

Secretaría de Educación Pública

Subsecretaría de Educación Superior e
Investigación Científica

Dirección General de Capacitación y Mejoramiento
Profesional del Magisterio

Dirección de Licenciatura para Maestros en Servicio

Licenciatura en Educación Preescolar

Centro de Licenciatura No.39

LA SUPERVISION Y LA DIRECCION ESCOLAR

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN EDUCACION PREESCOLAR

Presenta la Profesora:
MA. DE LA LUZ CASCO

México D.F.

1979



RECEBIDA
Domingo 10 de Julio
BIBLIOTECA

I N D I C E.

	Pág.
1. INTRODUCCION.	1
La supervisión y la dirección escolar.	
2. PLANTÉAMIENTO GENERAL	5
El problema.	
Universo y variables.	
Hipótesis	
3. OBJETIVOS.	7
4. CAPITULO I. MARCO TEORICO.	10
Funciones de la supervisión escolar.	
5. CAPITULO 2. LA COMUNICACION.	15
Como mejorar la comunicación.	
La comunicación aplicada a la dirección y a la supervisión.	
La comunicación informal.	
6. CAPITULO 3. LAS RELACIONES HUMANAS.	26
La armonía entre el personal.	
Cómo enfrentar el conflicto.	
7. CAPITULO 4. EL LIDERATO.	34
Elementos comunes que se asocian al <u>li</u> <u>derato</u> .	
De "poder sobre", a "poder con".	
Papel de directores y supervisores <u>den</u> <u>tro</u> del grupo.	
Peligros del liderato.	

8.	CAPITULO 5. LA LIBERACION DEL POTENCIAL HUMANO.	52
	La confianza en sí mismo. El supervisor y el potencial humano.	
9.	CONCLUSIONES.	65
10.	SUGERENCIAS	68
11.	ANEXOS	70
	Organigrama de la dependencia de un Jardín de Niños. Organigrama de la dependencia de una Escuela Primaria.	
12.	BIBLIOGRAFIA.	73

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

Durante los años que tengo de trabajar como educadora, observando mis propias actitudes y las de muchas otras compañeras educadoras, he comprobado que la disposición hacia el trabajo se modifica si se ha de enfrentar una función supervisora que no tenga la preocupación por manejar adecuadamente los aspectos humanos que intervienen en ella. Esta fue la principal razón por lo que elegí el tema de la supervisión y la dirección escolar, en el que trato de destacar cómo la función supervisora puede influir positiva o negativamente en la realización de la tarea educativa.

En este trabajo no se tratará nada relacionado con la parte administrativa de la función supervisora, pues en mi opinión es más benéfico al proceso educativo en sí, que el ambiente profesional y social que rodea a los maestros y en el que han de realizar su labor, los impulsos a hacerlo con entusiasmo y a buscar su superación académica.

Por lo anterior considero importante el tema, ya que la función supervisora será responsable en buena parte de la efectividad del proceso educativo.

Sin embargo, deseo aclarar, que en muchos casos escasea atención que la supervisión manifiesta por los aspectos humanos, se debe a las tensiones emocionales a las que los supervisores se ven sometidos por la necesidad de cumplir en forma satisfactoria y en un determinado tiempo con todos los requisitos que les exige la parte administrativa de su función, de manera que por inadvertencia o por falta de tiempo llegan a descuidar este aspecto tan importante de la supervisión.

Mi deseo es que este trabajo sea útil de alguna manera a todas aquellas educadoras, se encuentren o no en una situación directiva, que hayan comprendido cuánto determinante para la buena realización del trabajo es que la función supervisora no se limite a llenar el requisito de llevar en orden la documentación escolar, y que aprovechen las experiencias resultantes de las investigaciones que sobre el tema se han hecho.

Al decir supervisor, con este término me referiré a las personas designadas para realizar este trabajo específicamente, pero también a todas aquellas, (inspectores, direc

tores y aún maestros desempeñando un papel de liderato), -- que por su posición o por alguna circunstancia deben actuar como tales ante un grupo de trabajo.

LA SUPERVISION Y LA DIRECCION ESCOLAR.

El concepto sobre la teoría de la supervisión ha tenido diferentes interpretaciones según la época o el lugar de trabajo desde donde se le analice, igualmente la idea sobre su significado variará de una persona a otra, ya se trate de supervisores o supervisados, que basarán esta apreciación en sus propósitos o en sus experiencias.

Dentro del campo específico de la educación, Kimball Wiles (1), señala que el antiguo concepto que se tenía de la supervisión y la dirección escolar como medios de dirigir y ordenar, se ha modificado, pasando a ser estas funciones elementos que se emplean para lograr el mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, siendo el papel del supervisor: "apoyar, ayudar y compartir" más que dirigir u ordenar.

Desgraciadamente el poco conocimiento o la deficiente interpretación que sobre la función supervisora tengan las personas designadas para desempeñarla, serán un obstáculo para muchos profesores y educadoras que por esta causa -

(1) Kimball Wiles, "Técnicas de supervisión para mejores escuelas". Editorial Trillas, Mexico, 1977. pág. 28.

verán disminuído y aún frenado su entusiasmo y deseos de --
trabajar para lograr un mejor aprendizaje y educación en --
los niños.

Supervisores y directores han de estar plenamente --
conscientes de que su responsabilidad es hacer que se cumpla --
a satisfacción el proceso educativo, creando y fomentando --
entre el personal con el que deban participar en el trabajo, --
un ambiente positivo tanto en el aspecto profesional como --
en el social; también es muy importante que se preocupen --
por conocer profundamente y por manejar en forma adecuada --
los aspectos básicos de la función supervisora; la comunica --
ción, las relaciones humanas, el liderato y la liberación --
del potencial humano.

PLANTEAMIENTO GENERAL.

EL PROBLEMA:

¿ Es responsable la función supervisora del poco interés que los profesores muestran por desarrollar profesionalmente su potencial humano ?

UNIVERSO DEL PROBLEMA Y SUS VARIABLES.

Lo constituye el personal asignado expresamente para desempeñar la función supervisora, comprendiendo a Jefes de Sector, Inspectoras, así como Directoras que además de su labor administrativa, también se desempeñan como orientadoras didácticas y en forma muy directa como elementos promotores de un ambiente social y humano que estimule la tarea educativa de los maestros hacia el logro de las metas correspondientes.

Por tanto quienes actúan como supervisores deben tener muy en cuenta el manejo de todos y cada uno de los as--

pectos que comprende su función, pues de no hacerlo así su actitud propiciará que los profesores no se preocupen por lograr un mejor desempeño de su profesión.

HIPOTESIS

La institución responsable es responsable de la poca y mala capacitación que los profesores desarrollan por descuido en el desarrollo humano en lo que a su profesión se refiere.

O B J E T I V O S

Sobre el tema de la supervisión escolar, y específicamente sobre los aspectos humanos que intervienen en ella, se ha investigado y escrito poco, a pesar de que es indispensable un manejo adecuado de los mismos, sobre todo de parte de las personas a quienes se ha encomendado esta función. La consulta de los estudios más especializados sobre el tema motivaron en parte la elaboración de este trabajo - que tiene a su vez los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL.

1. Confirmar que el descuido por parte del supervisor de algunos aspectos de su función, puede perjudicar el proceso educativo, en lo que a la parte de la enseñanza se refiere.

OBJETIVOS PARTICULARES.

1.1. Concretándose a los aspectos humanos de la su-

pervisión escolar, señalar de que manera una actitud inadecuada de directores o supervisores, determinará el tipo de disposición que hacia su trabajo tengan los maestros.

1.2. Aprovechar las conclusiones obtenidas de los estudios que sobre el tema de la supervisión escolar se han hecho, con el fin de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1.1.1. Llamar la atención sobre las dificultades que se presentan a la comunicación entre los miembros de una comunidad educativa.

1.1.2. Indicar qué actitudes, tanto del transmisor-- como del receptor, ayudan a mejorar la comunicación humana-- dentro del plantel escolar.

1.1.3. Destacar la importancia de mantener entre los elementos del cuerpo docente de cualquier organización educativa, unas relaciones humanas armónicas.

1.1.4. Determinar las características que un supervi sor debe poseer en su papel de líder.

1.1. 5. Precisar cuáles actitudes son perjudiciales para la realización del liderato.

1.1.6. Destacar que la verdadera función de un supervisor como líder efectivo, es ejercer poder en forma conjunta con el grupo de maestros y no en forma de poder sobre ellos.

1.1.7. Subrayar cuan importante es que el supervisor muestre fe y confianza en los valores y en la capacidad de todos y cada uno de los maestros.

1.1.8. Señalar la necesidad de que el supervisor sea una persona segura de sí misma.

C A P I T U L O I.

MARCO TEORICO. FUNCIONES DE LA SUPERVISION ESCOLAR.

