

134



Universidad Técnica Particular de Loja
 BIBLIOTECA GENERAL

Revisado el X-30-81

Valor \$ 200⁰⁰

Nó Clasificación 1981 T 693 MA3
 DONACIÓN



371
 Separación motivada

371.203
 370

371X 662



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

LA SUPERVISION MOTIVANTE

Tesis para Licenciatura en Ciencias
de la Educación

Autores: Prof. Ramón Torres Pazmiño
Prof. Gladys Galarza de Torres
Prof. Teresa Torres de Noboa

Director: Lcdo. Erasmo Alejandro

1980 - 1981



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

A P R O B A C I O N

LCDO. ERASMO ALEJANDRO

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la investigación realizada por los señores profesores: Ramón Torres Pazmiño, - Gladys Galarza Paz de Torres y Teresa Torres P. de Noboa, en la presente Tesis cum plió con todos los aspectos formales, técnicos y reglamentarios establecidos, conforme queda documentado en el departamento respectivo.

Por lo tanto,

A P R U E B A :

La presentación de la misma para los fines legales pertinentes.

Loja, 3 de Septiembre de 1981

Lcdo. Erasmo Alejandro

DEDICATORIA :

A nuestros hijos como una ofrenda de amor;
como un ejemplo de esfuerzo y constancia
compartidos, como una sencilla muestra de
quienes perseveran en un propósito y lle-
gan

AGRADECIMIENTO :

A la Universidad, a sus inteligentes maes
tros y amigos y a la hospitalaria y seño-
rial ciudad de Loja.

Nuestro reconocimiento al Director de Te-
sis, Lcdo. ERASMO ALEJANDRO.

LA SUPERVISION MOTIVANTE

La persona que predomina en mí,
cederá inevitablemente su lugar
a otra, al ocurrir determinados
estímulos.



C O N T E N I D O

INTRODUCCION

1. Sentido de la Tesis
2. Finalidades
3. Limitaciones
4. Importancia del problema

CAPITULO I

LA SUPERVISION ; SU PROCESO

1. 1. La Supervisión a través del tiempo
1. 2. Etapas del proceso de la Supervisión
1. 3. Enfoque histórico de la Supervisión
1. 4. El Supervisor: su Rol
1. 5. Imagen del Supervisor Ideal
1. 6. Características de la Supervisión
1. 7. Etapas de la Supervisión
1. 8. Métodos y técnicas que deben utilizarse en Supervisión
1. 9. Necesidad de las relaciones humanas
- 1.10. Evaluación de la acción supervisora

CAPITULO II

LA SUPERVISION MOTIVANTE

2. 1. Qué es motivar?
2. 2. Motivo, necesidad, impulso
2. 3. Motivación, interés, aprendizaje
2. 4. Nivel de motivación
2. 5. La motivación como instrumento del supervisor, se basa en la psicología del aprendizaje

..//..

2. 6. En qué nos diferenciamos los unos de los otros?
2. 7. La inteligencia humana
2. 8. Modos de estimular el aprendizaje
2. 9. Condiciones que influyen en el aprendizaje
- 2.10. El aprendizaje reflexivo
- 2.11. Caminos auxiliares para supervisar motivando
- 2.12. Hay motivación en las funciones desempeñadas por el Supervisor Ecuatoriano?

CAPITULO III

QUE PASA EN NUESTRO PAIS CON LA SUPERVISION?

3. 1. Diagnóstico Educativo Nacional
3. 2. Realidad Ecuatoriana en la Supervisión Educativa

- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES
- A MANERA DE EPILOGO
- BIBLIOGRAFIA
- INDICE

APENDICE

1. Métodos y Técnicas empleados
2. Muestras de cuestionarios aplicados
3. Tabla 1 y análisis
4. Tabla 2 y análisis
5. Tabla 3 y análisis
6. Tabla 4 y análisis
7. Registro de entrevistas

PROBLEMA

LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL ECUADOR ES DEFICIENTE.

HIPOTESIS

- a.) Falta de preparación académico-administrativa
- b.) Falta de unidad de criterios en la acción supervisora
- c.) No existe Supervisión Motivante que provoque un cambio positivo en la actitud actual del maestro ecuatoriano
- d.) El Supervisor es un simple funcionario desligado del proceso - enseñanza aprendizaje
- e.) Falta de planificación
- f.) Ausencia de profesionalización en la supervisión educativa
- g.) Carencia de instituciones que capaciten y formen supervisores
- h.) Ausencia de mística profesional
- i.) Limitada relación del supervisor con la comunidad
- j.) Insuficientes recursos económicos
- k.) Elevada relación supervisor-profesores
- l.) Incorrecta interpretación del Rol del Supervisor por sí mismo y por el docente
- ll.) Ausencia de normas legales y técnicas que delimiten el campo - de sus atribuciones y responsabilidades.

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

Hemos escogido este tema por considerar que la Supervisión Educativa en nuestro país, adolece de una serie de deficiencias que imposibilitan que sean el soporte fundamental para la ejecución de los programas educativos; para el asesoramiento permanente del profesor en su tarea docente; para el estímulo a sus iniciativas y creatividad; en una palabra, para que motive al maestro ecuatoriano a mejorar individualmente y como parte del proceso educativo.

Al plantearnos el problema: "La Supervisión Educativa en el Ecuador es deficiente", consideramos ciertas causales de esta situación que se plantean como hipótesis. En efecto, señalamos: falta de preparación académico-administrativa; falta de unidad de criterios en la acción supervisora; que no existe una Supervisión Motivante que provoque un cambio positivo en la actitud actual del maestro ecuatoriano; el supervisor es un simple funcionario desligado del proceso enseñanza-aprendizaje; falta de planificación; ausencia de profesionalización en la Supervisión educativa; carencia de instituciones que capaciten y formen supervisores; ausencia de mística profesional; falta de frecuencia y objetividad en la acción supervisora; limitada relación del supervisor con la comunidad; insuficientes recursos económicos; elevada relación supervisor-profesores; incorrecta interpretación del Rol del Supervisor por sí mismo y por el docente y ausencia de normas legales y técnicas que delimiten el campo de sus atribuciones y responsabilidades,

En el desarrollo de la investigación y de la Tesis, trataremos de confirmar la hipótesis planteadas; o bien, rectificaremos aquellos supuestos por acción del estudio realizado.

A través de contactos personales con los directivos de la educación nacional y por nuestra propia experiencia de antiguos maestros, conocemos que es motivo de especial preocupación esta problemática y por ello, se busca la reorientación de la supervisión educativa, centrado su acción en el campo técnico-pedagógico, puesto que el supervisor se dedicó más a simples tareas administrativas.

La función supervisora es una acción de colaboración permanente que no tiene como ámbito solamente el aula, se extiende fuera de la escuela, en la socialización del niño, en su esparcimiento, en la formación integral del educando, en el cambio de actitud del maestro; - en síntesis, en mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Considerado de este modo, el supervisor debe tener entre sus objetivos, el de estimular al maestro a fin de que aproveche al máximo sus capacidades individuales y su potencia creadora e imaginativa. El ideal moderno en la educación, es tener al maestro como un verdadero líder en su trabajo, una persona consciente de lo que significa su aporte para la obra educativa del país. Para poder influir al cambio de actitud de los maestros en este sentido, es preciso que el supervisor conozca íntimamente la psicología del aprendizaje: cómo aprenden los individuos, de qué modo y por qué reaccionan, por qué se resisten a ciertas ideas o innovaciones; por qué no hacen nada para salir de la rutina; por qué insisten ciertos maestros en enseñar a los niños aquello que no pueden aprender ni les motiva ningún interés, etc.

El presente trabajo no inventa nada. Solamente pretende con modestia, colaborar en la tarea educativa, señalando con sano interés de maestros y ecuatorianos, una problemática en el proceso educativo nacional: La Supervisión.

Comenzamos con una ligerísima visión histórica sobre la Supervisión, para dar el marco ambiental del problema, realizando además un enfoque histórico de la misma en el Ecuador. Se continúa definiendo el verdadero rol del Supervisor; delineamos la imagen del supervisor ideal a través de las características, funciones y acciones de un individuo que forma parte importante del proceso educativo ya que debe cumplir con eficiencia, responsabilidad y sobre todo, con idoneidad profesional el papel encomendado por el Estado.

En el Capítulo II entramos a tratar el tema de fondo de la tesis: "La Supervisión Motivante", para lo cual iniciamos un breve estudio de las bases psicológicas de la motivación y del aprendizaje, a fin de lograr un cambio de actitud en el docente que obtenga como

resultado final, una mejor orientación del proceso educativo nacional y logre rescatar al educador ecuatoriano del actual contexto de ineficiencia y limitaciones.

En el Capítulo III trabajamos sobre la diagnosis de la educación nacional para percatarnos de las condiciones existentes al momento en nuestra propia realidad; y, de este estudio, tratamos de buscar relaciones causa-efecto presentes entre variables reales del medio ambiente educativo ecuatoriano, una de ellas, la Supervisión.

Nuestras conclusiones recogen la realidad existente en la Supervisión Educativa del país, obtenida mediante encuestas y entrevistas a Supervisores Provinciales y Nacionales, funcionarios y maestros.

En resumen, buscamos a través de esta Tesis, que obviamente se desarrolló con una serie de limitaciones, incentivar en los maestros ecuatorianos, la necesidad de mirar a la supervisión como una soporte fundamental dentro del proceso enseñanza-aprendizaje; a la supervisión como un conjunto de acciones motivantes destinadas a asesorar, orientar, estimular al docente en sus tareas diarias, buscando un cambio en sus actitudes, propiciando su espíritu innovador, sus afanes de iniciativa y creatividad, sus anhelos de perfeccionamiento individual y profesional; es decir, cumpliendo el supervisor con su papel de agente de evaluación del proceso y analizador de aquél, para elevar su calidad y progreso; y en fin, para llevar a todos quienes están dentro del proceso educativo, hacia una mejor y más eficiente incorporación en la dinámica social, con libertad y justicia.

C A P I T U L O I

1. LA SUPERVISION : SU PROCESO

1.1. La Supervisión a través del tiempo

La supervisión escolar ha funcionado desde que el Estado como organismo rector de toda actividad de la sociedad, existe; la escuela es el medio para conservar las tradiciones y defender los intereses de la cultura.

En Atenas existía el sofronista, un magistrado que tenía a su cargo vigilar la educación y la conducta moral; el aerópago - se encargaba de controlar la acción pública de la escuela.

Los éforos en Esparta eran elegidos por el pueblo, controlaban la educación pública en todas sus manifestaciones.

En Roma los censores eran magistrados que poseían facultad legal para controlar y tener autoridad absoluta en la educación de los jóvenes.

En los claustros y monasterios de Occidente asoman las primeras escuelas elementales y por lo mismo en la Edad Media, es la iglesia la encargada de dirigir e inspeccionar las instituciones educativas, siendo el obispo la máxima autoridad, que puede delegar a otros sacerdotes. El gran chantre es el encargado de la labor de inspección, quien es además el responsable de la dirección de las escuelas episcopales y abaciales; - en el siglo XII es el maestreescuela.

Etimológicamente la palabra supervisión se deriva de dos voces latinas: "super" que quiere decir "sobre exceso o grado - sumo" y "vicio" "acción y efecto de ver", esto es, acto de la potencia visiva. Así etimológicamente supervisión significa "mirar desde lo alto"

En los últimos tiempos a la palabra "supervisión" se ha sustituido por "inspección", esto refleja la transformación que ha experimentado la práctica de la visita de escuelas, lo que es lo mismo la función de ver, de observar la marcha y el funcionamiento de algo.

Enrique II en la Cédula Real otorgada en el siglo XIV dice: - "Mando que las justicias destos reinos, cada uno en su jurisdicción, visiten cada año una vez las escuelas y los Maestros dellas examinados y aprobados, para ver si enseñan bien y en el cuidado que deben conforme a lo que esta mi carta de mando, la cual quiero tenga fuerza de Ley"

"En el año ¹⁴⁸⁹ 1942 los maestros de Madrid se agrupan en la hermandad de San Casiano, encomendándoles Felipe IV la inspección y visita de escuelas; en 1743 Felipe V refiriéndose a la hermandad de San Casiano dispone que haya veedores en dicha Corporación que cuiden y celen el cumplimiento de la obligación de los maestros y a este fin se elijan por el mi Consejo personas en la mi Corte de los profesores más antiguos y beneméritos dándo seles por él el título de Visitadores"¹

Fue en 1812 que la Constitución de Cádiz dispone que se establezcan escuelas de primeras letras en todos los pueblos de la monarquía, incrementa las universidades, crea la Dirección General de Estudios que tendrá bajo su cuidado la inspección de la Instrucción Pública.

Con el advenimiento de la Reforma religiosa el obispo de Estrasburgo creó en 1811 una comisión escolar integrada por nobles - para la inspección de escuelas.

1. Lemus, Luis Arturo, "Administración y Supervisión de Escuelas, pág. 195.



1.2. Etapas en el proceso histórico de la Supervisión

Según Barr, Burton y Brucckner, norteamericanos, señalan cuatro períodos en el desarrollo histórico de la supervisión:

- 1) La Supervisión como coerción.
- 2) La Supervisión como laissez faire.
- 3) La Supervisión como enseñanza y guía.
- 4) La Supervisión como dirección democrática.

Rodríguez Vivanco puntualiza las siguientes etapas del proceso de la inspección o supervisión:

- 1) El inspector fiscalizador.
- 2) El inspector como encargado de la preparación de los maestros.
- 3) El inspector como colaborador.
- 4) El inspector como técnico científico.
- 5) El inspector como líder responsable.

De lo expuesto se podría concluir que las etapas en el progreso de la supervisión a través del tiempo son:

- 1) La supervisión como tarea de inspección o vigilancia
- 2) La supervisión como orientación o aconsejamiento
- 3) La supervisión como liderazgo democrático
- 4) La supervisión como una labor de análisis y mejoramiento de sistemas, en una concepción más actual.

La primera etapa es un modelo político de organización, en la cual, el inspector pertenece a la administración y está encargado de vigilar, fiscalizar, comprobar y sancionar la actuación de los maestros. La relación es meramente de poder, de sumisión o dependencia, en ella, la corriente de la información y comunicación es vertical, ejercida en un solo sentido: del inspector como jefe al maestro considerado como subordinado. En esta etapa el supervisor no es un técnico, sino un sim

ple delegado de la autoridad.

Entre la primera y segunda etapas se puede auscultar un período de transición durante el cual los supervisores luchan por transformar su función, convirtiéndola en una tarea de orientación y perfeccionamiento del hacer educativo.

La tercera etapa se refiere a una labor de estímulo y guía, - trabajo de equipo, respetando la opinión ajena y en todas direcciones. En todo caso, el paso de una a otra fase no se opera brusca y totalmenté; sigue un proceso lento y de acuerdo con el lugar y las circunstancias, se requieren distintas clases o tipos de supervisión que estén acordes con los propósitos que se perciban.

Según Lemus, en la actualidad "el supervisor no es tan solo un orientador, un consejero y amigo del maestro, sino una especie de psicoterapeuta que proporciona asistencia para el autoconocimiento, autoevaluación y autosuperación profesional"

Además, expone que "las etapas de la supervisión no se suprimen; por el contrario tienen siempre carácter acumulativo, en el sentido de que cada una de ellas perdura con mayor o menor intensidad en las posteriores"²

1.3. Enfoque histórico de la supervisión en el Ecuador

En el Ecuador la Supervisión educativa es muy reciente. Es más, podríamos aseverar que aún no existe en su más correcta y precisa acepción es decir, como un conjunto de acciones destinadas a proporcionar ayuda a los docentes, para el mejoramiento integral de su labor dado que son rarísimas las excepciones en que los funcionarios realizan tales acciones. La inmensa mayoría de ellos continúan en la antigua e inútil tarea de inspeccionar los aspectos menos importantes del hacer docente.

2. Lemus Luis Arturo, "Administración y Supervisión de Escuelas", pág. 196

La Supervisión Educativa ha sido desempeñada desde hace cuatro décadas por funcionarios cuya denominación ha sido por sí misma compendio de lo que se esperaba de ellos dentro del sistema educativo; primero, fueron Visitadores Escolares, cada uno de los cuales tenía a su cargo enormes extensiones territoriales que visitaba generalmente a caballo, y por todo ello, no más de una vez cada tres o cuatro años. Más tarde fueron Inspectores Escolares que inspeccionaban amplios sectores territoriales en cada provincia, casi siempre una sola vez al año, aunque las disposiciones reglamentarias dijeran que debían hacerlo tres veces al año en el período lectivo. Los inspectores Escolares jamás fueron incrementados en proporción directa al incremento de planteles y profesores, de tal manera que su acción inspectiva fue haciéndose cada vez más espaciada, más breve y menos productiva.

Hace pocos años se cambió la denominación de los Inspectores - llamándoles Supervisores Escolares. La intención, probablemente tenía como fundamento el deseo de reorientar la función que venían desempeñando, tecnicizándola y dándole un carácter que implique no sólo mayor status sino mayor responsabilidad. Sin embargo, vale la pena hacer notar que el mismo nombre dado a la función implica el hecho de que su acción se circunscribía al nivel primario y pre-primario, puesto que el nivel medio - era supervisado desde el Ministerio por medio de los Supervisores Nacionales.

La última reestructuración administrativa de la Supervisión, - que data de 1975, determinó dos cambios importantes cuyos resultados analizaremos más adelante: se unificó la Supervisión, lo que en la práctica significó que los Supervisores Escolares asumieron en teoría la responsabilidad de supervisar también al nivel medio, incrementándose súbitamente el número de profesores bajo su responsabilidad. El otro cambio, increíblemente irresponsable, fue colocar exactamente en la misma posición administrativa a los Supervisores Escolares y a los Especiales - (principalmente de Educación Física), a fin de que realicen la misma tarea. Con estos cambios, la Supervisión Nacional pasó

a desempeñar exclusivamente funciones burocráticas desde el Ministerio de Educación sin ningún contacto directo con los planes secundarios.

En esta situación estamos actualmente. Es imprescindible que analicemos todas las implicaciones de la misma, porque ellas configuran la problemática de la Supervisión Educativa en nuestro país.

1.4. El Supervisor : su Rol

Los autores consideran que la supervisión genéricamente es enseñar a los maestros (lo que comprende trabajar con los maestros como personas) y la conducción profesional en el replanteo de la educación pública, más específicamente: su contenido, su enseñanza, y sus formas. Estas dos funciones no son teórica o prácticamente opuestas. En realidad, se relacionan y superponen. Los programas de supervisión deben ser capaces de realizar ambas funciones y de alternar entre ellas tanto como sea necesario.

El Supervisor como Maestro.- Nuestra concepción inicial de la supervisión consiste en una clase especial de enseñanza que comprende a un grupo único de estudiantes (llamados maestros) y a un contenido único (llamado plan de estudios). Un supervisor que se desenvuelve de esta manera está tratando deliberadamente de educar al maestro del aula sobre el contenido. En los términos más simples entonces, un supervisor es un maestro de maestros, preocupado por el contenido, el método y los efectos de la enseñanza, los problemas que presentan los materiales y la profundidad de comprensión del contenido por maestros y estudiantes. El supervisor debe decidir si el contenido académico tradicional es un lujo o una necesidad para los estudiantes. Debe recomendar mejores textos, mapas y otros materiales que se pretenda incluir en el programa de la institución.

Los maestros buscan en el supervisor la orientación y guía profesional que los ayude a iniciarse o a mejorar su eficacia docente. La adaptación satisfactoria de los maestros es necesaria para crear un ambiente favorable en el aula. Las angustias y alteraciones de los maestros pueden reflejarse en la situación docente, lo cual perjudicaría enormemente esa eficacia.

La escuela moderna requiere cada vez más atención de parte de los supervisores, a causa del reconocimiento de la necesidad imperiosa de mejorar la educación. Se ha hecho evidente que el desarrollo en el servicio interno de los maestros y el mejoramiento de la educación se alcanzan mediante una dirección dinámica de la instrucción. Con el aumento de la inscripción escolar, la ampliación de los programas, el cambio de los sistemas, la falta de facilidades escolares y el mayor número de maestros nuevos e inexpertos que entran en la docencia todos los años, han aparecido muchos problemas que repercuten en las condiciones de la instrucción, y en la calidad de su rendimiento. Aunque los maestros están actualmente mejor preparados que antes, la supervisión es necesaria para ayudarlos en la solución de sus muchos problemas y guiarlos en la continuación de su educación en el servicio interno.

El papel del supervisor como líder de la enseñanza es proporcionar normas y un programa de acción de modo que se imparta una enseñanza de calidad. La dirección de la enseñanza debe indicar el camino para la solución de los problemas de la instrucción y para alcanzar determinadas metas cuando se han formulado planes que se han llevado a cabo en cooperación, en una atmósfera de aceptación y de entendimiento.

De las muchas actividades de supervisión quizá ninguna de ellas sea superior a la visita constructiva a las aulas para auxiliar al maestro. Muchos contactos personales con éste son esencialmente indispensables para una supervisión influyente, motivadora. Una dirección hábil influye en cada maestro y alumnos como miembros del grupo para que desarrollen sus talentos, habilidades y capacidades.

Las diversas actividades empleadas para el mejoramiento de la instrucción pueden clasificarse como de grupo o individuales, según toman parte en ellas varios maestros o sólo uno. Puesto que los maestros varían en sus capacidades individuales y necesidades profesionales, es evidente que deban variar también las actividades para el mejoramiento de la instrucción. Hay ocasiones en que el modo de apoyar a un maestro es ayudarlo individualmente. Otras veces las actividades de grupo son más eficaces. La elección de una actividad particular para el mejoramiento de la instrucción dependerá de la situación y del carácter de las necesidades del maestro. Ningún procedimiento puede ser considerado el mejor para todos los maestros, en todas las circunstancias. El conocimiento y el entendimiento de varias actividades individuales y de grupo colocan al supervisor en condiciones de ayudar a los maestros en muchas situaciones problemáticas.

El Supervisor como Líder Educativo.- Al asumir estas responsabilidades, sin embargo, el supervisor enfrenta problemas mucho más amplios: qué ha de enfatizarse, qué es lo que los estudiantes aprenden realmente y cuáles son los materiales más apropiados. Por ello, el supervisor tiene responsabilidades significativas para la conducción: se le ha confiado que ayude a establecer instrucciones, metas y prioridades para el contenido. Es él quien asume la mayor responsabilidad en las decisiones sobre lo que debe enseñarse, quién debe enseñarlo, cómo y en qué circunstancias. Por lo tanto, los supervisores enseñan, en el sentido de que ayudan, conducen y aclaran, pero son conductores por cuanto asumen responsabilidad para la dirección y actuación de otros. La palabra dirección es crucial: con ella nos referimos a la conducción intelectual y profesional en la formulación y el desarrollo del contenido. El supervisor, en resumen, es el principal líder del contenido y la enseñanza en la escuela.

El mejoramiento de las experiencias de aprendizaje en los educandos es una función, una responsabilidad de la supervisión. Todo programa de perfeccionamiento escolar supone un planea-

miento adecuado en función de las metas o características desea
das, tal que el programa de enseñanza se traduzca en resultados
prácticos. Cada centro educativo tiene ciertos aspectos que le
identifican; un rasgo significativo es el programa de enseñanza,
planeado sobre la base de objetivos determinados cooperativamen
te por todos los interesados. Hay que proporcionar las expe
riencias de aprendizaje que aseguren la participación de los
alumnos en las actividades en que el hombre debe intervenir pa-
ra satisfacer sus necesidades.

