

SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Lluís Tort i Raventós

INTRODUCCIÓN

Intentar reflexionar sobre la supervisión y administración escolar es en verdad una empresa arriesgada, compleja y difícil. Las múltiples acepciones que en la práctica toman tales conceptos, junto con la indefinición e inconcreción de los aspectos escolares, hacen que este sea un tema infrecuente en los diversos planteamientos educativos. Nosotros, a pesar de todo, queremos aportar ahora nuestra experiencia investigativa al respecto, sin ninguna pretensión de ser plenamente exhaustivos ni de erigirnos en maestros de la verdad.

Al iniciar nuestra exposición, el primer problema que se nos plantea es el de definir los conceptos de supervisión y administración. Así, por ejemplo, si nos centráramos en el significado etimológico de la palabra «super-visión», veríamos cómo nos aporta una idea de visión desde arriba o visión panorámica; y aún si queremos, también podríamos hablar de visión de conjunto o visión sistémica. Ahora bien, en la práctica tanto se toma en el sentido de inspección, control, fiscalización, ayuda, evaluación, etc., como también en el de gestión, dirección, administración, *management*, etc. Conceptos todos ellos bien diferentes entre sí y con la idea de supervisión.

Por otro lado, una cosa muy semejante nos sucede con la palabra «administración». Esta ya desde el punto de vista etimológico nos presenta dificultades, puesto que tanto puede venir de *ad-ministrare*, en el sentido de procedimiento de una actividad, como también de *ad-manus-trahere*, que es el cómo se realiza este procedimiento. Este doble concepto ha llevado a definir la administración, según la corriente anglosajona, desde el manejo y gestión de una actividad cualquiera, y según la

corriente influenciada por el Derecho romano, a la manera o forma de actuar¹. En consecuencia, la palabra «administración» tiene en la práctica tanto un significado burocrático y de actividad rutinaria, como de dirección y gestión y, por tanto, de actividad importante y creativa.

La ambivalencia que detectamos en estas dos expresiones propias de la profesionalidad empresarial sube de tono cuando vienen determinadas por la palabra «escolar». Por desgracia, la imitación que desde el campo de la enseñanza se hace de la organización empresarial cae frecuentemente en imprecisiones y confusiones, debido en parte a la particularidad del sistema educativo y en parte a la falta de conocimientos, experiencia e investigación que hay en el mismo. Por ello, creemos necesario precisar antes unos puntos de partida, claros y definidos desde el ambiente educativo, a fin de poder construir sobre ellos nuestra posterior exposición.

Así, según Lemus²: «La administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educativa». Y, «por supervisión escolar se entiende el conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje de alumnos y maestros, al perfeccionamiento profesional de los educadores, que se hallan en servicio, y al mejoramiento de la situación». Aceptando como buenas estas definiciones, tendríamos que, según el mismo Lemus, el director es el que debería realizar la función administrativa, y otra persona subordinada al director realizaría la función de supervisión.

Ahora bien, en nuestras escuelas actuales, vemos, por un lado, cómo el director cada vez más ejerce, favorecido por la legislación vigente, la función que hemos denominado supervisión. Y, por otro lado, empieza a entrar en las escuelas un nuevo personaje que realiza una mezcla de ambas funciones, si bien con predominio del aspecto administrativo; personaje que en algunos sitios se le llama administrador y en otros, gerente; denominaciones ambas de tipo netamente empresarial.

Como vemos, nos encontramos ante un problema de nombres y de funciones. Nosotros no vamos a entrar en discusiones y precisiones inoperantes. Al revés, aceptaremos tales denominaciones y a través de esta exposición pretenderemos romper una lanza a favor de este nuevo personaje, medio supervisor y medio administrador, que cada vez está adquiriendo más personalidad en las que podríamos denominar escuelas

¹ BLANCO, F., *El control integrado de gestión*, APD, Madrid 1975, p. 7.

² LEMUS, L. A., *Administración, dirección y supervisión de escuelas*, Kapelusz, Buenos Aires 1975, p. 26.

privadas; y que, tal como defenderemos, debería empezar a tener carta de identidad normal en la escuela pública, a pesar de todas las dificultades y planteamientos existentes hoy en día, si de verdad queremos conseguir una verdadera calidad, efectividad y rentabilidad de la enseñanza.