El término supervisión significa "visión sobre", así supervisión escolar es poner la vista sobre todo el proceso educativo, de manera que se puedan alcanzar los objetivos - generales y específicos que son propios de la labor educativa.

Según Imídeo G. Nérici ⁽²⁾, la supervisión escolar - se puede ejercer en dos sentidos: general y particular.

En sentido general se identifica más con la "inspección escolar", pero no con actitud de fiscalizar solamente, sino proporcionando ayuda a fin de mejorar la actuación de los maestros hacia sus alumnos y la comunidad.

En sentido particular se identifica con la ayuda y orientación pedagógica que el director proporciona al perso-

(2) Imídeo G. Nérici, "Introducción a la Supervisión Escolar" Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1975. Pág. 55.

nal docente. La supervisión en sentido general es ejercida -- desde afuera, por uno o varios inspectores o supervisores, -- en sentido particular la ejerce personal de la propia escuela, como es el director o bien el supervisor si es elemento integrante del equipo administrativo de la escuela.

Una de las preocupaciones de la supervisión escolar es la de adaptar la escuela al alumno y a la comunidad, no el alumno a la escuela, y también ayudar al maestro para -- que alcance con mayor eficiencia sus objetivos.

Para Neagley y Evans ⁽³⁾, "la moderna supervisión escolar es pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema".

Refiriéndonos ya directamente a las funciones específicas de la supervisión escolar, éstas son todas importantes, múltiples y siempre encaminadas, como ya se dijo anteriormente a ayudar a quienes intervienen en el proceso educativo, para que este se desarrolle satisfactoriamente.

(3) Ross L. Neagley y N. Dean Evans, "Técnicas de la moderna Supervisión Escolar", Editorial Troquel, Buenos Aires. pág. 11.

Miguel Angel Márquez, citado por Imídeo G. Nérici⁽⁴⁾ divide las funciones de la supervisión escolar en técnicas, administrativas y sociales.

Funciones técnicas. Aquí señala que el supervisor debe realizar investigaciones sobre la realidad educacional de su zona y planificar en forma cooperativa su labor de supervisión.

Respecto a la aplicación de programas, el uso de métodos y materiales y la evaluación del trabajo escolar, será el encargado de orientar y coordinar la labor de los profesores que se relacione con ello.

Instruirá a los maestros en el conocimiento y la aplicación de técnicas para el estudio, organización y desarrollo de la comunidad.

Ha de ser promotor del perfeccionamiento continuo de los maestros, por medio de toda clase de recursos propios para este fin.

Funciones administrativas. Será el encargado de la organización de la escuela, de las clases y de los servicios auxiliares.

(4) Imídeo G. Nérici. Op. Cit. Pág. 65.

También se ocupará de distribuir y organizar el calendario escolar; de la adquisición, distribución y uso de los útiles escolares; de la organización y mantenimiento de los archivos escolares; del mantenimiento de registros estadísticos; de la toma de iniciativas para la construcción, reparación y dotación de escuelas, así como de pugnar por la prestación de servicios sociales adecuados a los maestros.

Funciones sociales. El supervisor debe establecer buenas relaciones humanas con maestros, alumnos, vecinos y demás personas.

Para el desarrollo y mejoramiento de la comunidad, debe procurar que la escuela participe en proyectos que cuiden de estos aspectos, bien con actividades a realizarse dentro de la propia escuela, o estimulando la formación de centros y asociaciones de miembros de la comunidad.

Asimismo ha de ayudar a que los individuos formen conciencia de sus derechos y deberes, de lo que es justo e injusto dentro de la sociedad en que se desenvuelven.

Dentro del concepto actual de las funciones de la supervisión escolar, autores como Cuberley y Wiles señalan que más que concretarse sólo a observar y dirigir, el super

visor ofrecerá orientación y ayuda al maestro para que la -
tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible.

A este respecto dice Cuberley: "Lo que el maestro ne
cesita no es crítica, sino orientación y auxilio, pues la -
simple crítica produce efectos negativos". (*)

Para Janise Pinto Péres "La supervisión tiene, como-
objetivo general, el crear condiciones para que se alcancen
los objetivos de la educación", con esta afirmación se supo
ne el perfeccionamiento total del proceso enseñanza-aprendi
zaje, por la interdependencia que existe entre los dos aspec
tos de la educación. (**)

(*), (**) Imídeo G. Nérici. Op. Cit., págs. 64 y 67.

C A P I T U L O 2.

LA COMUNICACION.

Un sistema de información se compone de transmisor, receptor, y mensaje, como sabemos el mensaje puede distorsionarse si se presenta algún tipo de interferencia al que en el lenguaje de la comunicación se le conoce como "ruido". Muchos factores intervienen en esta falta de propiedad del mensaje, entre otros están los de carácter semántico, emocional o los derivados de la capacidad que posean para comunicarse tanto el transmisor como el receptor, es en estos elementos en los que recae la responsabilidad si la comunicación es buena o mala.

Puede ser que el transmisor tenga la intención de ejercer cierto control o de convencer a quienes reciban el mensaje, también sucede que sus verdaderas intenciones no sean las de proporcionar la información en la forma más veraz y completa, sino que a propósito disfrace o mutile cier-

tas partes del mensaje por convenir así a sus intereses. Otra causa de ruido será el que el transmisor desconozca la verdadera capacidad del receptor en cuanto a la comprensión de términos o bien sea él quien carezca de la habilidad necesaria para poder elegir las palabras o las actitudes apropiadas.

En cuanto al receptor puede suceder que no quiera o que no pueda recibir el mensaje, o que de una manera intencional lo malinterprete.

Conocidas las principales causas de la distorsión en la comunicación, a continuación se considerarán las dificultades más comunes que se pueden presentar a este respecto en cualquier organización.

1. Usar símbolos y palabras que difieran en su sentido.
2. Cada miembro del grupo tendrá sus propios valores
3. Diferentes maneras de interpretar un problema.
4. Emplear actitudes que demuestren cualquier tipo de superioridad.

5. No compartir los hechos obstaculizando la comunicación, por conveniencias personales.
6. Las decisiones por mayoría en vez de buscar el consenso.
7. Tratar de anular los sentimientos en los debates
8. Usar las palabras como instrumento de control.
9. Falta de interés por entender a las otras personas.
10. No aceptar la diversidad de opiniones.
11. Seguir un programa de resistencia a las ideas del dirigente.
12. Hacer marcada manifestación de mayor categoría, experiencia o condición.
13. No comunicar con honradez y franqueza por proteger intereses personales.
14. Complejos de inseguridad, tanto del transmisor como del receptor.

15. Intentos manifiestos de convencer o de engañar.
16. Falta de afinidad que en el concepto de sus funciones, tengan transmisor y receptor.
17. Ideas negativas que se tengan sobre la situación .

En una organización escolar concretamente, puede suceder que directores y supervisores tengan especial empeño en obtener ventajas personales y preocupados por este aspecto lleguen a descuidar sus verdaderas funciones y a ser la causa de problemas en la comunicación dentro de los planteles donde trabajan.

A veces los miembros dirigentes por temor a ver disminuída su posición, obstaculizan la comunicación, protegiendo así sus intereses y llegando incluso a la mentira y al engaño.

Otro error de supervisión se puede presentar cuando se deben tomar decisiones sobre diversos aspectos del trabajo, debe lograrse siempre que se llegue al concenso y no solamente a la mayoría, pues no se trata sólo de convencer, sino de que todos entiendan realmente que se procederá en la forma más apropiada.

Ese propósito de tratar de persuadir puede derivarse o bien puede ser la causa de una falta de interés hacia puntos de vista, sentimientos, normas o propósitos de otras -- personas; para algunos sólo tienen validez sus propios puntos de vista, no desean abandonar sus valores, se aferran a la idea de que siempre serán los mejores. Esta actitud también puede obedecer al sentimiento de inseguridad o de inferrioridad que fundamentado o no posean el transmisor o el receptor, una manera de sentirse seguro, de defenderse, es -- bloquear la comunicación, evitando que haya diversidad de ideas y guardándose de manifestar sus verdaderos sentimientos.

COMO MEJORAR LA COMUNICACION,

Para que una persona maneje eficazmente la comunicación debe seguir ciertas reglas.

Como transmisor:

- 1) No tratar de convencer, sino escuchar, entender y compartir ideas.
- 2) Buscar la verdad, ésto a través de los hechos y - normas reconocidos por otras personas.

- 3) No ejercer el control de la comunicación, sino -- "analizar sus ideas y valores por los de los demás". (5)
- 4) No basarse en su propio criterio, debe aprovechar los datos obtenidos por otras personas.
- 5) Debe prestar la misma atención al acuerdo y al desacuerdo, para saber que temas necesitan ser analizados más profundamente.
- 6) Asegurarse que la explicación ha sido correctamente interpretada, usando para ello las palabras -- exactas y alentando las preguntas que aclaren toda duda.
- 7) Nunca empleará actitudes que puedan considerarse -- amenazantes.