Los niños y jóvenes aprenden mejor las cosas que les interesan,
impulsos que determinan, en gran parte, la eficacia de su inter
vención en los diferentes aspectos de la vida. Sin embargo, -
los intereses de los educandos son tremendamente amplios y pue-
den ser convertidos en actividades que, a criterio de los maes-
tros, ofrezcan la mayor oportunidad de desarrollar habilidades,
entendimientos y actitudes que se estimen deseables.

La dirección supervisora debe suministrar un estudio y una valo
ración contínuos, con el fin de mejorar las experiencias de -
aprendizaje de que disponen los educandos. Como técnico de la
instrucción, el supervisor contribuye al mejoramiento del pro-
grama usando su conocimiento y habilidad profesional y ayudando
a los maestros a mantener una actividad crítica hacia las expe
riencias del aprendizaje.

El Supervisor como Líder Social.- Un programa unificado tiene
que ser el resultado del -
planteamiento cooperativo de todas las personas y de los organis
mos interesados. Maestros, directores, supervisores, autorida
des educacionales, padres de familia, educandos que deben tener
la oportunidad de contribuir y participar en el planeamiento de
la empresa educativa total, porque la escuela o institución es-
colar es eminentemente social, debiendo atender las necesidades
de la comunidad a la que pertenece con autenticidad. Un progra
ma así concebido y puesto en vías de realización tendría una de
claración de objetivos que haya recibido la aprobación de la ma
yoría, como resultado de un pensamiento cooperativo. Suministra
rá una fácil transición del hogar a la escuela y de ésta al co-



legio y ha de disponer de un plan de estudios que se concentrará, sobre todo, en la amplitud y la continuidad de las experiencias del aprendizaje, teniendo muy en cuenta el desarrollo físico, social, emocional y estético del alumno.

Deben ayudar a los maestros para que entiendan a los niños y jóvenes, a que conozcan algo de los requerimientos básicos de su personalidad y realizar un esfuerzo por atenderlas de manera satisfactoria. Si los maestros entienden a los alumnos y saben algo de las fases del desarrollo y de la secuencia de éstas, estarán mejor preparados para proporcionar experiencias que ayuden a sacar el máximo partido de cada nivel de madurez y condicionarlos al nivel siguiente. El desarrollo de los niños es un proceso continuo que de ser considerado cuidadosamente por quienes desean obtener un entendimiento de la conducta, caso contrario pueden tener más de una dificultad. La norma y la situación del desarrollo del educando, determinan lo que le es posible aprender en una edad y tiempo dados y la forma en que puede aprenderlos mejor. Cada edad está marcada por ciertas características y necesidades comunes. Los SUPERVISORES educacionales deben estar profundamente interesados por las diferencias individuales existentes entre los alumnos, sean intereses, necesidades o psicossomáticas.

Otro factor comprendido en las funciones del supervisor es mejorar las condiciones de trabajo de los maestros, aunque el problema ha recibido mayor consideración durante los recientes años, en un esfuerzo por atraer a los buenos elementos. Las investigaciones recientes indican que existe una estrecha relación entre las condiciones materiales en que trabaja el maestro por un lado, y la satisfacción a la labor de éste, por otro lado.

Aunque el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los maestros ha sido objeto de mucha atención y se ha logrado un gran progreso en esa esfera, es evidente que aún queda mucho por hacer. Debe por lo mismo, prestarse más atención a las prácticas administrativas y supervisoras que contribuyen a contentar a los maestros, porque la enseñanza eficaz requiere un

sentimiento de satisfacción e identificación positiva con el plantel. Las malas prácticas directivas o las condiciones de trabajo desagradables pueden ser que los maestros se sientan desilusionados e insatisfechos. Esto influye en la imposibilidad de reconocer sus finalidades en la escuela y cumplir una labor docente. El maestro tiene pleno derecho a esperar que las autoridades educacionales y la comunidad le suministren las mejores condiciones de trabajo conducentes a su salud mental, física y emocional, así como a su bienestar.

No sólo el problema de mejorar y mantener buenas condiciones de trabajo para los maestros, sino también el de crear condiciones favorables para el aprendizaje en todos sus aspectos; merece la atención de los supervisores de la enseñanza.

Estos se han ido dando cuenta cada vez más de la importancia de las condiciones favorables del aula, en el fomento de una vida y un aprendizaje satisfactorio entre los educandos. Una de las principales funciones de la moderna supervisión, es pues, mejorar los factores que influyen en la enseñanza. Deberían realizarse por lo mismo esfuerzos para suministrar la clase de ambiente conducente a la vida sana y al aprendizaje feliz y funcional de los alumnos. Las técnicas utilizadas con este fin deben abarcar todas las actividades y procedimientos que pueden ayudar a eliminar las condiciones que entorpecen la enseñanza y el aprendizaje eficaces. Esta tarea no es fácil, por cierto. Tanto la calidad material, como emocional del medio en que vive el maestro y el educando durante el día escolar, ayudan a establecer la extensión y la calidad del aprendizaje. Esto significa que las condiciones materiales de los edificios y los lugares escolares no deben ser sólo sanas y seguras, sino que han de provocar una vida y un aprendizaje deseables y fomentar, asimismo, buenas actitudes sociales.

El supervisor puede o mejor dicho tiene esa función de ayudar a los maestros en la lucha para mejorar todo el medio enseñanza-aprendizaje, estimulando el interés y el entusiasmo ofreciendo sugerencias, o suministrando la información necesaria.

Una importante función de los supervisores es de familiarizarse con las técnicas de evaluación del trabajo del maestro y del programa escolar. La evaluación sea del progreso del alumno, de la enseñanza, de la dirección o del programa escolar, debe ser planeada cual una actividad cooperativa. Así como el mejoramiento es el resultado de la evaluación, las prácticas de ésta pueden mejorarse mediante un planeamiento cooperativo. La falta de ese planeamiento adecuado conduce a resultados inexactos y tiende a descuidar la naturaleza de la evaluación tomada como un proceso contínuo.

La evaluación es una actividad esencial y forma parte del proceso enseñanza-aprendizaje. En ella se trata de determinar la proporción en que las metas han sido alcanzadas. Maestros, directores, supervisores, alumnos y otros participantes pueden tomar parte de algún modo en el planeamiento de la evaluación sistemática de sus varias fases.

Pero hay que tener presente que aquella ha de comprender la autoevaluación y la evaluación de la obra de los demás. Abarca el planeamiento cooperativo de la evaluación del programa, de los métodos, la dirección y el progreso de los alumnos. El interés de la evaluación se centra cada vez más en ayudar a maestros y alumnos a desarrollar la actitud de autoevaluación.

La función del supervisor consiste en alentar y suministrar oportunidades para que los maestros identifiquen sus puntos débiles y fuertes y presentarles toda la ayuda posible en la evaluación de su desarrollo y su progreso profesionales. El supervisor ayuda a dar el ejemplo en una escuela. Si quiere que el personal, como grupo y como individuos evalúen su trabajo, él debe ser el primero en ser evaluado. Debe practicar la evaluación de sí mismo y conseguir la evaluación de grupo sobre su trabajo.

Por lo tanto, el maestro en su aula y el supervisor en su misión de orientar, no deben olvidar que enseñar es dirigir el aprendizaje, y por consiguiente, la importancia reside en igual proporción en el acto de dirigir y en el proceso de aprender.

1.5. Imagen del Supervisor Ideal

El Supervisor educacional debe poseer ciertas cualidades, habilidades y rasgos personales.

Franseth, expone que "los buenos supervisores son:

- Democráticos
- Gentes orientadas
- Ven la situación como los demás
- Practican la supervisión centrada en el grupo
- Están bien informados
- Tienen actitud científica
- Ayudan a los maestros a usar la energía creadora."

Campbell, investigó las relaciones entre la dirección supervisora y los factores de situación hallados en el marco social donde tiene lugar la supervisión. Los resultados demostraron que los maestros evalúan altamente los actos de los supervisores - que tienden a dar ejemplos de cordialidad, mutua confianza, - amistad y respeto.

Neagley y Evans, puntualizan que "los atributos personales que - son necesarios para el ejercicio de una actividad de supervisor escolar, son:

- a) Deben tener ante todo los atributos personales que corresponden a un buen maestro.
- b) Debe poseer elevada inteligencia, amplia visión del proceso educativo en la sociedad, personalidad agradable y gran habilidad para relacionarse con otras personas.
- c) Debe amar a los alumnos y sentir un permanente interés por ellos y sus problemas de aprendizaje.
- d) Capacidad para utilizar procedimientos en grupo, con un - criterio democrático.
- e) Tiene que estar dispuesto a someter, en ciertas ocasiones, sus ideas personales a la opinión del grupo, pero debe poseer, sin embargo, habilidad y fuerza de carácter para sos

tener sus convicciones, siempre que no se le presenten pruebas irrefutables de lo contrario. Un buen supervisor debería guiarse siempre por los datos de la investigación educativa, haciendo caso omiso de las meras opiniones, en las discusiones de grupo y en las conversaciones individuales."

Nérice indica: "las condiciones para ejercer la función de supervisor pueden reunirse en dos grupos: condiciones personales y técnicas.

Las condiciones personales serían:

- 1) Poseer capacidad de empatía
- 2) Ser creativo
- 3) Tener mentalidad científica
- 4) Ser organizado
- 5) Ser imparcial
- 6) Tener capacidad de relacionarse con los demás y ser líder.
- 7) Poseer iniciativa
- 8) Tener interés en la educación
- 9) Poseer autodominio
- 10) Ser discreto
- 11) Revelar madurez emocional y social
- 12) Tener capacidad para reconocer méritos ajenos
- 13) No ser exhibicionista
- 14) Poseer entusiasmo y capacidad para entusiasmar
- 15) Tener sentido de la realidad
- 16) Tener ponderación
- 17) Ser modesto
- 18) Poseer capacidad para escuchar
- 19) Hallarse disponible para quien lo busque o necesite de él
- 20) Poseer asiduidad

Condiciones técnicas:

- 1) Sólida cultura general
- 2) Sólida cultura pedagógica

- 3) Sólidos conocimientos de metodología general y de las diversas actividades, áreas de estudio y disciplinas.
- 4) Buena información bibliográfica
- 5) Dominio de técnicas de dinámica de grupo
- 6) Preparación en liderazgo democrático
- 7) Preparación en comunicación
- 8) Preparación en relaciones humanas
- 9) Alguna experiencia en la administración escolar y el magisterio
- 10) Esfuerzo de actualización constante.⁶

Nuestra lista de criterios con respecto al supervisor eficiente sería:

Sensibilidad.- El supervisor debe tener la capacidad de percibir un problema docente desde que éste se origina. A veces, un problema puede parecer muy evidente, pero la capacidad fundamental radica en la habilidad de percibir un problema antes de que llegue a ser evidente. El supervisor puede advertir que, en un estudiante, la falta de deseos de colaborar en clase, se origina en su inseguridad ante el maestro, o la agresividad hacia él, se deduce de la necesidad del alumno de probarse ante sus compañeros. No debemos confundir sensibilidad con simpatía; el tipo de sensibilidad que necesitan los supervisores es la capacidad profesional de estar alerta ante la dinámica del maestro y la conducta del alumno; tener conciencia de qué es lo que pasa y lograr una comprensión instructiva de los problemas docentes y sus orígenes.

Capacidad analítica.- El supervisor necesita también capacidad para llevar a cabo un análisis eficiente de lo que ve, con el objeto de comprender las relaciones y distinguir los diversos tipos de conducta vinculados con la enseñanza. Por lo tanto, deberá estar capacitado no solo para percibir los problemas y sus orígenes, sino también para delinearlos, para sus análisis, conceptualización y ordenamiento en forma que tengan sentido. Esta aptitud -reducir los múlti-

ples hechos de una clase a un grupo de inferencias o hipótesis que intenten explicar o predecir la enseñanza y sus efectos; - es algo que se debe aprender,

Capacidad de comunicación.- La capacidad de transmitir ideas, de modo que resulten comprensibles al maestro, es otro requisito necesario para que un supervisor sea eficiente. Es obvio que un supervisor debe estar capacitado para comprender los puntos de vista y las percepciones de un maestro. Hacerlo no es nada fácil. Probablemente requiere una experiencia profesional común en la enseñanza del contenido, capacidad del supervisor para escuchar y preocuparse con la comprensión del maestro. Es el mismo tipo de comprensión necesaria en el maestro para ponerse en contacto con los estudiantes y hacerse entender. Al comunicar lo que ha comprendido, así como también cuando el supervisor comunica sus propias percepciones y análisis, los elementos fundamentales son precisión, coherencia, lenguaje apropiado y nivel de abstracción. En otras palabras, el supervisor y el maestro deben tener la misma posibilidad de alcance.

Dominio del Currículum y la Enseñanza.- Esta aptitud es la más difícil de todas las que debe tener el supervisor. Este ha de ser (en lo que respecta a poseer gran cantidad de conocimientos teóricos y prácticos), mucho acerca del aprendizaje sobre niños, jóvenes y técnicas docentes. Debe dominar el área del currículum (lo que puede definirse literalmente como la exigencia de capacitación en una materia o en un área del planeamiento a nivel del título de Master o más aún), y tener también un concepto elaborado del contenido y sus razonamientos, secuencias, técnicas y materiales. Un concepto elaborado del planeamiento constituye el "sine qua non" para los supervisores. Sin él, un supervisor parecería un director de orquesta incapaz de leer música.

Aptitudes interpersonales.- Llamada a veces aptitud para las relaciones humanas, implica

la calidad de la relación entre supervisor y maestro. Este es el reino de los modales, la calidad humana, la simpatía, el autoritarismo, la testarudez y otras cosas ejemplares, condiciones que determinan la manera en que un supervisor se relaciona con los maestros como personas. Cualquier supervisor debería tener un amplio repertorio de técnicas y conductas para utilizar en los casos apropiados, repertorio mucho más amplio y elaborado que el del supervisor típico. Reconocemos que los supervisores no pueden ser hombres del Renacimiento. El supervisor es un ser humano, alguien que está buscando su identidad e individualidad, que como maestro actúa mejor al aplicar un estilo individual y autónomo. Para él, también el problema fundamental constituye la combinación adecuada de técnicas personales y de sistema. Ser eficiente con respecto a los demás y al mismo tiempo, mantener su individualidad es la meta constante de todos los docentes.

Responsabilidad social.- Es evidente que el supervisor debe tener acciones bien desarrolladas sobre los fines de la educación y sus relaciones con la sociedad. En este aspecto, el supervisor es un filósofo social, un líder docente que posee una visión de un plan educativo destinado a lograr en otros una visión semejante. La supervisión debe comprometerse con los problemas fundamentales que incluyen al hombre, a la naturaleza y a la sociedad. Si carece de esta dimensión, un supervisor será más un tecnócrata que un conductor docente.

En conclusión, reconocemos que estos son estándares rigurosos. Sin embargo, para nuestra experiencia, el dilema práctico más importante y que se refiere a la supervisión es el aspecto de la legitimidad de los esfuerzos en el desarrollo del currículo, el análisis de la enseñanza, el trabajo con los maestros como personas y el replanteo de la educación pública. ¿Cómo hacen los supervisores para establecer su propia legitimidad al encarar estos esfuerzos?. Porque creemos que dichas funciones son fundamentales para que sobreviva la supervisión, llegamos a la conclusión de que los supervisores no pueden asumir estas res-

ponsabilidades básicas, sociales y docentes, sin un alto grado de capacitación y adecuación personal y profesional.

1.6. La Supervisión Escolar: Sus Características

Néricsi al puntualizar las características de la supervisión escolar se basa en Neagley y Evans para quienes:

- 1." La supervisión atiende a los fundamentos de la educación, orientando el aprendizaje y su perfeccionamiento hacia las metas educativas.
2. La supervisión tiene como finalidad el perfeccionamiento - de todo el proceso enseñanza-aprendizaje y no únicamente - perfeccionar al maestro.
3. El maestro no es el único y exclusivo responsable en el proceso educativo, hay que llevarlo a asumir su legítima posición como miembro que coopera en un grupo preocupado por el perfeccionamiento del aprendizaje."

Según Janise Pinto Peres, las características de la supervisión escolar, son:

1. " La supervisión moderna solo puede justificarse en términos de su relación con la situación de enseñanza-aprendizaje.
2. La supervisión moderna supone la existencia de buenas relaciones en el grupo, comunicación y liderazgo, para que haya una interacción mutua y continua.
3. La supervisión moderna es planificada.
4. La supervisión moderna dirige la atención hacia los funda-mentos de la educación."

La supervisión ha de caracterizarse por su vocación profesio-nal en función de la obra de apostolado social que realiza, - por su capacidad necesaria para resolver los múltiples proble-mas que en el orden pedagógico se presentan y por su sacrifi-

cio proporcionado a la función específica e importancia de su labor en orden a la formación de la generación futura.

Por otro lado, la supervisión no debe ser solamente fiscalizadora, sino un organismo asesor y colaborador con la sociedad en la obra educativa, orientando a los elementos y organismos encargados de administrar la obra de la escuela, informando con la mayor exactitud de las características de cada escuela, condiciones, capacidad, vocación y sacrificio, labor de los maestros y ambiente que en el orden educativo presentan las instituciones escolares.

Nérice, dice: "La supervisión escolar para que funcione positivamente debe ser:

- 1) Cooperativa
- 2) Integrada
- 3) Científica
- 4) Flexible
- 5) Permanente"

Por lo mismo, la supervisión escolar no es una ayuda para los malos maestros solamente; es un estímulo permanente y continuo hacia el crecimiento profesional y personal de todos los maestros; por lo mismo es reconocida como necesaria para todas las personas que trabajan en las filas del Magisterio. No hay standard en una profesión. En educación el maestro debe estar siempre progresando, porque si no hay progreso habrá estancamiento y por lo mismo retroceso. No debemos olvidar que el cuadro educativo está siempre cambiando en razón de los cambios frecuentes de la estructura e interacción de la sociedad. El maestro debe progresar conciente de estos cambios sociales y con estos de los cambios en la organización del sistema educativo. No hay maestro standard en término del significado moderno de la supervisión; hay el maestro en continua superación de sus poderes profesionales para desempeñar mayores servicios. Por ello la supervisión es un servicio especializado, científico, con el propósito primordial de mejo-

rar las condiciones de la enseñanza-aprendizaje. Las condiciones de la enseñanza-aprendizaje llevan envueltas el conocimiento del niño, la personalidad humana y profesional del maestro, el ambiente físico, social, cultural y emocional de la escuela y de la comunidad; la organización en términos objetivos que se de al sistema y las técnicas de la enseñanza.

1.7. Etapas de la Supervisión

Según Nérici, la tarea de supervisión se desarrolla en tres etapas que son: el planeamiento, el seguimiento y el control.

Planeamiento.- Se refiere a la guía que el supervisor debe preparar para su labor durante cierto tiempo. El planeamiento tiene que ser de acuerdo con la realidad, por lo mismo, objetivo, flexible, que se pueda modificar si el caso lo requiere, en las circunstancias propias de cada momento del quehacer educativo.

Al respecto Nérici dice: "Algunos aspectos que interesan al planeamiento de la supervisión son:

- 1) Determinación o reformulación del currículo, sobre la base de los resultados del período anterior y de las nuevas necesidades de los alumnos y del medio;
- 2) Organización del calendario escolar;
- 3) Previsión de los diversos tipos de reuniones;
- 4) Selección de los métodos y las técnicas de supervisión que se consideran más adecuadas;
- 5) Estudio de la realidad de los educandos y del medio;
- 6) Planeamiento de la cooperación en la elaboración de los planes de enseñanza de las diversas actividades y áreas del estudio;
- 7) Previsión de las normas de verificación y evaluación del aprendizaje;

../..



- 8) Previsión de las formas de llevar a cabo el perfeccionamiento de los maestros;
- 9) Previsión de visitas a otros centros pedagógicos, seminarios, etc.;
- 10) Reestudio de la vida disciplinaria de la escuela;
- 11) Organización del estudio y perfeccionamiento de las formas de verificación y evaluación del aprendizaje;
- 12) Previsión de lo relativo a los métodos y técnicas de enseñanza que deben estimularse en el campo de las actividades, áreas de disciplina y enseñanza;
- 13) Incentivación de las actividades extracurriculares; y,
- 14) Estudio de planes de recuperación de los alumnos". *

Seguimiento.- Es la etapa de realizaciones, preocupándose de que el plan trazado se ejecute eficazmente con las actividades de todo el personal docente y las suyas propias. Si los casos lo requieren, se efectuará nuevas planificaciones durante el año escolar o período para el cual se han planificado las acciones.

Con esta etapa se procurará la unidad y continuidad de las actividades escolares, orientando y coordinando la labor de los maestros.

Control.- Es la etapa en la que se trabaja de acuerdo con los resultados obtenidos, con el propósito de evaluar y sacar conclusiones para futuras planificaciones, rectificando errores, adaptando con practicidad a las necesidades del medio, sea alumnos, comunidad, etc.

En esta etapa, Nérici señala que "el control tiende a:

- 1) La evaluación del rendimiento escolar;

* Nérici, Imídeo, INTRODUCCION A LA SUPERVISION ESCOLAR, p.150

- 2) La apreciación de la eficiencia de la enseñanza;
- 3) La observación del cambio de comportamiento de los educandos;
- 4) El tratamiento y análisis de los datos recogidos; y,
- 5) La recomendación de medidas tendientes a subsanar las deficiencias comprobadas, con miras a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje".*

1.8. Métodos y Técnicas de Supervisión

Tomamos de Nérici, los métodos y técnicas empleados por la supervisión escolar; desde luego, cada uno de ellos deberá estar de acuerdo a las disposiciones generales de la administración escolar, a sus objetivos y metas; así como a la planificación adecuada a la consecución de esos propósitos.

Dicho autor señala a los métodos de supervisión escolar como "aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos, en su aplicación, pueden valerse cada caso particular, de la cooperación de todas las técnicas". El mismo autor continúa: "Las técnicas de supervisión escolar, por su parte, se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden, todas ellas, estar integradas en cualquier método. Así pues, cualquiera que sea el método empleado, la técnica por utilizar dependerá siempre de la oportunidad y la conveniencia".*

Métodos de Supervisión Escolar.- Los principales son: el método científico, el no-directivo, el de facetas múltiples o mixto, el de ayuda mutua, el clínico..

* Nérici, Imídeo, INTRODUCCION A LA SUPERVISION ESCOLAR, p. 151

Científico.- "Consiste en observar al maestro en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción educativa"

Los objetivos de este método son:

- a) El perfeccionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante el estudio del comportamiento del maestro en clase; y,
- b) mejor conocimiento de dicho proceso.

El método científico se desenvuelve utilizando casi exclusivamente la observación y la conferencia o plática individual.

- 1ª Se realiza una primera plática individual del supervisor con el maestro para obtener su consentimiento y explicarle en qué consiste el método a utilizarse.
- 2ª Análisis e interpretación de datos obtenidos de la observación en clase.
- 3ª Nueva plática individual con el maestro durante la cual se le expone los resultados de la observación y orientarlo si es preciso, por medio del diálogo amistoso, hacia la superación de los aspectos negativos que fueren observados.
- 4ª Nueva observación de clase para verificar si el maestro ha mejorado o no, en su desempeño.
- 5ª Nueva plática con el maestro,

Para la observación en clase, el supervisor puede hacer anotaciones, utilizar fichas, grabador, filmadora, "betamax", como testimonios objetivos de la actuación del maestro a fin de que éste observe personalmente su actuación.

