiable, crearon la contabilidad y el comercio organizado, dándonos la administración.

La administración nace en los pueblos sumerios pero trae aparejado otros sistemas colaterales, como fue la escritura y la numeración para dejar asentados los contratos de compra-venta, encontrando la imperiosa necesidad de contar con un sistema que capacitara a los futuros administradores en las anteriores disciplinas surgiendo la escuela.

Como podemos observar, la Administración fue la ciencia que alumbró los prodigios de la escuela antigua.

Si nos preguntamos qué vamos a enseñar, dónde vamos a enseñar, a quiénes y cómo... definimos que debemos partir de una planeación tanto estratégica como operativa.

Perseguimos metas, fines y objetivos al concentrarse los quehaceres del desempeño educativo. Esto se realiza fundamentado en misiones y propósitos implícitos y explícitos, seleccionamos las formas metodológicas, los recursos humanos, materiales económicos que requieran las tareas, y sobre todo, la toma de decisiones.

La tarea educativa como la administrativa requieren de una organización donde se busca coordinar las acciones, los recursos y las tareas, selección de personal, asignación de puestos, sobre todo se delega la autoridad.

Tanto en una disciplina como en la otra existe la integración, la ejecución con sus elementos primordiales de comunicación, motivación y liderazgo, y en ambas se controlan desempeños que en la educación llamamos evaluar las actividades programadas.

Una de las tareas del quehacer educativo que más controversia ha causado es la supervisión escolar, tanto por quienes ejercen la acción como por quienes la reciben.

Quizá se deba al desconocimiento de la verdadera función que este ejercicio representa para mejorar la labor educativa.

Por esta razón, en el presente trabajo se pretende hacer

un análisis de situaciones reales que se presentan en los centros de trabajo y aportar algunas soluciones que ayuden a comprender tan significativa tarea.

La supervisión nace con la ciencia de la Administración y por consiguiente, a continuación se hace referencia a los vínculos que las unen.

Existen muchas definiciones de Administración, pero casi todas coinciden con la siguiente:

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar lo desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos. (1)

Para los fines de la educación, al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo; así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

Al hacer referencia al concepto de administración en general y administración educativa, se encuentran puntos de coincidencia total y los propósitos en sus diferentes fases se

(1) George R. Terry. Principios de Administración. p. 20

presentan en el cuadro siguiente:

Propósitos de las fases del proceso administrativo. (2)

FASE	PROPOSITO
PLANEACION	Establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.
ORGANIZACION	Determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.
INTEGRACION	Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica del trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.
DIRECCION	Ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.
CONTROL	Evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

(2) S E P. Manual del Director del plantel de educación primaria.
p. 54 1985

Autores como Henry Fayol, Koontz y O'Donnel y F. Tannenbaum consideran en sus definiciones los propósitos de las fases del proceso administrativo que se mencionan en el cuadro anterior.

La importancia que tiene la planeación y la coordinación en la administración la encontramos en Brech (planear y regular) y Fayol (organizar, coordinar, mandar).

La administración busca en la coordinación el máximo aprovechamiento de todos los recursos y es así como un buen supervisor deberá reunir habilidades administrativas en el manejo de personal y tener relaciones satisfactorias con los elementos de su entorno educativo. Además es indispensable para todo directivo tener una amplia preparación en el área administrativa por la naturaleza propia de su trabajo.

El administrador actual es ecléctico en sus prácticas, con un enfoque científicamente humanizado, incorporando todos los resultados encontrados por los sociólogos y psicólogos y que sin embargo esté orientado cuantitativamente con una buena porción de metodología científica". (3)

Es así como en la práctica, el servicio educativo adquiere las características de un proceso administrativo, ya que requiere del ejercicio organizado de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de sus fines.

(3) Claude S. George, Jr. Historia del pensamiento administrativo. p. 178

Desde este punto de vista, el servicio educativo como proceso administrativo está integrado por dos elementos, uno sustantivo y otro de apoyo. El primero lo constituyen los objetivos y los fines de la educación, sustentados por el artículo 3º Constitucional y el artículo 47 de la Ley General de Educación, que se concretan en planes y programas de estudio; el segundo se integra con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustantivo. Ambos elementos son inseparables e interdependientes dentro del proceso administrativo.

B) Evolución histórica de la supervisión escolar.

La supervisión ha funcionado desde que existe el Estado como organismo de control. En la antigua Atenas, existía el Sofronista que era un encargado de vigilar la educación y la conducta moral; el Aerópago se encargaba de controlar la acción pública de la escuela. En tanto que en Esparta los Eforos controlaban la educación pública en todas sus manifestaciones. En Roma los Censores tenían por ley facultades para controlar la educación de los jóvenes. En la civilización de occidente las primeras escuelas proceden de los claustros y monasterios; en la Edad Media, la iglesia era la encargada de dirigir e inspeccionar las instituciones educativas mientras que en las escuelas Episcopales, el gran Chantre era el responsable de la labor de inspección y en el siglo XII fue el Maestrescuela. (4)

En México, a partir de la Independencia Nacional, se

(4) Luis Arturo Lemus. Administración, Dirección y Supervisión de escuelas. p. 194

presentaron algunos cambios y se comenzó a crear el sistema de Educación Primaria Laico, que vino a fortalecerse política y filosóficamente en el Artículo 3º de la Constitución de 1917, donde se establecen fines y propósitos del nuevo sistema educativo.

La educación sistemática con propósitos de beneficio popular y con una clara doctrina es producto de la Revolución Mexicana y la inspección escolar surge de la preocupación por lograr una estructura escolar que responda a la tendencia progresista con alcance nacional y con proyección clara de contenido social.

Durante el periodo Porfirista existen inspecciones escolares en los Estados de la República, en lo que es ahora el Distrito Federal y en los territorios la reglamentación de esta institución educativa corresponde a la Secretaría de Educación Pública. (5)

A nivel mundial la inspección escolar surge en el periodo del capitalismo, cuando se estructuran las naciones modernas y se fundan sistemas escolares que comprenden la educación en todos sus niveles. Por los años de 1910 y 1920 los autores de la época en el campo de la supervisión recomendaban dirigir y ordenar, así como comprobar si las personas habían actuado en la forma que se les había indicado.

(5) Salvador Hermoso Nájera. Supervisión Escolar. p. 51

En 1930 se dio importancia a la "supervisión democrática", pero al examinar la literatura respectiva, esto significó un tipo de maniobra con la cual se trataba a los maestros bondadosamente; sin embargo se les manipulaba para que cumplieran los deseos del inspector. Por 1940 los autores describían la supervisión como función cooperativa. Todo el personal en un sistema se supervisaba mutuamente.

La palabra supervisar podría significar ayudarse el uno al otro, hacer planes conjuntamente con otros o cambiar ideas para mejorar la situación enseñanza-aprendizaje. En este sentido la labor de la persona designada como supervisor simplemente tendería a que unos supervisaran a otros.

En la actualidad el rol del supervisor está claramente confuso porque se empeñan en utilizar prácticas de supervisión obsoletas, dado a que son reacios al cambio, siguen inspeccionando en lugar de supervisar con lo que limitan su desempeño y dejan de ser el apoyo que la práctica docente requiere.

C) Inspección y supervisión escolar.

Durante muchos años la palabra "supervisión" ha sido sustituida por otra de empleo universal: Inspección. Entonces el Inspector era un miembro de la administración encargado de vigilar, fiscalizar y sancionar la actuación de los maestros, y

el vínculo que los unía era una relación de poder, es decir, de sumisión o dependencia en la que la corriente de información fluía en un solo sentido: vertical. Esta acción fiscalizadora ha originado que se desvíen los fines principales de la educación dándose mayor importancia al desarrollo de programas repletos de objetivos desvinculados de la realidad.

La creación de los servicios llamados de Inspección tuvo ese origen. Inspección significa descripción objetiva de realidades concretas, examen de condiciones y resultados, primer paso para toda investigación de mayor importancia.

En la actualidad, de acuerdo a nuevas tendencias, la designación oficial de Inspector ha sido cambiada por la de Supervisor, donde éste al contrario de aquél, estimula y orienta al maestro; la comunicación se efectúa en las cuatro direcciones: horizontal, vertical, hacia arriba y hacia abajo. Hoy el Supervisor asume un nuevo rol, donde su capacidad de liderazgo estimula y guía la labor de equipo, respetuoso de la opinión ajena.

El Supervisor que comprenda bien sus funciones será ante todo un investigador operacional, que se preocupa más de verificar las razones por las cuales los servicios a su cargo encuentran tales o cuales dificultades, que de hacer valer su autoridad formal derivada de las leyes y reglamentos. "Y al hacerlo así estará también estableciendo un mejor sistema de

comunicación entre los servicios operativos y los administrativos de más alto nivel". (6)

Con los conceptos anteriores y para dejar más claro, se considera pertinente la siguiente definición.

"Supervisor es todo jefe intermedio que tiene un grupo de subordinados a su cargo pero también tiene superiores a quien reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica". (7)

(6) Lourenco Filho. Organización y Administración Escolar. p. 43

(7) S E P. Guía para el Director. p. 121

CAPITULO II

FACTORES QUE INCIDEN EN LA
SUPERVISION ESCOLAR

A) Las relaciones humanas.

El hombre como ser social vive inmerso en una relación con otros y esta situación lo muestra con un doble comportamiento: el del hombre aislado y el del hombre con los demás.

Las relaciones con éstos pueden ser: agradables, es decir de bienestar, de lazos de intimidad y emotividad; también pueden ser de indiferencia, es decir de relaciones contractuales, de trabajo, frías y por simple obligación; y por último de rechazo, las más dañinas en los grupos de trabajo.

Podemos definir a las Relaciones Humanas como el proceso que se da en un grupo donde se llevan a cabo interacciones personales entre los elementos que lo integran. En ellas se llevan a cabo intercambios constantes de actitudes, de valores, de comunicación y de respuestas que nos llevan a una buena, regular o mala integración.

Es indiscutible que cada persona puede llevar al seno del grupo una infinidad de actitudes con distinto valor, tales como respeto, cooperación, ayuda, comprensión, entusiasmo, pero también defectos, conflictos, frustraciones o inmadurez.

Cuando las relaciones son de desagrado es frecuente encontrar egoísmo, envidia, odio, pleitos, actuaciones derivadas de complejos, prejuicios y actitudes infantiles; por

eso es importante conocer al grupo y a cada persona en particular, detectar sus motivaciones para allanar el camino y poder hacer más efectivo el trabajo del líder.

En una actividad como la supervisión escolar, que por su naturaleza exige el contacto constante con las personas que integran la comunidad escolar, los tipos de relaciones que se establecen son fundamentales para que el desempeño de todos ellos redunde en beneficio del proceso educativo.