Como receptor:

- 1) Hará todo lo posible porque el transmisor aclare -- sus conceptos, haciendo las preguntas que sean ne -- cesarias.
- 2) Debe escuchar y aceptar la información antes que -- esgrimir argumentos, después ya tendrá tiempo de -- analizar áreas de acuerdo o de desacuerdo.

(5) Kimball Wiles. Op. Cit. Pág. 76.

- 3) Tratará de identificar lo que no se está diciendo, tanto como tratar de entender lo que se está escuchando.

El supervisor y el director tienen la responsabilidad de mejorar la comunicación humana, ellos actuarán como transmisores, receptores y principalmente como guías y asesores de todo el sistema. No deben olvidar que una comunidad escolar funciona mejor con la participación de todos sus miembros y que es indispensable la confianza y el respeto mutuos.

LA COMUNICACION APLICADA A LA DIRECCION Y A LA SUPERVISION. (*)

En un sistema escolar los problemas de comunicación serán tan grandes como lo sea el mismo sistema, a mayor número de miembros debe corresponder una mayor competencia de las personas encargadas de propiciar una agradable comunicación humana.

En los grandes sistemas escolares lo más práctico será el empleo de boletines, los que pueden ser curriculares o administrativos, también es usual el citar a juntas o reuniones ya sean de tipo administrativo o supervisor o personal docente.

(*) Kimball Wiles. Op. Cit., págs. de la 81 a la 102.

Cuando no se trata de un gran sistema escolar, éste último método, el de las reuniones, puede ser usado con mayor eficacia, también pueden organizarse grupos de trabajo o bien realizarse entrevistas.

Reuniones:

Las personas encargadas de planear y conducir las -- reuniones deben poseer la suficiente habilidad para manejar situaciones en que halla discusión, pueden inclusive, en -- grupos con poca experiencia para trabajar en conjunto tomar parte como jefes de grupo.

Las principales funciones del director o del supervi sor durante la reunión serán:

1) Crear una atmósfera de tranquilidad, ser amigable, propiciar la participación de todos los miembros, alentando a los tímidos y controlando a los que les guste destacar.

2) Llevar por un buen cauce las preguntas que se hagan y sus respuestas, con buena memoria podrá colocar en el momento oportuno alguna pregunta que se halla hecho, de modo que se llegue a una solución satisfactoria para todos.

3) Cuidar que las preguntas siempre se hagan de manera clara, ya sea pidiendo una mejor formulación o haciendo el supervisor una nueva presentación, estando el formulante original de acuerdo con ello.

4) Impedir que se cambie de tema. En ocasiones se -- permitirá una pequeña desviación si esto puede ayudar a aclarar el punto que se está discutiendo, pero el dirigente-- deberá saber como y en qué momento marcar un alto y retornar el tema original.

Grupos de Trabajo:

La organización de un grupo de trabajo requiere de personal auxiliar que trabaje con los miembros de la comunidad escolar ayudándoles a resolver los problemas educativos que se presenten.

Los periodos de trabajo conjunto y los horarios deben adaptarse a los intereses y necesidades de los maestros. En este tipo de trabajo también puede haber actividades -- creadoras y de esparcimiento, estimulando las actitudes de cooperación entre todos los participantes. Al final de las sesiones de trabajo se hará una evaluación de los resultados obtenidos y se informará a todos de la forma como se aprovecharán las experiencias expuestas.

Entrevistas:

Para la realización de las entrevistas no hay un modelo ya establecido que se deba seguir, pero el director o supervisor deberán tener un plan ya trazado sobre la manera como habrá de desarrollar la charla y que finalmente lleve a entrevistador y entrevistado a la aclaración completa del problema y a su solución.

El supervisor o el director nunca deben mostrar algún tipo de superioridad ante el maestro entrevistado, ni por su voz, sus gestos o tratando de imponer horario y duración a la plática. Todo ha de realizarse en un ambiente --- tranquilo, informal y sin precipitaciones, no podrá tener - éxito una conversación donde por falta de tiempo no queden perfectamente claros todos los puntos del problema y por -- consiguiente no se llegue a ninguna solución definitiva y satisfactoria. No debe quedar la sensación de que nada se - logró.

. Finalizada la conferencia el director o el supervi-- sor, harán un resumen escrito de lo que se acordó por ambas partes, ya que de esta manera se evitarán posibles conflictos por olvido de lo acordado.

Lo principal que debe tener en cuenta el supervisor,

es nunca perder la paciencia durante la plática, pues si esto sucede, se destruirá el ambiente de armonía y perderá la confianza del entrevistado con lo que la entrevista resultará un fracaso.

LA COMUNICACION INFORMAL.

La comunicación informal puede funcionar muy bien como medio de información y ayuda para que los maestros determinen normas y metas comunes, así como la forma de realizar las acciones conjuntas para el logro de sus objetivos. El supervisor ha de alentar este tipo de comunicación, pues si bien en las reuniones formales, los informes oficiales son conocidos y analizados por todo el personal, será en un ambiente amigable y de confianza mutua donde puedan discutir mejor sus problemas e intercambiar opiniones. Es importante que no solamente se limiten a escuchar la información oficial, la situación social de la comunicación ha de propiciar el interés, la cooperación y el deseo de participar en el mejoramiento de programas y de métodos de enseñanza.

C A P I T U L O 3.

LAS RELACIONES HUMANAS

Una escuela debe ser un lugar de trabajo, productivo alegre y agradable, con un ambiente emocional sano, para beneficio de los alumnos, los elementos más importantes del sistema educativo; la responsabilidad de crear esa situación es del director, que debe manejar este aspecto de sus funciones cuidadosamente, de modo que el ambiente en la escuela sea grato para maestros y alumnos; básicamente lo conseguirá respetando la personalidad de todas las personas -- con las que tenga contacto. (*)

El respeto a la personalidad de los maestros lo manifiesta el director interesándose en ellos y en sus problemas, antes que en los propios, considerando siempre sus ideas y sugerencias, dándoles oportunidad de expresar sus opiniones, propiciando la amistad entre el personal por medio de actividades sociales y demostrando buena disposición

(*) Kimball Wiles. Op. Cit., pág. 169.

y cortesía en todo momento.

Al decir que el director debe preocuparse por los problemas de su personal, no debemos considerar sólo aquellos propios de su trabajo, sino también los de su vida particular, ya que no es posible, por más que así se aconseje, evitar que los problemas personales interfieran en la eficacia con que se realiza el trabajo docente.

LA ARMONIA ENTRE EL PERSONAL.

Así como anteriormente se señaló que la base para -- que el director logre un ambiente emocional sano entre el personal de su escuela es respetando la personalidad de cada maestro, también debe alentar las relaciones armónicas -- entre todos los miembros del personal, evitando que haya -- rivalidades entre ellos, principalmente por cuestiones del trabajo. En cuanto a sus actitudes ya en el trato directo -- con los maestros debe interesarse por sus deseos y por sus sentimientos de una manera sincera, saber demostrarlo y tam -- bién tener fe en sus valores y en sus habilidades, hacer no -- tar a cada maestro que su trabajo para él, como director, es importante y que así lo reconoce y lo valora.

Hay ciertas actitudes del director muy importantes --

para la buena armonía dentro del plantel escolar: una sonrisa acompañando el saludo cotidiano ayudará mucho a establecer relaciones cordiales; nunca olvidará el nombre de la persona con la que está tratando, de hacerlo provocará su resentimiento, pues pensará que tiene poco interés en ella. Todas estas actitudes no deben ser superficiales, sino verdaderas expresiones de amistad sincera, como el saber escuchar la plática de sucesos de su vida particular o, como ya se apuntó anteriormente sus problemas.

Si las líneas anteriores se refirieron a las actitudes que propician la armonía entre el personal docente de una escuela, ahora veremos en que forma el director propicia el distanciamiento y las diferencias entre los maestros y con él mismo: una es mostrar falta de cortesía al dirigir el director alguna petición a algún maestro, no debe dar a entender que su verdadero sentimiento es el control y mando sobre la persona.

Otra actitud muy negativa es mantener la puerta de su despacho siempre cerrada, o tan bien vigilada que sea casi imposible para los maestros poder entrevistarse con el director cuando lo necesiten. Esto no quiere decir que las entrevistas se realicen en forma desordenada sin ningún límite de personas y de horario, pero sí, tanto el supervisor o director y sus ayudantes deben mostrarse corteses y pro--

curar que la entrevista se conceda con la mayor rapidez posible a las personas interesadas.