Método no-directivo.- "Consiste en la aplicación de la no directividad en la supervisión, ofreciendo estímulo y amplias oportunidades para que cada uno de los participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje tome

conciencia de su desempeño y encuentre, por sí solo, los caminos necesarios para el mejoramiento de su actuación"

Objetivo de este método es tender " al perfeccionamiento del - proceso de enseñanza aprendizaje, ofreciendo al maestro oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos necesidades y aspiraciones, lo cual le ayudará a desarrollarse, aumentando su habilidad para analizar, evaluar e interpretar - lo que ocurre en torno a él y de su labor, ayudándolo así a hacer su acción docente más significativa y eficaz"

El procedimiento de este método es el que sigue;

- a) El maestro relata al supervisor sus propias dificultades, elaborando él mismo, a continuación, un plan de autoperfeccionamiento;
- b) Basándose en este plan, el supervisor orienta al maestro - en lo solicitado poniendo atención en la observación en clase sobre los aspectos señalados;
- c) Después de la observación hecha al maestro, se realiza la plática individual. En ella, el supervisor debe repetir - de otra forma, lo que el maestro dijo o pretendió hacer, - y se entablará el diálogo en torno del asunto o los asuntos en cuestión;
- d) Los pasos siguientes de desenvolvimiento de la labor, los - indicará el propio maestro, así como las nuevas observaciones, los nuevos diálogos, etc.
- e) Durante las pláticas individuales el supervisor hará, si - es necesario, preguntas que induzcan al maestro a analizar mejor sus propias ideas o profundizar en ellas; y,
- f) Es preciso destacar que, siempre, el que toma las decisiones es el propio maestro.*"

* INTRODUCCION A LA SUPERVISION ESCOLAR, Nérici, Pág.93

El supervisor en el empleo de este método debe comprender perfectamente los puntos de vista del maestro, debe tratar de ser lo más claro posible a fin de transmitir mejor sus ideas; debe tener mucha habilidad y sutileza, a fin de que él mismo se oriente hacia un perfeccionamiento, dentro de su propia realidad.

Método de facetas múltiples o mixto.- "Consiste en la planificación de las distintas técnicas de supervisión, que pueden variar de un caso a otro, en función de las características de cada situación y de las personas que actúan"

Su objetivo es "tender al perfeccionamiento del maestro, con la utilización de las técnicas que se consideren más apropiadas a la situación y a la persona"

No se puede precisar un procedimiento para este método puesto que varía en cada caso, de acuerdo a la estructuración de las técnicas seleccionadas para cada uno de ellos.

Debe el supervisor dominar el uso de las técnicas de supervisión y su debida interpretación,

Método de ayuda mutua o interpersonal.- "Consiste en la labor integrada del supervisor y el maestro, con miras al perfeccionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje y, al mismo tiempo, el perfeccionamiento, por cooperación mutua del supervisor con el maestro.

Los objetivos de este método son:

- a) el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje
- b) el perfeccionamiento, por efecto de la acción mutua del supervisor y del maestro

El procedimiento:

1. Observación de la labor en clase a pedido del maestro y to

mando como base una ficha organizada en cooperación del supervisor y el maestro.

2. Plática individual con el maestro, a propósito de las observaciones efectuadas en clase, con evaluación del supervisor y del maestro.
3. Una vez que hayan llegado ambos a un acuerdo en cuanto a las deficiencias recíprocas, se procede a la elaboración de un plan de perfeccionamiento para ambos, pudiendo utilizarse cualquiera de las técnicas de supervisión.
4. Después de un tiempo se realizará una nueva observación en clase, seguida de una nueva plática o diálogo para discutir y evaluar los resultados.

Método Clínico.- "Se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al maestro en actividad; por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores"

Su objetivo tiende a "realizar una labor preventiva en lo que respecta a la actuación del maestro en el proceso de enseñanza aprendizaje, durante el cual el docente se irá perfeccionando"

Procedimiento.- Este método se aplica a un grupo de maestros, mientras se desempeñan en su función. Disminuyen así las tensiones que podrían provenir de una intervención individual.

El supervisor o un equipo de especialistas en las diversas áreas del currículum, realiza actividades de diagnóstico, planeamiento, orientación, evaluación y otras destinadas a corregir las deficiencias de la enseñanza o, a prevenirlas.

Nérici.- pp. 105 y sgts.

Ibid., pp. 110 y sgts.

Método de la Investigación Activa.- "Consiste en el estudio en grupo de uno o varios problemas más o menos complejos, por parte de personas que se hallan interesadas en los mismos, en una serie de reuniones"

En este método se plantea y analiza la situación educacional - no satisfactoria, en busca de soluciones que la mejoren o superen, todo esto dentro del ritmo normal de trabajo.

Sin interrumpir la labor, el supervisor, el maestro, o el administrador, procurarán plantear las dificultades halladas en su tarea, con la intención de buscar por sí mismos, los medios y modos de superarlas.

Puede llevarse a cabo individualmente o en grupo, si el caso - requiere de la solución para una persona o varias.

Las fases de una investigación activa son:

1. Identificación del problema, que consiste en comprobar una dificultad, falla, necesidad de identificarla adecuadamente, esta fase es pues, de diagnóstico de una situación.
2. Análisis del problema, que consiste en enfocar el mismo, - examinando sus partes, en un intento de distinguir las causas y los efectos.
3. Formulación de hipótesis, que consiste en tratar de explicar el porqué de lo ocurrido y en imaginar los procedimientos que puedan influir sobre el comportamiento del problema, en el sentido positivo deseado por el investigador.
4. Experiencia activa, en la que se pone en práctica una alternativa de acción con el propósito de superar la dificultad, luego de haber efectuado una apreciación sobre otras posibles vías de solución.
5. Evaluación, en la que el investigador activo, evalúa los resultados obtenidos, juzgándolos satisfactorios o no, considerando si conviene persistir en la opción puesta en práctica, si se precisa alterarla o sustituirla.

Los objetivos. - Este método tiene como objetivos:

- a) El estudio más profundo de problemas o dificultades.
- b) La reunión de personas que se hallan interesadas en los mismos problemas.
- c) Estimular a los maestros para que expongan dificultades y - buscar soluciones.
- d) Estimular el planteo, individualmente o en grupo, de problemas hallados en su labor, a fin de solucionarlos.
- e) Propiciar oportunidades de estudiar más profundamente los problemas o dificultades, principalmente cuando el método - se aplique en grupo.
- f) Reunir personas que estén interesadas en los mismos problemas a fin de estudiarlos y buscar soluciones.
- g) Desarrollar el espíritu de observación, la capacidad de análisis y la creatividad frente a dificultades.
- h) Hacer que cada uno tenga confianza en sí mismo, en su capacidad para la investigación y la acción, desarrollando su iniciativa.
- i) Desarrollar la actitud de que toda situación puede ser modificada en sentido positivo, sin desesperanzas ni posturas - negativas.

Procedimiento de este método:

Se desarrolla a través de varias sesiones, una inicial y otras de desenvolvimiento. En la primera puede darse el planteo del problema. Las subsiguientes se destinan al estudio, en grupo, - de las cuestiones enunciadas en la primera sesión.

Método de la Microenseñanza

Este método fue elaborado por la Universidad de Stanford. Consiste en informar al maestro con respecto a un procedimiento didáctico específico, haciendo luego que lo ponga en práctica ante unos cuantos especialistas, en presencia, o no, de alumnos, para ser, seguidamente, objeto de apreciación crítica por parte



de los especialistas invitados y otras personas"

Objetivos.- "La microenseñanza tiene estos objetivos:

1. Adiestrar al maestro en técnicas específicas de enseñanza, que ya han sido aplicadas por él, o no la han sido.
2. Habituarse al maestro a autoevaluarse.
3. Incentivar el deseo de autoperfeccionamiento.
4. Interesar al maestro en nuevos procedimientos didácticos.
5. Tornarlo más dispuesto a recibir la crítica de su actuación.
6. Orientarlo para que ensaye, con más seguridad, nuevos procedimientos didácticos, así como para que perfeccionen los que ya emplea.
7. Llevarlo a asimilar y desarrollar habilidades que se consideren necesarias para la enseñanza."

Desarrollo.- La microenseñanza puede servir de diversos recursos, de acuerdo con los que disponga, de las técnicas a emplearse y otros factores. Puede utilizarse fichas de observación, betamax, máquinas fotográficas, filmadoras, grabadoras, etc., a fin de acumular datos y situaciones objetivas.

El método se desarrolla básicamente en tres etapas:

- a) Preparación.- En esta primera etapa, el supervisor orienta e instruye al maestro con respecto a la aplicación de una nueva técnica de enseñanza o el perfeccionamiento de una que ya se emplea. Los datos suministrados preliminarmente pueden ser seguidos o no, de una demostración por parte del supervisor o especialista, o de cualquier otra forma de ilustración, como video-tape, diapositivas, películas, etc.
- b) Ejecución.- El maestro, después de prepararse en forma adecuada, demuestra en forma práctica cómo se debe aplicar la técnica que está estudiando. Realiza su labor delante del supervisor y de algunos especialistas o

colegas. Puede contarse o no, con la presencia de los alumnos.

- c) Crítica.- Se efectúa en esta tercera etapa la crítica de la tarea realizada por el maestro. Podría el maestro hacer su autocrítica inicialmente, respecto a la tarea ejecutada por él en clase. Los demás participantes harán observaciones respecto a la labor desarrollada por el maestro.

La microenseñanza procura de modo general, determinar y desarrollar habilidades didácticas, a fin de mejorar el desempeño del maestro en su labor como orientador del aprendizaje o del proceso de enseñanza.

Se procurará mediante este método que el maestro perfeccione una técnica didáctica, la muestre ante el supervisor o colegas, ante alumnos, después se hace la crítica; nuevamente se repite el procedimiento hasta que el maestro desarrolle perfectamente la técnica de enseñanza o sus habilidades.

Por consiguiente, la microenseñanza apunta más al procedimiento que al contenido; es decir, cuida más de la forma de orientar el proceso de enseñanza, que del asunto tratado.

Podemos señalar otros métodos como: el de ósmosis, el llamado "Delphi" o de la búsqueda del consenso, el de representación de escenas, etc.

Técnicas de Supervisión Escolar

Pueden clasificarse las técnicas utilizadas en supervisión como: indirectas y directas.

Indirectas.- Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio los cuales no son recogidos directamente de la observación del proceso de enseñanza y aprendizaje, o de las personas comprometidas con el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y pueden propor-

cionar material de estudio y reflexión pedagógica.

Las principales técnicas indirectas son:

- Estudio de fichas o del "currículum vitae" de cada maestro
- Estudio de los planes de enseñanza
- Estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza
- Conocimiento de los alumnos
- Estudio del currículo, horario y material didáctico disponible
- Observación de las relaciones entre los grupos de la escuela
- Control de los cuadernos de temas con relación a la marcha de los planes de enseñanza

Directas.- Son aquellas que suministran datos de estudio recogidos directamente en tareas que se están realizando.

Las principales técnicas son:

- Observación del desempeño del maestro
- Reuniones de maestros
- Entrevistas individuales
- Visitas
- Excursiones
- Demostraciones
- Trabajos de comisión
- Lectura y redacción

1.9. Breves Consideraciones sobre la Necesidad de las Relaciones Humanas en la Supervisión Escolar

El tipo de experiencias que una persona ha acumulado determina su conducta, aprecio y los puntos de vista que sostiene. Si su experiencia con la gente es satisfactoria y su personalidad respetada, llega a creer en el valor de la misma y a interesarse por los sentimientos de los demás. Un jefe fomenta las buenas relaciones o las perturba, según sea su manera de tratar a los demás.

Las buenas relaciones ante nuestros semejantes no pueden lograrse con exigencias ni súplicas. Se establecen conviviendo y colaborando con los compañeros de trabajo, de un modo tal que ellos mismos se sienten inclinados a corresponder la confianza en uno mismo y en los demás. Un jefe debe demostrar confianza en la capacidad de los demás y respeto por sus deseos y sentimientos; procurar que todos vivan y trabajen en armonía y lograr dirigirlos individual y colectivamente, con suficiente habilidad para alcanzar los fines propuestos.

Los supervisores de las escuelas deben tener profunda fe en el valor de cada individuo en la escuela y firme creencia en que es posible desarrollar la capacidad potencial de todo individuo. Esta fe es la clave para la creación del tipo de ambiente en que pueden desarrollar y progresar todos. Es la piedra fundamental de las buenas relaciones humanas.

Esto debe empezar con la fe del supervisor en su propio valor y en el de todos los individuos; luego él debe actuar de tal manera, que pueda ayudar a los otros a que tengan confianza en sí mismos. Un dirigente debe tener confianza en sí mismo. La psicología contiene muchas pruebas de que las actitudes de hacerse la víctima, el deseo de rebajar o herir a otros, se producen cuando hay sentimientos de inferioridad. Cuando la gente tiene seguridad en sí misma, en su capacidad para afrontar situaciones, en el valor de sus ideas y propósitos; en su valor como perso-

nas, no necesitan que se les diga constantemente que son importantes, estimables, dignas. No tienen que alentar sentimientos de superioridad para vencer la inferioridad que sienten, ni mostrarse a sí mismos como que son mejores que otros.

Para mantener la confianza en uno mismo, es necesario continuar estudiando y perfeccionando las aptitudes en función de contribuir a la seguridad espiritual de uno mismo y de los otros, para que se fortalezcan sus personalidades.

La gente tiende a vivir conforme a lo que espera de ella. Si el supervisor no cree que valen los otros, que no son dignos de confianza, que no pueden ayudar eficazmente, no sacarán mucho provecho de su función directiva. Los supervisores al tratar de ayudar a los maestros pueden actuar de tal manera que comprometen el respeto mutuo que se deben los miembros de un grupo.

El mejoramiento de la enseñanza debe empezar por el respeto a la personalidad del maestro y el trabajo que éste hace. Debe continuar con el estímulo al desarrollo de los intereses especiales y al ensayo de los nuevos procedimientos, para obtener los resultados que el maestro considera importantes.

Los maestros reaccionan negativamente cuando se trata de imponerles una filosofía y un procedimiento. La tentativa de imposición indica que el supervisor se considera más inteligente que un maestro y ocasiona activa resistencia de parte de los miembros del personal más entendido y emprendedor.

Los maestros no son todos iguales; no tienen los mismos intereses y habilidades. Si el supervisor cree en la valía de todos, debe aceptar las diferencias y apreciar la cooperación especial de cada persona. Debe tener presente que el personal gana con la ayuda de cada maestro, a pesar de las limitaciones que tengan. La atención debe estar enfocada sobre la contribución que pueda ofrecer cada maestro y en crear el ambiente necesario en que pueda hacerlo.

¿Cómo fomentar la armonía entre el personal?

Si han de prevalecer las buenas relaciones humanas en un grupo - escolar, el supervisor debe tener el deseo de que el grupo viva y trabaje en armonía; para ello guiarlo en sus acciones, tener fe en los miembros del personal y preocuparse por las opiniones y deseos de los otros, debe traducirse en la disminución de elementos de conflicto y en impedir la formación de grupos antagónicos dentro del personal.

Para que haya armonía dentro del personal deben cumplirse dos - condiciones básicas: que se tenga fe en la capacidad y valor en cada uno de los miembros y se consideren los deseos y opiniones de los individuos afectados por una decisión. Si las decisiones se basan en el efecto que producirán en los otros, se establecen buenas relaciones humanas, comprendiendo: maestros, alumnos, padres de familia.

El trabajo del supervisor es de trato con las personas, casi enteramente. Su éxito depende de la capacidad para llevarse bien con la gente. Un saludo cordial y una sonrisa no cuestan nada; pero la falta de ellos sí cuesta mucho!

Una cualidad esencial del supervisor es tener un carácter amistoso. Corresponder simplemente a los gestos amistosos, no es suficiente. Cuando se está en una posición en la cual el éxito depende del trabajo con los otros, hay que aproximarse a ellos. El supervisor no puede ser amigable solo con las personas que lo son con él o hacer que las otras personas den el primer paso. Debe demostrar el agrado que le produce la asociación con los - otros y poder hacerlo fácilmente.

Las relaciones mejoran al disminuir las tensiones. Un grupo en el que los miembros están bajo tensión nerviosa, no pueden tener buenas relaciones humanas. Las acciones de los dirigentes para reducir la tensión, son pasos encaminados a dar firmeza y seguridad al trato en un grupo. Los maestros viven bajo tensión. En nuestra sociedad, un alto índice de personas van a sanatorios para mejorar su salud mental o por lo menos dismi-

nuir las alteraciones nerviosas. Los maestros no constituyen una excepción, por lo mismo necesitan toda clase de ayuda para mantener su equilibrio emocional.

Los supervisores y los jefes en general pueden ayudar a disminuir la tensión emocional de los maestros, sirviéndoles de consejeros, escuchando principalmente cuáles son las preocupaciones. Deben darse cuenta que no pueden trabajar con el maestro para mejorar la enseñanza, a menos que las otras preocupaciones de éste disminuyan a tal punto que no le perturben fundamentalmente.

Los maestros no son superhombres; los embarazan las mismas preocupaciones, temores e inquietudes de las demás personas. Necesitan de alguien a quien comunicar sus problemas, pero que al mismo tiempo le comprenda y se conduzca de sus dificultades; que sea una persona en quien confiar. Para que el supervisor llegue a ser ese amigo, debe ser genuino y sensible al sentimiento de los demás.

¿Qué puede hacerse para disminuir los conflictos en el personal?

Las condiciones de trabajo deben organizarse de tal manera que se fomente la asociación entre los miembros de un grupo; que ningún individuo dentro de él sea colocado en una posición tal, que no pueda ser aceptado y respetado por otros; que la dirección de los miembros sea usada como medio para llevar a cabo los fines del grupo; que la dirección oficial se convierta en fuerza al servicio de los componentes del grupo y no en oposición a la dirección que existe o puede surgir.

"Las actividades que promueven el sentimiento de adhesión al grupo y que acrecientan el intercambio social entre el personal, son esfuerzos para mejorar las relaciones humanas"⁷

7. Kimball, Wiles, TECNICAS DE SUPERVISION, p. 148

El hecho que todavía no se ha afrontado en este análisis es que un personal no siempre está constituido por seres homogéneos. - Puede estar formado de varios grupos que están en conflicto el uno con el otro. Un supervisor no puede ignorar tales divisiones en el personal, si quiere tener un grupo con propósitos comunes. Debe dar pasos para reducir las discordias; uno podría ser el proceso de grupo en tal forma, que todos tengan oportunidad para alcanzar decisiones mutuamente aceptables. El supervisor debe alentar a quienes guardan resentimientos entre sí, para que ventilen el problema.

Relación del supervisor con otros supervisores. - Muchas veces existe falta de armonía en un cuerpo docente, porque dos supervisores no tienen claramente definidas sus relaciones de trabajo. Cada uno cree que tiene responsabilidad por el éxito del programa y se propone influir en la dirección que tomará. Los maestros quedan confusos en la lucha por el dominio, si las funciones de todos los directivos no son conocidas por el personal. Cuando hay conflicto de autoridad sufre el programa, la marcha administrativa y la moral de aquellos a quienes concierne.

Liberamos el potencial de capacidad de los miembros del grupo, acrecentando el grado de responsabilidad por su propia autodirección. Un maestro cumple labor más efectiva cuando es responsable de la decisión final, sobre lo que constituye un procedimiento de enseñanza adecuadas para su clase. Un dirigente libera el potencial de capacidad de un maestro, cuando comparte su autoridad con la persona que debe poner en acción el plan de estudios.

La participación del supervisor debe convencer a los otros de que sus conocimientos son un instrumento al servicio de mejorar la educación, en cuyo proceso tienen la delicada función consultiva. Para ello debe tener acuerdo entre todo el cuerpo de supervisión, para una labor conjunta,

1.10. Evaluación de la Acción Supervisora

Hemos definido que la finalidad de la supervisión es mejorar la enseñanza; por consiguiente, para comprobar en qué medida se realiza este fundamental objetivo, es indispensable someterla a una constante evaluación en procura de investigar sus resultados y las causas que los determinan.

La evaluación de estos resultados de la supervisión debe tomar en cuenta todos los elementos constitutivos del proceso de enseñanza y aprendizaje y no solamente parte de aquellos.

Para la evaluación deben tomarse en cuenta:

1. Que los objetivos y metas sean claramente establecidos para el comportamiento que se desea en el docente y los demás elementos del proceso educativo.
2. Debe ser una evaluación continua, cooperativa y comprensiva. Continua, pues debe efectuarse durante todo el período en el que debe actuar el supervisor y no solamente a la culminación de un año lectivo.

Cooperativa, para que así las apreciaciones evaluativas no sean únicamente de parte del supervisor, sino de todas las personas que intervienen en el proceso.

Comprensiva, porque debe abarcar a todo el proceso como un todo y no solamente a una parte de aquél.

La evaluación de la supervisión debe utilizar medios idóneos - tales como: discusión en grupo, cuestionarios, informes, visitas, observaciones, análisis de sistemas, del rendimiento escolar, del desempeño educacional de la escuela en comparación con otros períodos anteriores, etc.

El verdadero valor de la evaluación de la supervisión está en que los resultados obtenidos, sean positivos o negativos, deben servir para la próxima planificación y de este modo, se perse-

vere en los éxitos y logros obtenidos, y se rectifiquen errores que pudieron haberse cometido, de manera que el proceso de enseñanza aprendizaje se torne cada vez más eficiente.

Insistimos sobre todo que es preciso tener presente en la evaluación de la supervisión, dos puntos de vista muy importantes:

- a) La apreciación sobre todos los planeamientos del currículo, de la supervisión, de la enseñanza, etc.
- b) La apreciación justa y objetiva sobre todas las personas que intervienen en la realización de esos planes y en la ejecución de los mismos dentro del proceso educativo, tales como: directivos, supervisores, docentes, alumnos y comunidad.

Cada supervisor, debe emplear criterios para evaluar al proceso educativo de modo acertado y congruente a su verdadera misión. Citamos algunos:

- Debe ser un agente de cambio permanente para el maestro, la escuela, la comunidad
- La evaluación debe ser científica
- Debe emplear procedimientos técnicos, alejándose de la improvisación
- Debe ser definitivamente objetiva, real en sus apreciaciones
- La evaluación debe ser un verdadero proceso sistemático, continuo, progresivo
- Debe tomar en cuenta expectativas y valores con sujeción al aspecto normativo y ético-profesional
- Cada supervisor entenderá a la evaluación como una herramienta en manos de un experto ponderado y justo
- Siendo la educación un todo y correlacionada dentro del proceso con circunstancias, personas y hechos; todo ello, debe ser evaluado en forma integral y coherente

- Por tratarse de personas humanas cada supervisor debe tratar de ser flexible, comprensivo y dúctil a las circunstancias
- Toda evaluación debe ser planificada con previsión y utilizada a su debido tiempo
- De los resultados de la evaluación, surge la guía y la orientación
- La labor del supervisor en general y la evaluación en particular debe producir satisfacción y actividades positivas en quien las realiza y en los maestros
- Un programa adecuado de evaluación debe involucrar el juicio de todos los factores que contribuyen al desarrollo de las personas.

Al analizar la problemática de la supervisión ecuatoriana, habíamos planteado entre las hipótesis: falta de preparación académico-administrativa; que es un simple funcionario desligado del proceso educativo; la ausencia de profesionalización y de su correspondiente mística; la incorrecta interpretación del Rol del Supervisor por sí mismo y por el docente, entre otras.

Dentro del necesario marco teórico sobre la supervisión educativa, hemos estudiado en este primer capítulo, al supervisor Ideal, con su Rol, características, etapas que debe cumplir en su acción, relaciones humanas, métodos y técnicas que debe emplear y forma de evaluar la labor supervisora.