"Las relaciones humanas se basan principalmente en el respeto y la consideración por el prójimo, sea quien fuere y de la condición que fuere. Deben perseguir fundamentalmente la valoración de la persona y el respeto a la misma". (8)

La supervisión moderna supone la existencia de buenas relaciones en el grupo, comunicación y liderazgo, para que haya una interacción mutua y continua. Es importante que el supervisor sea aceptado por el grupo con el cual trabaja pues la supervisión es una actividad cooperativa. La influencia de ella no se mide por el esfuerzo y la competencia del supervisor, sino por las modificaciones que se verifican en el comportamiento del grupo. (9)

Mediante el ejercicio de las relaciones humanas el supervisor es el individuo capaz de producir en la escuela una auténtica comunión de ideas e ideales. Las relaciones

(8) Imideo G. Nerici. Introducción a la Supervisión Escolar. p.80

(9) Janise Pinto Peres. Administración y Supervisión en Educación. p. 13

interpersonales, cuando existen metas en común, permiten lograr un ambiente de trabajo favorable que posibilita la participación activa de todos los involucrados.

Es muy importante reconocer que la movilidad del grupo va a depender mucho de la visión que tenga el supervisor del mismo.

Para Mac Gregor existen dos tipos de "jefes", el de la teoría X y el de la teoría Y.

TEORIA X

TEORIA Y

Actividades administrativas clave seleccionadas.

A las personas les disgusta el trabajo; se les debe obligar a trabajar; no asumen responsabilidades por su propia voluntad.

A las personas les gusta trabajar; - trabajan mejor con autodirección; les gusta asumir responsabilidades.

(a) **Planeación**
(incluyendo fijación - de objetivos)

El superior fija objetivos para los subordinados.

El superior y los subordinados fijan objetivos en forma conjunta.

Hay poca participación de los subordinados en la fijación de objetivos y planes.

Hay una gran cantidad de participación de los subordinados en la fijación de objetivos y en la elaboración de planes.

Se exploran pocas alternativas.

Se exploran muchas alternativas.

	Hay un bajo compromiso con los objetivos y planes.	Hay un gran compromiso con los objetivos y planes.
(b) Dirección	El liderazgo es autocrático y se basa sólo en la autoridad.	El liderazgo es participativo y el trabajo en equipo se basa en la capacidad.
	Las personas obedecen órdenes pero existen resistencia y desconfianza ocultas.	Las personas buscan responsabilidad, se sienten responsables y están comprometidas con el desempeño
	La comunicación es en un sentido, de arriba a abajo, con poca retroalimentación.	La comunicación es en dos sentidos y hay una gran cantidad de retroalimentación.
	El flujo de información es limitado.	La información necesaria fluye en forma libre.
(c) Control y Evaluación	El control es externo y rígido.	El control es interno y se basa en el autocontrol.
	Los superiores actúan como jueces.	Los superiores actúan como asesores.
	Existe poca confianza en la evaluación.	Hay una gran confianza en la evaluación.
	Se hace hincapié en el pasado y en la terminación de faltas.	Las personas aprenden del pasado pero se concentran en el futuro; el control con alimentación hacia adelante hace hincapié en la resolución de problemas.

En el grupo, según Coley, se pueden establecer dos tipos de relaciones: Primarias y Secundarias. Las primarias se dan en un ambiente cordial y de persona a persona, con lazos de afecto que motivan el compromiso y la participación. En las secundarias la relación es fría, obligatoria, por accidente de trabajo o de situación, pero de trabajo poco efectivo y sin compromiso, basado principalmente en el cumplir con el requisito.

Para Sherif, la relación humana es derivada de la idea de grupo considerado como un conjunto de personas afines que persiguen un mismo objetivo o finalidad, pero para que funcione como tal debe de existir una grupeidad, o sea las condiciones indispensables para que pueda funcionar, donde el líder se convierte en facilitador a través de un manejo adecuado de la autoridad, el liderazgo, los valores y las normas que produzcan un ambiente adecuado de trabajo.

¿Cómo identificar que establecemos una relación con un grupo y no con un conjunto de personas?. Observando que comparten una finalidad, que en el desempeño cada miembro tiene una función y ésta es intercambiable, que existe entre ellos un sentido de pertenencia y se haya establecido la adecuada red de información; que en todos haya oportunidad de participar aceptando a cada uno de los integrantes como fuente rica de experiencias, resaltando la importancia a la persona y sobre todo en un ambiente que favorezca la calidad y calidez del

personal.

Cuando hay buenas relaciones humanas hay un buen grupo y este grupo puede realizar una buena tarea que nos lleve a una mayor productividad y creatividad de nuestro quehacer educativo.

El supervisor debe buscar para desarrollar la tarea de grupo, que entre los miembros que lo conforman haya integración, cohesión entre los mismos, comunicación y claridad y el adecuado reconocimiento de las labores realizadas.

Respuesta del trabajo individual cuando no hay una buena relación es la sumisión o la emancipación, la conformidad o la inconformidad, de la acriticidad a la crítica destructiva, de la ejecución mecánica de órdenes o el incumplimiento de las mismas hasta llegar a la aceptación o negación irracional de la autoridad.

De la buena relación del trabajo grupal por su parte nos lleva a la participación, a la apertura, a la crítica constructiva, al compromiso en el trabajo y a la cooperación con la autoridad.

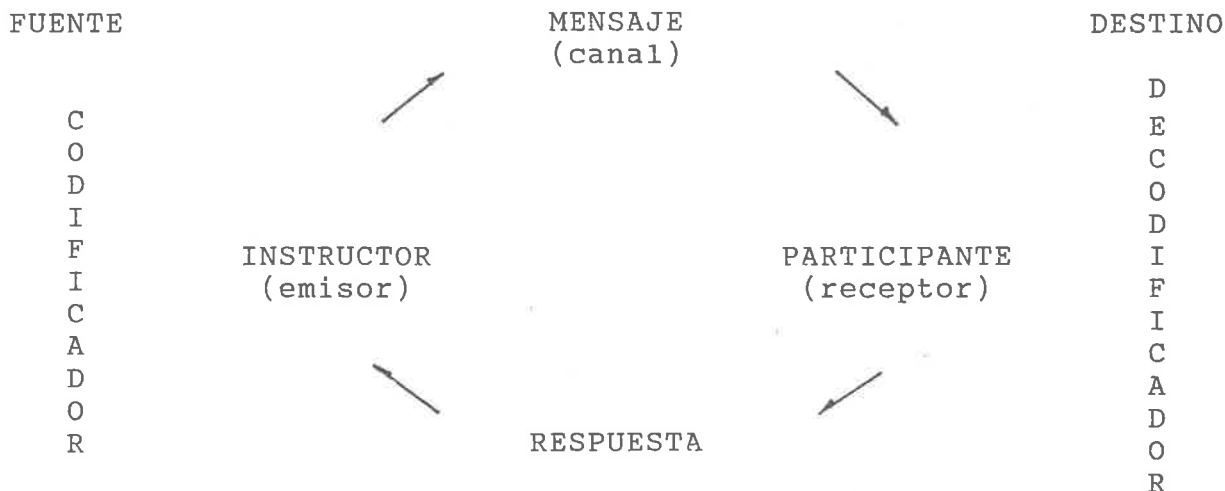
B) La comunicación.

Etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín

"comunicare" que significa "poner en común", esta voz a su vez, se deriva de la raíz "cum" que significa habilidad.

Comunicación es: la transferencia de la información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda.

El proceso de comunicación se inicia cuando el emisor envía un mensaje al receptor y éste emite una respuesta.



La comunicación no es una cosa, es un proceso que tiene cinco eslabones y cada uno de ellos debe estar allí para que sea eficiente.

- ¿Quién - dice qué?, ¿A quién?, ¿A través de qué medio?, ¿Con qué efecto?.

"El hombre siempre se comunica de forma verbal o explícita, o de manera no verbal o corporal". (10) De tal manera, la comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo determinado.

La comunicación puede darse en dirección intrapersonal si se orienta hacia uno mismo, interpersonal si se vincula a dos personas o pequeños subgrupos y grupal si relaciona a todo un grupo.

Existen diferentes maneras en el flujo de la comunicación en una organización efectiva: multidireccional, es decir descendente, ascendente y cruzada, a esto se le llama redes de comunicación. Una red es una situación estructurada en la que las personas transmiten información en patrones especificados.

Al efectuarse la comunicación puede haber deficiencias y limitantes como las que a continuación se mencionan:

- Falta de planeación en las comunicaciones.
- Supuestos no esclarecidos.
- Distorsión semántica.
- Mensajes expresados en forma deficiente.
- Pérdidas por transmisión y mala retención.

(10) Carlos Rodríguez Combeller y María García Díaz. Jefe hoy, mañana dirigente. p. 28

- Malos oyentes y evaluación prematura.
- Comunicación impersonal.
- Falta de confianza, amenazas y temores.
- Periodo insuficiente de ajuste a los cambios.

En el caso del supervisor escolar, la comunicación es una habilidad básica en la interacción que establece con su grupo de trabajo, ya que no sólo le permite transmitir sus proyectos e instrucciones, sino que le brinda la oportunidad de retroalimentarse con las opiniones de sus compañeros.

La comunicación se puede mejorar si se toman en cuenta los siguientes lineamientos: (11)

1. Aclare sus ideas antes de intentar comunicarse.
2. Examine el propósito de la comunicación.
3. Comprenda el medio ambiente físico y humano que se presenta cuando se realiza la comunicación.
4. Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales.
5. Considere el contenido y el tono del mensaje.

(11) Koonts, et al. Administración. p. 600

6. Cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor o que le resulten valiosas.
7. La comunicación para ser efectiva, necesita seguimiento.
8. Comunique mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo.
9. Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
10. Sea un buen oyente.

C) La motivación.

¿Es acaso la motivación un recurso para lograr que otros hagan lo que queremos, o para manipular a la gente para que dé más de sí?, ¿para algunos surge de la persona misma o de la influencia de otro? Sea cual fuere su naturaleza, indudablemente es un factor que nos da fuerza en la flaqueza y nos permite actuar dándole sentido a la vida... y razones para vivirla. Pero ¿qué es la motivación?