Algunos directores o supervisores novatos creen que haciéndose esperar causarán buena impresión o serán más importantes, pero la verdad es que se harán antipáticos a --- quienes se ven en la necesidad de esperarlos; si no puede cumplirse con exactitud la hora de la entrevista el director ha de dar una explicación a la persona afectada, hacerle saber el tiempo que posiblemente se demorará, o bien acordar un cambio de día para que se lleve a cabo la entrevista.

Cuando en alguna discusión deba llegarse a determina da decisión, tampoco es conveniente que el director concluya en una forma vaga sobre lo que ha de hacerse o que pretenda que los problemas se resuelvan solos, perderá así la confianza de su personal.

La confianza también la pierden los directores o los supervisores por incumplimiento de promesas hechas a los -- maestros no es la manera de lograr la aprobación a su trabajo haciendo promesas que ya sea por incapacidad o por mala fe no se cumplen.

En la toma de decisiones lo mejor que puede hacer el

director para actuar con justicia, es ponerse en el lugar de la otra persona, analizar los factores que puedan afectar al maestro aún cuando en su opinión sean de poca importancia.

La mejor manera de motivar a los maestros para que superen la calidad de su trabajo es que el director comparta con todo el personal el crédito de la buena realización del programa escolar, demostrará inseguridad y poca madurez la persona que pretende ser la única merecedora de los elogios y honores.

Otro error que suele presentarse en la supervisión es el de suponer que el personal puesto que sabe bien cuáles son sus obligaciones y va cumpliendo en forma satisfactoria con ellas, no necesita el estímulo que le significa el saber que el director se interesa en saber cómo realiza su trabajo, qué resultados obtiene, qué ideas nuevas puede aportar etc.

Como se dijo al principio de este capítulo, la base de unas buenas relaciones humanas dentro de un plantel será el respeto del director hacia la personalidad de todos y cada uno de los miembros de su personal, suya es la responsabilidad de que las relaciones entre todos los maestros sean cordiales y que se sientan satisfechos con su trabajo, debe

actuar en todo momento con el mayor sentido democrático.

COMO ENFRENTAR EL CONFLICTO.

En un grupo de trabajo es benéfico que exista diversidad de opiniones y el papel del dirigente es resolver los problemas que pudieran surgir entre el personal por este motivo, conservando ante todo la unidad del grupo.

Un grupo que se encuentra bien estructurado, será el que ya habrá aceptado y reconocido las ventajas que reportan las diferencias de ideas y que en acción conjunta con el director analice y resuelva los problemas que por ello se presenten, siempre tratando que la nueva situación derivada del acuerdo mutuo sea benéfica al propósito común que previamente haya sido definido.

El supervisor debe ser lo suficientemente hábil para manejar las diferencias que día a día se presenten entre el personal, de manera que las personas implicadas en el problema -- sean las que que por convencimiento propio determinen cuál será la forma más justa de proceder. Esos pequeños conflictos cotidianos por ej. la necesidad o el deseo de ocupar un lugar o un material a la misma hora, se resolverán teniendo la base del respeto y la comprensión entre los interesados.

Los problemas que se presentan cada día y en los -- que sólo intervienen algunos individuos o un pequeño grupo de ellos, son muy diferentes a aquellos en que se vé envuelta la totalidad del personal, es en estos casos donde se -- pondrá a prueba la habilidad de la persona que actúe como -- guía de sus acciones, que tratará de que no se pierda la objetividad, la buena voluntad y el autocontrol.

Cuando se presenta un conflicto serio que afecta a -- todo el grupo por diferencias de opinión sobre las acciones a realizar, o si se trata de una disputa por motivos personales entre algunos miembros del cuerpo docente, el dirigente ha de actuar con rapidez para evitar que el grupo llegue a disolverse en dos o más grupos, que competirán entre sí -- por imponer sus puntos de vista, o por perjudicarse si se -- trata de dos personalidades en conflicto.

En éste último caso, el director el primer paso que -- ha de dar, será tratar que las personas en desacuerdo expongan sus diferencias y opinen sobre cómo piensan que se podría llegar a una solución, si esto fracasa, el director -- les hará ver su responsabilidad hacia el grupo, sobre cómo -- sus acciones pueden perjudicarlo y si aún así no llegan a ningún acuerdo, se presentará el problema a un comité imparcial que tomará la última decisión.

Cualquier caso, aún el que tenga sus bases en motivos personales, debe ser considerado por todo el grupo como una amenaza a sus propósitos comunes de trabajar en un ambiente de armonía.

C A P I T U L O 4.

EL LIDERATO.

Durante muchos años, se pensó que un líder sería una persona que poseyera ciertas características ya propias o innatas en él, que hay quienes ya nacen para desempeñar ese papel, y que en todas las situaciones de su vida así lo hacen. También en algún momento se trató de encontrar alguna relación entre los rasgos personales y el liderato.

Las anteriores apreciaciones han sido desechadas en épocas más recientes, en que se ha tratado de determinar -- qué tipo de personas se convierten en líderes, en qué situaciones, etc. creando así una "aproximación situacional".

Del análisis de esta situación se ha llegado a estas conclusiones:

- 1) El liderato es un papel de grupo.

Sólo se ejercerá liderato a través de la participación efectiva del líder en los grupos.

- 2) El liderato depende de la frecuencia de interacción.

El líder debe ser aceptado como miembro en su grupo, y para ello necesita tener valores en común con dicho grupo y mantener siempre una adecuada comunicación con todos los demás, propiciando así la interacción.

- 3) El verdadero liderato se adquiere con la forma de trabajo no por la posición, sea ésta oficial o no.

- 4) El liderato es amplio y difuso.

Es común que en cualquier organización sean varias -- las personas que ejerzan alguna forma de liderato sobre las demás, por lo que el líder más que preocuparse por ejercer el liderato para todos, debe lograr que los sublíderes le den su cooperación, más que dirigir al grupo, el líder ha de ayudarlo a utilizar para bien el liderato que ya exista dentro del mismo.

- 5) Un líder será seleccionado o aceptado por el grupo, si es una persona que apoya sus normas.

6) Las cualidades de liderato y subordinato son intercambiables. Quien es líder efectivo, también es subordinado efectivo.

7) La persona que ejerza el liderato verá disminuidas sus posibilidades de llevar con éxito su función o será rechazada por el grupo si demuestra su deseo de control.

8) Los sentimientos de una persona hacia las otras marcarán si es efectiva o no como líder.

En el caso de los supervisores y directores, su acción será en función de cómo los maestros sientan la acción o acciones que como resultado de una decisión vayan a ocurrir.

9) La designación del líder variará según sea la situación.

Los miembros del grupo elegirán a sus líderes, según el lugar o situación en que deban actuar. Una misma persona así mismo no puede ser líder en diferentes grupos.

ELEMENTOS COMUNES QUE SE ASOCIAN AL LIDERATO.

Robert Myers, en su tesis doctoral sobre el liderato

en instituciones educativas, concluyó que sólo se pueden asociar al liderato algunos elementos comunes; así quien actúe como líder deberá: (*)

1. Tomar la iniciativa, para ejercer la interacción.
2. Mostrar deseos de cooperar.
3. Comunicar sus sentimientos e ideas.
4. Comprender la situación de otra persona, poniéndose para ello en su lugar.
5. Ser creativo u original. Proporcionando ideas para obtener una solución.
6. Ser servicial. Poseer algo que sirva al grupo.

El grupo y el liderato necesitan uno del otro, el líder no lo podrá ser si se aparta del grupo y éste no se desarrollará sin un líder.

No necesariamente ejercerá el liderato una persona - nombrada oficialmente para ello, cualquier persona miembro del grupo, puede en algún momento desempeñarse como líder,

(*) Kimball Wiles. Op. Cit., pág. 51.

si contribuye a los propósitos de la organización.

DE " PODER SOBRE " A " PODER CON ".

Los supervisores que no tengan una clara comprensión de su función, tratarán de manifestar su autoridad sobre los demás miembros del personal abiertamente, en una forma errónea creen que esa autoridad han de ejercerla como "poder sobre" los demás.

Ya en la situación de "poder sobre", el líder espera total apoyo a su política, a cada maestro señala para desempeñar ciertas responsabilidades y deberes, a los que no cumplen se les hostiliza o castiga por diversos medios, que -- pueden llegar hasta la sustitución.

Este tipo de control basado en el miedo del personal hacia el supervisor ocasiona que cuando el líder no se da cuenta, sus disposiciones son violadas, llegando así a establecerse una especie de sistema de espionaje por una y otra parte.

La aparición de otra persona miembro del grupo que de alguna manera llegara a obtener el respeto o cierto poder dentro de la organización, constituye una amenaza para el líder, que se cuidará bien de que ésto no suceda, una --

forma de hacerlo es evitando que haya demasiada comunicación entre el personal, no deben tener los maestros oportunidad de intercambiar opiniones ni de conversar.