De este estudio, de las entrevistas y cuestionarios aplicados, de las visitas a planteles, de los diálogos curzados con maestros y de nuestra larga experiencia personal dentro del campo, creemos que estas hipótesis citadas, han sido totalmente confirmadas.

No existe preparación académica suficiente, ni profesionalización y por consiguiente, mística profesional puesto que no se han creado todavía en las universidades ecuatorianas, las carreras especializadas en Supervisión Educativa. Los seminarios y cursos, apenas alejan un poco el aspecto de la improvisación.

Si no tenemos verdaderos profesionales y por tanto, no se comprende plenamente el Rol para su desempeño, tampoco los maestros supervisados podrían superar la idea de pesquisa atento a los defectos que poseen actualmente.

C A P I T U L O I I

2. LA SUPERVISION MOTIVANTE

2.1. Qué es motivar?

Cuál es la mejor manera para lograr que alguien haga algo que interesa?

Hasta ahora hemos empleado en un sentido general la "violación" y la "seducción". Un ejemplo del primer caso podría ser: Una amenaza de despido, y uno del segundo podría ser: Un ofrecimiento de un mejor salario. En "violación" el empleado es "empujado" y en "seducción" es "halado" por el dulce que le presenta conseguir el caramelo (El mejor salario). Pero en ninguno de los dos casos se trata de motivación. La única forma de motivar a un empleado consiste en darle un trabajo enriquecido desde el punto de vista de sus necesidades físicas de seguridad social y egoístas). Años de tradición nos han hecho creer que el contenido de un trabajo es sagrado, no debe variar, que lo único que se necesita estimular al trabajador (empujarlo o halarlo) y así hemos llegado hasta el día de hoy cuando resulta imposible empujar y donde es tan costoso hablar, parte de que es un saco cuyo contenido se acaba pronto y deja al empleado con mayores beneficios, de un nivel más alto, pero "desactivado", pues ya su tarea no le satisface.

En cambio, hemos desaprovechado la cantera inagotable que supone mantener satisfechas las necesidades superiores del empleado en trabajos enriquecidos periódicamente al efecto, ocupándonos claro está de satisfacer sus necesidades básicas a través de los salarios y de otros mecanismos benefactores en lo que por exceso hemos pecado mientras descuidábamos los que en realidad pueden motivar al empleado. Esta teoría que a grandes rasgos hemos expuesto aquí, debe ir acompañada en la práctica de una formación no tradicional, de una supervisión motivante -

para el maestro y dentro de un clima organizacional que propicie a la motivación.

Cuando una persona es empleada, el Estado no está recibiendo únicamente un conjunto de habilidades para un determinado trabajo. Además, está recibiendo la personalidad, hábitos, deficiencias, virtudes y necesidades personales reales e imaginadas. Inevitablemente, estos atributos inciden en el trabajo de esa persona tanto en un sentido positivo como negativo. El supervisor, bajo cuya dirección trabaja esa persona, deberá tomar todo esto en cuenta si desea tener éxito al relacionarse con él y en conseguir que realice a satisfacción su trabajo. Debe este supervisor, tener en cuenta que para realizar un efectivo trabajo de supervisor es necesario "Entender a la gente tal como es y no como lo que pensamos que debería ser", pues, si tratamos de entenderla desde nuestros puntos de vista sus actividades y comportamientos nunca serán coherentes con lo esperado por nosotros. Un buen enfoque para tratar de entender es preguntarse por qué la gente trabaja?, ya que nos encamina desde el punto de vista de las necesidades humanas.

2.2. Motivo, Necesidad, Impulso

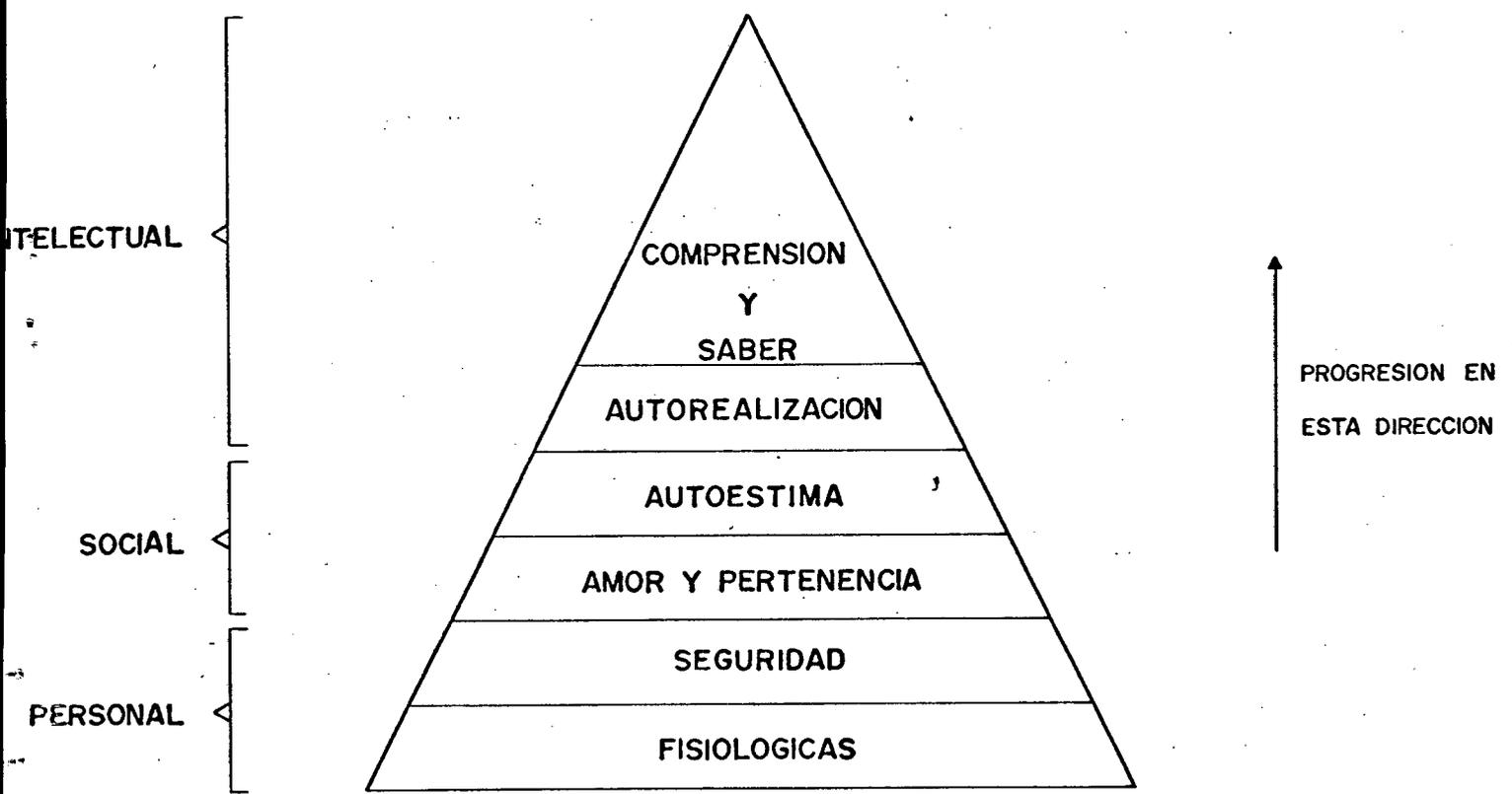
Para diferenciar los términos motivo e impulso, es necesario citar un autor, Newcomb, quien diferencia estos dos términos así: "Se entiende por motivo un estado del organismo en que la energía corporal es movilizadada y dirigida de manera selectiva hacia determinadas partes de medio."

Los impulsos serían estados corporales que se sienten como una inquietud y que iniciarían tendencias a la acción"

A pesar de lo anterior, resulta difícil precisar desde dónde comienza el impulso o dónde principia el motivo. De todas maneras, es preferible hablar de la "motivación", como un verdadero proceso que "se inicia con una necesidad, se traduce en un impulso, es reforzado por un incentivo y en fin, concluye en una recompensa"



JERARQUIA DE LAS NECESIDADES
MASLOW



NECESIDAD → IMPULSO → INCENTIVO → RECOMPENSA → MOTIVACION

Se establecen dos grandes grupos de motivos: biogenéticos y psicogenéticos,

Los motivos biogenéticos se deben a impulsos innatos y se modifican según diferentes grados a consecuencia del aprendizaje. - El hambre, la sed, el sexo, los motivos maternales, el sueño, - la regulación de la temperatura, la excreción y eliminación y la respiración, están entre estos motivos biogenéticos.

Los motivos psicogenéticos son los que no poseen base en las funciones orgánicas del cuerpo y que "son adquiridos en el proceso de interacción con otros seres humanos de una determinada cultura", tienen que ver mucho con las actitudes e inciden en el dominio de la psicología social.

Tanto los unos como los otros constan en forma jerárquica en la escala de motivaciones o necesidades de Maslow. Esta jerarquización tiene un sentido eminentemente evolutivo; es decir, - corresponden en gran medida a la estructura de la personalidad humana y traduce los cambios de intereses característicos de - cada una de las etapas del desarrollo cabe añadir que dentro de este esquema, las nuevas necesidades que van apareciendo en el individuo no hacen desaparecer a las anteriores, sino que están basadas en ellas, si bien el grado de educación o socialización, hace que las necesidades últimamente aparecidas tengan mayor - importancia que las inferiores.

2.3. Aprendizaje, Motivación, Interés

Según Thompson, la motivación en la tarea educativa es "el arte de estimular el interés de los alumnos por aquello en lo que todavía no estaban interesados". Este interés se define como "sentimiento agradable producido por una idea o un objeto con el poder de captar y mantener la atención.

En consecuencia, toda conducta estaría motivada por un interés.

En el proceso educativo, estos intereses pueden ser innatos y adquiridos. Los primeros dependen del valor que el objeto posee en sí mismo para llamar la atención; los segundos se derivan de la asociación de un objeto con otros en los que tiene ya interés, éste genera un esfuerzo. "El interés no reduce la cantidad de trabajo necesario para realizar una tarea determinada, pero hace el esfuerzo agradable, acelerando así el aprendizaje"

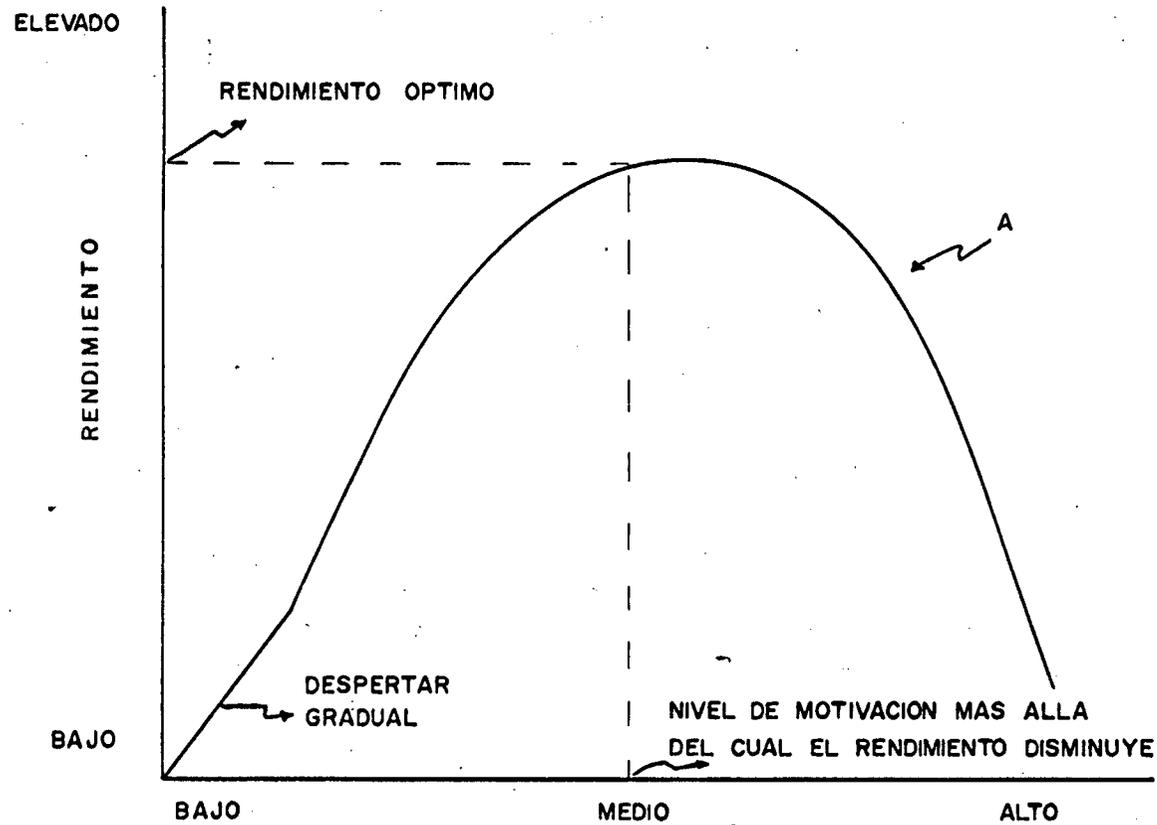
Entonces, todo educador y mucho más un supervisor, debe dirigir su atención a llamar la atención del alumno o del maestro, de una manera conveniente y adecuada, despertando sus intereses hacia las cosas que debe conocer, las habilidades que debe adquirir y la conducta que debe seguir.

"Sin motivación, pues, no hay aprendizaje", afirma Tittone. De otra parte, la conexión del interés con las necesidades es estrecha; tanto los niños como los adultos manifiestan respecto a sus semejantes y al medio en que viven, reacciones que tienden a la satisfacción de sus necesidades, desde la más parento-ria: comer, hasta las más elevadas como el deseo de cultura.

De todo esto podemos concluir;

1. El aprendizaje es más eficaz y tiene más oportunidades de conservarse cuando la materia de estudio se halla motivada por el interés. El esfuerzo entonces será espontáneo y no difícil
2. El aprendizaje se hace más rápidamente y puede conservarse, cuando la actividad exigida está de acuerdo a las capacidades físicas y mentales del alumno y de su desarrollo
3. El aprendizaje es más eficaz cuando el alumno capta las relaciones existentes entre los diversos conocimientos que le enseñan
4. El aprendizaje progresa si se da al alumno un criterio con el cual puede juzgar por sí mismo de sus adelantos
5. El aprendizaje se facilita cuando se efectúa en condiciones el alumno puede hacer experiencias satisfactorias, relati-

NIVEL DE MOTIVACION



REPRESENTACION DE LA LEY DE YERQUES - DODSON
Pag. 70... "PSICOLOGIA PARA LOS DOCENTES" D. CHILD

vas a sus ajustes y sociales. (Thorpe y Schmuller)*

2.4. Nivel de Motivación

Cualquier motivación produce tensiones. Así, el temor al fracaso, los estados de ansiedad y la pulsión, el conflicto, la frustración o la tensión emocional, producen algún estado de perturbación en el individuo.

Se ha estudiado con mucho interés sobre la relación que puede existir entre pulsión y rendimiento. Así, es fundamental el saber que la cantidad de pulsión o su incremento no pueden producir niveles mayores de rendimiento que aquellos que el individuo puede alcanzar como máximo de su propia capacidad.

Sobre el particular, ya en 1908, Yerkes y Dodson, luego de varias experimentaciones con ratas, llegaron a la conclusión de que, al aumentar el nivel de motivación para una determinada tarea, se llega a un punto óptimo, más allá del cual el rendimiento disminuye cada vez más.

El gráfico teórico que aquí acompañamos, podría enunciar de modo general que al aumentar la dificultad de sus tareas, la motivación óptima para aprender o rendir disminuye.

2.5. La Motivación como Instrumento del Supervisor, se Basa en la Psicología del Aprendizaje

2.5.1. Definición del Aprendizaje

Para los seres vivos, aprender es una actividad demasiado importante puesto que su supervivencia depende de ello.

Se produce aprendizaje todas las veces que tenemos nuevas pautas de comportamiento o modificamos las ya exis-

* Campillo, pág. 285

tentes, de tal manera que ejercerán decida influencia sobre las actitudes del futuro.

Obviamente, este aprender excluye ciertos tipos de reacción que pueden ser congénitos, tales como los actos reflejos y otros.

El hombre desarrolla sus potencialidades de adaptación a la vida, a través del cúmulo de experiencias que tenga. Es decir, aprende desde que nace hasta que muere.

Frente a una nueva situación, el ser humano debe encontrar una respuesta. Si logra superar la dificultad de su nueva situación a la que se enfrenta, el individuo ha logrado aprender. Ha cambiado de actitud, ha alterado su habitual conducta, ha cambiado en poco o en mucho en sus normales reacciones,

Se ha dicho desde el ámbito vulgar que aprender es "el logro de conocimientos derivados de la actitud escolar". Así, se aprende a escribir, a leer, a hacer cálculos, a pintar, etc. Pero, desde un punto de vista global, el concepto de aprendizaje incluye además de lo que hemos aprendido mediante la cultura académica, ciertas actitudes, ideales, valores, intereses, apreciaciones, destrezas, preferencias, gustos, etc. En consecuencia, los llamados "ajustes de individuo", conforman necesariamente el ámbito del "aprender". El hombre cambia después que aprende.

En consecuencia, implica un cambio de comportamiento que le habilite para adaptarse a situaciones nuevas; de este modo, el individuo está en posibilidad de tener las respuestas necesarias para alcanzar un objetivo.

El individuo durante su vida, pasa por una serie de experiencias que junto a sus actividades, a sus reacciones, ante las situaciones constituyen un verdadero pro-

ceso de respuesta para el aprendizaje. De resultados de este proceso hay un efecto que es la modificación de la conducta proveniente de esas experiencias previas, gracias a las cuales el sujeto enfrenta las situaciones nuevas de manera distinta a las precedentes.

Generalmente, el aprendizaje se traduce en un rendimiento, que puede medirse en términos de eficacia. Es decir, quien más ha aprendido, mayor capacidad de rendimiento tendrá en su trabajo o actividad de cualquier género.

El aprendizaje de una habilidad, puede influir en la adquisición de otras, esto, se llama transferencia; también ese aprendizaje puede interferir para otros y nos encontramos con interferencia o inhibición. Un caso práctico de transferencia, sería aquel individuo que aprendió a dominar perfectamente un idioma extranjero y de inmediato inicia el estudio de otros.

Se entiende por transferencia "la aplicación de experiencias previas a nuevas situaciones" o, "un proceso de traspaso y aplicación del conocimiento y capacidades adquiridos en una situación dada a otra situación diferente"

2.5.2. La Transferencia

Es un factor muy importante dentro del proceso de aprendizaje; la educación sirve realmente porque el hombre puede resolver nuevas situaciones utilizando lo que aprendió en un caso concreto. Para que haya transferencia se pueden señalar ciertos factores, tales como; a) la capacidad; b) la actitud del sujeto; c) el método; d) la ansiedad.

- a) La capacidad.- En la transferencia son definitivamente importantes las aptitudes innatas de los sujetos. El maestro debe tomar pues en cuenta las diferentes individualidades de sus alumnos; así también, el supervisor respetará, observará y utilizará adecuadamente las diferencias individuales de los docentes para programar sus observaciones, prácticas, etc.
- b) Actitud del sujeto.- Cuando de aprendizaje se trata, preciso es que haya una especial disposición del que aprende. Una actitud mental opuesta o distraída del asunto, no conseguirá una transferencia sino más bien una inhibición por parte del sujeto.
- c) El método.- Resulta demasiado obvio señalar la fundamental importancia que tienen los procedimientos, métodos y técnicas dentro del proceso de aprendizaje. Aquí radica el éxito o fracaso de tal proceso.
- d) La ansiedad.- Las emociones, motivaciones y estímulos afectivos adquieren relieve y notoria necesidad dentro de los resultados de las tareas de aprendizaje.

2.6. En qué nos diferenciamos los unos de los otros?

Las relaciones satisfactorias entre las personas, estriban, en la comprensión derivada de conocer el funcionamiento de la mente y de sus consecuencias en producir determinados comportamientos o actitudes entre las gentes. La principal dificultad para esa comprensión y sus derivados en buenas relaciones radica en la "naturaleza múltiple del hombre" ya observado en el transcur

so de la historia; el conflicto entre el bien, y el mal entre la naturaleza superior e inferior del hombre. Sabemos reconocer que estamos constituidos por varias personas y que la persona que por el momento predomina en mí, cederá inevitablemente su lugar a otra al ocurrir determinados estímulos. ¿Cuál - de esas personas es la real?, Todas ellas o ninguna.

La respuesta a esta duda vital y que nos abre el camino a nuestro cambio a lo positivo y nos permite influir a quienes nos rodean, está en conocer y poner en práctica la Teoría de la Conducta Humana desarrollada por Eric Berne y Thomas Harris denominada "Análisis Transaccional" que parte del supuesto comprobado que estamos constituidos los seres humanos por tres "memorias programadas" : "El padre", "El adulto" y "El niño", que bajo determinadas circunstancias o estímulos, dominan la actitud y el comportamiento.

2.6.1. La Función Cognoscitiva del Cerebro

El Dr. Wilder Penfield, Neurocirujano de la Universidad de Mc. Gill de Montreal, durante el transcurso de sus operaciones cerebrales observó que, excitando con una débil corriente galvánica la corteza temporal del cerebro, lograba evocar involuntariamente determinados recuerdos en el paciente sometido sólo a anestesia local y que tales recuerdos desaparecían al retirar la corriente y se repetían al volverla a colocar, siendo tal evocación del recuerdo, una reproducción de lo que el paciente había visto, sentido y comprendido cuando tal suceso ocurrió realmente.