Según su etimología, motivación viene de motivo-movere-motus = móvil, motor, emoción; nos da una idea de fuerza motriz. La podemos entender como: "El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo". (12) Entendemos

(12) Mauro Rodríguez Estrada. Motivación al Trabajo. p. 14

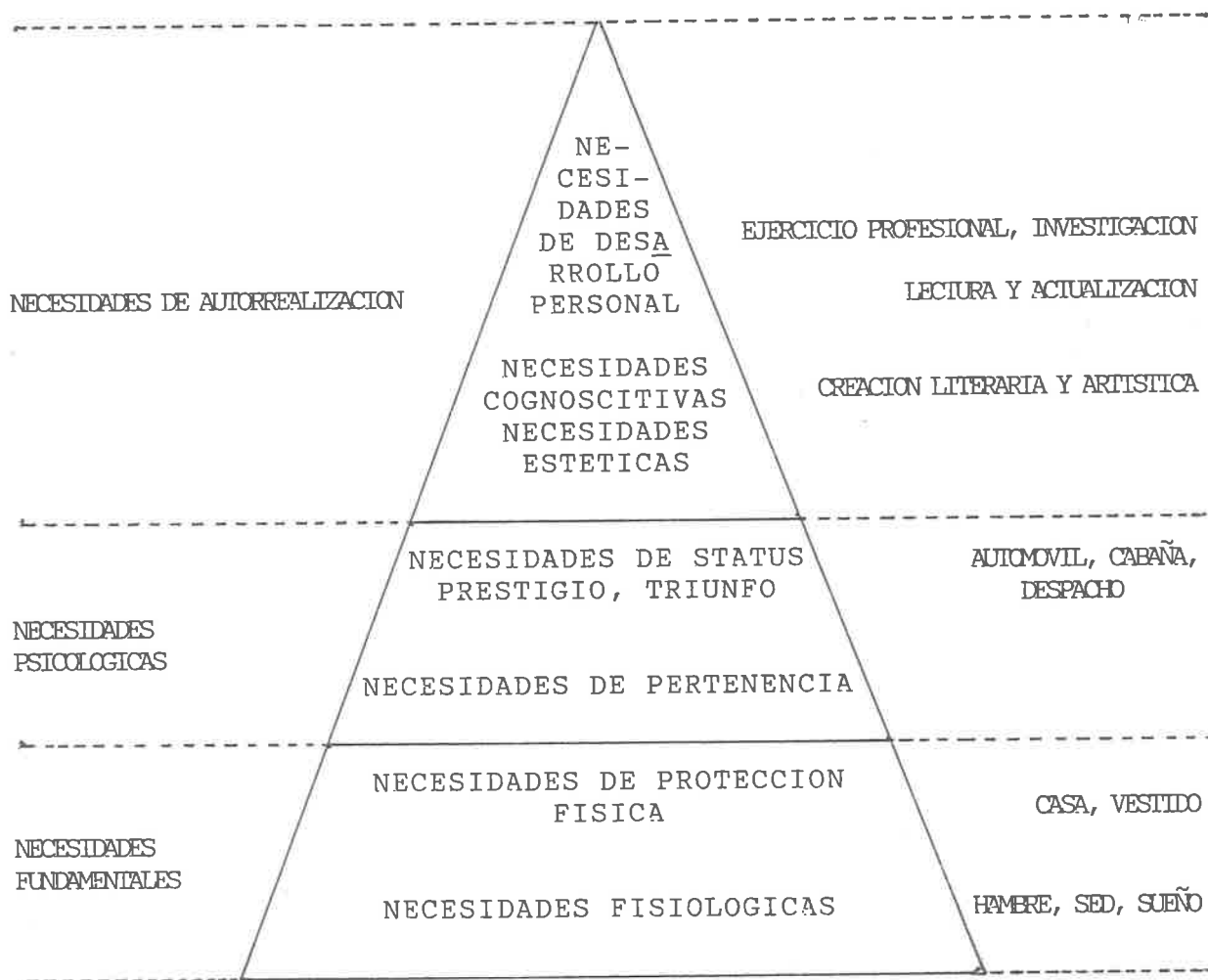
como tal la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa.



Es importante hacer una revisión sobre las diversas teorías de motivación con la finalidad de entenderla no como un término, sino como un elemento esencial que mueve el engranaje de toda organización. A ella se han avocado estudiosos como Maslow, Freud, Skinner, Elton Mayo, Rogers, Fritz y Rosenthal que nos ofrecen un panorama muy amplio que nos brinde una visión más completa.

Para Maslow los motivos que rigen el comportamiento son derivados de las propias necesidades del hombre. Este desea estar seguro en un mundo en que pueda confiar y donde pueda prever su mañana, la necesidad de relacionarnos con otros y de ser aceptados por éstos, pertenecer a un grupo y ser amado;

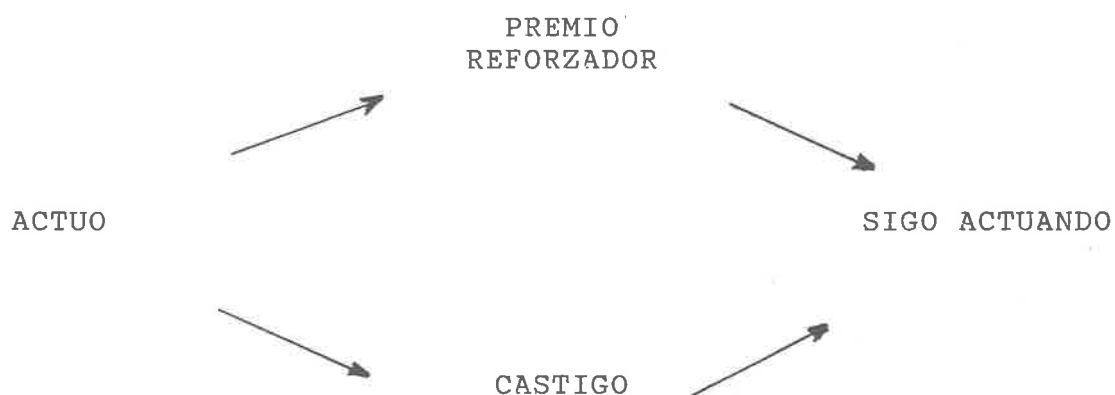
para Maslow la necesidad más elevada es la autorrealización y es la que permite al hombre llegar a realizarse en su expresión más alta, trascender o dejar huella en esta vida.



Para el psicoanálisis, lo que mueve al hombre a realizar cosas son fuerzas inconscientes, ocultas y a veces sublimadas, si quisiéramos encontrar lo que verdaderamente lo mueve a actuar, viene de muy abajo, son tendencias libidinosas forzadas a subir, mostradas con un disfraz el cual es desconocido hasta

por el mismo autor.

Para el conductismo, la motivación es un proceso meramente mecánico donde se acentúa la respuesta según el estímulo. La persona actúa, recibe un premio o reforzador mediante el cual sigue actuando.



La corriente humanística es mejor conocida como el enfoque de las relaciones humanas, es decir que la actitud desempeñada por el individuo está dependiendo del aprecio, de los lazos de amistad con los miembros de su organización. También de los sentimientos al percatarse de la confianza de sus superiores; pero sobre todo el saberse importante en su desempeño.

En este enfoque se le da una amplia importancia al sentido humano, así como a la forma de interactuar de las personas.

Para la Gestalt hay que tomar la totalidad integrada de conjunto y de proceso. Para esta corriente no podemos entender el todo sin haber comprendido cada una de sus partes. No se puede juzgar toda una organización por el comportamiento de una parte de ella. Nada se puede estudiar aisladamente sino en su contexto.

Es importante reconocer que la Gestalt nos da un enfoque global de la conducta humana tomando en cuenta todo lo que incide en ella.

Rosenthal es reconocido por su teoría El Efecto Pigmalión, basada en las expectativas que tenemos de las personas, para él, las personas se comportan según lo que esperamos de ellas; a alta expectativa corresponde una alta respuesta, a baja expectativa una baja respuesta.

Después de hacer una revisión de las anteriores teorías motivacionales y aplicándolas a la supervisión escolar se puede inferir que: es imprescindible en todo proceso administrativo, si tomamos en cuenta que administrar es coordinar los esfuerzos hacia un fin común; el nuestro será elevar la calidad de la educación y el supervisor que tiene a su encargo un grupo de personas debe conocer cuáles son sus necesidades, atenderlos como personas que desean ser aceptadas, reconocidas, promover en ellos la misión que tenemos encomendada para que el trabajo no se convierta en un medio sólo para obtener beneficios

económicos, sino que se trabaja con un material también humano que desea una realización en la vida.

El supervisor debe tener la sensibilidad suficiente para comprender a los demás y reconocer que tienen problemas, ambiciones, sueños, frustraciones, etc., poseer el tacto ya que no todas las personas son iguales y requieren de un trato diferente. Estimular las buenas acciones públicamente y reprender en privado, establecer las adecuadas relaciones humanas que permitan acercar a todos los que conforman el grupo de trabajo dándoles confianza al delegar responsabilidades y esperar de ellos lo mejor.

Para todo lo anterior se requiere una comunicación cara a cara, un adecuado análisis de los conflictos buscando siempre la retroalimentación.

D) El liderazgo.

Líder es palabra sajona. En inglés se dice leader. Viene del verbo To lead - dirigir, guiar.

"Dentro de la línea etimológica de "guiar" se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas". (13)

(13) Mauro Rodríguez Estrada. Liderazgo. p. 22

El liderazgo es una acción que se realiza sobre personas, no sobre máquinas o aparatos, donde se ponen en juego sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. El liderazgo y la motivación están interrelacionadas estrechamente.

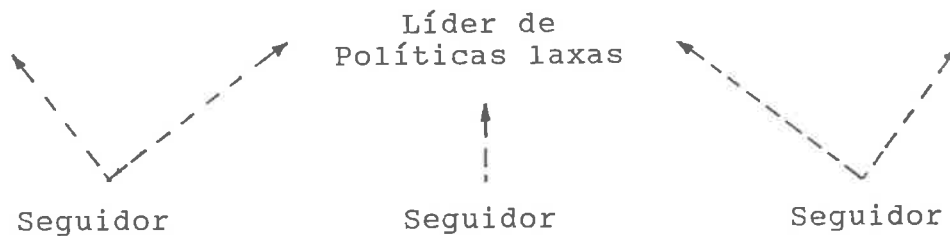
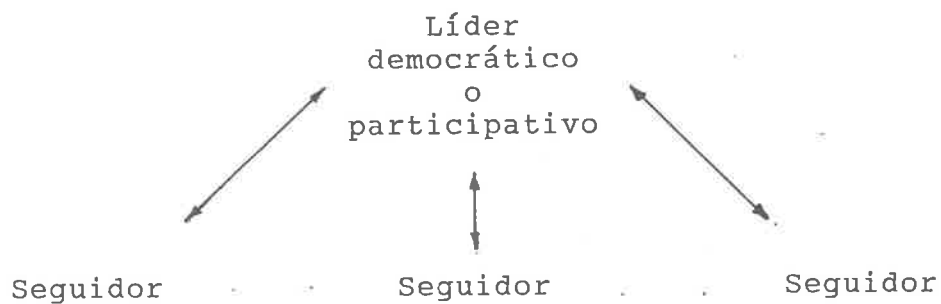
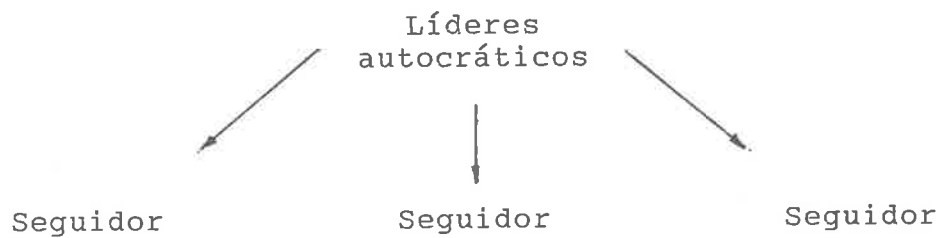
Para autores distintos el liderazgo tiene diferentes significados. "Se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo". (14)

Existen diferentes estilos con base en el uso de autoridad. Las primeras explicaciones sobre los estilos de liderazgo los clasifican de la siguiente manera:

- Autocrático. Es una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas o castigos.
- Democrático o participativo. Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación.
- De políticas laxas o rienda suelta. Utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran

(14) Koontz, et al. op. cit. p. 561

cantidad de independencia en sus operaciones.