De las observaciones realizadas en diferentes grupos con diversos tipos de líderes, se encontró que: un grupo donde el líder es tosco y dominante, se caracteriza por la agresividad y falta de aceptación entre sus miembros, competencia y falta de cooperación, disminución del trabajo --- cuando no está presente el líder (*)

Cuando el líder es demasiado benévolo, el grupo no muestra deseos de superación ni de desarrollo individual, existe temor a nuevas responsabilidades, no hay iniciativa entre los integrantes del grupo.

En un grupo donde el líder no se interesa por ejercer el liderato igual que él es indiferente, sin propósitos ni metas, no existe nada positivo en su trabajo.

En cambio si el líder cumple con su verdadera función, ayudando al personal en lo que sea necesario, en el grupo habrá entusiasmo, espíritu de cooperación, aceptación de mayores responsabilidades, reconocimiento entre los miembros de sus valores y conciencia de la importancia de su labor.

(*) Kimball Wiles. Op. Cit., pág. 54.

Una vez que el líder ha desarrollado el poder del -- grupo y que entiende que su preocupación no ha de ser obtener y mantener la autoridad personal sino realizar su trabajo de manera que logre ejercer poder pero "con" el grupo, se apoyará en el sistema "poder con"

Bajo la forma "poder con", el director o el supervisor se concentra en ayudar al grupo a resolver los problemas, buscando las soluciones más adecuadas y no trata de hacer que sean sus ideas las que se pongan en práctica. El grupo debe actuar convencido de que las órdenes las reciben de la situación y no del supervisor.

Las ideas del director serán puestas a prueba como las de cualquier miembro del grupo y podrán ser o no aceptadas, será la situación y no la persona la que dirija las decisiones de la organización.

Ya se señaló en el capítulo 1, cuan importante es -- que la decisión final para la solución de un problema se tome por concenso de todos los miembros del plantel, se aconseja inclusive retardar la solución tanto como sea posible a fin de lograr el acuerdo unánime.

La decisión oficial que dé el supervisor estará basado en los acuerdos que ya haya tomado el grupo.

Por el sistema de "poder con" se da oportunidad a -- todas las personas que componen el personal de la escuela, - de dirigir en algún momento, como ya se dijo toda persona que contribuya al buen funcionamiento de la organización, - puede considerarse que actúa como líder.

El líder efectivo ayuda a los miembros del grupo a - que acepten y deseen mayor responsabilidad. No es el caso - que el líder divida su responsabilidad o traspase su autoridad, al compartirlas, verá incrementada su fuerza, pues contará con el apoyo de su personal.

Una cualidad más que el líder puede crear mediante - el concepto "poder con", es la lealtad de grupo, cada persona desarrollará un sentido de responsabilidad hacia las metas del grupo. El dirigente no controlará las acciones de -- los miembros individualmente, sino que en cooperación con ellos creará relaciones de labor.

Con el sistema "poder con", el control individual sobre los miembros del grupo es mayor, ya que será éste quien se encargue de evitar desviaciones de sus metas o propósitos mediante la presión que ejerce la opinión de la mayoría de los elementos, esta presión es más efectiva que cualquier medida que pueda tomar el supervisor.

Para que un grupo desarrolle una labor satisfactoria requiere poseer cierta madurez en el manejo de las técnicas propias de las tareas de conjunto.

En un grupo con poca experiencia en este tipo de trabajo el supervisor tendrá mayor intervención, pero a medida que el grupo vaya madurando, más miembros del mismo podrán desempeñar la función de dirigir y ya no recaerá en el líder toda esa responsabilidad.

Existen recursos que el líder empleará para ayudar al grupo a aprovechar su propio poder en beneficio y mejoramiento de sus funciones específicas.

1. Delimitar autoridades y responsabilidades. El líder debe indicar claramente a los miembros del grupo hasta donde pueden llegar en responsabilidad y en autoridad compartidas; respecto a sus propias facultades, también les informará el límite al que puede llegar, en que áreas tiene libertad de tomar decisiones o si solamente puede hacer recomendaciones, las que serán más valiosas al ser expresadas por el grupo u otros grupos afines al mismo problema y no solamente por el dirigente.

Si el líder no hace del conocimiento del grupo cuánta

les son los límites en cuanto a responsabilidad y autoridad dentro de los que han de trabajar, se expone a perder su -- confianza cuando alguna decisión tomada en conjunto y que - exceda el marco de su correspondencia, sea rechazada por al guna autoridad superior.

2. Emplear el tiempo necesario. Lograr que un grupo - llegue a funcionar como tal, sólo sucedera después de que todos los elementos que lo componen estén convencidos que - persiguen los mismos propósitos, que poseen los mismos inte reses y aprecian los mismos valores, para llegar a ésto es - necesario que hayan pasado bastante tiempo juntos, pensan - do y discutiendo sobre ello. Ese tiempo podrá irse redu--- ciendo a medida que el grupo se consolide como tal, pero - nunca deberá suprimirse por completo.

Es importante que en la discusión se analicen en -- base a las experiencias todos los significados del problema y de sus posibles soluciones, evitando que esas experien--- cias actúen como puntos de desacuerdo entre los miembros, - por la interpretación particular que tengan de ellas.

3. Indicar el método de trabajo. Directores y super - visores deben hacer saber al personal el método que se em-- pleará en el trabajo, esto no quiere decir que se les impon - gan procedimientos y se inhíba el poder del grupo, pero es -

muy conveniente que exista un plan para empezar a trabajar, después será el grupo el que en colaboración estrecha con el líder continúe seleccionando los mejores procesos e ideas.

4. Permitir cambios en los procedimientos. Una vez que el grupo ha empezado a confiar en el líder, porque éste ha dado pruebas de que así lo merece, podrán hacerse sugerencias para mejorar el plan inicial propuesto por el dirigente.

Es aconsejable que el líder mientras se está formando el grupo haga hincapié en la formación de una conciencia comunitaria, evitará así el uso del "yo" en juntas y reuniones donde se discutan los problemas del trabajo, empleará "nosotros", que va más de acuerdo con el ideal de pensamiento colectivo.

5. Los problemas deben ser de interés para todos. Todo problema que se presente en una organización debe interesar y ser importante para todo el personal y no sólo para el líder; por lo que no será el único en buscarle solución, sino que todos los miembros del grupo han de reunirse el tiempo necesario para resolverlo.

6. Deben crearse intereses comunes. Si sucede que no

todos los componentes del grupo estén de acuerdo sobre los problemas que deben resolverse, la primera tarea del líder es ayudarlos a ponerse de acuerdo. En los inicios de un grupo se seleccionarán problemas pequeños para que al trabajar en conjunto, vayan desarrollándose intereses comunes, lo -- que ayudará cuando posteriormente se presenten problemas ma yores, entonces, ya será más fácil lograr el acuerdo total.

Durante las reuniones del personal, el director o el supervisor deben señalar el derecho que tienen todos los -- participantes para exponer sus ideas libremente sin sufrir rechazo de los demás, mientras no se llegue a esta situa--- ción, será mejor, primero lograr que las personas se acep-- ten mutuamente y que haya intercambio de ideas, mientras -- tanto puede moderarse la crítica, hasta el momento en que - ya exista la suficiente confianza entre todos y hacia el lí der.

7. No dejar de reconocer que el acuerdo de un grupo es él más difícil de lograr. El dirigente debe entender -- claramente que es mucho más difícil lograr el acuerdo sobre un tema en el pensamiento en grupo, que en el pensamiento - individual.

PAPEL DE DIRECTORES Y SUPERVISORES DENTRO DEL GRUPO.

La primera preocupación del director o del supervisor será lograr ser aceptado como miembro del grupo, sólo cuando sientan plena confianza en él y que lo reconozcan como miembro activo, podrá ejercer la máxima influencia orientando al personal.

Una vez que ha sido aceptado como miembro del grupo, el líder al aportar ideas para resolver problemas o para alcanzar las metas de la organización, lo hará sin tratar de imponer sus decisiones, pues si así lo manifiesta encontrará oposición y rechazo por parte del personal.

El director ha de lograr que los maestros comprendan la importancia del pensamiento en grupo, ya que esta cualidad contribuirá en mucho a mejorar la labor de todos.

Entre esas mejoras se encuentra al extender las oportunidades de liderato, que como ya se dijo es un recurso para aumentar la fuerza del grupo.

El repartir responsabilidades le representa al supervisor varios problemas que ha de resolver; algunos miembros del personal estarán deseosos de ejercer influencia sobre -

los demás y esa situación de liderato compartido, no la ve
rán con agrado puesto que frenará sus ambiciones..

En cambio habrá maestros que no deseen mayores res--
ponsabilidades, no se sienten lo suficientemente seguros -
para pensar que desempeñarán adecuadamente el papel de lí--
deres.