Y este es el propósito que nos guía al iniciar este tema, el cual pretendemos desarrollar exponiendo, primero, el concepto general que nos merece esta función, para pasar después a concretar las exigencias fundamentales que supone el ejercicio de dicha función.

CONCEPTO GENERAL DE LA SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Tal como acabamos de decir, vamos a tratar ahora de una función que tiene, por una parte, las características propias de la supervisión en cuanto tal, ya que, como dice Wiles, la supervisión es una actividad de servicio para que se pueda realizar y optimizar la situación de enseñanza/aprendizaje, de tal forma que se cree un ambiente adecuado para poder tomar correctamente las decisiones pertinentes por parte de maestros y directores; es decir, «a la supervisión le interesa el mejoramiento del proceso por medio del cual se toman las decisiones»³. Y por otra, tiene también las características propias de toda administración, en cuanto es gestión, planeamiento y dirección de los recursos disponibles, es decir, en cuanto pertenece al «área de *management* relacionada con la interpretación de la política de la empresa y su traducción en actos ejecutivos»⁴. Funciones que en nuestro caso tan solo se considerarán en el marco estrictamente escolar.

La vaguedad de estos conceptos y la imprecisión dentro del ámbito educativo en su denominación comportan un serio problema a la hora de clarificar ideas o formular juicios, máxime si no olvidamos la situación de cambios rápidos y constantes que existe en el campo tecnológico. Por ello, nos sentimos obligados, ante todo, a ofrecer un concepto general de la supervisión y administración escolar desde una visión moderna y global, realizada por medio de un enfoque sistémico de la organización, situando en él esta función, objeto de nuestro estudio, y delimitando, finalmente, sus diferentes planos de ejercicio.

³ WILES, K., *Técnicas de supervisión para mejorar escuelas*, Trillas, México 1973, pp. 23-24.

⁴ JOHANNSEN, H. y otros, *Diccionario de Management*, Oikos-Tau, Vilasar de Mar 1972; definición de la palabra «administración».

Planteamiento sistémico de una organización

Lejos de nuestra intención está el exponer ahora la teoría de sistemas. Tan solo, por las conclusiones a que queremos llegar, haremos hincapié en tres puntos fundamentales de la misma, a saber:

a) Concebimos el sistema, desde una perspectiva descriptiva, como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que convergen en un objetivo único y común. Por tanto, una organización, desde la perspectiva sistémica, exigirá este objetivo único y común que aglutine e integre todos los elementos para que se dé una totalidad y una interrelación efectiva.

b) Pero si contemplamos el sistema desde una visión dinámica, ello nos permitirá distinguir unos subconjuntos en su interior que funcionan como verdaderos sistemas y subsistemas; y, al mismo tiempo, podríamos reconocer al sistema como formando parte de un sistema superior o suprasistema, por lo que no sería real considerarlo una organización aseptica y separada de otros sistemas u organizaciones.

c) Ahora bien, si atendiéramos a la capacidad que tiene todo sistema de reaccionar ante el medio, tendríamos los sistemas abiertos y cerrados, entendiendo por sistema cerrado el que reacciona de modo previsible ante determinados estímulos programados, y sistema abierto el que se adapta al medio con el que se relaciona. Nosotros consideraremos la organización como un sistema abierto y, por tanto, capaz de reaccionar ante cualquier estímulo del medio en el que está inserto.

Fundamentados en este planteamiento sistémico, contemplaríamos ahora el sistema escolar, tal como nos dice Ouchi en su análisis de la organización empresarial japonesa⁵, como un sistema abierto en el que el elemento grupo o empresa, como unidad total, tendría el máximo valor. Es decir, si en un primer momento, según Fayol y Taylor, lo importante en toda organización era su efectividad y productividad, y si más tarde, por la aportación de los ensayos de Elton Mayo, lo principal era las personas y sus motivaciones (teorías X e Y de McGregor), ahora sin embargo, lo que se debe valorar de verdad es la empresa o la unidad sistémica (teoría Z de Ouchi), ya que esta hará posible que las personas se sientan como tales y además motivadas, y, en consecuencia, se alcanzará una producción y efectividad óptimas.