El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo. (15)

(15) Ibid. p. 565

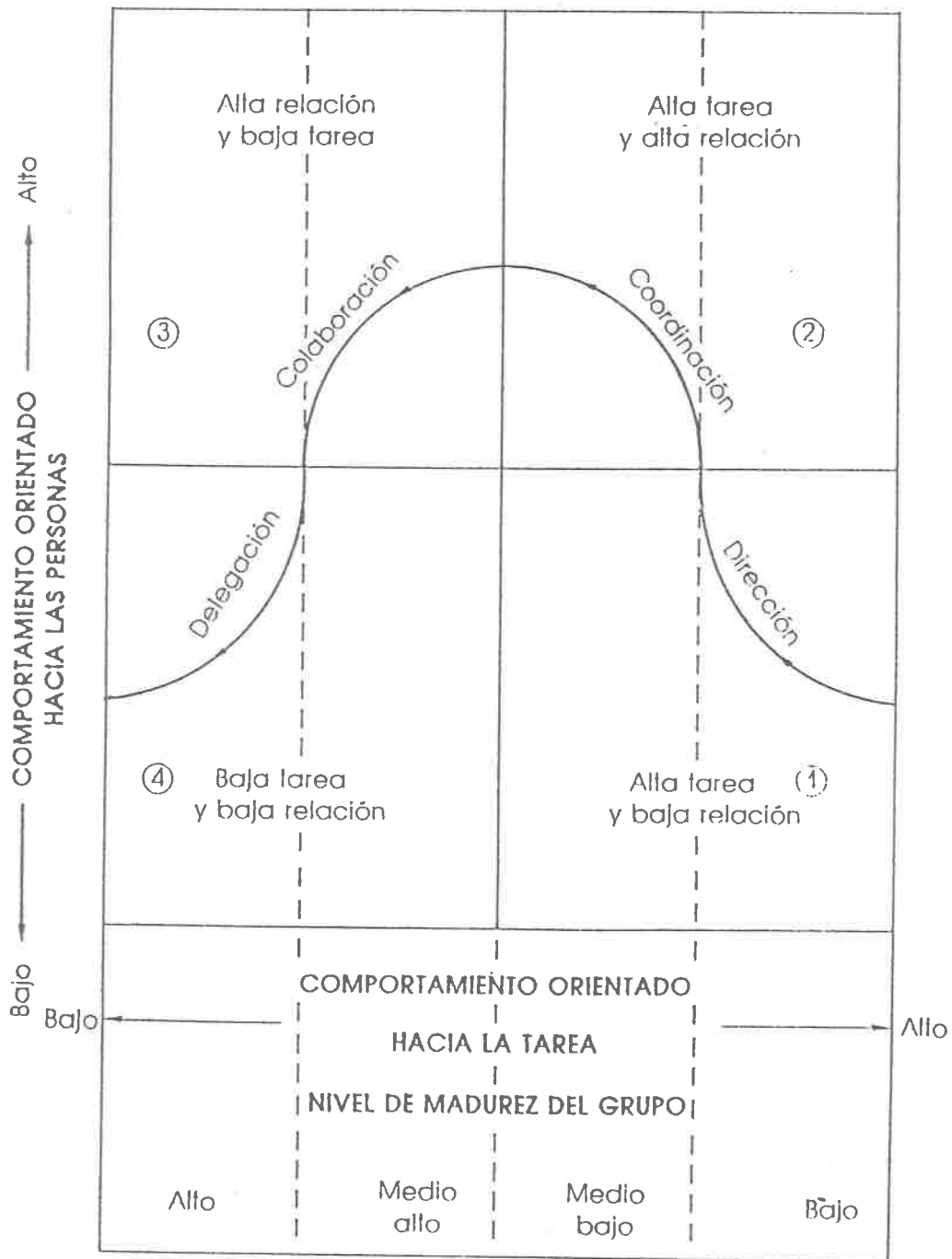
Hersey y Blanchard sostienen que no existe un estilo ideal de liderazgo, sino que los líderes que triunfan son aquéllos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente.

"La teoría del ciclo de liderazgo se basa en la relación que existe entre el comportamiento orientado a la tarea, el soporte emocional que el dirigente proporciona y la madurez del grupo". (16) A este tipo de liderazgo se le llama situacional.

La teoría del ciclo de liderazgo se enfoca a la efectividad del estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los subordinados en cualquier situación y para cualquier tarea específica. En la figura se han señalado niveles de madurez de cuatro categorías; bajo, medio bajo, medio alto y alto. La teoría establece que cuando se trabaja con subordinados de poca madurez, para cumplir con una tarea específica, un estilo orientado hacia la tarea (1) tiene la mayor probabilidad de éxito; al trabajar con subordinados que tienen niveles medio bajo o medio alto de madurez los estilos orientados hacia la relación (2) y (3) parecen ser los más apropiados; y un estilo orientado hacia baja tarea y baja relación (4) tiene la mayor probabilidad de éxito al trabajar con subordinados que tienen alta madurez.

(16) Carlos Rodríguez Combeller y María García Díaz. op. cit.
p. 115

ESTILOS DE DIRECCION. (17)



(17) Ibid. p. 116

El supervisor, para desempeñarse como tal, tiene que erigirse en un líder. Al respecto Janise Pinto Peres dice que los líderes pueden clasificarse desde varios puntos de vista con respecto al origen: el "formal" y el "verdadero".

El líder formal es aquél que influye sobre el comportamiento del grupo en virtud de la autoridad que posee por delegación, es decir por estar a cargo de la Dirección. Es el caso del director de escuela con relación al maestro.

El líder verdadero es el que es capaz de llevar al grupo a establecer un objetivo común y a conseguirlo, en virtud del prestigio de que goza ante sus miembros.

Lo ideal es que el líder formal sea también el líder verdadero del grupo, pero es importante que no se confunda liderazgo propiamente dicho con dirección. El liderazgo se crea, la dirección se designa.

Antiguamente se pensaba que el único método de liderazgo aceptable era el democrático. Sin embargo los resultados de investigaciones y experimentos están llevando a un cambio de opinión sobre el asunto, de modo que hoy día se cree que cualquier método de liderazgo es válido y eficiente y que depende de la personalidad del líder, de la personalidad de los miembros del grupo y de la situación.

Dice Kimball Wiles que todos los que desempeñan funciones administrativas deben creer en el individuo, deben mostrar fe en el valor de cada uno y respetar los sentimientos y aspiraciones de aquéllos con quienes trabajan.

En el caso de la supervisión escolar, es importante que el supervisor comprenda el nivel de las relaciones de los individuos que se hallan comprometidos en la labor de una escuela, en función de la jerarquía de las funciones y haga de tal modo que se relacionen con respeto y democráticamente.

CAPITULO III

EL QUEHACER DEL SUPERVISOR ESCOLAR

El papel del supervisor está determinado no solamente por la evaluación del sistema escolar, sino por el grado de desarrollo de la organización política, económica y social del país. El grado de independencia de la supervisión viene determinado en primer término por la orientación general de la estructura, en segundo lugar por el desarrollo alcanzado por el sistema escolar y en tercer lugar por el nivel de madurez del magisterio como cuerpo poseedor de una viva conciencia profesional.

Una de las funciones de supervisión que más ha causado polémicas en las reuniones técnico-pedagógicas ha sido la visita de observación a los grupos. Aunque es uno de los medios más usados, se ha hecho tan mal uso de estas visitas que por lo general el maestro las rechaza o las ve con indiferencia. Sólo la demostración de una práctica diferente hace cambiar la idea del docente y hasta llega a estimarlas necesarias.

Actualmente se utilizan dos formatos de control para anotar los datos recabados en una visita de supervisión: Visita Diagnóstica (anexo 1) y Visita Formativa (anexo 2).

El manual Técnico Pedagógico del Director del plantel de Educación Primaria, editado por la Secretaría de Educación Pública (México, 1986) nos describe las visitas así:

La visita de carácter diagnóstico permitirá que el Director del plantel verifique en qué estado recibe el docente el grupo a fin de orientarlo para la adecuación del proceso enseñanza-aprendizaje a las necesidades y características de los alumnos. Así mismo el Director podrá en esta visita constatar que cada grupo cuente con la documentación actualizada y auxiliares didácticos necesarios para iniciar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Las visitas de carácter formativo se realizarán durante el ciclo escolar y le permitirán al Director observar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y orientar al maestro para que los planes y programas, los auxiliares didácticos, las técnicas e instrumentos de evaluación se apliquen de acuerdo a los lineamientos establecidos. Así mismo el Director podrá verificar el logro de los objetivos alcanzados por los alumnos y que la documentación se encuentre actualizada al momento de la visita. (18)

Como resultado de las visitas el Director, o en su caso el Supervisor, podrá intercambiar ideas con el docente y podrán ambos analizar los distintos aspectos de las actividades desarrolladas, para estimular el aprovechamiento de los alumnos y orientar al maestro sobre aspectos técnico-pedagógicos.

En base a las múltiples actividades que debe realizar el supervisor escolar, considero necesario e imprescindible transcribir las funciones que determina la Secretaría de Educación Pública.

A) Funciones Generales.

De acuerdo al Manual de Organización de la Dirección de

Educación Primaria, el supervisor de zona tiene asignadas dos funciones generales:

- 1.- Promover, asesorar y supervisar el desarrollo de la tarea educativa en su jurisdicción y aplicar las medidas que procedan dentro del ámbito de su competencia para garantizar su funcionamiento.
- 2.- Desarrollar las funciones y actividades que se establecen en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados en la parte relativa al supervisor de zona, así como lo señale el director de educación primaria.

B) Funciones Específicas.

- 1) Funciones específicas por materia administrativa.

En materia de Planeación y Programación.

- 1.- Concentrar y estudiar la información sobre las necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de escuelas en la zona a su cargo, y remitirla al director federal de educación primaria, a efecto de que se incluya en el programa anual de crecimiento del sistema de educación primaria en el Estado.
- 2.- Integrar, con base en las necesidades manifestadas por los

planteles de la zona, un concentrado de las necesidades de personal docente y/o administrativo, de libros de texto, auxiliares didácticos y bienes del activo fijo, y presentarlo al director federal de educación primaria, para su atención.

- 3.- Integrar, analizar y, en su caso, validar la información estadística generada por los planteles de la zona a su cargo, y elaborar el concentrado respectivo, a efecto de presentarlo al director federal de educación primaria.

En materia de Recursos Humanos.

- 1.- Formular las propuestas sobre distribución de personal a las escuelas, los internados y los albergues escolares rurales, de la zona a su cargo, y presentarlas a la consideración del director federal de educación primaria, para lo conducente.
- 2.- Elaborar el registro del personal de la zona a su cargo y actualizarlo, conforme a los movimientos que se efectúen durante el periodo escolar, e informar al director federal de educación primaria sobre el particular.
- 3.- Concentrar las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo del personal de los planteles de la zona a su cargo, y turnarlas al director federal de educación

primaria, para su solución.