Otras situaciones que se pueden presentar son cuando
ya se han formado ciertas actitudes entre los miembros del-
grupo: puede suceder que exista una o varias personas a las
que sus compañeros tengan tanta confianza, porque saben que
pueden dirigir el trabajo, que siempre las elegirán a ellas
para hacerlo y les brindarán todo su apoyo y colaboración.-
Pero si se trata de alguien considerado por sus mismos com-
pañeros sin capacidad directiva en uno o en varios aspectos
de esta función, difícilmente tendrá la aceptación de ellos
que rehuirán el trabajo con esa persona.

Una vez lograda la aceptación del grupo, el líder ya
podrá pedir a sus miembros que hagan un autoanálisis de posi-
ciones y procedimientos, que llevará a la formación de una-
preocupación por mejorar esos procedimientos y aún los mis-
mos programas; la preocupación del líder, no será necesaria-
mente y en todo los casos la preocupación del grupo, su fun-
ción consistirá en hacer el planteamiento del problema si--

ya ha sido detectado por el grupo; en caso de que no haya sucedido así, y si considera que se trata de algo que puede alterar el buen funcionamiento de la institución, procederá entonces a destacar aquello que haya pasado desapercibido al personal, que así tomará conciencia de la situación y actuará en la forma que juzgue más adecuada.

PELIGROS DEL LIDERATO.

1) No reconocer la necesidad de ejercer iniciativa; no se empleará para ejercer control, sino para ayudar a desarrollar la organización que les permita tomar resoluciones que serán ejecutadas.

2) Falta de organización suficientemente definida y descrita que haga saber a las personas las funciones de cada uno de los demás miembros del grupo, los procedimientos que se emplearán en la solución de los problemas, y que sepan que al tomar una decisión se tomará también la acción correspondiente.

3) No actuar en el momento en que surja un problema. Los problemas no desaparecerán solos y el ignorarlos sólo causará mayores dificultades al supervisor.

4) Tratar de ejercer control sobre las personas en-

lugar de sobre las situaciones y los valores. Se reconocerá lo que está bien, más que a quien lo hizo; el líder ayudará a aplicar criterios y dará los elementos necesarios para tomar una decisión.

5) No mantener al grupo unido hasta que se toma una resolución. El director o el supervisor deben hacer uso de su autoridad para mantener unidos a todos en cualquier situación.

6) El no hacer que se ejecuten las acciones necesarias para la solución del problema es otro peligro para el liderato, en esto debe hacerse uso de toda la autoridad ejecutiva.

7) No hacer diferencia entre procedimientos de formación de política y la acción ejecutiva. Es importante hacer notar que se llegó a la decisión en forma democrática.

8) También es un peligro no informar a los miembros del grupo los límites de la autoridad del líder y del propio grupo para tomar decisiones, al no hacerlo se corre el riesgo de perder la confianza del personal.

9) Otro peligro es no compartir la información tanto con los superiores inmediatos, como con los demás miembros-

del plantel. Es responsabilidad del director mantener informado al personal de lo que sucede si desea contar con su apoyo y cooperación.

10) No trabajar de acuerdo a lo que el grupo espera del supervisor. Si ha de actuar de manera distinta a lo esperado, es necesario que antes hable con los miembros del grupo, evitando así que sus acciones sean malinterpretadas.

11) La inseguridad que demuestre el supervisor al tomar sus decisiones diarias, por no tener seguridad en sus principios de dirección. De la investigación sobre el líder eso esos principios son:

- a. Respetar la personalidad de todos los implicados en el problema. Proceder con mucho tacto al ejercer las acciones.
- b. Hacer que se tome una decisión sobre lo que está afectando lo más pronto posible.
- c. Basarse en evidencias para llegar a la resolución utilizando las mejores técnicas para solucionar el problema.

12) No comprender el líder, que su papel tiene muchas facetas, todas ellas importantes e indispensables para

el buen funcionamiento de la institución.

13) Pretender participar en todas las decisiones y en la dirección de todo el programa. No es posible que el supervisor lo haga todo, por muy capaz que sea; si hay intereses y compromisos comunes, seguramente habrá otras personas lo suficientemente competentes para tomar decisiones adecuadas. (6)

(6) Willian J. Reilly, "Relaciones humanas venturosas". Editorial Herrero Hnos., México, 1977. Pág. 85.

C A P I T U L O 5.

LA LIBERACION DEL POTENCIAL HUMANO.

El mejor procedimiento para mejorar la enseñanza y los programas de estudio, será el que tome como base al cuerpo docente, la supervisión se encargará de liberar el potencial humano que existe en el plantel, con este recurso se elevará la capacidad profesional de los maestros.

De acuerdo con los estudios sobre el desenvolvimiento humano todas las personas nacen con mayor potencial del que utilizan, lo que necesitan es aprender a desarrollarlo.

En esta evolución desempeñan un papel determinante las experiencias que durante su vida tengan las personas, desde luego las más precoces, serán las más importantes. De la naturaleza de estas experiencias dependerá la forma en que se edifique la estructura en que se basará más tarde el desarrollo del potencial.

Si las experiencias del individuo son restringidas, la estructura resultante así lo será también, en cambio --- cuando el medio donde se desenvuelve esa persona es rico en experiencias y existe la comunicación suficiente y adecuada entre los miembros de esa sociedad, la estructura será amplia, lo que estimulará a las gentes a desarrollar su potencial; en una organización donde haya constantes cambios, -- más fuerte será el deseo de experimentación y de superación-- que manifiesten sus integrantes.

El actuar en diferentes situaciones, irá dando al individuo la destreza y la seguridad que necesite cuando tenga que enfrentar nuevos y mayores problemas, no tendrá miedo al fracaso, pues contará con recursos para hacerle frente.

La persona que tenga como responsabilidad la liberación del potencial humano debe comprender bien la importancia de la motivación para lograr sus propósitos, las personas actuarán de acuerdo a su posición, a la apreciación de sí mismas y a la situación, si no se tienen mayores aspiraciones, el potencial liberado será poco, es por esto que directores y supervisores ayudarán al personal a descubrir - todas las posibilidades de su trabajo como un medio para logar la superación.

Directores y supervisores deben tener una fe profunda en el valor de cada uno de los miembros del plantel y en que puedan desarrollar su potencial, pero también han de -- confiar en su propio valer, actuando con esta confianza se-- podrá crear un ambiente propicio para el desarrollo de to-- dos.

LA CONFIANZA EN SI MISMO.

Cuando las personas no se tienen confianza, desarrollan un sentimiento de inferioridad que tratan de encubrir con actitudes negativas, que pueden manifestarse con expresiones de agresividad hacia otras personas, o buscando siempre ser alabados por todo lo que realicen, o tratando de -- restar méritos a los demás; adoptando una falsa actitud de superioridad tratan de ocultar sus sentimientos de inseguridad.

Directores e inspectores que no tienen seguridad en sí mismos, en su capacidad para afrontar y resolver problemas, vivirán intranquilos, siempre pensando que haya alguien que trate de conseguir su puesto; cuando se presente un problema no tendrán la decisión para atacarlo rápidamente, como es lo indicado, sino que esperarán a estar más o menos -- seguros de que le podrán hacer frente y cuando al fin actúen, no les preocupará dañar a otras personas para librarse.

se ellos de las críticas y de ser reconocidos como ineptos.

Una forma de adquirir seguridad es aceptando la propia personalidad, algunos supervisores piensan que la persona que ocupa una posición de liderazgo debe tener determinada forma de ser y olvidando su verdadera personalidad actúan de manera extraña y para que los demás no los conozcan como verdaderamente son, evitan toda forma de acercamiento con ellos, obstaculizando con esta actitud su propia integración como miembro del grupo.

El error de algunos dirigentes es creer que la persona más inteligente es la que se elige para desempeñar los puestos directivos, como consecuencia se forman un complejo de superioridad que no les permitirá lograr la completa adaptación a su cargo, pero una vez que desechen ese sentimiento negativo y se convencen que no es necesario que sean mejores que los demás miembros del plantel, reconocerán sus errores, aceptarán y aún solicitarán ayuda, se liberará el poder del grupo, se reforzará la unión tan necesaria en un trabajo de conjunto y el conductor al sentirse adaptado a su cargo no tendrá la preocupación de que se conozca su verdadera capacidad.

También demuestra inseguridad el supervisor o director que por no conocer o por no comprender su función, pien

sa que debe saber más de todas las materias de estudio que los maestros del plantel, naturalmente esto no es posible, entonces se dedicarán a dar órdenes sobre la manera de enseñar y sobre el contenido de los cursos, sin consultar con las personas expertas y comisionadas para ello, olvidando así que su verdadera función es ser guías y coordinadores, no especialistas en cada materia de estudios. En un intento por evitar que los demás noten su falta de conocimientos, procurarán no realizar juntas o reuniones donde se expresen ideas en conjunto.