Ello llevó a las siguientes conclusiones:

- a. El cerebro a través de los sentidos, funciona como una grabadora de "video tape"
- b. Los sentimientos asociados con las experiencias pasadas se graban también unidos para siempre a esas experiencias

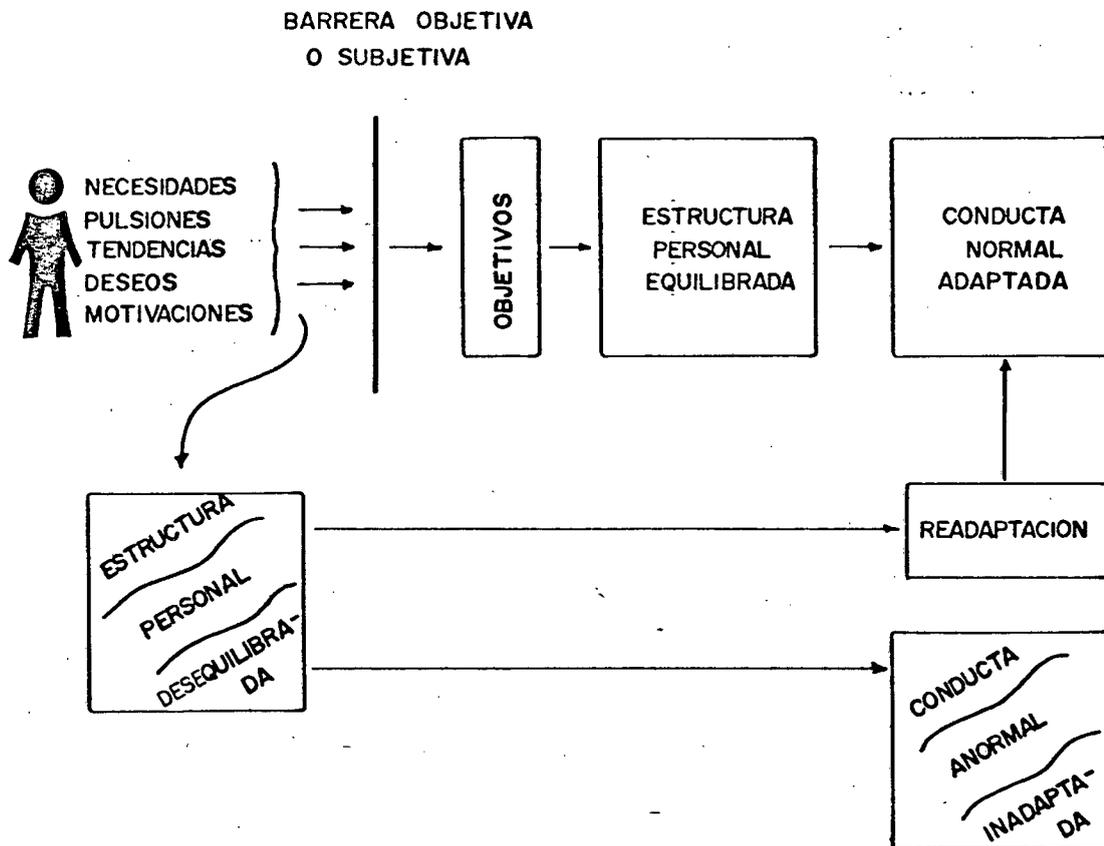
- c. Tales experiencias y los sentimientos a ellas asociados, pueden ser reproducidos tan vivamente como ocurrieron
- d. Esas grabaciones determinan nuestra peculiar manera de relacionarnos con las otras personas y por lo tanto, reportan la clave para descifrar nuestros comportamientos y actitudes y por supuesto, el de las gentes que nos rodean
- e. Las personas pueden existir en dos estados al mismo tiempo; "El paciente está consciente de que estaba en la mesa de operaciones, hablando con el Dr. Penfield y paralelamente también estaba en el recuerdo que le era evocado como consecuencia del estímulo a su corteza cerebral por la corriente galvanizada y cesaba o recomenzaba si el electrodo era retirado o vuelto a colocar"

Los estímulos de la vida cotidiana evocan los recuerdos de manera parecida a la lograda por el electrodo del doctor Penfield. En respuesta al estímulo, la persona se encuentra momentáneamente desplazada al pasado adoptando una actitud cónsona con el sentimiento asociado a la evocación y tomando una conducta apropiada a la memoria que ha sido activada y que toma el control: Padre, Adulto o el Niño.

2.6.2. La Unidad de Interrelación Humana

La unidad de relación social percibe el nombre de "Transacción"; si se encuentran dos o más personas, una de ellas hablará o dará alguna indicación de reconocer la presencia de los demás y tal cosa es denominada: "Estímulo Transaccional". Otra persona dirá entonces o hará algo relacionado con el estímulo y a éste lo denominaremos: "Respuesta Transaccional". En consecuencia de todo ello, el Análisis Transaccional es el método de examinar esa transacción en la cual "yo te hago al-

ESQUEMA DE LA CONDUCTA ADAPTADA Y LA INADAPTADA



go a tí y en tu respuesta, algo me haces a mí; de determinar qué parte del individuo de naturaleza múltiple entra en juego.

La importancia del Análisis Transaccional radica en proporcionar conocimientos útiles y prácticos acerca de las actividades y el comportamiento humano y de como puede ser modificado o influido ese comportamiento.

2.6.3. Estructura de la Personalidad

Si observamos y escuchamos a las personas que nos rodean las veremos cambiar ante nuestros ojos; ocurren cambios simultáneos de la expresión oral del vocabulario, la entonación, los gestos, la postura y de las funciones corporales que pueden hacer ruborizar, acelerar los latidos del corazón o agitar la respiración; el hombre que empalidece empequeñecido al recibir la noticia de que quiebra su negocio, el padre que adopta una posición pétrea y dogmática cuando su hijo se muestra en desacuerdo con él. La persona que sufre éstos cambios sigue siendo la misma persona, pero, qué es lo que cambia en su interior?, en su cambio, de qué a qué pasa? La observación continua de estos fenómenos aunando a lo aportado por el doctor Penfield apoyan el supuesto de que existen en nuestra personalidad tres diferentes estados o porciones, constituidas cada una de ellas por una enorme colección de grabaciones de datos procedentes de acontecimientos externos o internos en nosotros. Dos de estas grabaciones (El Padre y el Niño) son arcaicas en el sentido de que tales grabaciones ocurrieron en nuestra niñez y ya no pueden ni recibir más información ni tampoco ser modificadas en forma alguna. Solo son capaces de reproducir datos antiguos ante los estímulos apropiados y dar origen a actitudes o conductas a veces no consonas con nuestros intereses reales y actuales por pertenecer tales datos

a épocas o éticas ya superadas por la evolución de la dinámica social. La restante porción (El Adulto) es el único capaz de recibir y procesar la información en base a la realidad actual y la más indicada para producir actitudes o conductas cónsonas con la actualidad en los asuntos vitales de nuestra existencia.

2.6.4. El Padre

La porción de nuestra personalidad que hemos denominado "El Padre", es una memoria o grabación de acontecimientos externos al chico e impuestos a una persona durante aproximadamente los primeros cinco años de vida. Decimos impuestos, toda vez que el chico no está en capacidad de someterlos a una crítica racional y por otra parte le son impuestos por las buenas o por las malas. En "El Padre" se graban todas las advertencias, normas que el chiquillo ve u oye a sus padres poner en práctica. Lo importante de estas normas, tanto si son correctas o no a la luz de una ética razonable, es que se graban como verdades emanadas de toda fuente de seguridad, es decir proceden de "las personas grandes" - en un época en que para el pequeñuelo es importante obedecerlos. Es una grabación inalterable en el tiempo, nada puede borrarla y está a punto para ser reproducida durante toda la vida, cada vez que ocurra el estímulo apropiado ejerciendo una tremenda influencia en nuestra actitud y conducta, puede definirse como el concepto enseñado o impuesto de la vida en una determinada falta de sentimientos y experiencias directamente relacionados con sus correspondientes pautas de actitudes y de comportamientos siempre constantes de la grabación.

2.6.5. El Niño

Simultáneamente a la grabación de acontecimientos externos que forman la memoria o conjunto de datos que hemos denominado "El Padre" se produce otra grabación pero de acontecimientos internos al chico, es decir de sus respuestas a los acontecimientos externos provenientes del mundo que los rodea; su madre, su padre y familiares o extraños que vivan en la casa constituyéndose esta grabación en el concepto sentido de la vida. Toda vez que el pequeño no posee vocabulario para construir significados acerca de lo que ocurre, este acervo de datos está formado principalmente por sentimientos. Esta grabación simultánea a la del "PADRE", cesa también alrededor de los cinco años. Ya para esa época hemos sido convenientes o inconvenientes "programados" en relación a las actitudes y conductas fundamentales que regirán nuestras vidas.

2.6.6. El Adulto

Hacia los diez meses de edad el pequeño ser comienza a experimentar el poder derivado de la locomoción, puede manejar objetos y comienza a salir de la prisión de la inmovilidad y se concentra en la exploración de todo - cuanto le rodea. Descubre que es capaz de hacer algo que brote de su iniciativa, comienza pues la grabación de datos adquiridos para la exploración y comprobación lo que vienen a constituirse en el concepto canalizado de la vida en que es tanto o más importante que las otras grabaciones, pues mientras aquellas quedan cerradas alrededor de los cinco años y sujetas solo a reproducción de datos, caso de ser estimuladas, el adulto - queda por el contrario abierto siempre analizando información; del Niño, el padre y de la realidad actual; trabajando en consecuencia de tal análisis, pautas de conducta o de decisiones o cambiando las ya estableci-

das según la lógica actual y de interés real para la persona.

2.6.7. Las Cuatro Actitudes

Veamos las cuatro actitudes del ser humano en relación así mismo y a los demás:

1. Yo estoy mal - Tú estás bien
2. Yo estoy mal - Tú estás mal
3. Yo estoy bien - Tú estás mal
4. Yo estoy bien - Tú estás bien

Comprender el origen de estas cuatro actitudes del ser humano es básica para un supervisor, pues ello le permite clasificar e interpretar la actitud de los maestros y poderlos influenciar a tomar la decisión de colocarse en la situación más positiva y además le permite aquilatar su origen de la tremenda necesidad humana de caricias maternas, transformada con el paso de los años; la evolución social y la imposibilidad de conseguir las idénticas a las originales, es una necesidad de reconocimiento que pocos supervisores toman en cuenta quizá por no conocerla en su verdadera dimensión.

2.6.8. Análisis de las Relaciones entre las Personas

Una "transacción" consiste en un estímulo procedente de una persona de la respuesta a ese estímulo procedente de otra persona, y así sucesivamente, suponiendo que por una razón no se corte la comunicación. La observación cuidadosa de esta transacción nos permite descubrir cuáles estados de la personalidad: Padre, Adulto o Niño están involucradas en ellas. Cuál de esos estados es el que con más frecuencia origina respuestas, -

actitudes, decisiones y conductas y por lo tanto, está dirigiendo la vida de esa persona en cuestión, conocer esto de un supervisado es clave, pues nos permite incluirlo orientándolo hacia mejores logros y no debemos olvidar que nuestro éxito, como supervisores, viene representado por la sumatoria de los logros individuales de nuestros supervisados. Existen muchas claves que ayudan a representar los estímulos y las correspondientes respuestas y averiguar de que parte del P-A-N proceden. Las palabras, el tono de la voz, los ademanes y la expresión del rostro puede ayudar a tal identificación.

2.6.9. Cómo se Logra Permanecer en el Adulto

El adulto se desarrolla más tarde que el padre y el niño y a veces le resulta difícil mantenerlos bajo control, sobre todo si no existe el hábito de hacerlo.

El Padre y El Niño tienden a responder ante los estímulos de una manera automática e irreflexiva. Conocer a nuestro niño y a nuestro padre permite al Adulto frenarlos y disponer de los instantes necesarios para ordenar los datos de la respuesta, decisión o conducta ante el estímulo cuando éstas no se encuentran programadas de antemano.

2.6.10. En qué nos diferenciamos los unos de los otros

Estructuralmente, todas las personas son parecidas puesto que su personalidad tiene tres estados: Padre, Niño y Adulto, pero se diferencian en el contenido de las grabaciones que son únicas para cada persona. También se diferencian en la manera como activa los estados y el mayor y menor predominen de cada uno de ellos. Aparte de ellos existen otros tipos de problemas funcio

nales en la interacción del P-A-N y de ellos son: la contaminación, la exclusión y el bloqueo. Es necesario que el supervisor les conozca para que pueda explicar aquellas actitudes, decisiones o conductas que parecen salirse de lo normal.

2.7. La Inteligencia Humana

Se ha definido la inteligencia como "la capacidad general que posee el individuo para ajustarse a nuevas exigencias mediante la utilización adecuada del pensamiento; es la capacidad psíquica general de adaptación a nuevas tareas y condiciones (William Stern). Según Wachsler, "inteligencia es el agregado o capacidad global del individuo para actuar con un propósito, para pensar racionalmente para tratar efectivamente con el ambiente"

Según Heim, la actividad inteligente es "el captar lo esencial en una situación dada y responder adecuadamente a ello"

De las deficiencias antes citadas podríamos decir que, ser inteligente es, en suma, ser capaz de resolver problemas nuevos, por tanto, es inteligente el genio, el investigador, el erudito, el artista, el escritor, el matemático, el hombre de negocios, el capitán de empresas, la secretaria, el chofer, el empleado, el militar, el zapatero, etcétera, pero lo son en distinto sentido. Como lo son también en medida diferente, el ingenuo o el hábil delincuente que utiliza muchos recursos para burlar la acción de la justicia.

¿Nacen los seres humanos con dotes iguales, hallándose a merced del medio ambiente que les rodea el que les produciría las variantes de la inteligencia?; o, es ésta la resultante de una interacción entre lo congénito y el medio, de tal modo que no podemos desentrañar fácilmente la influencia de lo uno y lo otro? Todo esto ha originado una controversia naturaleza-cultura que ha ocupado la atención de psicólogos, científicos y

de la prensa mundial y que aún, no se ha logrado establecer de modo terminante qué representa en lo uno y lo otro dentro del contexto general, la inteligencia humana.

Dentro del estudio vale la pena recordar los términos "geno-tipo" y "feno-tipo".

El "geno-tipo" se refiere a las características genéticas de los individuos, transmitidos por los genes de los padres en el momento de la concepción. Muchas características humanas se transmiten de generación en generación, por medio de genes que son como una especie de planos o programas biológicos de los rasgos físicos y mentales hallados en las células germinales de los padres. El color del cabello y los ojos, la talla y las dimensiones físicas potenciales son ejemplos de los rasgos de las generaciones de los antecesores que son incorporados en el nuevo ser humano. Pero las características heredadas, especialmente las facultades mentales no pueden observarse en forma directa ni medirse, porque las influencias externas obran sobre ellas desde el momento de la concepción,

El "feno-tipo" es el resultado del potencial genético y de los efectos ambientales a partir de la concepción. Cuando el niño nace se inicia su desarrollo, feno-tipo. No debe confundirse el feno-tipo con las características adquiridas que son ciertos hábitos que son adquiridos durante la vida que forman parte de nuestra persona y mueren con nosotros. En cambio el feno-tipo es aquel conjunto de circunstancias ambientales que permitirán la materialización del potencial congénito.

La inteligencia se halla más íntimamente relacionada con los factores ambientales. Así, destacamos la importancia que tiene la motivación de aliento, y el entusiasmo como factores para un mejor rendimiento en la actividad educativa.

Jensen, ofrece la interesante proposición de que las influencias ambientales obedecen a un efecto del "umbral" Es decir, por debajo de cierto nivel de inteligencia (no exactamente especificado) la influencia del medio es de suma importancia, - mientras que por encima de ese nivel es cada vez menor. Este principio obraría como la necesidad de vitaminas y minerales para el organismo, ya que éste puede solo asimilar cierta cantidad (hasta un determinado umbral) más allá del cual las cantidades excesivas se eliminan sin cumplir ninguna función alimentaria,

Evidentemente, un supervisor está obligado al estudio profundo del ser humano, puesto que su tarea es la comunicación estable y continua con maestros, alumnos, directivos. Hacia ellos está dirigida sus tareas específicas y por tanto, debe conocer - la complicada serie de mecanismos psicológicos que inducen al individuo a obrar de tal o cual manera.

Además, dominado este aspecto, tratará de buscar los medios idóneos para motivar una nueva conducta individual o social en sus supervisados. Todo buscando el cumplimiento de las metas educativas.

2.8. Modos de Estimular el Aprendizaje

Para un autor, Kingsley, hay ciertos modos de estimular el aprendizaje, recomendando que éstos deben usarse conjuntamente hasta donde sea posible. Veamos lo que dice al respecto:

2.8.1. Crear en el alumno el deseo de obtener los resultados del aprendizaje

El aprendizaje gana sí en naturalidad y significación además de que se crea en el alumno una disposición favorable hacia la actividad implícita. Tal deseo no siempre depende del maestro. El alumno cuenta mucho con este particular. El individuo está deseoso por aprender cuando valora los resultados de la actividad

Así, es más fácil lograr que un niño aprenda a patinar, que las operaciones aritméticas.

En consecuencia, todo maestro debe conocer que hay que utilizar todos los medios a su alcance para desarrollar en el alumno el deseo de aprender, para demostrarle los beneficios derivados de esta importante tarea educativa y formativa.

2.8.2. Estimular los motivos ya presentes en los alumnos

A menudo, el alumno es incapaz de valorar los resultados del aprendizaje en la misma forma que el maestro. Esto es cierto, muy especialmente en el caso de los niños de poca edad, que necesitan tener metas inmediatas en lugar de objetivos remotos. Cuando es difícil conseguir que el mundo aprecie los valores intrínsecos de la actividad porque los beneficios de ésta están muy distantes, o porque el alumno no puede comprender lo que significa su esfuerzo en relación con la actividad, el maestro debe estimular aquellos motivos fundamentales que se encuentran en casi todos los seres humanos, como son las necesidades de seguridad, compañía, reconocimiento, - aprobación social, logro, efecto, etcétera. Enseñar no es sólo un asunto de ayudar a la gente a satisfacer sus necesidades.

El genio de la enseñanza radica en ayudar a la gente a explicar y descubrir nuevas necesidades que ella nunca supo que tenía.

2.8.3. Provocar actitudes favorables

El maestro debe tratar de estimular a sus alumnos la confianza propia, el sentimiento de seguridad, el de pertenencia, el respeto mutuo, la camaradería, la cooperación, etcétera. Por otra parte, debe prevenir o desalentar el establecimiento de actitudes negativas, como el miedo, el fracaso, la desilusión, la inseguri-

dad, la competencia morbosa y las rivalidades entre los alumnos. Las actitudes son factores muy potentes en la motivación.

2.8.4. Fomentar el desarrollo de ideales

Igual que las actitudes, los ideales constituyen fuerzas poderosas en la actividad del individuo y son útiles para la promoción del aprendizaje. Ideales tales como honradez, cortesía, nitidez, laboriosidad, tolerancia y generosidad, estimulan y favorecen el logro del aprendizaje positivo.

2.8.5. Asignar tareas y problemas apropiados

La clase de tarea o problema determina en parte considerable la forma de la actividad del alumno en un momento dado. Las tareas y los problemas deben ser de tal naturaleza que produzcan la clase de aprendizaje que el maestro desea que logren en sus alumnos. En todo momento deben corresponder con el nivel de capacidad de cada alumno. Es necesario que las instrucciones sean claras y precisas. El alumno debe percibir las asignaciones, no como una imposición del maestro, sino como una oportunidad para aprender. Importante en este caso es la intención o el propósito del educando al encarar la asignación. Muchos alumnos hacen sus asignaciones para satisfacer al maestro y no para satisfacerse ellos mismos.

Según Thomson, la motivación en la labor educativa en el arte de estimular el interés del alumno por algo en lo que aún no está interesado. El maestro no sólo necesita trabajar de acuerdo con los intereses del educando, sino que también debe esforzarse por interesarlo en actividades que redunden en aprendizajes deseables. Advierte Thomson que los motivos son esquivos y complejos,



no habiendo, en cuanto a ellos se refiere, principios específicos que puedan aplicarse a todas las situaciones. La tarea del maestro es ardua principalmente a causa de la rica variedad y los matices sutiles de los motivos humanos. Dos alumnos pueden estar expresando motivos diferentes mientras hacen la misma cosa, dos alumnos pueden estar expresando el mismo motivo al hacer cosas diferentes. A fin de poder comprender y utilizar adecuadamente los motivos del educando, el maestro tiene que observar e interpretar lo que ocurre en el alumno en sus diversas actividades. No hay una fórmula específica e infalible para estimular a todos los seres humanos.

La motivación no es algo que puede aplicarse independientemente de las situaciones de aprendizaje. Por lo contrario, es una parte intrínseca de la situación.

En la estimulación de los motivos del alumno para que aprenda intervienen muchos factores, entre otros, la personalidad del maestro, la personalidad de cada alumno, la influencia del grupo, las influencias del hogar, etcétera. Como dice Hilgard y Rusell, la estimulación del aprendizaje no es algo que el maestro logra mágicamente al comenzar una lección, sino que constituye un proceso en que interviene un conjunto de condiciones dentro del educando y dentro del ambiente total que rodea al alumno.

De estas condiciones que propician al aprendizaje; del estímulo de motivaciones presentes ya en el individuo-maestro, del incentivo provocado en base a reales aspiraciones de cada persona; del desarrollo de sus aptitudes creativas, de sus ideales podrá el Supervisor responsable sacar los elementos apropiados para el logro de sus metas de trabajo.

2.9. Algunas condiciones que influyen en el aprendizaje

La herencia y el ambiente.- De acuerdo con algunos psicólogos el factor básico en la determinación de la inteligencia es la herencia del individuo. Se cree que las diferencias individuales observables en la distribución de la inteligencia se deben principalmente a factores hereditarios.

La semejanza o relación familiar entre dos individuos es la más decisiva por la correlación en sus capacidades mentales. Se señala por ejemplo, que entre padres o hijos la correlación promedial es 50, entre hermanos que no son gemelos de 35 a 50; entre gemelos bivitelinos o fraternales de 50 a 70; y entre gemelos o idénticos de 80 a 90.

Igualmente, se han hecho estudios en casos de hijos adoptivos que mejoran su inteligencia después de la adopción y que tales aumentos fueron mayores en los casos de niños adoptados por lo mejores hogares.

Binet, reconoce la importancia de los factores ambientales cuando dice: "con la práctica, la ambición y especialmente el método se puede tener éxito en aumentar la atención, la memoria y el juicio y literalmente llegar a ser más inteligente que antes". Para aseverar lo dicho, podemos citar el caso de los hijos de profesionales que, como grupos logran mejores resultados en las pruebas mentales que los hijos de trabajadores. Esta diferencia puede deberse a las condiciones más favorables reinantes en los grupos sociales elevados, en cuanto a salud, higiene, dieta, oportunidades educativas, instrucción de los padres, etc. que estimulan el desarrollo de la capacidad mental. Si a este añadimos que los individuos de mayor capacidad intelectual tienen las mejores oportunidades para ingresar a mejores ocupaciones rentadas, a vivir en vecindarios más adecuados, deduciremos que este medio ambiente favorecerá las condiciones necesarias para un mejor trabajo y desarrollo intelectual.

De otra parte, una alimentación inadecuada, un ambiente de promiscuidad, sin la infraestructura sanitaria y de servicios indispensables con hogares deshechos, de baja cultura, casi analfabetos, producirán un ambiente general no favorable a este desarrollo mental.

De lo dicho, se desprende que tanto el factor herencia como el factor ambiente desempeñan funciones fundamentales en la determinación del desarrollo humano. Pero además, sólo mediante el ambiente propicio alcanzan la plenitud de su desarrollo, las potencialidades heredadas. De esto se colige que el individuo viene provisto de cierta capacidad mental, pero el grado hasta el cual se desarrolla depende de las influencias del ambiente, de la clase de estímulos que reciben, de las motivaciones; que circundan su ser y su hacer; de sus anhelos y aspiraciones. De esto se infiere que hay muchos individuos provistos de una potencia mental más rica de la que han podido revelar, y que se ha detenido o no se ha manifestado por limitantes de su ambiente natural. De esto también podemos decir que pueden mejorarse las condiciones de la inteligencia manifiesta del individuo si mejoramos la calidad del medio ambiente que le rodea.

El desarrollo del lenguaje tiene una correlación con el medio ambiente en que se desarrolle e igualmente hay entre fluidez verbal e inteligencia una correlación significativa.

El desarrollo social aparece igualmente condicionado a aquellas deficiencias de los factores ambientales y del ambiente cultural que rodea al individuo.

Por fin, señalaremos entre otras condiciones que influyen en el aprendizaje, la práctica, que es más bien una condición necesaria para aprender. Es una rica experiencia para fijar de manera progresiva el aprendizaje.

Para que la práctica sea fructífera, se necesita la presencia de varios factores: la capacidad mental, que incidirá en cuanto a la extensión la calidad de la práctica; la naturaleza de la motivación y su grado de aprestamiento son también factores

influyentes en la práctica.

2.10. El aprendizaje reflexivo

El aprendizaje reflexivo tiene gran significación en la vida del hombre. Su progreso se debe a su condición de ente de pensamiento. La actitud de indagación frente a los problemas pueden desarrollarse o aprenderse.