- 4.- Expedir los créditos escalafonarios a los directores de plantel y responsables de albergues escolares rurales de la zona a su cargo.
- 5.- Conceder los permisos económicos hasta por tres días al personal directivo de los planteles escolares a su cargo, conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- 6.- Formular las propuestas de promoción del personal directivo a su cargo, y presentarlas al director federal de educación primaria, para su consideración.
- 7.- Servir de enlace entre los planteles y los órganos de la Delegación General,* para la tramitación de asuntos generados por las incidencias del personal.
- 8.- Conciliar intereses entre el personal directivo y el operativo de los planteles de la zona a su cargo, así como los de éstos con los de la comunidad, cuando se presenten dificultades en el desarrollo de sus funciones.

* Actualmente Servicios Coordinados de Educación Pública; de esta manera debe entenderse en adelante.

En materia de Recursos Materiales.

- 1.- Promover que los planteles de la zona a su cargo satisfagan sus necesidades de material, equipo, conservación y mantenimiento mediante la aplicación de sus ingresos propios.
- 2.- Analizar y validar las solicitudes de materiales y equipo que le presenten los directores de plantel y los responsables de albergues escolares rurales, y remitirlas al director federal de educación primaria para su tramitación.
- 3.- Presentar al director federal de educación primaria las peticiones en materia de conservación y mejoramiento no resueltas por los planteles de la zona a su cargo, a efecto de que se canalicen a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para lo conducente.
- 4.- Informar al director federal de educación primaria de la alta de bienes del activo fijo que adquieran los planteles mediante la aplicación de ingresos propios, a efecto de que tramite su registro ante la Subdirección General de Servicios Administrativos.
- 5.- Presentar, por conducto del director federal de educación primaria, a la Subdirección General de Servicios

Administrativos, la relación de bienes del activo fijo que se encuentran en desuso en los planteles de la zona a su cargo, para que autorice la baja y, en su caso, realice la sustitución.

- 6.- Verificar que las adquisiciones de víveres y frescos que realicen los directores de internados y los responsables de albergues escolares rurales, se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos sobre el particular por la Dirección General de Educación Primaria.

En materia de Recursos Financieros.

- 1.- Vigilar que los directores de escuelas e internados y responsables de albergues escolares rurales ejerzan los ingresos propios, conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Recursos Financieros, y a las disposiciones del delegado general.

En materia de Control Escolar.

- 1.- Solicitar las formas, los documentos y el material necesario para la operación de los procedimientos de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios del 6º grado, así como lo relativo al ingreso y reingreso de becarios en internados y

albergues escolares rurales, conforme a los procedimientos establecidos para cada caso.

- 2.- Integrar y concentrar la información relativa a la certificación de estudios de 6º grado que le envíen los planteles de su jurisdicción y turnarlas, por conducto del director federal de educación primaria, al Departamento de Registro y Certificación Escolar, para su procesamiento.
- 3.- Recibir del director federal de educación primaria los paquetes de certificados de estudio de los planteles de zona a su cargo, a efecto de distribuirlos entre los directores correspondientes, para su entrega a los alumnos.
- 4.- Resolver los casos de inconformidad que le turnen los directores de plantel como resultado de la operación de los procesos de inscripción y reinscripción, así como los relativos al ingreso y reingreso de becarios en internados de educación primaria y albergues escolares rurales.
- 5.- Canalizar hacia el Departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del director federal de educación primaria, las solicitudes extraordinarias que le presenten los directores de plantel sobre expedición de duplicado de certificados, constancias de estudios y rectificaciones de nombre en documentos escolares.

En materia de Servicios Asistenciales.

- 1.- Difundir entre el personal directivo de los planteles las convocatorias para el otorgamiento de becas.
- 2.- Verificar que la percepción de solicitudes y documentación de los aspirantes a beca en efectivo se desarrolle en las escuelas de su jurisdicción, conforme a lo establecido en el Manual de Procedimientos para el Otorgamiento de Becas en Efectivo, y a las disposiciones de la Comisión Estatal de Becas.
- 3.- Entregar a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del director federal de educación primaria, las solicitudes y la documentación de los aspirantes a beca en efectivo que le envíen los directores de plantel.
- 4.- Vigilar que la entrega de cheques a los becarios de las escuelas en la zona a su cargo se realice de acuerdo con las disposiciones señaladas en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados y en el Manual de Procedimientos para el Otorgamiento de Becas en Efectivo así como a las disposiciones de la Comisión Estatal de Becas.
- 5.- Verificar que la educación ocupacional, las actividades recreativas y los servicios de hospedaje, alimentación, PRE

y, en su caso, los de vestuario, atención médica y ropería que se proporcionan en los internados y albergues escolares rurales de la zona a su cargo, se desarrollen conforme a las disposiciones establecidas por la Secretaría sobre el particular.

- 6.- Vigilar que en los internados y albergues escolares rurales de la zona a su cargo se elaboren las minutas para la alimentación de los becarios, conforme a las disposiciones que sobre la materia establezca la Secretaría.
- 7.- Concentrar y analizar los datos que le presenten los directores de escuelas e internados y responsables de albergues escolares rurales sobre los resultados obtenidos en la prestación de los servicios asistenciales respectivos, y elaborar el informe correspondiente, a efecto de turnarlo al director federal de educación primaria.

En materia de Extensión Educativa.

- 1.- Asesorar a los directores de los planteles de la zona a su cargo en la integración y el funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia, del Comité Administrador de la Parcela Escolar, y de las comisiones de Ahorro y Cooperativa Escolar.

- 2.- Verificar que el funcionamiento de las bibliotecas circulantes de grupo se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas.
- 3.- Autorizar el uso de los inmuebles escolares de la zona a su cargo, para la realización de eventos que tiendan al beneficio cultural de la comunidad.
- 4.- Promover la realización de campañas de mejoramiento socio-culturales para la comunidad, y fomentar su interrelación con la escuela.
- 5.- Conocer y estudiar las condiciones económicas, sociales y culturales de la zona a su cargo, a efecto de diagnosticar los problemas que afecten la aplicación del plan y los programas de estudio, y proponer al director federal de educación primaria las medidas que procedan.
- 6.- Promover la participación de las autoridades locales y las representaciones cívicas y sociales de la zona en el desarrollo de las relaciones de la escuela con la comunidad.

En materia de Escuelas Particulares.

- 1.- Verificar, dentro de la zona a su cargo, que la educación

que impartan las escuelas primarias particulares incorporadas a la Secretaría se ajuste a las normas técnico-pedagógicas, al plan y los programas de estudio aprobados para este nivel y, en su caso, informar al director federal de educación primaria de las anomalías detectadas, para lo conducente.

- 2.- Realizar la investigación que le indique el director federal de educación primaria respecto a las solicitudes que presenten los particulares para la incorporación de planteles de educación primaria a la Secretaría, conforme a lo estipulado en el manual de procedimientos respectivo.
- 3.- Verificar que los inmuebles y las instalaciones de las escuelas primarias particulares de la zona a su cargo cumplan con las normas y los lineamientos higiénico-pedagógicos establecidos por la Secretaría.
- 4.- Vigilar que las escuelas primarias particulares incorporadas a la Secretaría otorguen la atención a los alumnos designados por la Comisión Estatal de Becas y, en su caso, informarle de las irregularidades que presenten.
- 5.- Verificar que las escuelas primarias particulares de la zona a su cargo mantengan actualizados los archivos relativos a la escolaridad de los alumnos y al registro del personal docente.

- 5.- Vigilar que la formación de grupos y asignación de profesores a los mismos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos sobre el particular por la Dirección General de Educación Primaria.
- 6.- Analizar las propuestas de organización y funcionamiento que surjan de las escuelas, los internados y albergues escolares rurales de la zona a su cargo, y remitirlas al director federal de educación primaria, para lo conducente.
- 7.- Revisar y, en su caso, autorizar las propuestas de cambio temporal de horario de clases y/o de servicios que le presenten los directores del plantel y los responsables de albergues escolares y rurales.
- 8.- Vigilar que en los planteles de la zona a su cargo se observen las medidas disciplinarias que favorezcan el desarrollo de la tarea educativa.
- 9.- Verificar que las escuelas, los internados y albergues escolares rurales integren y mantengan actualizados sus archivos respectivos.

6.- Supervisar que el personal directivo y docente, de las escuelas primarias particulares incorporadas a la Secretaría, reúnan los requisitos académicos establecidos por las direcciones generales de Educación Primaria y de Incorporación y Revalidación.

En materia de Organización Escolar.

- 1.- Supervisar que los planteles de su zona cumplan con la estructura y la organización que se les autorizó, y aplicar los correctivos que procedan, dentro de su ámbito de competencia.
- 2.- Integrar el Consejo Técnico Consultivo de Zona a efecto de fortalecer la supervisión, la comunicación y el funcionamiento integral del sistema de educación primaria.
- 3.- Vigilar que las escuelas y los internados de la zona a su cargo observen las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría respecto a la organización y el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo de Escuelas.
- 4.- Verificar que las comisiones de trabajo que establezcan las escuelas, los internados y los albergues de actividades autorizados.

2) Funciones específicas por materia técnico-pedagógica.

- 1.- Orientar y asesorar al personal directivo y docente de los planteles de la zona a su cargo en la aplicación, el desarrollo y control del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2.- Convocar al personal directivo de escuelas e internados de su jurisdicción a reunión de Consejo Técnico Consultivo de Zona, a efecto de tratar los asuntos relacionados con la prestación del servicio educativo.
- 3.- Orientar a los padres de los alumnos que presenten problemas de aprendizaje, para que sus hijos sean atendidos en los centros de educación especial.
- 4.- Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se efectúe en los planteles de su jurisdicción mediante una adecuada vinculación de la teoría con la práctica escolar.
- 5.- Verificar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúe con base en el nivel de conocimientos del grupo, y a través de formas didácticas funcionales.
- 6.- Comprobar que el personal docente elabore y mantenga actualizado su registro de avance programático conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

- 7.- Estudiar las condiciones económicas, sociales y culturales de la zona a su cargo a efecto de diagnosticar los problemas que afectan la aplicación del plan y los programas de estudio.
- 8.- Evaluar al término del año escolar, los resultados de la acción educativa desarrollada en su jurisdicción para detectar las necesidades de capacitación o mejoramiento profesional del personal directivo y docente, así como lo relativo a los problemas generados en la aplicación del plan y los programas de estudio.
- 9.- Presentar al director federal de educación primaria las propuestas de mejoramiento a los objetivos programáticos del plan de estudios, así como lo relativo a las normas y los lineamientos para su aplicación.
- 10.- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que organice la Dirección de Educación Primaria para los supervisores de zona.
- 11.- Asesorar al personal directivo y docente en la implantación de los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que establezca la Dirección General de Educación Primaria.