La inseguridad de los dirigentes también puede reflejarse en los demás miembros de la institución, si ellos se dan cuenta de que el director vive constantemente preocupado por no saberse capaz de realizar su función de manera satisfactoria, tampoco ellos podrán desempeñar su labor con la confianza de saber que siguen el camino adecuado.

Una forma en que el supervisor puede obtener confianza en sí mismo es que continúe estudiando y desarrollándose, actualizando sus conocimientos sobre educación, de esta manera no será necesario que para mantener su seguridad rechace a quienes deseen poner en práctica ideas nuevas, inclusive como ya se dijo, por temor a ver descubierta su ineficiencia pueden llegar a la franca agresión. Del reconocer errores en experiencias pasadas también se puede sacar pro -

vecho, el director o el inspector deben convencerse que nadie es perfecto, que todos cometemos errores y que éstos en lugar de ocultarse deben servir como recursos que ayudarán a resolver futuras situaciones, iguales diferentes o semejantes a la que en ese primer intento se fracasó.

Es indispensable que el dirigente muestre fe en el valor de las otras personas, esto hará que todos respeten el valor de cada uno de sus compañeros.

Si las personas sienten que se tiene confianza en ellas, en su valor, seguramente con sus actos sabrán responder a esa confianza, pero si es el mismo conductor el que de alguna manera demuestra poca estimación por el trabajo de alguna persona, el resultado será que los otros también la consideren inútil y sin importancia.

En muchas ocasiones será el supervisor el responsable de que los maestros pierdan el deseo de desempeñar mejor su trabajo, si él ha dado muestras de no considerarlos importantes, pero también puede suceder que esa fe la hayan perdido al observar el poco entusiasmo e interés que los profesores demuestran por mejorar su trabajo.

Los maestros serán más efectivos si el dirigente demuestra confianza en ellos, en sus habilidades y en su valor.

Son varias las maneras en que un dirigente puede demostrar al personal que no tiene fe en ellos: una es cuando se muestra decortés y poco diplomático al expresar opiniones o comentarios sobre los maestros, otra no mostrando respeto hacia el maestro y hacia su trabajo y finalmente tratando de imponerles ideas y procedimientos en sus métodos de enseñanza .

Conductores e inspectores han de entender que todos los maestros son diferentes y que el valor del grupo de trabajo depende precisamente de esa variedad de valores y habilidades. Al aceptar y valorar a cada persona con sus habilidades y con sus limitaciones, pero al mismo tiempo estimulándola y ayudándola a que en la medida de sus posibilidades libere su potencial al máximo y contribuya al mejor desarrollo del plantel, el dirigente estará cumpliendo con su responsabilidad de sacar el mayor provecho de cada maestro para el bien de la enseñanza.

En el intento de liberar el potencial de los profesores, también se tendrán en cuenta las ideas que ellos posean sobre la educación en sí y sobre los programas de enseñanza. Habrá quienes no deseen poner en práctica ninguna innovación en métodos y programas, pues consideran que no existe nada mejor que las normas que ellos aprendieron y que se han estado aplicando; otros maestros, sí creerán que la edu

cación puede ser mejorada y se aprestarán a participar en ese cambio, pero sin dejar de reconocer ni olvidar lo positivo de los procedimientos originales y por último habrá -- maestros que llevados por su entusiasmo olviden los patrones en uso y sin reflexionar se lancen a nuevas experiencias.

La persona encargada de la dirección de una escuela debe recordar que la predisposición al cambio y la liberación del potencial vienen a ser lo mismo, las personas responderán de diferente manera según hayan sido sus experiencias y mientras más deseos tengan de participar en el cambio mayor potencialidad liberarán .

EL SUPERVISOR Y EL POTENCIAL HUMANO.

Para cumplir con su responsabilidad de ayudar al personal a liberar su potencial, el supervisor necesitará hacer uso de su autoridad, Será bueno el uso de la autoridad si la acción es efectiva para liberar el potencial. Además de preocuparse por mantener la unión del grupo, estimulará a los maestros para que investiguen, experimenten y pongan en práctica ideas que se considere beneficiarán en alguna -- forma a la enseñanza; con una buena motivación y la interacción se podrán hacer las modificaciones a métodos y situaciones que así serán más operantes y efectivos.

El ambiente de trabajo propicio para que sea posible liberar el potencial humano, ha de ser creado por el supervisor, aplicando su autoridad, y debe reunir los siguientes elementos:

1. Los maestros deben sentir que pertenecen al grupo en el que trabajan.

La seguridad de saber que son aceptados, de que pertenecen al grupo o a pequeños grupos formados por afinidad de gustos o de intereses, hará posible el deseo de experimentar y de accionar conjuntamente. Esos grupos psicológicos pueden formarlos personas a las que les guste realizar juntas ciertas actividades, que pueden ser ajenas a las propias del trabajo, de lo que se trata es de que las personas trabajen a gusto y el supervisor o director deberá tener cuidado si hace cambios en la organización, que no se destruya el apoyo psicológico de los grupos.

2. Posibilidades de conseguir estímulos.

Unicamente cada persona sabe a que ritmo puede avanzar en la asimilación de experiencias, y por ello ha de fijarse sus propias metas y objetivos, para que lo pueda hacer así la situación deberá poseer muchas oportunidades y desafíos, de manera que sea fácil encontrar un estímulo adecua-

do que impulse las acciones que se han de realizar.

3. Estímulo a la investigación.

El dirigente conociendo la disposición de cada miembro del personal hacia las ideas del cambio en los programas, alentará y ayudará en todo lo posible a los profesores mejor preparados y que deseen participar en el cambio. A los que prefieran permanecer dentro de marcos establecidos se les reconocerá su papel como elementos que hacen posible que exista estabilidad en el programa, lo que facilitará a otros el poder ensayar y arriesgar resultados.

4. Oportunidades para explorar.

El director o el supervisor indicarán claramente su deseo de que haya experimentación en forma continua, proporcionarán también los recursos materiales necesarios y organizarán grupos de estudio que se encargarán de analizar todas las alternativas de los procesos que posiblemente servirán para la realización de cambios. Una vez que todos los miembros del plantel estén de acuerdo en que es necesario y posible un cambio, el dirigente dará oportunidad a todos los que deseen participar activamente en el proceso.

5. Evaluación a los juicios y opiniones expresadas.

El individuo al expresar ideas, juicios y críticas sobre el sistema, de manera profesional, estará liberando su potencial y el supervisor sabrá apreciar estas manifestaciones pues son indicio de que el proceso de adquirir confianza y competencia se está desarrollando bien.

6. Tratar de formar un plantel heterogéneo.

Ya que la variedad de puntos de vista y de experiencias estimulan el cambio, los dirigentes tratarán de que entre los miembros del personal, haya maestros con ideas y experiencias diferentes sobre el proceso educativo; se les estimulará a externar sugerencias, con lo que liberarán su potencial y al evaluar y utilizar las diferencias se realizará la interacción.

7. Una adecuada comunicación.

El potencial humano se liberará sólo si existe una organización bien estructurada basada en la posibilidad de una buena comunicación. Sin ella no puede existir la interacción.

8. Asesoramiento emocional.

Para que los maestros puedan liberar su potencial, -

deberán estar libres de tensiones emocionales, de esta manera los únicos problemas que acapararán su atención serán -- los relacionados con su trabajo.

No es fácil en la época en que se vive estar libres de tensiones. Los supervisores y directores serán los encargados de establecer dentro del plantel, un ambiente en que las tensiones sean mínimas, así como de servir de asesores a quienes acudan en busca de ayuda, escuchando los -- problemas de las personas y proporcionando consejos que les ayuden a encontrar una solución, nunca indicando directamente la manera como deban proceder.

Este tipo de ayuda de ninguna manera será impuesta, acudirán al director quienes sientan que pueden confiar en él.

Si el director ha de actuar como consejero, deberá -- sentir un verdadero interés por los problemas de los maestros, comprender sus sentimientos, será además accesible, -- sincero y leal.

Supervisores y directores no deben caer en el error de creer que su mayor responsabilidad es liberar el potencial de todos los maestros, su función es alentar a todos y

ayudar a los que deseen hacerlo; no olvidarán que la asistencia más frecuentemente será proporcionada de unos maestros a otros y que la acción de los más entusiastas servirá de estímulo a los demás para que también deseen participar en el cambio.

C O N C L U S I O N E S

1) En el sistema de la comunicación es necesario -- que tanto el transmisor como el receptor estén dispuestos a cumplir sus respectivas funciones con responsabilidad.

2) No debe emplearse la comunicación en un plantel educativo por ninguno de los componentes del sistema para otro fin, que no sea estrictamente el de beneficiar al proceso de la enseñanza.