La separación del aprendizaje por razonamiento o solución de problemas de otros aprendizajes es en gran parte artificial. La solución de problemas podría definirse en forma tan amplia que incluirá todos los aprendizajes. Una necesidad sentida es el comienzo de cualquier aprendizaje. Al sentirse el individuo incómodo cuando se percata de una dificultad, experimenta tensión y desequilibrio, estado que le exige un nuevo ajuste. He ahí el problema.

En la solución de problemas, el individuo se vale de sus experiencias y conocimientos para encarar situaciones difíciles, que requieren un nuevo enfoque. La capacidad para resolver problemas mediante la reflexión o el razonamiento se desarrolla gradualmente. Comparado con el adulto, el niño está en desventaja en este sentido, ya que es menos sensible a los problemas, sus conceptos son inferiores en cantidad y calidad, carece de juicio crítico que proporciona la madurez y es incapaz de sostener la atención y de enfocar las dificultades objetivamente.

¿Qué es un problema? Un problema es el motivo que pone en marcha el pensamiento y dirige el proceso reflexivo hacia la búsqueda de una solución adecuada. Al afirmar que el problema es un motivo de hacer hincapié en su naturaleza subjetiva, ya que aquel no existe aparte de quien lo experimenta. Un ejercicio del libro de aritmética no es un problema hasta tanto el alumno no lo concibe o lo siente como tal, la solución del problema es el proceso de superar barreras que se oponen al esfuerzo del individuo por alcanzar la meta que satisfaga una necesidad.

Una situación problemática es aquella que exige una respuesta que el individuo no tiene disponible. Ante el medio cambiante que rodea al ser humano, éste tiene que ajustarse continuamente; a menudo, las circunstancias ambientales son complejas y difíciles para la experiencia y el juicio del individuo, siendo inadecuado sus modos usuales de responder.

Rhorndike señala tres elementos presentes en todos los problemas. En primer término, el individuo se orienta hacia cierto objetivo, sintiéndose estimulado a alcanzarlo. Segundo, hay obstáculos que lo impiden el progreso hacia la meta. Tercero, las formas corrientes o previas de responder de que dispone el individuo no son apreciadas para vencer las dificultades y alcanzar el objetivo. Además de un estado de necesidad, un problema implica la identificación de la necesidad, así como poder anticipar el resultado requerido para aliviar la tensión. Desde el vago estado de necesidad hasta el estado en que el individuo tiene la plena conciencia de lo que necesita, siéndole posible formular claramente el objetivo que se requiere, existen distintos grados de conciencia en cuanto al resultado final que podrá satisfacer las necesidades.

Un aspecto de la solución de un problema es la conciencia del individuo respecto a lo que el problema realmente es. Sin embargo, es preciso también tener cierta idea de lo que se necesita para resolverlo.

El maestro debe tener cuenta que lo que para él es un problema puede que no lo sea para el alumno. No debe presumirse que una supuesta situación problemática constituya un problema genuino para todos los discípulos. Los seres humanos varían en inteligencia, experiencia, motivación y otros factores que son importantes en la determinación de lo que en realidad constituye un problema.

Thorndike diferencia entre problemas prácticos y problemas intelectuales. Mientras en los primeros el individuo necesita actuar, en los segundos necesita comprender. Frente a los problemas prácticos, el individuo tiene que ejecutar acciones determinadas, tales como la de encontrar la ruta para llegar a cierto sitio, prepararse para examen, leer un libro para enterarse de su contenido, etcétera. En los problemas intelectuales lo que se requiere es comprensión. ¿Por qué hay noche y día? ¿Cómo se aplica la caída de los objetos? ¿Qué permite volar al avión? ¿Cómo funcionan las computadoras?

2.10.1. Fases del proceso de pensar

El proceso de pensar se ha dividido en cinco partes: 1) En primer lugar, requiérese tener conciencia del problema. No es meramente experimentar una necesidad, sino también darse cuenta de que existe un problema. El número de problemas con que el individuo tropieza lo determinan sus experiencias. 2) Luego, se necesita clasificar al problema, definiéndolo y limitándolo en términos de lo que se desea alcanzar y de los recursos disponibles. Es indispensable que el problema se localice y se comprenda claramente. ¿Qué quiere alcanzarse? - ¿Cuáles son los requisitos para solucionar el problema? ¿Qué condiciones implica el problema? ¿Cómo pueden organizarse los detalles que se conocen sobre el problema? 3) En tercer lugar, se proponen hipótesis o posibles soluciones. Las conjeturas sobre la solución pueden surgir en el intento por clarificar el problema. La capacidad del individuo para formular soluciones de su experiencia, de su madurez mental y de los factores dinámicos provocados por la dificultad experimentada. Mientras mayor es el trasfondo aperceptivo del individuo, más rápidamente emergen las hipótesis y más eficaces tienden a ser. Hasta cierto punto el desarrollo intelectual se releva por la habilidad con que el individuo capta las relaciones entre objetos o ideas. La estructura dinámica de la situación encerrada en otro -

factor importante en el surgimiento de posibles soluciones. La necesidad que siente el individuo de resolver un problema determina hasta cierto grado la rapidez con que piensa respecto a la dificultad, así como la eficacia de sus ideas. 4) En cuarto término, el individuo razona o piensa sobre las distintas hipótesis y llega a seleccionar aquellas que juzgar más útiles. Mientras más rigurosa y completa sea su valoración, más efectiva será la elección hecha. Conviene considerar toda la información pertinente a fin de poder pensar partiendo de premisas correctas. 5) Finalmente, las hipótesis seleccionadas se someten a la prueba de los hechos conocidos o de la experimentación, a fin de determinar su grado de eficacia para la solución del problema.

Debe recordarse que no hay división tan precisa en el proceso de pensar, siendo estas fases más artificiales que reales. El proceso de pensar se caracteriza por su lenidad. Más que psicológico, la sucesión señalada es lógica. Como dice Thorndike, las adaptaciones biológicas del organismo no siguen un orden lógico, preciso y nítido. A menudo la conducta real es confusa, ilógica y carente de orden. En el proceso de pensar, la diversidad es la regla. El análisis anterior está hecho desde un punto de vista lógico y no constituye una descripción psicológica de la conducta del individuo al encarar una dificultad. El propósito de tal análisis es facilitar la discusión del proceso y ayudarnos a comprenderlo.

2.10.2. ¿Cómo puede estimularse el aprendizaje reflexivo?

En su magnífica exposición sobre este asunto, Roberto L. Thorndike examina lo que la escuela puede hacer para estimular el aprendizaje reflexivo. A continuación comentamos algunos de sus sugerencias.



El desarrollo de la conciencia respecto a los problemas puede considerarse proporcionando al alumno un trasfondo adecuado de experiencias ricas y variadas. En este sentido, la escuela no debe depender exclusivamente de lo que ocurre en el salón de clase ni de lo que se dice en los libros de texto. Debe aprovecharse todo lo que la comunidad ofrezca en términos de experiencias significativas. Además, es muy conveniente alentar en el alumno la actitud de averiguar. En este sentido, los padres pueden facilitar el desarrollo del afán inquisitivo, tan común en los niños. Ante las constantes preguntas del hijo, el padre no debe asumir una actitud indiferente.

La escuela puede ayudar también a clarificar los problemas proporcionando la información y el conocimiento requeridos, de tal manera que pueden organizarse en generalizaciones significativas. El aprendizaje de hechos y datos aislados no estimulan la capacidad del alumno para clarificar sus problemas.

El maestro puede ayudar al alumno a conocer aquellos hechos o datos que guarden relación con el problema y a organizarlos significativamente. La escuela debe estimular al alumno a valerse de la biblioteca, a usar libros de consulta, a examinar rápidamente extensas cantidades de material, a tomar notas, a leer críticamente - a bosquejar, etcétera. Es muy necesario desarrollar la actitud de posponer el juicio o las conclusiones hasta que se hayan reunido todos los datos del caso. Formular conclusiones sin contar con suficientes datos es una falla frecuente, aun entre individuos que gozan de alguna reputación científica. Todos los medios o técnicas de enfocar el problema deben enseñarse, a fin de que el alumno pueda aprovecharse de las ventajas de cada uno, así como neutralizar sus limitaciones. Con frecuencia la solución de un problema requiere el empleo combinado de varias técnicas, siendo poco aconse-

jable depender enteramente de una sola.

La escuela puede también ayudar al alumno en la tarea de formular posibles soluciones. Esta fase requiere cuidado y paciencia. A menudo conviene conceder un período de incubación durante el cual se pospone el problema, que luego será enfocado de nuevo. Tal descanso puede dar oportunidad para que emerjan nuevas hipótesis y métodos de encarar el problema.

La escuela puede ayudar al alumno a valorar y seleccionar las hipótesis. Tanto la evaluación como la selección requieren el uso combinado de capacidades, conocimiento y actitudes. Es muy recomendable destacar la importancia del razonamiento lógico, realizado con el mayor apego posible a las premisas y a permitir que los prejuicios personales influyan en la determinación de las selecciones. Dice Thorndike que la necesidad más urgente, en este sentido, es liberar al alumno de la fe ciega que lo ata a menudo a las palabras del maestro o del libro de texto. Es necesario desarrollar en él una actitud crítica, provocar el afán del propio convencimiento. Empero, debe evitarse una actitud extremadamente crítica que no permita al alumno aprovechar afectivamente lo que opinan o dicen otras personas o fuentes autorizadas. Todos los datos deben considerarse con cuidado y atención, sin dejarse arrastrar por una creencia incondicional o por las dudas exageradas. Si bien es cierto que el pensador necesita dudar, también es verdad que necesita creer.

Terminamos esta breve discusión del pensamiento reflexivo con algunas ideas de Browel referentes a la orientación de tal aprendizaje. Señala que para que sea más fructífera, la práctica no debe constar en este aprendizaje de experiencias repetidas en la solución de los mismos problemas con las mismas técnicas, sino que debe

consistir en la solución de diferentes problemas mediante el uso de las mismas técnicas y en la aplicación de diferentes técnicas a los mismos problemas. Es decir, la práctica debe ser variada, tanto con respecto a los problemas como a las técnicas que se emplean.

El maestro debe recordar que un problema no se ha solucionado hasta que el alumno no logre comprender lo que ha hecho y sepa por qué sus acciones fueron apropiadas. Los errores que el alumno cometa en este aprendizaje no se corrigen dándole la solución adecuada. Sólo se eliminan cuando se dice al alumno por qué su técnica ha fallado, a fin de que éste, al alcanzar la comprensión requerida, pueda atacar al problema de un modo adecuado. Aconseja Browel que, en vez de proteger al alumno de los errores, conviene someterlo a ellos para que descubra - qué es lo incorrecto y por qué.

El hombre se diferencia de los animales por su inteligencia, reflexión, voluntad y discernimiento. Si estas potencialidades humanas no son aprovechadas adecuadamente muy pronto caemos en el error.

De lo anterior se deduce claramente que dentro del proceso educativo la actitud reflexiva es realmente la que forma, la que enseña verdaderamente.

Lo que se obliga sin reales motivaciones; lo que se deposita cual cajón de desperdicios, lo que se cumple por simple sometimiento y necesidad, no es fructífera enseñanza.

La tarea de supervisar docentes exige responsable actitud en todos los actos. El profesional de supervisión debe estar totalmente enterado del valor de los actos reflexivos, conscientes y ejecutados con voluntad, estímulos y las debidas motivaciones.

2.11. Caminos auxiliares para supervisar motivando

Es importante examinar un poco las diferentes formas de motivación generalmente utilizadas por los supervisadores, para que ellos se identifiquen: Autoritarismo, Paternalismo, Convenio, Competencia, poniendo de relieve los efectos directos y colaterales que ellas producen. Para luego destacar las ventajas derivadas de la supervisión motivante como consecuencia de que en un 10% de su éxito el empleado es más responsable, no hay que "empujarlo" (relación de ego mediante amenazas a presiones, ni alarlo) (seducción de su ego) mediante promesas de mayores salarios o ascensos como ocurre en los otros tiempos de supervisión.

2.11.1. Conocimiento del docente

Se refiere a la utilización de las herramientas conceptuales de análisis que nos permiten llegar a conocer el docente como único camino para comprender, influir y predecir en su comportamiento.

Sabemos pues analizar al maestro en:

1. Su personalidad
2. Lo que hace o dice
3. En los juegos vitales que practica
4. En los guiones que representa

Para los cuales, el análisis transaccional nos proporciona las siguientes herramientas:

1. Análisis estructural: El análisis de la personalidad individual
2. Análisis Transaccional: El análisis de lo que la gente hace o dice entre sí
3. Análisis de Juegos: El análisis de las transacciones ulteriores que conducen a una recompensa

4. Análisis de Guiones: El análisis de dramas específicos de las personas representan compulsivamente.

2.11.2. Análisis Anual del Docente

La supervisión motivante precisa de un punto de partida en cuanto al grado de enriquecimiento de cada una de las personas supervisadas. Para ellos es necesario conocer la productividad de los docentes, de una manera objetiva, ponderable y comparable en función de su "Contribución" y llevar a cabo los objetivos educacionales y los suyos propios. Esa ponderación nos pone inmediatamente de relieve el mérito de cada uno de los maestros, así como también aquellos cuya escasa contribución requiere de una atención pronta y directa para convertirlos por lo menos en promedios.

Tener una idea de los resultados que nos lleva a la motivación o falta de ella, nos lleva a analizar los intereses y necesidades del maestro para concluir en un análisis proyectivo de su situación futura. Para todo lo anterior es indispensable el supervisor pues, sólo él está en capacidad de realizar objetivamente esta actitud debido a su contacto diario con el docente.

2.11.3. Entrevista con el Docente

Esto viene a ser la consecuencia lógica del proceso; evaluar, analizar, proyectar, es decir, comunicar al docente de sus aciertos y errores para que el tenga la oportunidad de conocer en qué debe mejorar para su beneficio. Así mismo es la oportunidad de él para que exponga sus ideas, intereses y principales dificultades en que topa para llevar a cabo su trabajo.

Esta retroalimentación de ambos: supervisor y supervi

sado conducirá a una idea mutua de sus ideas e intereses a una mayor comprensión de su relación en posición del trabajo a realizar.

2.11.4. Enriquecimiento del Trabajo

Enriquecer el trabajo significa enfocar su contenido desde el punto de vista de adaptarlo a una determinada persona y no al revés como es lo tradicional de adoptar a esa persona con sus peculiaridades y características únicas, de modo de conseguir que esa persona sea motivada con la realización de esas labores que desde un punto de vista le satisfacen su mayor número de necesidades personales, además de contener suficientes factores de motivación para él. Se trata de hacer crecer el trabajo verticalmente y no horizontalmente hablando; pues esto último, involucra mayor cantidad de trabajo y lo primero mayor cantidad de motivadores.

2.11.5. Comunicación de Doble Vía

La comunicación adquiere importancia capital en las sociedades modernas, pues además de servir para mantener la cohesión de la estructura general de cada institución, también sirve para facilitar la interdependencia de las distintas unidades administrativas para poder conseguir los fines de la organización. A nivel de la supervisión las comunicaciones adquieren una importancia clave, pues de ellas depende la interdependencia del grupo supervisado, y de la productividad de los trabajadores a través de un adecuado mantenimiento de una apropiada motivación.

Utilizar la teoría del P-A-N nos permitirá orientar nuestras comunicaciones de modo que favorezcan nues-

tras relaciones sobre todo aquellas personas con las que mantenemos estrecho y continuo contacto como son los maestros,

2.11.6. Bases para mejorar las relaciones en el trabajo

De quienes dependen el éxito de cada oficina o taller? ¿Quiénes pueden influir en la calidad y cantidad de la producción? ¿Quiénes aportan su rendimiento individual y a la sumatoria de cuyo resultado puede deducirse su rendimiento como supervisor?

I. LOS MAESTROS !

Usted como supervisor necesita de la lealtad, apoyo o colaboración de cada trabajador en su grupo de trabajo y la manera de conseguirlo es a través de las buenas relaciones:

Proporcionando: Buen trato
Información
Reconocimiento
Oportunidades

Es decir: MOTIVANDO

2.12. Hay motivación en las funciones desempeñadas por el Supervisor Ecuatoriano?

Tras la necesaria reflexión y análisis de la realidad educativa ecuatoriana, nos decidimos a estudiar e investigar el problema relativo a la Supervisión Educativa, en esta Tesis.

En efecto, como maestros con muchos años de experiencia, hemos visto con preocupación que en una gran mayoría, el docente se

identifica como un funcionario burócrata más que apenas cumple con su horario; no sale de la rutina durante sus clases; utiliza métodos y técnicas pedagógicos y didácticos tradicionales u obsoletos; no busca el desarrollo de la creatividad e iniciativa en sus alumnos; no busca despertar interés en los temas tratados; en definitiva, sigue un modelo tradicional de imponer sus charlas para convertir a sus alumnos en meros recipientes memoristas, sin personalidad ni formación adecuadas.

Este panorama desolador del maestro tiene muchas causas; una de las identificadas, es la falta de supervisión, ausencia física y ausencia en la acción tan compleja, importante y sugestiva, que por encargo del Estado, tiene en sus manos el supervisor escolar, que en nuestro medio es el que más se acerca a los docentes de ese nivel educativo; no tiene eficacia profesional descuida su verdadero rol y se limita a asuntos administrativos. El supervisor a nivel medio, casi no se lo conoce en la generalidad de colegios del país.

Es verdaderamente, "el gran ausente" de este nivel, asoma por el colegio alguna vez y solamente para tratar asuntos administrativos con los directivos.

Entonces nos preguntamos, cómo pueden cambiar de actitud los maestros tradicionalistas, los burócratas, los cómodos, los rutinarios: cómo pueden saber que están trabajando positivamente en bien de la juventud ecuatoriana, los docentes con mística profesional y afanes de mejoramiento personal, aquellos que buscan el nuevo cambio de la educación ecuatoriana, si no hay un supervisor que identifique esos afanes, estimule y aliente a proseguirlos?

En consecuencia, de estos antecedentes podemos concluir que apenas hay un remedo de supervisión, que tiene grandes deficiencias, que no existen motivadores de un cambio de actitud en los docentes para que salgan de sus status de estancamiento intelectual y psíquico, no hay supervisión motivante que logre la incorporación del estudiante, del maestro, del padre de fa-

milia, como fuentes vitales del proceso educativo y los guías como elementos primarios del futuro ecuatoriano, hacia una acción coherente, objetiva y definitiva que logre la redención social y el rescate de la marginalidad del hombre,

Tras de este panorama, tomado de nuestra realidad circundante, persisten las causas de la deficiencia en la Supervisión Educativa, se juegan como en un círculo vicioso o carrusel de circunstancias negativas; falta de profesionales especializados, carencia de instituciones formativas, elevado número de profesores frente a un limitado número de supervisores (relación supervisor-profesores); insuficientes recursos económicos; si hay estos efectos limitantes no se puede planificar debidamente; no hay acción administrativa eficiente para orientar debidamente al supervisor y de este modo, continúa el mismo panorama.

Ventajosamente, se están dando los pasos necesarios para corregir esta situación; a la educación se le asigna no menos del 30% del Presupuesto Nacional, conforme a la Constitución de la República; existe un Plan de reestructuración de la Supervisión Educativa, orientado a superar estas deficiencias; parece que se van a implementar carreras especializadas en las Universidades.



C A P I T U L O I I I

3. QUE PASA EN NUESTRO PAIS CON LA SUPERVISION?

3.1. Diagnóstico educativo nacional

Al ascender al Poder, el 10 de agosto de 1979, el señor Presidente Constitucional, Abogado Jaime Roldós Aguilera, públicamente comprometió a su Gobierno con la realización de urgentes planes sectoriales y programas destinados a la "revitalización de todos los sistemas componentes de la vida republicana, que por efecto de las dictaduras se encontraban casi exámenes". - Dentro del sector educativo, nace el plan de reorientación de la educación para ponerla "al servicio de la construcción de un nuevo país, de una sociedad justa y con una clara identidad nacional."

La reforma educativa propuesta tiene su fundamentación teórica a través del análisis de la problemática educativa constante - en diagnósticos e informes realizados en el país, como son: el Informe a la Nación de 1962 del Ministerio de Educación, Dr. - Gonzalo Abad G.; el Informe de Análisis Sectorial de la Educación de 1974; el Diagnóstico del Sistema Educativo, de 1976; el Informe del Primer Seminario de Rectores de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, de 1978; el Informe de la Comisión de Educación del Presidente Electo en julio de 1979; y, los informes de las diferentes comisiones que laboraron en los talleres nacionales de revisión y elaboración de los planes y programas de estudio, organizados por la Secretaría Técnica de Educación.

Dicha fundamentación teórica nos da un diagnóstico de la realidad educativa nacional que podemos sintetizarlo así: Gran parte de la población no ingresa al sistema escolar o sólo lo frecuenta por uno o dos años.

- El sistema educativo vigente está organizado para atender a un modelo económico que no es dominante
- Se están generando profundas brechas socio-económicas entre una gran mayoría de marginados y los grupos sociales medios y altos que tienen cada vez más años de educación, mientras los marginados, mucho menos
- Existen algunos miles de niños y jóvenes al margen de la educación, cerca de un millón de niños desnutridos, un millón de ecuatorianos analfabetos, numerosas escuelas unitarias, un elevado porcentaje de escuelas incompletas y una notable falta de locales escolares
- Los componentes curriculares han hecho del educando un ser conformista, sin actitud crítica, con conocimientos desarticulados y sin una clara visión de la sociedad
- La educación es teorizante, genera desocupación y está sobrecargada de asignaturas con contenidos sociales, no responden a los intereses de los alumnos ni satisfacen las necesidades del medio
- En el campo se educa para la ciudad y cada nivel educativo no es sino un eslabón de tránsito hacia la universidad
- Los maestros en cantidades preocupantes para el Estado no están debidamente capacitados para desempeñar correctamente la función educativa
- Carencia de atención a la educación permanente y especial
- Las técnicas utilizadas en los diferentes campos del quehacer educativo son muy tradicionalistas y alienantes, como el caso de la supervisión empírica y no especializada, una evaluación que da una exagerada atención a las calificaciones y promoción antes que al aprendizaje
- La educación se imparte a espaldas de las posibilidades reales del aprendizaje
- Falta de compromiso por parte de los docentes para innovar los procedimientos pedagógicos con elevado sentido de responsabilidad

- Dependencia y estancamiento de la calificación de los procesos de aprendizaje.
- Existe una desvalorización del trabajo manual y de las artes sanias frente al trabajo intelectual, estableciéndose una dicotomía entre las carreras teóricas y prácticas.
- La Educación Física y el Arte en el sistema de enseñanza - han sido subestimados.
- Existe una discordinación de función entre los departamentos y secciones del departamento administrativo.
- Marginamiento de los grupos étnico-culturales minoritarios, de los más elementales derechos humanos.
- Ausencia paulatina de mística magisteril.
- Indolencia de la comunidad en relación con la labor de la institución educativa.*

3.2. Realidad Ecuatoriana en la Supervisión Educativa

Hasta 1974 la supervisión funcionó dividida en dos grupos: pre primaria y primaria, distribuidos por provincias y con dependencia directa de las direcciones de educación y, la supervisión nacional para los niveles indicados, con sede en Quito.