Además de las anteriores, el supervisor como responsable del servicio educativo de la zona a su cargo, tiene entre una de sus principales funciones, coordinar y orientar las acciones del personal que la integran: directores, docentes y no docentes, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que deben existir entre ellos, garantizando que el servicio educativo que se brinda, se dé a partir de la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública, la cual constituye el sustento de las acciones Técnico-Administrativas y Técnico-Pedagógicas de la supervisión escolar.

El extracto del anterior manual, que es el último editado para la supervisión de zona, no contempla los cambios que a la fecha se han efectuado en virtud del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y que son como sigue:

- 1º La federalización del servicio educativo.
- 2º Que en el Estado de Coahuila existe el Instituto de Servicios Educativos en el Estado de Coahuila, en lugar de Servicios Coordinados de Educación Pública.
- 3º Lo que antes era Dirección Federal de Educación pasó a ser Dirección de Educación Primaria en el Estado de Coahuila.

Las necesidades prioritarias de los maestros se refieren a recibir orientación más que crítica pues ésta suele resultar destructiva; los procedimientos burocráticos y técnico-pedagógicos que se establecen para coordinar y dirigir las instituciones reducen los efectos transformadores del sistema escolar, que carece de la capacidad para coordinarse con las necesidades para formar el hombre que transforma la realidad.

En todas estas contradicciones se desempeña en los aspectos de mediador, catalizador, promotor y posibilitador de alternativas pedagógicas e innovaciones en la práctica docente el supervisor escolar. Como promotor, coordinador y colaborador dará la adecuada orientación al sistema, con su investidura de liderazgo es el responsable de apuntar la ruta que deberá de seguir el proyecto educativo.

Haciendo del conocimiento de su planta docente y de apoyo la propuesta de los procedimientos metodológicos más propicios para la solución de la problemática que enfrentan en sus centros de trabajo, con éstos en el apartado de la enseñanza-aprendizaje o en el de la relación maestro-maestro, maestro-padre de familia.

Este nuevo supervisor hace esfuerzos para adaptarse al significado político de sus funciones, enfrentando las críticas controvertidas sobre todo de los docentes que exigen pruebas de

la capacidad de su desempeño, para que justifique la asignación del nombramiento que ostenta y que los obliga a confrontar las consecuencias de la cotidianeidad docente colmada de vicios y deficiencias que entorpecen la realización de los propósitos de transformación del subdesarrollo fatalmente arraigado en nuestro pueblo; con impacto significativo en el desempeño docente donde un gran número de maestros cumplen con su labor, inseguros, temerosos y confundidos tanto por las innumerables injusticias que viven como por las contradicciones que han heredado del mismo proceso educativo en nuestro país.

Por esa experiencia acumulada, se resisten al cambio y optan por vivir refugiados en la callada insatisfacción, evitando el enfrentamiento que manipula el poder "institucionalizado y revolucionario".

La preocupación por el desarrollo es una tarea de carácter nacional y en la acción de la escuela desempeña un papel importante, de ahí que con ello aumenta el prestigio de la educación.

Esta imagen permite asegurar un papel central en la responsabilidad social para incorporarse sin desventajas a la órbita del mundo moderno. En este compromiso histórico, los educadores están llamados a cumplir con una tarea decisiva.

Este hacer político pedagógico en el proyecto alternativo

de educación no sólo contempla como importante las modificaciones a profundidad en cuanto a los programas y medidas administrativas, sino que comprende los nuevos roles de desempeño de los supervisores escolares como elementos capaces de generar nuevas y significativas relaciones sociales.

El desempeño de supervisor escolar remite a su cumplimiento en un doble sentido, por un lado preocupado por dar satisfacción a la necesidad de enseñar (contenidos, pautas, valores), y por otro la necesidad de regular el comportamiento del personal a su cargo. En el primero ejerce la acción institucional que se reclama para el fenómeno educativo, en el segundo en el ejercicio de su autoridad lo convierte en un importante medio de control.

Estas acciones de carácter eminentemente administrativo nos pueden explicar los resultados de la escuela que desconciertan y llenan de desaliento, de ahí el análisis profundo de este Ensayo.

El nuevo proyecto de educación exige de la supervisión escolar se signifique como un quehacer permanente con una práctica totalizadora que impregne y matice la cotidianidad docente. Que la comunicación educativa, participativa y democrática sea posible desde las órdenes que se giran a los profesores, hasta el desarrollo de los programas, desde la selección de los contenidos hasta las metodologías utilizadas,

que toda la práctica pedagógica esté impregnada de libertad, franqueza, honestidad, creatividad y afecto.

Una pieza clave, un instrumento central del desempeño docente en la escuela es el supervisor escolar, éste con su actitud personal determina positiva o negativamente la postura de los docentes. El supervisor, lo quiera o no, consciente o inconscientemente ejerce una importante acción en la que pone en práctica su gran guía como autoridad para establecer con los educadores la sumisión al más fuerte, con el propósito de convertirlos en instrumentos que se dan dentro del sistema escolar y son formas eficaces de control, por lo que el igualitarismo y el democratismo son pura formalidad.

Estas relaciones de autoridad, con un ejercicio autocrático y coercitivo desembocan en el abuso del poder y la violencia, de ahí que el maestro evite enfrentarse al poder de su superior; lo que conlleva a establecer sus relaciones con un afán de complacer, de respetar y de obedecer al director o al supervisor, evitando mediante esta postura momentos desagradables y situaciones de tensión. En estas relaciones de desperdicio sustentan su poder un buen número de directivos.

A pesar de que se ha establecido una fuerte corriente que reorienta el sistema y promueve nuevas alternativas para elevar la calidad de la educación, hemos de reconocer que las preocupaciones más importantes de los supervisores siguen

siendo los objetivos cognoscitivos, con lo que empujan al docente a optar por el desarrollo mecánico del programa. Este sometimiento y la tensión que conlleva, determinan una actividad docente monótona e improductiva que genera a su vez unas relaciones antieducativas.

CAPITULO IV

PROBLEMAS MEDULARES DE LA
SUPERVISION ESCOLAR

Observando el organigrama de la Dirección de Educación Primaria en el Estado de Coahuila (anexo 3) nos encontramos que el supervisor es un jefe intermedio cuyas funciones tienen injerencia con los directores, asesores, maestros de grupo y maestros de apoyo.

Tomando en cuenta las funciones generales y específicas de su puesto, mencionadas en el capítulo anterior consideramos al supervisor como un funcionario de la educación que actúa a manera de enlace entre la comunidad escolar y las autoridades superiores.

Corresponde al supervisor:

- Concentrar, integrar, analizar y validar la información de los planteles a su cargo a la Dirección de Educación Primaria.

- Estar pendiente de los movimientos o distribución del personal, así como la capacitación y actualización, expedición de permisos, propuestas de promoción y servir de enlace entre los planteles y los órganos de la Delegación General; conciliar intereses entre personal y directivos.

- Promover y tramitar la dotación y conservación de material y equipo a la subdirección de servicios administrativos.

- Orientar a los directores sobre el manejo de recursos de la escuela para su óptimo aprovechamiento.

- En cuanto al control escolar, el manejo de información, hacer llegar los procedimientos de inscripción, acreditación y certificación.

- Asesorar a los directores de escuela sobre el funcionamiento de la sociedad de Padres de Familia, ahorro, cooperativa y biblioteca.

- Promover campañas de mejoramiento socio-cultural y estudiar las condiciones socioeconómicas de las comunidades donde se encuentran las escuelas para la adecuada aplicación de planes y programas.

- Participar con las autoridades en actividades cívicas y sociales estableciendo una adecuada relación con la comunidad.

- Integrar el consejo técnico de zona como medida para eficientar la supervisión.

- Orientar y asesorar al personal directivo en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Verificar la adecuada aplicación de planes y programas.

- Proponer a los directores estrategias para mejorar la aplicación de los programas.

- Promover y participar en actividades de mejoramiento profesional que permitan elevar la calidad de la educación.

Como podemos revisar, de las anteriores funciones se desprende la gran responsabilidad que cae en el supervisor no sólo en el aspecto de planeación sino por su naturaleza netamente administrativa, requiere de un manejo sensible de su autoridad, comunicación, motivación y liderazgo para que su quehacer sea más expedito y se alcancen los objetivos que se pretenden en su importante cargo.

Como en toda labor existen limitaciones, la labor del supervisor se dificulta al encontrar en la práctica cotidiana una variada gama de problemas como los que a continuación se mencionan.

- El desconocimiento de un proceso administrativo en sus diferentes fases : planeación, organización, integración, dirección y control. Todo proceso administrativo da principio con la planeación, considerada ésta como el primer momento de la administración escolar que parte de un diagnóstico de necesidades, es decir, surge de analizar dónde estamos, qué tenemos y hacia dónde queremos llegar e implica el establecimiento de un proyecto que, partiendo

de determinados objetivos, establece las estrategias adecuadas para ir desarrollando las actividades del ciclo escolar hasta llegar a una evaluación que permita corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de las metas programadas.

- La toma de decisiones. En una actividad como la supervisión, la toma de decisiones debe ser constante en base al análisis de las situaciones que se presentan, aunque la experiencia debe considerarse factor importante para seleccionar las razones fundamentales del éxito o del fracaso; cuando las decisiones no son oportunas y correctas perjudican considerablemente el desarrollo del trabajo.

- La delegación de la autoridad. Una sola persona no puede realizar todas las tareas necesarias para lograr una meta de grupo como tampoco puede ejercer toda la autoridad en la toma de decisiones, pues la asignación de tareas a diferentes personas requiere de la delegación de autoridad para el cumplimiento de dichas tareas. Es el caso del supervisor que para una buena organización de su zona escolar tiene que delegar la autoridad entre los directores de las escuelas a su cargo.

- Falta de armonía entre el personal a su cargo. Cuando el supervisor no conoce las habilidades y capacidades,

sentimientos e intereses, metas y diferencias personales de la gente con la cual trabaja, no puede aprovechar al máximo sus potencialidades y no hay una buena interacción; cada persona responde de acuerdo a lo que esperamos de ella y su contribución es única, de tal modo que la falta de conducción impide la cohesión del grupo.

- Poca o nula motivación. Todas las personas viven y trabajan por razones o motivos. La falta de motivación produce en el maestro apatía, desgano, indiferencia y el resultado es visible en la calidad de la educación que imparten. Así mismo el supervisor que tiene poca motivación de sus superiores tiende a desmejorar en su rendimiento.
- Las visitas de observación a los grupos. Cuando se fiscaliza en lugar de supervisar sólo se atienden a resaltar los aspectos negativos, en cambio se olvida de destacar los puntos positivos.
- Un problema que se está presentando en la actualidad es la poca autoridad que se le deja al supervisor para acomodar al personal de los centros de trabajo, ya que la parte sindical algunas veces obstaculiza la labor para ayudar a sus agremiados sin ver las conveniencias de los alumnos.
- En el caso de las escuelas primarias, las autoridades

educativas dejan sin cubrir las necesidades materiales de los planteles y toda la responsabilidad recae en los maestros, directores y supervisores de zona y no se atiende siquiera a su labor de gestoría.