Por tanto, la supervisión y administración escolar deben ser consideradas como un subsistema del sistema escolar, centro o escuela, en el

⁵ OUCHI, W., *Teoría Z*, Norma, Fondo educativo interamericano, México 1982.

cual el objetivo a alcanzar, de una calidad educativa o de una óptima relación enseñanza/aprendizaje, sería el que facilitaría la unidad total, y, a su entorno, se establecerían las diferentes interrelaciones. Teniendo en cuenta, esto sí, que la finalidad principal de este subsistema es la de crear unidad y totalidad, característica básica y fundamental del sistema escolar; cosa que, nos tememos muchísimo, todavía no sea valorada en toda su valía y significado. Más aún, pensamos que unos planteamientos políticos mal entendidos, una pluralidad agresiva y divisoria, o un control e inspección favorecedores del individualismo y el normativismo pueden causar un inmovilismo o retroceso escolar.

Importancia actual de la organización

Ahora bien, este mismo planteamiento sistémico nos lleva a considerar la organización desde un ángulo mucho más complejo y total. Así nos dice G.M. Dobrov: «En realidad, a cada nuevo progreso realizado en la sustitución o el esfuerzo de las funciones fisiológicas del hombre por la técnica corresponde inevitablemente un crecimiento de la función social del hombre en el sistema de producción, pues estos progresos solo han podido realizarse gracias a nuevas formas de organización social y han tenido como efecto el desarrollo de la organización tecnológica de la producción»⁶.

Por tanto, muy bien podríamos destacar de esta cita dos ideas básicas, a saber:

a) Si es verdad que la función social crece a medida que se substituyen las funciones físicas del hombre por la técnica, entonces encontraríamos muy lógico y significativo lo que hemos afirmado en el apartado anterior sobre la importancia de la entidad o empresa como superación de las teorías de McGregor;

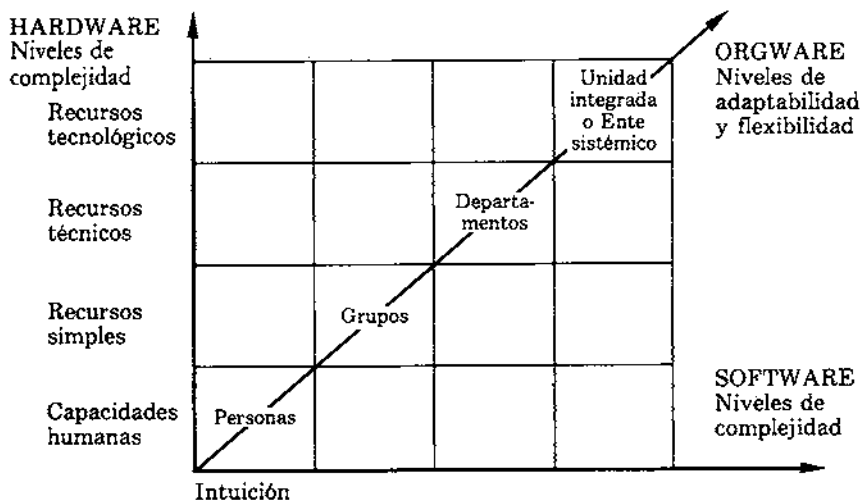
b) y si es verdad que las nuevas formas de organización social están en relación directa con el desarrollo tecnológico y con los elementos que lo integran, entonces no podemos hablar tan solo de organización, ya que esta está en función de otros elementos.

De ahí que, a partir de esta última idea, podríamos ahora afirmar que no basta con disponer de los medios técnicos (Hardware) ni tampoco del conjunto de conocimientos y elementos necesarios para dirigir los procesos tecnológicos (Software), sino que además se necesita una orga-

⁶ DOBROV, G.M., «La tecnología en cuanto organización», *Revista Internacional de Ciencias Sociales* 4, XXXI, Unesco, 1979, p. 635.

nización (Orgware) que esté especialmente perfeccionada a nivel y carácter específico del sistema tecnológico y de las condiciones de ampliación de sus principios y funciones. Es decir, por tanto, que la tecnología no desplaza al hombre plenamente, sino que comporta una nueva forma de organizarse, a fin de que esta pueda ser utilizada convenientemente, consiguiéndose con ello una mayor rentabilidad técnico-económica.