La supervisión nacional y regional para el nivel medio, localizadas en Quito, Cuenca, Guayaquil y Portoviejo. Sólo la de Quito estaba dividida por modalidades: Ciclo Básico, Educación Técnica, Humanidades Modernas, Normales, Educación Física y Educación Agropecuaria. En 1974 se opera la reestructura administrativa del Ministerio de Educación la supervisión se ubica como dependencia directa de la Dirección Nacional de Educación

* En qué consiste la Reforma Educativa? Folleto de la Secretaría Técnica del Plan de Desarrollo, Sector Educativo, enero de 1981.

organizada en la supervisión nacional y supervisión provincial destinada a atender los tres niveles del sistema; Pre-primaria Primaria y Media. Las funciones de supervisión abarcan tanto los aspectos administrativos como los técnicos-pedagógicos. En la práctica, en la acción supervisora han prevalecido los primeros debido a las siguientes causas:

- Falta de continuidad en la dirección de la supervisión
- Falta de unidad de criterios en la acción supervisora
- Ausencia de coordinación a nivel nacional
- Sistemática desconfianza en el personal nacional, por parte de las autoridades superiores
- Carencia de instituciones que capaciten y formen supervisores
- Centralización de las sedes de la supervisión, en las capitales provinciales
- Limitados recursos económicos destinados a la supervisión
- Remuneraciones bajas, en relación con la función
- Carencia de viáticos y subsistencias
- Falta de medios de movilización
- Ausencia de equipos y materiales de apoyo
- El actual sistema tiende a una supervisión centralizada y generalista, que no propicia la ayuda directa al profesor en el área de su especialización
- Ausencia de normas legales y técnicas que delimiten el campo de sus atribuciones y responsabilidades
- El enfrentamiento de la supervisión con los problemas conflictivos de las unidades educativas, ha distorsionado su imagen frente a los maestros
- Ausencia de estudios de la labor desarrollada por la supervisión
- Falta de personal formado para esta función. Aproximadamente 31 supervisores tienen preparación específica, lo que representa el 5,1%

- Elevada relación supervisor-profesores, a nivel provincial:

En Pre-primaria	95.7
En Primaria	123.6
En Media	218.6 ,"

Tomado del documento de Supervisión N° 3 de la Secretaría Técnica, 1981

Los documentos oficiales que hemos hecho constar como partes - de este Capítulo de diagnóstico de nuestra realidad educativa y de la Supervisión Educativa nacional, prueban todas las hipótesis planteadas en nuestra Tesis.

Las observaciones allí planteadas son fruto de un detenido estudio de los técnicos de la educación nacional, que tras analizar en reuniones, seminarios, conferencias, mesas redondas, visitas, observaciones, llegan a definir un panorama negativo - dentro de esta área educativa, con todas las variables determinantes de dicha situación que a su vez, influyen de modo terminante en la superficial actitud de los maestros, que a nadie - convence y que apenas conduce al elemental cumplimiento de un horario obligado de clase.

Cómo puede entonces hacerse una supervisión motivante si no existen los profesionales que puedan influir con su experiencia y capacidad profesional, con su mística y elevados propósitos a cambiar la situación actual de los docentes rutinarios?

Creemos haber acertado al escoger esta Tesis. Con el indispensable respaldo del marco teórico expuesto por nosotros sobre - la Supervisión y la Motivación, con el diagnóstico de las autoridades de la educación nacional y con nuestro trabajo de investigación de campo, hemos comprobado las hipótesis planteadas.

CONCLUSIONES

Del análisis, interpretación y trabajo sobre el tema, de los datos obtenidos a través del trabajo de campo y de nuestras particulares observaciones, podemos concluir que:

NUESTRA SUPERVISION ADOLECE TODAVIA DE SERIAS DEFICIENCIAS

Con lo cual, se comprueba las hipótesis planteadas en la Tesis.

Estas deficiencias son originadas en:

- a) Falta de materiales técnico-pedagógicos suficientes al servicio de los supervisores
- b) Falta de recursos permanentes para capacitación de supervisores, directores y vicerrectores
- c) Falta de exigencia legal del título especializado para el desempeño de la supervisión
- d) Ausencia del supervisor, especialmente a nivel medio
- e) Fallas en la personalidad profesional del supervisor que se induce a través de las respuestas de las encuestas "A veces", y que significa una general censura a la acción del supervisor ecuatoriano
- f) La falta de preparación académico-administrativa
- g) Falta de unidad de criterios en la acción supervisora
- h) No existe Supervisión Motivante que provoque un cambio positivo en la actitud actual del maestro ecuatoriano
- i) El Supervisor es un simple funcionario desligado del proceso enseñanza-aprendizaje
- j) Falta de planificación
- k) Ausencia de profesionalización en la supervisión educativa

- l) Carencia de instituciones que capaciten y formen supervisores
- ll) Ausencia de mística profesional
- m) Limitada relación del supervisor con la comunidad
- n) Insuficientes recursos económicos
- ñ) Elevada relación supervisores-profesores
- o) Incorrecta interpretación del Rol del Supervisor por sí mismo - y por el docente
- p) Ausencia de normas legales y técnicas que delimiten el campo de sus atribuciones y responsabilidades.

Es probable que a nivel de supervisores y maestros no existan respuestas totalmente ajustadas a la realidad, porque cada quien tratará de interpretar las cosas de acuerdo a sus intereses y al grupo que representan.

Se nota cierta superficialidad en las respuestas probablemente por desconocimiento de la problemática de la supervisión educativa, en la hora actual. Esto se refleja, por ejemplo, a través del alto porcentaje de respuestas: "A VECES", que puede ser una forma de eludir una posición concreta sobre el asunto.

Nuestro problema planteó: "LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL ECUADOR ES DEFICIENTE"

Parece que el profesorado tiene renuencia y a veces temor a contestar una encuesta de este tipo en forma veraz, por pensar en posibles represalias a sus afirmaciones sobre la calidad de los supervisores. - Esto confirma lo que afirmamos en el desarrollo de la tesis, es decir, que aún no existe la concientización del importante papel de la supervisión y peor aún, de la extraordinaria calidad intelectual, moral y humana que debe tener el supervisor, para que pueda realizar eficientemente este "conjunto de actividades educativas destinadas a asesorar al profesor en su tarea docente, estimulando su espíritu de iniciativa y su afán de superación, a evaluar el proceso educativo para



mejorar su calidad y a cooperar en la aplicación de la política educacional a fin de lograr el mejoramiento permanente del sistema educativo"

Creemos que la actual política educativa se halla empeñada en superar las deficiencias en el campo de la supervisión nacional. Hacia ese objetivo están encaminados los estudios sobre "Reorientación de la supervisión", el Proyecto del Plan Operativo para 1981 diseñado por la Dirección Nacional de Educación, en su Sección de Asistencia Administrativa; el Acuerdo Ministerial N° 185, de 5 de Enero de 1981, por el que se crea la Sección de Asistencia Administrativa, destinada a atender "los problemas administrativos y conflictos en las comunidades educativas"; a "sugerir medidas administrativas que tienda a elevar la eficiencia del sistema educativo, de los administradores de la educación, en los diversos niveles, y de las instituciones", entre otras actividades de su responsabilidad.

En consecuencia, creemos haber aportado con algo a la inmensa tarea de la educación nacional, señalando un sector de ella y sus características actuales. Como educadores estamos firmemente convencidos - que el Gobierno Nacional está trabajando para superar etapas de atraso y deficiencia.

RECOMENDACIONES

Acoger en su totalidad las sugerencias y planes operativos constantes en los documentos que sobre la Reorientación de la Supervisión Educativa Nacional, se han hecho en los organismos técnicos del Ministerio de Educación.

De entre éstos, queremos enfatizar sobre:

- Aplicar el programa de la reorientación de la supervisión y los proyectos que se deriven de él
- Organizar cursos para la capacitación inicial y sistemática del personal de supervisión
- Crear una sección de INACAPED para la formación especializada de supervisores, directores de jardines y escuelas, rectores y vicerrectores de los colegios
- Celebrar convenios con las Facultades de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación en las Universidades del país y programas de cooperación internacional para la formación y perfeccionamiento de los supervisores
- Organizar sistemáticamente la evaluación de la supervisión educativa nacional y provincial
- Organizar jornadas de trabajo, seminarios sobre problemas específicos de la educación destinados a la supervisión nacional y provincial
- Verificar la cobertura del trabajo orientador en escuelas y colegios
- Suscribir convenios con la OEA, UNESCO para formar y perfeccionar supervisores a partir del presente año
- Utilizar a la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta, en convenios de formación y perfeccionamiento de los supervisores

- Organización de cursos permanentes de relaciones humanas para supervisores, a fin de cambiar la concepción actual de los maestros sobre aquél, es decir, de un ente autoritario, despótico, inquisidor, propio de la etapa tradicional de la supervisión fiscalizada
- Conseguidos los objetivos antes señalados, dictar las disposiciones legales necesarias para exigir título de especialización universitaria en Supervisión Educativa, para el desempeño de estas importantes funciones.

E P I L O G O

Esta Tesis representa la culminación de una etapa de constante esfuerzo, dedicación y estudio como alumnos fundadores de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta. Hace aproximadamente cinco años, encontramos un aviso en la prensa anunciando un nuevo modelo de educación universitaria a distancia. Pese a la duda e incertidumbre provocada por el desconocimiento de su eficacia y de su situación legal frente a títulos académicos de la Universidad Clásica, nos decidimos a perfeccionar la trayectoria de experiencias vividas en la docencia; a aprender lo nuevo en el proceso educativo; en una palabra, quisimos ser mejores.

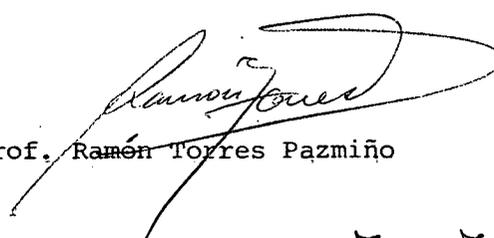
Lo hemos conseguido.

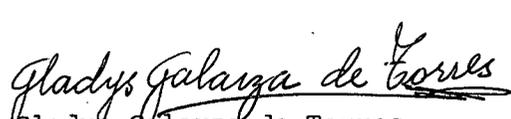
Gracias a la Universidad, a sus inteligentes maestros y amigos y a la hospitalaria y señorial ciudad de Loja. Nuestro reconocimiento para el Director de Tesis, Lcdo. Erasmo Alejandro.

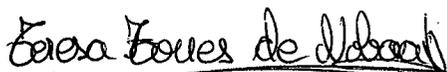
Nuestro corazón latirá al compás de estos recuerdos y nuestra pupila ha cincelado la imagen de la amistad, compañerismo y caballerosidad.

Por fin, que nuestro trabajo de Tesis ayude a conseguir una Supervisión Educativa especializada, seria, responsable, altamente motivante y dirigida hacia el maestro, el alumno y la comunidad educativa, para lograr el cambio tan anhelado por los ecuatorianos.

LOS AUTORES


Prof. Ramón Torres Pazmiño


Prof. Gladys Galarza de Torres


Prof. Teresa Torres de Noboa

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

AVILES MONCAYO RAFAEL y Julio Tobar Baquero.- "Pedagogía adaptada a la realidad educativa nacional", VI Curso - Quito.

AZEVEDO FERNANDO.- "Sociología de la Educación".- México - Fondo de Cultura Económica.- 1973.

BEST J.W.- "Cómo investigar en educación".- Madrid.- Ediciones Morata, S.A.- 7a. Edición.- 1978.

BRADFIELD LUTHER E.- "La función de la supervisión en la escuela primaria".- Buenos Aires.- Edit. "El Ateneo".- 1968.

CAMPILLO JOAQUIN.- "Psicología de la Educación".- Edit. Magisterio Español, S.A.- Madrid, España.- 1973.

CARRILLO FRANCISCO.- "Cómo hacer la Tesis y el trabajo de investigación universitario".- Lima.- Ediciones de Biblioteca Universitaria. 2a. Edic. 1969.

CHILD DENIS.- "Psicología para los docentes".- Editorial "Kapelusz" Buenos Aires.- 1975

GORDILLO Ma. VICTORIA.- "La orientación en el proceso educativo".- Ediciones Universidad de Navarra, S.A.- Pamplona, España.-1979.

HEINICH ROBERT.- "Tecnología y Administración de la Enseñanza".- Editorial Trillas.- México.- 1975.

LEMUS LUIS A.- "Pedagogía, temas fundamentales".- Edit. Kapelusz.- 1a. Edición, 4a. Impresión.- Agosto 1973.

LEMUS LUIS A.- "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas". Editorial Kapelusz.- 1a. Edición.- 1975.

NERICI IMIDEO G.- "Introducción a la Supervisión Escolar".- Edit. Kapelusz- 1a. Edición.- 1975.- Buenos Aires.

NERICI IMIDEO G.- "Hacia una Didáctica General Dinámica".- Edit. Kapelusz 2a. Edición.- 1973.- Buenos Aires.

NASSIF RICARDO.- "Pedagogía General".- Edit. Kapelusz,- 1a. Edición Sept. 1974.- Buenos Aires.

QUINTANA J.M.- "Sociología de la Educación".- Edit. Hispano Europea 1977.- Barcelona, España.

SANCHEZ HIDALGO EFRAIN.- "Psicología Educativa".- Edit. Universidad de Puerto Rico.- 9a. Edición revisada.- 1975.

WILES KIMBALL.- "Técnicas de Supervisión".

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS EDUCATIVOS DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA O.E.A.- "La EDUCACION".- 1969.- Washington, D.C.

Estudios sobre las áreas educativas en relación con la Reforma Educativa, Ministerio de Educación.- 1981.- (varios)

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA.- "Proyectos de Reforma Curricular" 1980.

I N D I C E

	<u>Páginas</u>
- Esquema del Contenido	1
- Planteamiento del Problema e Hipótesis	3
- Introducción	4
- CAPITULO I.- LA SUPERVISION ; SU PROCESO	
1.1. La supervisión a través del tiempo	7
1.2. Etapas en el proceso histórico de la Supervisión	9
1.3. Enfoque histórico de la Supervisión en el Ecuador	10
1.4. El Supervisor : su Rol	12
1.5. Imagen del Supervisor Ideal	19
1.6. La Supervisión Escolar: sus características	24
1.7. Etapas de la Supervisión	26
1.8. Métodos y Técnicas de Supervisión	28
1.9. Breves consideraciones sobre la necesidad de las Relaciones Humanas en la Supervisión Escolar	38
1.10. Evaluación de la Acción Supervisora	43
- CAPITULO II.- LA SUPERVISION MOTIVANTE	
2.1. Qué es motivar?	46
2.2. Motivo, necesidad, impulso	47
2.3. Aprendizaje, Motivación, Interés	48
2.4. Nivel de Motivación	50

2. 5.	La motivación como Instrumento del supervisor, se basa en la Psicología del Aprendizaje	50
2. 6.	En qué nos diferenciamos los unos de los otros?	53
2. 7.	La Inteligencia Humana	61
2. 8.	Modos de estimular el aprendizaje	63
2. 9.	Algunas condiciones que influyen en el aprendizaje	67
2.10.	El aprendizaje reflexivo	69
2.11.	Caminos auxiliares para supervisar motivando	76
2.12.	Hay motivación en las funciones desempeñadas por el Supervisor Ecuatoriano?	79
- CAPITULO III.- QUE PASA EN NUESTRO PAIS CON LA SUPERVISION?		
3. 1.	Diagnóstico educativo nacional	82
3. 2.	Realidad Ecuatoriana en la Supervisión Educativa	84
-	Conclusiones	87
-	Recomendaciones	90
-	Epílogo	92
-	Bibliografía	93
-	Indice	95
- APENDICE		
1.	Métodos y Técnicas empleadas	
2.	Muestras de cuestionarios aplicados	
3.	Tabla 1 y análisis	

4. Tabla 2 y análisis
 5. Tabla 3 y análisis
 6. Tabla 4 y análisis
 7. Registro de entrevistas
-



APENDICE

A P E N D I C E

1. METODOS Y TECNICAS EMPLEADOS

Hemos utilizado el método descriptivo ya que partimos del conocimiento de las condiciones actuales, es decir, de un análisis de todos los aspectos importantes de la situación presente de la supervisión educativa ecuatoriana.

Hemos delineado las condiciones existentes en la labor de supervisión, mediante un trabajo de campo aplicado inicialmente en la Provincia de Bolívar y luego, por necesidades del tema y de los objetivos propuestos en la Tesis, fue ampliada la investigación hacia supervisores nacionales, técnicos y a autoridades educativas.

Por fin, queremos mediante esta Tesis, dar nuestra apreciación sobre la manera de alcanzar el logro de una supervisión eficiente. Obviamente, en nuestro trabajo no se refleja únicamente la personal opinión de los autores sino de expertos y experimentados tratadistas, técnicos y de los directivos de la educación nacional y de los documentos oficiales del Ministerio de Educación y Cultura,

- Las técnicas empleadas para llevar a cabo la investigación sobre el tema de la Tesis, han sido:
 - a) Cuestionarios cerrados, porque son fáciles de llenar, requieren poco tiempo, se mantiene al encuestado dentro del tema, es relativamente objetivo, fácil de clasificar y analizar.
 - b) Entrevistas individuales
- Ha sido aplicada la encuesta desde el mes de abril hasta junio de 1981, en jardines de infantes, escuelas y colegios de los cantones de Quito y Guaranda.

- Se encuestó a 300 profesores de enseñanza preprimaria, primaria y media, tanto masculinos como femeninos, diurnos y nocturnos, oficiales y particulares. También se aplicó la encuesta a 60 supervisores nacionales y provinciales del nivel primario y medio. En total, han contestado a nuestra encuesta 306 educadores que representan el 85% que es una muestra confiable. Se acompaña copias xerox de algunas encuestas aplicadas.

- Se realizaron 24 entrevistas estructuradas, individuales, a funcionarios y supervisores nacionales y provinciales, cuyos modelos de registro de entrevista, también forman parte de esta Tesis.

- Se utilizó el análisis estadístico deductivo que corresponde al proceso de muestreo o selección para su estudio, de un pequeño grupo (muestra), el que se supone representativo de otro más numeroso (población, conjunto universo) y del cual procede.

- La clase de muestra utilizada es la muestra simple aleatoria, puesto que los individuos (maestros, supervisores, directivos) fueron elegidos de tal modo que cualquier individuo u observación en la población incluido en ella, tenga tanta probabilidad como otro de ser elegido, y que cada elección sea independiente de cualquier otra.



1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS.

2) OBJETIVOS : -Investigar la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos.
-Auscultar la realidad de las relaciones entre el supervisor y los:
maestros
alumnos
sociedad

3) LOCALIZACION Y FECHA..... *colegio, 22 de mayo - 1981*

4) IDENTIFICACION: Nuestro propósito es conocer la problemática de DEL ENTREVISTADO Supervisión Educativa en el país, por lo mismo no es necesario que se identifique, pero le agradeceremos sea verídico en sus respuestas.

5) INSTRUCCIONES: Cada pregunta tiene 5 alternativas, escoja una de ellas y marque con una X.

6) CONTENIDO :

	SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- El Supervisor le visita con regularidad?					/
2.- Demuestra preparación técnica suficiente?					
3.- Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión?					
4.- Es vertical para cumplir leyes y reglamentos?					
5.- Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?					
6.- Es sugestivo para despertar iniciativas?					
7.- Incentiva para que mejoren sus conocimientos?					
8.- Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico-pedagógicas,					

1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS.

2) OBJETIVOS : -Investigar la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos.
 -Auscultar la realidad de las relaciones entre el supervisor y los:
 maestros
 alumnos
 sociedad

3) LOCALIZACION Y FECHA. *Colegio ANGEL PARRISIO CHAVEZ Gda - IV - VII - 81*

4) IDENTIFICACION: Nuestro propósito es conocer la problemática de DEL ENTREVISTADO Supervisión Educativa en el país, por lo mismo no es necesario que se identifique, pero le agradeceremos sea verídico en sus respuestas.

5) INSTRUCCIONES: Cada pregunta tiene 5 alternativas, escoja una de ellas y marque con una X.

6) CONTENIDO :

	SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- El Supervisor le visita con regularidad?					
2.- Demuestra preparación técnica suficiente?					X
3.- Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión?					
4.- Es vertical para cumplir leyes y reglamentos?					
5.- Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?					
6.- Es sugestivo para despertar iniciativas?					
7.- Incentiva para que mejoren sus conocimientos?					
8.- Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico-pedagógicas,					X

	SIEMPRE	A. MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
9.- <u>D</u> á la orientación suficiente para la <u>implantación</u> de un programa nuevo?					X
10.- Ayuda al maestro a desarrollar el plan de acción de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos de la escuela?					X
11.- Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad?					X
12.- Es mesurado en el consejo y exhortaciones?					
13.- Se muestra respetuoso de la personalidad y saber de los maestros?					
14.- Es prudente en el elogio y censura?					
15.- Es amable en su trato?					
16.- Reconoce sus errores y deficiencias?					
17.- Respeta el criterio ajeno?					
18.- Está familiarizado con las personas e instituciones locales que puedan ayudar en la solución de problemas?					
19.- Se interesa por las dificultades de los alumnos?					
20.- Cooperar con los profesores y padres de familia en bien de la comunidad?					X

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION!

INVESTIGADORES: TERESA TORRES DE NOBOA

GLADYS GALARZA DE TORRES

RAMON TORRES PAZMINO

1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS.

2) OBJETIVOS : -Investigar la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos.
-Auscultar la realidad de las relaciones entre el supervisor y los:
maestros
alumnos
sociedad

3) LOCALIZACION Y FECHA: Anera, Isabel la Católica Montufar 172 Quito Mayo 19

4) IDENTIFICACION: Nuestro propósito es conocer la problemática de DEL ENTREVISTADO Supervisión Educativa en el país, por lo mismo no es necesario que se identifique, pero le agradeceremos sea verídico en sus respuestas.

5) INSTRUCCIONES: Cada pregunta tiene 5 alternativas, escoja una de ellas y marque con una X.

6) CONTENIDO :

	SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- El Supervisor le visita con regularidad?	X				
2.- Demuestra preparación técnica suficiente?		X			
3.- Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión?					X
4.- Es vertical para cumplir leyes y reglamentos?			X		
5.- Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?			X		
6.- Es sugestivo para despertar iniciativas?				X	
7.- Incentiva para que mejoren sus conocimientos?				X	
8.- Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico-pedagógicas,				X	

	SIEMPRE	A. MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
9.- Dá la orientación suficiente para la implantación de un programa nuevo?			X		
10.- Ayuda al maestro a desarrollar el plan de acción de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos de la escuela?				X	
11.- Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad?				X	
12.- Es mesurado en el consejo y exhortaciones?				X	
13.- Se muestra respetuoso de la personalidad y saber de los maestros?					X
14.- Es prudente en el elogio y censura?			X		
15.- Es amable en su trato?					X
16.- Reconoce sus errores y deficiencias?					X
17.- Respeta el criterio ajeno?					X
18.- Está familiarizado con las personas e instituciones locales que pueden ayudar en la solución de problemas?				X	
19.- Se interesa por las dificultades de los alumnos?				X	
20.- Cooperera con los profesores y padres de familia en bien de la comunidad?				X	

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION!

INVESTIGADORES: TERESA TORRES DE NOBOA

GLADYS GALARZA DE TORRES

RAMON TORRES PAZMIÑO

1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS.

2) OBJETIVOS : -Investigar la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos.
-Auscultar la realidad de las relaciones entre el supervisor y los:
maestros
alumnos
sociedad

3) LOCALIZACION Y FECHA... *abril 8 1981 Oruela*

4) IDENTIFICACION: Nuestro propósito es conocer la problemática de DEL ENTREVISTADO Supervisión Educativa en el país, por lo mismo no es necesario que se identifique, pero le agradeceremos sea verídico en sus respuestas.

5) INSTRUCCIONES: Cada pregunta tiene 5 alternativas, escoja una de ellas y marque con una X.