- La falta de cursos, seminarios, simposios para la actualización de directivos y supervisores.

Como podemos ver, las funciones del supervisor escolar son múltiples y para ello se necesita una persona que se capacite permanentemente, que sepa obrar con cordura y tener buenas relaciones de trabajo con todas las personas que integran la comunidad educativa además de ser un buen comunicador, orientador y coordinador y, sobre todo, un ser excepcional.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Después de haber revisado el distinto material bibliográfico utilizado para el presente ensayo, así como los manuales sobre las funciones del supervisor escolar, se hizo una reflexión sobre el importante papel que este funcionario cumple dentro de la organización educativa, se pudo llegar a las siguientes conclusiones y sugerencias.

- Que el sistema educativo es una organización compleja en la que intervienen una diversidad de niveles creados para eficientar su funcionamiento, donde el supervisor es un factor de enlace entre las autoridades superiores y el maestro de grupo.
- En la medida en que los supervisores proporcionen apoyo a la práctica docente, ésta podrá contribuir al mejoramiento de la organización escolar.
- La labor del supervisor no es fiscalizar la labor de los subordinados sino sugerir metodologías adecuadas, apoyos técnicos y orientación que permitan mejorar la situación educativa.
- El tipo de supervisor que se requiere es aquél que oriente al cambio y se capacite permanentemente para efectuar una mejor labor.
- El desempeño del supervisor en nuestros días debe estar

- inmerso y congruente con la realidad que vive.
- Por la naturaleza de su puesto, el supervisor debe tener conocimiento de las disciplinas de la administración.
 - La administración es un proceso que implica diferentes fases que van desde la planeación, organización, dirección y control y es entendida como el arte de coordinar esfuerzos en la búsqueda de un fin común.
 - La administración educativa, busca asegurar el logro de los objetivos conjugando esfuerzos, recursos y tiempo, favoreciendo el ambiente de los trabajadores de la educación para alcanzar las metas planeadas.
 - Dentro de la tarea del supervisor considerado como jefe intermedio y tomando en cuenta que funciona con material humano, donde se llevan a cabo interacciones personales, intercambio de actitudes, valores y comunicación, es requerible un manejo adecuado de las relaciones humanas donde puedan conjugarse el respeto, la cooperación, comprensión, entusiasmo, valoración de la persona, la integración y cohesión que permitan lograr un ambiente de trabajo favorable que posibilite la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo.
 - La comunicación interpersonal debe ser multidireccional

estableciendo las redes necesarias para el flujo de información efectiva que evite pérdidas de mensajes, prejuicios, malos entendidos, que sólo desajustan la relación y el intercambio.

- La motivación es un elemento primordial en el desarrollo de la organización educativa y debe fomentarse a través de la aceptación, el reconocimiento, la atención a las necesidades personales, los incentivos y estímulos que permitan imprimir en el quehacer docente el deseo, el interés y el entusiasmo por el trabajo, tarea que no debe olvidar el supervisor.
- Tomando en cuenta el liderazgo como la acción de dirigir, guiar la conducta de otros, el supervisor deberá ejercerlo como el arte de influir sobre las personas a su cargo para ganar la disposición en el logro de las metas en forma democrática y participativa.
- El manual de organización de la Dirección de Educación Primaria estipula para el supervisor el tipo de funciones en dos grandes bloques: en materia Técnico-Administrativa y en materia Técnico-Pedagógica, que va desde la promoción, asesoría y supervisión, hasta el desarrollo operativo del sistema de educación e implica planeación y programación, manejo de recursos humanos, materiales, financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión

educativa y organización escolar que a través de una coordinación garantiza el servicio educativo.

Existen en el desempeño del supervisor múltiples limitaciones que dificultan en la práctica cotidiana poder realizar las funciones inherentes a su cargo tales como:

- Desconocimiento del proceso administrativo.
- La toma de decisiones oportunas y correctas.
- La falta de delegación de autoridad.
- La falta de armonía del personal a su cargo.
- Poca o nula motivación.
- La práctica tradicionalista de fiscalizar en vez de supervisar.
- Carencia de autoridad.
- Falta de actualización.
- Nulo reconocimiento a la labor del supervisor.
- Falta de incentivos.
- Desconocimiento de funciones específicas, cayendo en prácticas mecánicas y rutinarias.

Con la finalidad de que la función del supervisor sea reconocida y cumpla con los requisitos de un nuevo proyecto educativo, se propone a las autoridades correspondientes:

- Se haga una cuidadosa selección de las personas que van a ocupar el puesto de supervisor de tal manera que su perfil sea el adecuado.

- Que periódicamente se realicen cursos de actualización para supervisores que permitan mejorar su desempeño.
- Que se editen manuales, folletos o impresos donde se les brinde una información efectiva.
- Que se dé a conocer entre los trabajadores docentes y no docentes, así como a padres de familia el papel que desempeña el supervisor para que se comprenda la tarea administrativa y sea reconocida su autoridad.
- Que se abran los canales de comunicación ascendentes y sean tomadas en cuenta las propuestas del supervisor.
- Evitar las interferencias, tanto sindicales como oficiales, que entorpecen la buena marcha de la supervisión escolar.
- Que el supervisor reciba estímulos afectivos como económicos que le permitan reforzar su entusiasmo en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- CULLIGAN, Matthew J. Principios olvidados de gerencia excelente. Bogotá, Ed. Edicol, 1976. 217 p.
- GEORGE, Claude S. Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1974. 217 p.
- HARO LEEB, Luis. Relaciones Humanas. 2 ed. México, Ed. Edicol, 1976. 191 p.
- HERMOSO NAJERA, Salvador. Técnica de la Inspección Educativa. México, Ed. Oasis, 1973. 508 p.
- KOONTZ, Harold, et al. Administración. 8 ed. México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1988. 758 p.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1975. 382 p.
- NERICI, Imideo G. Introducción a la supervisión escolar. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1975. 316 p.
- PINTO PERES, Janise. Administración y Supervisión en Educación. Vol. II, Nº 21, CRPE do Recife. 236 p.
- RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos y García Díaz María. Jefe hoy mañana dirigente. México, Ed. Diana, 1988. 169 p.
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Liderazgo. 2 ed. México, Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V., 1988. 90 p.
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Motivación al trabajo. 2 ed. México, Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V., 1988. 80 p.
- S E P. Ley General de Educación. México, 1993. 94 p.
- S E P. Guía para el Director. México, 1992. 286 p.

S E P. Manual del Director de Educación Primaria. México, 1985.
123 p.

S E P. Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria. Mé-
xico, 1987. 272 p.

TERRY, George. Principios de administración. 7 ed. México, Ed.
Continental, 1984. 699 p.

WILES, Kimball. Técnicas de supervisión para mejores escuelas.
3 ed. México, Ed. Trillas, 1980. 333 p.

ANEXOS

ANEXO 1

- Libro de Actas del Consejo Técnico Consultivo. SI NO
 - Copia de los formatos de visitas diagnósticas del director SI NO
4. Se encuentran en el plantel los manuales de organización de la escuela primaria, del director del plantel de educación primaria y técnico pedagógico del plantel de educación primaria. SI NO
 5. El inventario del plantel se encuentra actualizado SI NO
 6. El archivo del plantel está organizado y actualizado. SI NO
 7. La documentación de la cooperativa y el ahorro escolar está actualizada. SI NO
 8. El director convocó a la mesa directiva para renovar parte de sus miembros de acuerdo con el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia. SI NO
 9. El director cuenta con copia del acta constitutiva de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia. SI NO
 10. El director ha constituido:
 - El Comité de Seguridad y Emergencia Escolar. SI NO
 - El Consejo Técnico Consultivo del Plantel. SI NO
 - El Comité de Parcela Escolar. SI NO

ASPECTO TECNICO PEDAGOGICO

1. El director presentó y entregó la documentación de los resultados de la prueba inicial por grupo. SI NO
2. La formación de grupos y la asignación de profesores se realizó conforme a las normas y lineamientos establecidos. SI NO
3. Se han designado las comisiones correspondientes entre el personal a su cargo SI NO

Para las escuelas particulares se llenará además el siguiente apartado:

1. El plantel cuenta con el acuerdo de incorporación vigente y en regla. SI NO

2. Se apega a los lineamientos normativos que dicta la Secretaría de Educación Pública para su funcionamiento. SI NO

3. Cumple con el otorgamiento del 5% de becas que le asigna la Secretaría de Educación Pública, con base en la inscripción. SI NO

4. El personal directivo y docente cuenta con la -- acreditación oficial correspondiente para ejercer sus funciones. SI NO

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta un cuadro para ser -
utilizado durante el recorrido por el plantel.
Antes de la visita llene las columnas correspon-
dientes a: Nombre del Maestro, Grado y Grupo. Du-
rante la visita marque con una "X" si el docente
cuenta con la documentación necesaria. En la ú
ltima columna escriba las observaciones que consi-
dere pertinentes con respecto al aspecto técnico
pedagógico.

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

A partir de las observaciones realizadas durante la visita, anote las anomalías registradas:

ASPECTO TECNICO-ADMINISTRATIVO

ASPECTO TECNICO-PEDAGOGICO

En función de los resultados de la visita, anote las necesidades específicas detectadas:

ASPECTO TECNICO-ADMINISTRATIVO

ASPECTO TECNICO-PEDAGOGICO

Anote las sugerencias y recomendaciones que considere de utilidad para que el director mejore la calidad del servicio educativo en el plantel:

ASPECTO TECNICO-ADMINISTRATIVO

ASPECTO TECNICO-PEDAGOGICO

FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL SUPERVISOR

c.c.p. Director del Plantel
c.c.p. Jefe Inmediato Superior

ANEXO 2

GUIA DE OBSERVACION PARA LA VISITA DE
SUPERVISION DE CARACTER FORMATIVA

DATOS GENERALES

ZONA: _____ SECTOR: _____ FECHA _____
NOMBRE DEL SUPERVISOR _____
NOMBRE Y CLAVE DEL PLANTEL _____
NOMBRE DEL DIRECTOR _____
OBJETIVO DE LA VISITA _____

GRADOS Y GRUPOS A VISITAR _____

INSTRUCCIONES: Se deberá verificar, como primera instancia, el cumplimiento de las sugerencias a las observaciones hechas en la visita de supervisión de carácter diagnóstica y formativa, respectivamente. En la presente guía marque con una X, la opción correspondiente a cada enunciado de acuerdo con la observación realizada durante la visita.