Si aplicáramos estas ideas al ámbito educativo y más concretamente aún al escolar, nos encontraríamos con un planteamiento organizativo innovador en la línea de lo ya afirmado en el anterior apartado, y que se convertirá en punto de partida de nuestra exposición.



Al contemplar el gráfico adjunto, podemos observar cómo se han señalado, por un lado, los niveles de complejidad del Hardware escolar. Niveles que hemos presentado según un orden creciente, a saber: primero, las capacidades físicas de la persona del maestro, tales como la voz, los gestos, el movimiento del cuerpo, etc.; después, los recursos más simples y directos que usa el maestro, tales como el lápiz, el papel, la pizarra, los mapas, etc.; a continuación, los recursos técnicos, tales como los audiovisuales en general; y terminamos con los aspectos más tecnológicos que están entrando ya en el ámbito escolar, tales como la televisión, los ordenadores, las máquinas de enseñar, etc. Por otro lado, hemos señalado también los niveles crecientes de complejidad del Software, a saber: primero de todo, la intuición y carisma propio del maestro; en segundo lugar, la programación o la ordenación tecnológica de la enseñanza de una asignatura; en tercer lugar, la interdisciplinarie-

dad, como proceso educativo interrelacionado y global; y finalmente, el Proyecto educativo o Ideario en el que queda plasmado técnicamente la coherencia de los objetivos que dan unidad al centro escolar.

Como resultado de la conexión entre el Hardware y el Software se nos pediría un tipo adaptable y flexible de Orgware, el cual ha sido presentado en niveles o formas diferentes, a saber: primero, la persona del maestro, fundamento de la enseñanza tradicional; segundo, el grupo de profesores que trabajan juntos, organización simple o coexistencial; tercero, los departamentos u organización por áreas de enseñanzas y el *team teaching*; y finalmente, el centro como unidad sistémica o entidad integrada por personas que tienen una finalidad común, Proyecto educativo, expresamente aceptada.

Desde nuestro ángulo de trabajo, este planteamiento nos llevaría a contemplar evolutivamente tres fases de la función supervisora y administrativa de los centros escolares. En la primera fase, esta sería considerada como una actividad accidental a la escuela, realizada por no docentes poco promocionados o por docentes fracasados, es decir, una verdadera minusvaloración de la función, que situaríamos en el primer y segundo nivel del Orgware. Más tarde y en una segunda fase, estas funciones tomarían cierta carta de identidad, por lo que se considerarían importantes ya en el plano de la administración pública ya en los macrocolegios privados, fase que podríamos situar en el segundo y tercer nivel del Orgware. Y finalmente, en una tercera fase, que colocaríamos en el tercero y cuarto nivel del Orgware, debería esta función formar parte especial de toda organización escolar; y esta es la teoría que propugnamos nosotros, como tantos entendidos en el tema, como respuesta adecuada a los complejos momentos actuales.

Planos del ejercicio de la función

Repetidamente hemos estado hablando de la supervisión y administración escolar. Ahora bien, dada la realidad existente en nuestro sistema educativo, puede este concepto sufrir unas interpretaciones muy lejanas a nuestros reales planteamientos. Ante este problema creemos necesario ofrecer una visión panorámica del ejercicio de esta función, a fin de clarificar convenientemente nuestro propósito conceptual.

El ejercicio de la función de supervisión y administración educativa tiene diferentes niveles reales, los cuales pueden ser agrupados en tres planos, a saber: el plano central (estatal y/o autonómico), el plano escolar (los centros docentes) y el plano intermedio situado entre los dos anteriores y que tendría en la inspección su máximo exponente.