6) CONTENIDO :

	SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- El Supervisor le visita con regularidad?		X			
2.- Demuestra preparación técnica suficiente?			X		
3.- Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión?			X		
4.- Es vertical para cumplir leyes y reglamentos?			X		
5.- Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?			X		
6.- Es sugestivo para despertar iniciativas?					X
7.- Incentiva para que mejoren sus conocimientos?				X	
8.- Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico-pedagógicas,					X



	SIMPRE A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
9.- Dá la orientación suficiente para la implantación de un programa nuevo?				
10.- Ayuda al maestro a desarrollar el plan de acción de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos de la escuela?				X
11.- Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad?				X
12.- Es mesurado en el consejo y exhortaciones?		X		
13.- Se muestra respetuoso de la personalidad y saber de los maestros?			X	
14.- Es prudente en el elogio y censura?		X		
15.- Es amable en su trato?		X		
16.- Reconoce sus errores y deficiencias?				X
17.- Respeta el criterio ajeno?			X	
18.- Está familiarizado con las personas e instituciones locales que puedan ayudar en la solución de problemas?				X
19.- Se interesa por las dificultades de los alumnos?				X
20.- Cooperación con los profesores y padres de familia en bien de la comunidad?		X		

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION!

INVESTIGADORES: TERESA TORRES DE NOBOA

GLADYS GALARZA DE TORRES

RAMON TORRES PAZMIÑO

1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

2) OBJETIVOS :-Comprobar que hay carencia de Instituciones de
capacitación para Supervisores Escolares.
-Investigar la proporción de personal técnico -
especializado en Supervisión Educativa.

3) LOCALIZACION Y FECHA .. *Quito, 29 de mayo de 1981*

4) IDENTIFICACION DEL

ENTREVISTADO : Nuestro propósito no es sino conocer la proble
mática de la Supervisión Educativa en el país,
por lo cual no es necesario se identifique; le
agradeceremos sea verídico en sus respuestas.

5) INSTRUCCIONES : Marque con una equis (X) en una de las alter
nativas de cada pregunta propuesta.

6) CONTENIDO :

SI NO

- 1.- Existen Centros de Formación para Supervisores en el Ecuador?
- 2.- Hay actualmente en las Universidades Ecuatorianas, Facultad de Ciencias de la Educación, especialización en Supervisión Escolar?.....
- 3.- Todos los Supervisores nacionales o provinciales, son profesionales técnicos en Supervisión?
- 4.- Se realizan cursos permanentes para la capacitación inicial y sistemática del personal de supervisión?
- 5.- Para la formación de Supervisores, Directores de Jardín de Infantes, Escuelas Primarias, Rectores y Vicerrectores de los Colegios se ha fundado algún Instituto Especializado ?
- 6.- Para ser nombrado Supervisor Escolar se requiere tener un título de esa especialización?

SI	NO
	X
X	
	X
	X
	X
	X

LE AGRADECEMOS POR SU COLABORACION

INVESTIGADORES: TERESA TORRES DE NOBOA
GLADYS GALARZA DE TORRES
RAMON TORRES PAZMIÑO

Sup. Nac.
[Handwritten signature]

1) IDENTIFICACION : UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

2) OBJETIVO : Conocer si se ha centrado la política y estrategias educativas en el campo técnico-pedagógico, para propiciar el perfeccionamiento permanente de los supervisores.

3) LOCALIZACION Y FECHA: *Montalvo 352 y Peruvia... 28-V-81*

4) IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO : Nuestro propósito no es otro que el de conocer la problemática de la Supervisión - Escolar en el país, por lo mismo no es necesario su identificación.

5) INSTRUCCIONES : Sus respuestas deben estar sujetas a la verdad.

Marque con una equis (X) en una de las alternativas de cada pregunta propuesta.

6) CONTENIDO	SI	NO
1.- Se ha rediseñado el sistema de la supervisión educativa en el Ecuador?	<u> X </u>	<u> </u>
2.- Se ha racionalizado la relación supervisor-profesor que actualmente es muy elevada?	<u> Y </u>	<u> </u>
3.- Se ha reubicado al personal de supervisores en servicio, de acuerdo con su especialización?	<u> Y </u>	<u> </u>
4.- Se ha incrementado el número de Supervisores?	<u> </u>	<u> X </u>
5.- Se ha involucrado a Directores y Rectores en el Sistema de Supervisión?	<u> Y </u>	<u> </u>
6.- Se ha elaborado el orgánico- funcional de la Supervisión?	<u> Y </u>	<u> </u>
7.- Se ha previsto los recursos económicos indispensables destinados al pago de remuneraciones justas y medios de movilización eficientes para supervisores?	<u> </u>	<u> X </u>
8.- Se ha diseñado, elaborado y puesto a disposición de los supervisores, los materiales técnico-pedagógicos indispensables para el cumplimiento de sus funciones?	<u> </u>	<u> X </u>

GRACIAS POR SU COLABORACION

INVESTIGADORES: TERESA TORRES DE NOBOA
GLADYS GALARZA DE TORRES



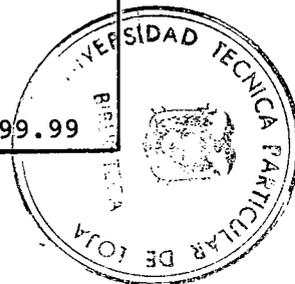
T A B L A I.

CUESTIONARIO # 1.

Supervisores Nacionales y Provinciales responden acerca de que si se ha centrado la política y estrategias educativas en el campo técnico-pedagógico, para el perfeccionamiento permanente de los supervisores.*

P R O B L E M A T I C A	S I		N O		B L A N C O		T O T A L	
	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%
1. Se ha rediseñado el sistema de la supervisión educativa en el Ecuador?	29	60.41	19	39.58			48	99.99
2. Se ha racionalizado la relación supervisor-profesor que actualmente es muy elevada?	16	33.33	32	66.66			48	99.99
3. Se ha reubicado el personal de supervisores en servicio de acuerdo con su especialización?	30	62.50	18	37.50			48	100
4. Se ha incrementado el número de supervisores?	37	77.08	11	22.91			48	99.99
5. Se ha involucrado a directores y rectores en el sistema de supervisión?	20	41.66	28	58.33			48	99.99
6. Se ha elaborado el orgánico funcional de la Supervisión?	25	52.08	22	45.81	1	208	48	99.99
7. Se han previsto los recursos económicos indispensables destinados al pago de remuneraciones y movilización de los supervisores?	8	16.66	39	81.25	1	208	48	99.99
8. Se ha diseñado, elaborado y puesto a disposición los materiales técnico-pedagógicos indispensables para el cumplimiento de sus funciones?	5	10.41	42	87.50	1	208	48	99.99

* Aplicado en Quito y Guaranda.



PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

La Tabla # 1 que se presenta en este apéndice, contiene las respuestas y porcentajes correspondientes a cada una de las preguntas del cuestionario administrado a Supervisores Nacionales y Provinciales en Quito y en la Provincia de Bolívar. De su análisis se destacan los siguientes aspectos:

1. El 60,41 % de los encuestados cree que SI se ha rediseñado el sistema de Supervisión Educativa.
2. El 66,66 % opina que NO se ha racionalizado la relación Supervisor - profesores que actualmente es muy elevada.
3. El 62,50 % cree que SI se ha reubicado al personal de supervisión, de acuerdo a su especialidad.
4. El 77,08 % opina que SI se ha incrementado el número de supervisores.
5. El 58,33 % cree que NO se ha involucrado aún a Directores y Rectores en el sistema de supervisión.
6. El 52,08 % indica que SI se ha elaborado el orgánico funcional de la supervisión.
7. El 81,25 % señala que NO se han previsto los recursos económicos indispensables para el pago de remuneraciones y movilización de los supervisores.
8. El 87,50 % dice que NO se han diseñado, elaborado y puesto a disposición de los supervisores, los materiales técnico-pedagógicos indispensables para el cumplimiento de sus funciones.

T A B L A II.

CUESTIONARIO # 2

Crterios del personal de Supervisión Nacional y Provincial sobre la carencia de instituciones de capacitación para supervisores y la desigual proporción entre número de supervisores y maestros.*

P R O B L E M A T I C A	SÍ		NÓ		BLÁNCO		TOTAL	
	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%
1. Existen Centros de Formación para-supervisores en el Ecuador?	7	15.90	37	84.09			44	99.99
2. Hay actualmente en las Universidades Ecuatorianas Facultad de Ciencias de la Educación, especialización en Supervisión Escolar?	3	6.81	41	93.18			44	99.99
3. Todos los supervisores nacionales-o provinciales, son profesionales técnicos en Supervisión?	1	2.27	43	97.72			44	99.99
4. Se realizan cursos permanentes para la capacitación inicial y sistemática del personal de supervisión	12	27.27	31	70.45	1	2.27	44	99.99
5. Para la formación de supervisores, directoras de jardines de Infantes escuelas, rectores y vicerrectores de colegios se ha fundado algún Instituto especializado?	1	2.27	43	97.72			44	99.99
6. Para ser nombrado Supervisor Escolar se requiere tener un título de una especialización?	20	45.45	24	54.54			44	99.99

* Realizado en Quito y Guaranda.

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La Tabla # 2 De este apéndice, representa las respuestas y porcentajes correspondientes a cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a nivel de Supervisores Nacionales y Provinciales, pudiéndose señalar estos resultados:

1. El 84,09 % asegura que NO hay centros de formación para supervisores en nuestro país.
2. El 93,18 % opina que NO hay actualmente en las Universidades del Ecuador, especialización de Supervisión Educativa, en las Facultades de Ciencias de la Educación.
3. El 97,72 % responde que NO todos los supervisores nacionales o provinciales son técnicos en dicha función.
4. El 70,45 % dice que NO se realizan cursos permanentes para la capacitación inicial y sistemática de los supervisores.
5. El 97,72 % indica que NO se ha fundado aún algún instituto especializado para supervisores, directores de Jardines de Infantes, escuelas, rectores y vicerrectores de Colegios.
6. El 54,54% dice que NO se requiere el título de especialización para ser nombrado supervisor.

T A B L A III.

CUESTIONARIO # 3

Criterios de profesores de nivel medio , sobre la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos, las relaciones interpersonales.*

P R O B L E M A T I C A	SIEMPRE		A MENUDO		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%
1. El supervisor le visita con regularidad?	2	2.50	2	2.50	3	3.75	6	7.50	67	83.75	80	100
2. Demuestra preparación técnica suficiente?	3	3.75	2	2.50	2	2.50	7	8.75	66	82.50	80	100
3. Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión	2	2.50	2	2.50	5	6.25	3	3.75	68	85.00	80	100
4. Es vertical para cumplir leyes y reglamentos?	1	1.25	4	5.00	2	2.50	4	5.00	69	86.25	80	100
5. Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?	1	1.25	2	2.50	5	6.25	4	5.00	68	85.00	80	100
6. Es sugestivo para despertar iniciativas?	1	1.25	3	3.75	3	3.75	5	6.25	68	85.00	80	100
7. Incentiva para que mejoren sus conocimientos?	2	2.50	2	2.50	4	5.00	2	2.50	70	87.50	80	100
8. Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico-pedagógicas?	1	1.25	2	2.50	1	1.25	5	6.25	71	88.75	80	100
9. Da la orientación suficiente para la implantación de un programa nuevo?	2	2.50	-	-	2	2.50	6	7.50	70	87.50	80	100
10. Ayuda al maestro a desarrollar el plan de acción de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos de la escuela	1	1.25	-	-	2	2.50	3	3.75	74	92.50	80	100

Continuación

PROBLEMATICA	SIEMPRE		A MENUDO		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%	Cuant.	%
11. Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad	1	1.25	1	1.25	5	6.25	2	2.50	71	88.75	80	100
12. Es mesurado en el consejo y exhortaciones?	2	2.50	-	-	3	3.75	4	5.00	71	88.75	80	100
13. Se muestra respetuoso de la personalidad y saber de los maestros?	2	2.50	3	3.75	2	2.50	1	1.25	72	90.00	80	100
14. Es prudente en el elogio y censura?	1	1.25	3	3.75	3	3.75	1	1.25	72	90.00	80	100
15. Es amable en su trato?	2	2.50	2	2.50	4	5.00	1	1.25	71	88.75	80	100
16. Reconoce sus errores y deficiencias?	1	1.25	2	2.50	1	1.25	2	2.25	74	92.50	80	100
17. Respeta el criterio ajeno	1	1.25	2	2.50	4	5.00	1	1.25	72	90.00	80	100
18. Está familiarizado con las personas e instituciones locales que pueden ayudar en la solución de problemas?	2	2.50	3	3.75	1	1.25	2	2.50	72	90.00	80	100
19. Se interesa por las dificultades de los alumnos	1	1.25	3	3.75	1	1.25	3	3.75	73	91.25	80	100
20. Cooperación con los profesores y padres de familia en bien de la comunidad?	1	1.25	2	2.50	2	2.50	3	3.75	92	90.00	80	100

* Aplicado en los cantones Quito, Guaranda.

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La Tabla # 3 contiene las respuestas y correspondientes porcentajes - para cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a nivel de Colegios en Quito y el Cantón Guaranda, de cuyo análisis se destaca:

- El 83,75 % responde que NUNCA les visita el supervisor con regularidad.

- En concordancia a esta primera forma de respuesta, las demás no son sino la afirmación categórica de que la ausencia física del supervisor en los colegios de segunda enseñanza, impide el análisis de sus acciones en asuntos técnico-pedagógicos de su función y peor aún en las relaciones entre supervisor con maestros, alumnos y sociedad.

T A B L A IV.

CUESTIONARIO # 4

Criterios de profesores a nivel pre-primario y primario sobre la acción de los supervisores en los aspectos técnico-pedagógicos y las relaciones interpersonales.*

P R O B L E M A T I C A	OTRA		SIEMPRE		A MENUDO		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%
1. El supervisor le visita con regularidad?			29	16.29	54	30.33	71	34.88	23	12.92	1	0.35	178	99.77
2. Demuestra preparación técnica suficiente?			13	7.30	39	21.91	91	51.12	30	16.85	5	2.80	178	99.98
3. Es preciso en el manejo de instrumentos de supervisión?			26	14.60	37	20.68	69	38.76	33	18.53	13	7.30	178	99.87
4. Es vertical para cumplir leyes y reglamentos			29	16.24	46	25.84	66	37.07	34	19.10	3	1.68	178	99.98
5. Da buen ejemplo con su comportamiento profesional?			37	20.68	31	17.41	72	40.44	35	19.66	3	1.68	178	99.87
6. Es sugestivo para despertar iniciativas?			23	12.92	27	15.16	65	36.51	48	26.96	15	8.42	178	99.97
7. Incentiva para que mejoren sus conocimientos?			22	12.35	24	13.48	68	38.20	46	25.84	18	10.11	178	99.88
8. Suministra medios para que los profesores compartan de las innovaciones técnico - pedagógicas?			11	6.17	19	10.67	75	42.13	44	24.71	29	16.29	178	99.97
9. Da la orientación suficiente para la implantación de un programa nuevo?			10	5.61	25	14.04	78	43.82	45	25.28	20	11.23	178	99.98
10. Ayuda al maestro a desarrollar el plan de acción de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos de la escuela?			10	5.61	21	11.79	72	40.44	46	25.84	29	16.29	178	99.97
11. Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad?			11	6.17	19	10.67	78	43.82	50	28.08	20	11.23	178	99.97

Continuación

P R O B L E M A T I C A	OTRA		SIEMPRE		A MENUDO		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%	Cuant	%
12. Motiva a los profesores a desarrollar su creatividad?			22	12.35	24	13.48	96	53.93	27	15.16	9	5.05	178	99.97
13. Se muestra respetuoso de la personalidad y saber de los maestros?			33	18.53	32	17.97	76	42.69	27	15.16	10	5.61	178	99.96
14. Es prudente en el elogio y censura?			28	15.73	27	15.16	86	48.21	24	13.48	13	7.30	178	99.98
15. Es amable en su trato?			35	19.61	31	17.41	82	46.06	18	10.11	12	6.74	178	99.98
16. Reconoce sus errores y deficiencias?			13	7.30	23	12.92	65	36.51	34	19.10	43	24.15	178	99.98
17. Respeta el criterio ajeno?			27	15.16	23	12.92	73	41.01	37	20.78	18	10.11	178	99.98
18. Está familiarizado con las personas e instituciones locales que pueden ayudar en la solución de problemas?	1	0.35	18	10.11	22	12.35	74	41.57	47	24.40	16	8.98	178	99.76
19. Se interesa por las dificultades de los alumnos?			10	5.61	29	16.29	69	38.76	45	25.28	25	14.04	178	99.95
20. Cooperar con los profesores y padres de familia en bien de la comunidad?	1	0.35	8	4.49	18	10.11	66	37.07	47	26.40	38	21.34	178	99.76

* Aplicado en Quito y Guaranda.

REPRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La Tabla # 4. representa las respuestas y sus correspondientes porcentajes, a todas y cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los docentes de nivel preprimario, y primario, en los Cantones Quito y Guaranda. Estos son los datos más significativos:

1. El 39,88 % opina que el supervisor asiste a VECES con regularidad a los centros educativos.
2. El 51,12 % afirman que A VECES los supervisores demuestran preparación técnica suficiente.
3. El 38,76 % dicen que A VECES los supervisores son precisos en la utilización de instrumentos de supervisión.
4. El 37,07 % señala que los supervisores A VECES son verticales para cumplir leyes y reglamentos.
5. El 40,44 % creen que los supervisores A VECES dan buen ejemplo de su comportamiento profesional.
6. El 36,51 % indican que a VECES los supervisores son sugestivos para despertar iniciativas.
7. El 38,20 % responden que A VECES los supervisores incentivan a los maestros para que mejoren sus conocimientos.
8. El 42,13 % opina que A VECES los supervisores suministran los medios indispensables para que los profesores compartan de las situaciones técnico-pedagógicas.
9. Según el 43,82 % se deduce que la supervisión da A VECES la orientación suficiente para la implantación de un programa nuevo.
10. Un 40,44 % señala que A VECES el supervisor ayuda al maestro al de

MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTA N° 1

ENTREVISTADO: Prof., Lcdo., Jorge Rosero..... FUNCION: Programador. Sec-
retaría Técnica

ENTREVISTADOR: Prof., Ramón Torres Pazmiño.....

Fecha: ...II-81- Quito.....

Asunto: La supervisión.....

CONTENIDO

Entrevista:

Individual (X)

Grupal ()

Estructurada (X)

No estructurada ()

Sujeto:

Alumno ()

Padre ()

Madre ()

Profesores ()

Supervisores ()

Funcionarios (X)

Pregunta: Podría señalar algunas fallas en la Supervisión Ecuatoriana,?.....

Respuesta: Con mucho gusto... La falta de recursos económicos para una mejor actividad dentro del campo. No hay profesionales especializados en Supervisión Educativa y formados en una Universidad para esas funciones. Creo que hay falta de mística en el desempeño de sus tareas. - No hay recursos para la eficaz movilización, ni para ayudas tecnológicas - que deban emplearse.

Pregunta: Nuestra Tesis se llama "La Supervisión Motivante", cree usted, - que toca un problema específico en esta área?

Respuesta: Creo que sí. Hay que motivar a los profesores para que mejoren, hay que estimularlos en su trabajo, hay que corregirlos, hay visitarlos, eso es motivación. Si que remos un cambio en el actual estado

NOTA:

Entrevistas aplicadas a diez - Supervisores Nacionales y diez Provinciales y cuatro Funcionarios del Ministerio de Educación

MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTAS N° 1

ENTREVISTADO: Prof. Lcdo. Jorge Rosero FUNCION: Programador. Secretaría Técnica

ENTREVISTADOR: Prof. Ramón Torres Pazmiño

CONTENIDO

de la educación ecuatoriana, el rol del Supervisor es detectar la verdadera problemática dentro del proceso, a todos los niveles y de todos sus integrantes, diseñar, medidas correctivas de tal situación, sugerir procedimientos, evaluar resultados. Solamente de este modo, habremos avanzado en los objetivos de sacar adelante al País, con una sociedad mejor educada.

MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTA N° 2

ENTREVISTADO: Dra. María Eugenia González, FUNCION: Programadora Secretaria Técnica de Educación

ENTREVISTADOR: Prof. Gladys Galarza de Torres

Fecha: Enero-81-Quito

CONTENIDO

Asunto: La Supervisión Educativa en el País

Entrevista:

Individual (X)
Grupal ()
Estructurada (X)
No estructurada ()

Sujeto:

Alumno ()
Padre ()
Madre ()
Profesores ()
Supervisores ()
Funcionarios (X)

Pregunta:Cuál es su opinión sobre la manera cómo se hace Supervisión Educativa en nuestro medio?

Respuesta: La Supervisión adolece de muchas deficiencias actualmente. Mi criterio personal es que se ha orientado exclusivamente a actividades de simple carácter administrativo, descuidando el verdadero Rol del Supervisor, cual es la orientación técnico-pedagógica. Por tal razón, el Ministerio ha diseñado un Plan de reestructuración de la Supervisión Educativa que tiende a mejorar su estado actual.

Pregunta: Qué cree usted qué hace falta para ello?

Respuesta: Implementar carreras especializadas en la Universidad para formar supervisores. No descansar en la organización de cursos de mejoramiento para los supervisores ac

MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTA N° 2

ENTREVISTADO: Dra. María Eugenia González. FUNCION: Programadora Secretaría Técnica de Educación.

ENTREVISTADOR: Prof. Gladys Galarza de Torres.....

CONTENIDO

tuales. Dotarles de recursos necesarios para su trabajo,

Pregunta: Qué le parece el tema de nuestra Tesis?

Respuesta: Les felicito y me complace que hay maestros como ustedes que buscan su perfeccionamiento profesional.

MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTA N° 3

ENTREVISTADO: Prof. Luis Lara..... FUNCION: Supervisor en Bo-
lívar.....

ENTREVISTADOR: Prof. Teresa Torres de Noboa.....

Fecha: I-81-Guaranda.....

CONTENIDO

Asunto: Supervisión Educativa

Entrevista:

- Individual (X)
- Grupal ()
- Estructurada (X)
- No estructurada ()

Pregunta: Quiero saber su opinión so-
bre el supervisor educati-
vo.

Respuesta: Nos hace falta capacita-
ción profesional y técni-
ca. Necesitamos mayores facilidades
para comunicarnos con los profesores
del área asignada. No tenemos toda-
vía un instrumento sobre las funcio-
nes específicas que debemos cumplir.

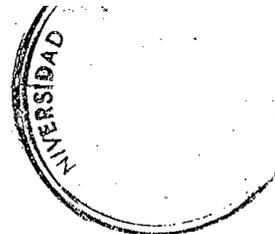
Sujeto:

- Alumno ()
- Padre ()
- Madre ()
- Profesores ()
- Supervisores (X)
- Funcionarios ()

Pregunta: Qué aspectos positivos -
destaca usted de la labor
del Supervisor?

Respuesta: El estar en contacto con
la realidad educativa, -
el saber de las necesidades de las -
escuelas, las fallas de los programas,
los errores de los maestros a fin de
concretar en acciones la labor de su-
pervisión.

Pregunta: Qué problemas anotaría us-
ted en la labor del Super-
visor?



MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTA N° 3

ENTREVISTADO: Prof. Luis Lara FUNCION: Supervisor en Bolí-
var

ENTREVISTADOR: Prof. Teresa Torres de Noboa

CONTENIDO

Respuesta: El más importante es el criterio errado que sobre el papel del supervisor tienen muchos maestros y algunos supervisores. Me refiero a que se le considera como un pesquisa, un inspector o un "metiche" en la vida del docente o por otro lado; en efecto, se cree que el verdadero valor de su tarea está en vigilar administrativamente a sus supervisados.