ASPECTO TECNICO ADMINISTRATIVO

CONDICIONES GENERALES DEL PLANTEL:

- Las instalaciones reciben mantenimiento y conservación. SI NO
- Los recursos materiales y mobiliario se encuentran en buen estado. SI NO

PLANEACION Y PROGRAMACION:

- Se cuenta con el programa de estudio y los libros de texto en cantidad suficiente. SI NO
- Se cuenta con material didáctico de calidad y en cantidad suficiente. SI NO
- Se cumplen con los objetivos y metas del Programa Anual de trabajo. SI NO
- Se encuentra actualizada la documentación con respecto a la administración de recursos materiales y financieros. SI NO
- La cooperativa escolar:
 - + Detecta necesidades de la escuela para la aplicación del fondo social. SI NO
 - + Lleva a cabo las asambleas para la autorización de gastos. SI NO
- Parcela escolar:
 - + El comité administrativo se encuentra integrado y realiza sus funciones. SI NO
 - + Se apega al reglamento vigente para su correcta aplicación. SI NO
- La Asociación de Padres de Familia:
 - + Detecta necesidades. SI NO
 - + Calendariza acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad escolar. SI NO
 - + Prevee la correcta distribución de los recursos SI NO

RECURSOS HUMANOS:

- La plantilla de personal está actualizada. SI NO
- El libro de asistencia del personal es manejado -
adecuadamente. SI NO
- Se han atendido las necesidades de capacitación -
y/o actualización del personal. SI NO

ORGANIZACION ESCOLAR:

- Consejo Técnico Consultivo:
 - + Las reuniones del Consejo Técnico Consultivo se
efectúan con regularidad. SI NO
 - + El director promueve y asiste a estas reuniones. SI NO
 - + Las comisiones integradas realizan su función. SI NO

EXTENSION EDUCATIVA:

- El Director del Plantel:
 - + Promueve campañas en la comunidad educativa, de
acuerdo con los programas vigentes tales como:
 - ° Talleres con padres de familia. SI NO
 - ° Campañas de aseo. SI NO
 - ° Reforestación. SI NO
 - + Organiza y promueve el funcionamiento de las bi-
bliotecas circulantes. SI NO
 - + Lleva a cabo eventos culturales. SI NO
 - + Apoya las acciones culturales que promueve la Se
cretaría de Educación Pública. SI NO

CONTROL ESCOLAR:

- Se encuentra actualizada la documentación de acre-
ditación y certificación de estudios. SI NO
- Los informes estadísticos se rinden en las fechas
programadas. SI NO

- Se encuentra actualizado el archivo del plantel. SI NO

SERVICIOS ASISTENCIALES:

- El servicio de raciones alimenticias se efectúa de acuerdo a los lineamientos establecidos. SI NO

- Las becas escolares se proporcionan de acuerdo a los lineamientos establecidos. SI NO

ESCUELAS PARTICULARES:

Este apartado, en el caso de escuelas particulares - deberá ser llenado además de los anteriores y posteriores.

- Se apega a los lineamientos normativos para su funcionamiento. SI NO

- Se utilizan los libros de texto gratuitos. SI NO

- En caso de que se utilicen otros libros de texto - se cuenta con la autorización correspondiente. SI NO

- El personal directivo y docente cuenta con la acreditación oficial de su preparación para el ejercicio correspondiente. SI NO

INSTRUCCIONES: En la columna de observaciones se anotarán las anomalías detectadas durante la visita.

En el rubro correspondiente a sugerencias se registrarán las indicaciones o alternativas de solución que se propongan para cada anomalía detectada.

OBSERVACIONES

SUGERENCIAS

OBSERVACIONES

SUGERENCIAS

ASPECTO TECNICO PEDAGOGICO

AREA DIRECTIVA

El Director:

- Cumple con el Programa Anual de Trabajo. SI NO
- Realiza las visitas a los grupos. SI NO
- Efectúa las reuniones de orientación técnico-pedagógica. SI NO
- Ejerce su función técnica del plantel como:
 - + Asesor técnico. SI NO
 - + Administrador. SI NO
 - + Líder de la comunidad. SI NO
 - + Promotor de desarrollo. SI NO
- Entrega al supervisor copia del formato de la visi
ta formativa realizada a los grupos. SI NO

AREA DOCENTE:

Este apartado contempla los aspectos que el supervisor deberá - verificar cuando visite a los grupos por petición del director o porque él lo considere conveniente.

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

El docente:

- Conoce las características y necesidades de los ni
ños del grupo que atiende de acuerdo a su edad. SI NO
- Conduce el proceso enseñanza-aprendizaje conforme

- | | |
|---|-------|
| a las características de los niños y grado escolar correspondiente. | SI NO |
| - Realiza actividades que conlleven al logro de los objetivos planeados. | SI NO |
| - Desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje correspondiente a lo establecido en el avance programático. | SI NO |
| - Planea y realiza actividades de generalización de conocimientos y con aplicación en la vida cotidiana. | SI NO |
| - Conoce y pone en práctica los proyectos que presenta la S.E.P. como apoyo adicional a las áreas sustantivas para elevar el aprovechamiento escolar. | SI NO |
| - Selecciona y aplica adecuadamente las técnicas e instrumentos de evaluación. | SI NO |
| - Realiza las actividades sugeridas por el director de la escuela y/o supervisor de zona derivadas de las visitas y reuniones. | SI NO |
| - Realiza y registra la evaluación diagnóstica, formativa y final. | SI NO |
| - Utiliza la metodología adecuada al tema desarrollado. | SI NO |
| - Realiza la autoevaluación al término de cada unidad. | SI NO |
| - Utiliza apoyos didácticos en cantidad y calidad, -acordes al tema desarrollado. | SI NO |

EN RELACION CON 1º Y 2º GRADOS:

El Docente:

- | | |
|--|-------|
| - Programa su trabajo a partir de la Unidad. | SI NO |
| - Aplica los módulos con la secuencia establecida. | SI NO |
| - Realiza actividades especiales con los alumnos que requieren apoyo para mejorar su rendimiento escolar en el aspecto de lecto-escritura. | SI NO |

EN RELACION A LOS GRADOS DE 3º A 6º:

El Docente:

- Concede la misma importancia a las siete áreas pro
gramáticas. SI NO
- Desarrolla los contenidos programáticos como lo es
tablece el programa. SI NO
- Instrumenta acciones tendientes a que el alumno al
término de su educación primaria posea el mínimo -
de conocimientos que exige el nivel. SI NO
- Promueve la autoevaluación entre los alumnos. SI NO
- Propicia la independencia afectiva y cognoscitiva
del alumno a fin de que adopte una actitud crítica
del medio social y cultural que lo preparen a su pa
so al nivel educativo siguiente. SI NO

ACTITUD DEL DOCENTE:

- Permite la participación del alumno durante el pro
ceso enseñanza-aprendizaje. SI NO
- Coordina las actividades. SI NO
- Cuestiona y permite la reflexión del grupo. SI NO
- Dirige en forma autocrítica. SI NO
- Involucra a los padres de familia para favorecer -
el proceso enseñanza-aprendizaje. SI NO
- Establece un ambiente de respeto y confianza entre
los alumnos. SI NO

ACTITUD DEL EDUCANDO:

- Toma decisiones y acuerdos. SI NO
- Emite juicios a través de la reflexión, el análi-
sis y la síntesis. SI NO
- Se desenvuelve con autonomía, libertad e indepen-
dencia. SI NO

INSTRUCCIONES: En la columna de observaciones se anotarán las - anomalías detectadas durante la visita.

En el rubro correspondiente a sugerencias se registrarán las indicaciones o alternativas de solución que se propongan para cada anomalía detectada.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

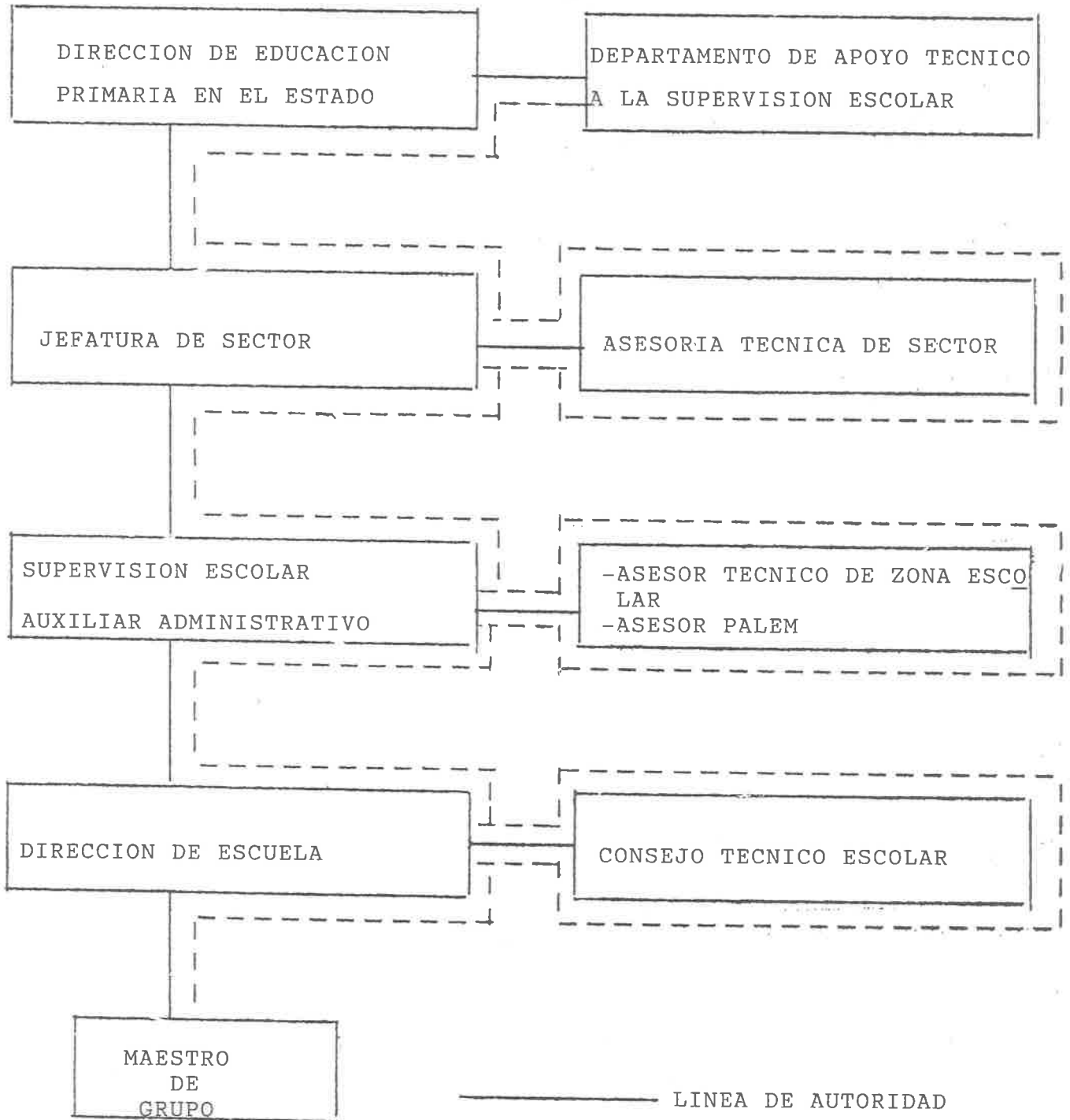
FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL SUPERVISOR

c/c Director del Plantel.
c/c Jefe inmediato superior.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA



———— LINEA DE AUTORIDAD
----- FLUJO DE COMUNICACION DE LOS ORGANOS DE ASESORIA