3) Supervisores y supervisados han de preocuparse -- por poner en práctica o por saber más sobre procedimientos -- que mejoren la comunicación humana.

4) Maestros y supervisores deben esforzar al máximo su voluntad para hacer de su lugar de trabajo un sitio agradable donde exista armonía en las relaciones personales.

5) Es muy importante que el supervisor tenga respe-

to a la personalidad de todos y cada uno de los maestros.

6) El supervisor siempre debe actuar con todos los miembros del personal con la mayor justicia para evitar se produzcan resentimientos y conflictos.

7) Una posición que coloque al director o al supervisor como líder, no significa que pueda usar ese poder para ejercer control sobre los supervisados.

8) La efectividad del líder dependerá de si es aceptado o de si él se siente como miembro activo del grupo de trabajo.

9) La función del liderato no necesariamente tiene que ser ejercida únicamente por la persona nombrada para ello, lo podrá hacer cualquier miembro del personal, que dependiendo de la situación, demuestre tener capacidad suficiente.

10) Al reconocer los valores y demostrar que tiene confianza en la capacidad profesional de los maestros, el supervisor estará estimulándolos a mejorar su trabajo.

11) Es indispensable que el supervisor sea una persona segura de sí misma, si ha de ayudar a otros a desarro --

llar o a afirmar esta cualidad.

12) La confianza en sí mismo impulsará a los maestros a liberar su potencial profesional en beneficio de la enseñanza.

SUGERENCIAS

Cada uno de los capítulos del presente trabajo, incluye una parte donde se indican las actitudes que la función supervisora puede asumir si desea lograr un mejor desempeño en lo que a los aspectos humanos de este ejercicio se refiere.

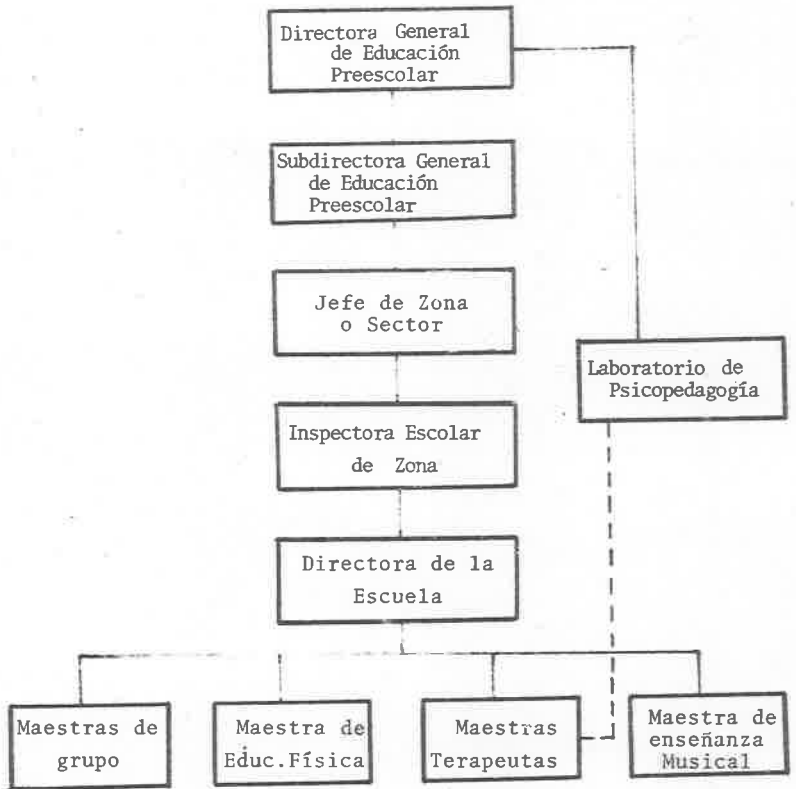
Aquí sólo me limitaré a sugerir a quienes se encuentran en una posición supervisora, que siempre tengan la suficiente disposición para adoptar una actitud positiva, que los lleve a poner en práctica los procedimientos que a través de investigaciones y observaciones, se ha comprobado -- que son buenos auxiliares en lo referente a lograr un ambiente de trabajo agradable y estimulante para que los maestros desempeñen su labor de la mejor manera posible.

A quienes se encuentran en calidad de supervisados les aconsejo que se preocupen por conocer y comprender a -- fondo todos los aspectos de esta función, así como las difi

cultades que deben enfrentar quienes la realizan y ya sabiendo cuales son las actitudes adecuadas para lograr armonía, eficacia y superación en el trabajo, actúen siempre dentro de las normas aconsejables para lograr que la función supervisora sea verdaderamente un instrumento de ayuda para alcanzar más y mejores metas educativas.

A N E X O S

Organigrama de la dependencia de un Jardín de Niños. (*)

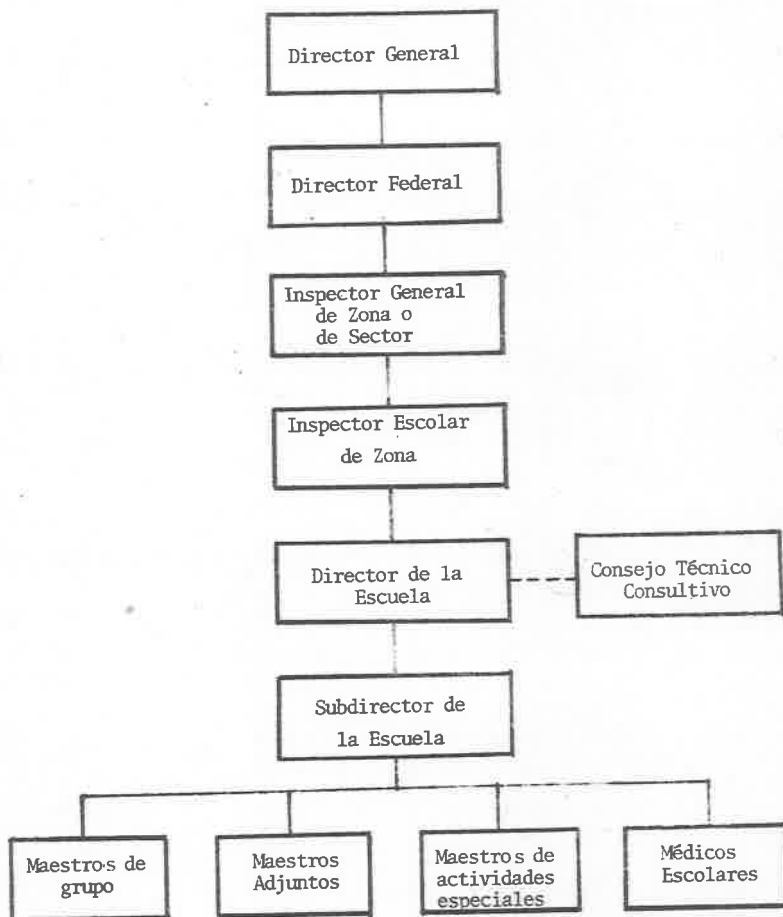


AUTORIDAD

— lineal - - - asesoría técnica

"Guía básica de procedimientos administrativo contables para Jardines de Niños Federales". Edic. Oficialía Mayor, México, 1976. Pág. 11.

Organigrama de la dependencia de una Escuela Primaria. (*)



AUTORIDAD

— lineal - - - asesoría

) "Guía básica de procedimientos administrativo contables para Escuelas Primarias Federales". Edic. Oficialía Mayor, México, 1976. Pág. .

B I B L I O G R A F I A

- Berlo, David K.
"EL PROCESO DE LA COMUNICACION".
Edit. El Ateneo.
Buenos Aires. 1977.
- Nérici, Imídeo G.
"INTRODUCCION A LA SUPERVISION ESCOLAR".
Edit. Kapelusz.
Buenos Aires, 1975.
- Reilly, William J.
"RELACIONES HUMANAS VENTUROSAS".
Edit. Herrera Hnos., Sucs., S. A.
México, 1977.
- S. E. P.
"TECNOLOGIA EDUCATIVA".
Licenciatura en Educación Preescolar.
2o curso.
México, 1976.
- S. E. P.
"ADMINISTRACION Y LEGISLACION EDUCATIVA".
Licenciatura en Educación Preescolar.
2o curso.
México, 1976.
- S. E. P.
"GUIA BASICA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO CONTA
BLES PARA JARDINES DE NIÑOS FEDERALES".
Edic. Oficialía Mayor.
México, 1976.
- S. E. P.
"GUIA BASICA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO CONTA
BLES PARA ESCUELAS PRIMARIAS FEDERALES.
Edic. Oficialía Mayor,
México, 1976.

- Wiles, Kimball
"TECNICAS DE SUPERVISION PARA MEJORES ESCUELAS".
Edit. Trillas.
México, 1977.