Ahora bien, el nivel fundamental, al servicio del cual se encuentran

todos los demás, lo constituye siempre el centro escolar, unidad en donde se realiza efectivamente la educación. Constituyendo esta unidad por sí sola un sistema perfectamente integrado; con la salvedad de que, mientras en los servicios centrales e intermedios «predomina la atención a los problemas de la organización global del sistema, en los centros docentes priman o se acentúan los problemas didácticos o pedagógicos»⁷. Así, por tanto, tenemos una clara diferenciación entre los tres planos, lo que presupone también unos distintos niveles de acción supervisora y administrativa.

Sin embargo, si diéramos un paso más y consideráramos cada uno de estos planos, podríamos observar otras diferencias interesantes. Así:

a) Plano central. A este servicio correspondería «trabajar en la articulación de los objetivos de la actividad educativa con las directrices generales de desarrollo del país; obtener los recursos, planificar su asignación, y regular y controlar su empleo; construir y asegurar el mantenimiento de los centros necesarios; promover la investigación educativa, mantener a todos los niveles una información adecuada que asegure el buen conocimiento de planes y objetivos, y canalice iniciativas e inquietudes; estimular, apoyar, coordinar y controlar toda acción educativa pública y privada. Estas funciones exigen una dirección administrativa que coordine la actividad de numerosos especialistas de alto nivel en campos muy diversos»⁸, lo que hace evidente la necesidad de una alta tecnificación.

b) Plano intermedio. La complejidad, dinámica y variabilidad del sistema educativo en el momento actual hacen necesarios unos núcleos de coordinación y apoyo a la actividad que desarrollan los centros, y de enlace entre estos con los servicios centrales, así como la articulación y concreción de los planes y directrices centrales con las necesidades locales. Funciones estas que no pueden afrontarse correctamente por medio de la actual organización de las Inspecciones de enseñanza. Es necesario, pues, y urgente una renovación en este plano, tal como hemos propugnado en otros escritos⁹, si realmente queremos alcanzar una verdadera renovación pedagógica.

⁷ DE PUELLES, M. y otros, *Elementos de la Administración educativa*, M.E., Madrid 1980, p. 46.

⁸ GUTIÉRREZ, A., «La formación de administradores y las exigencias de la administración educativa», *Perspectivas*, Revista trimestral de educación, Unesco, Madrid 1977, p. 78.

⁹ LL. TORT ha publicado diferentes artículos sobre inspección. Sus trabajos más importantes son su tesis doctoral sobre *Prospectiva d'Inspecció d'Ensenyament a Catalunya* y la *Propuesta de renovación de la Inspección*, presentada a la Generalitat y realizada en colaboración.

c) Plano escolar. El centro docente es la base del sistema educativo y, como ya hemos dicho, es él mismo un sistema completo y abierto, en el que se lleva a cabo la tarea educativa. Por consiguiente, el resto del sistema educativo viene a ser un suprasistema que tiene como fin primordial proporcionar a los centros apoyo y ayuda para que puedan desarrollar su unidad sistémica, significada en la calidad de su tarea educativa. Por tanto, todo centro tiene una esfera propia de responsabilidad que exige la existencia de una autonomía real en su organización y ejecución. Esta autonomía debería ser respetada y potenciada por la organización del suprasistema, lo que pediría, entre otras cosas, una supervisión y administración propia y peculiar que ayude al centro escolar a tomar sus propias decisiones e iniciativas con toda libertad y de acuerdo con el entorno o ambiente que le rodea. Y este es propiamente el concepto de la función, objeto de nuestro trabajo, la cual tiene un amplio ámbito de actuación y puede ser ejercida por diversas personas, lo que nos obligará a realizar una serie de precisiones, tal como intentaremos hacer en los puntos siguientes.

LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Hemos intentado hasta ahora presentar un concepto moderno y amplio de la supervisión y administración escolar. Nuestra visión ha podido pecar de ambiciosa, pero lamentaríamos muchísimo que pudiera parecer simple y reductiva. Por eso, ha llegado el momento de precisar convenientemente las características propias y positivas de esta función. Función que hemos ido denominando, constantemente, de supervisión y administración escolar; no obstante, de ahora en adelante creemos conveniente, en un intento simplificador, hablar tanto de supervisión, como de gestión, como de administración, de forma indistinta y según las circunstancias más significativas.

Así, pues, el objetivo de este apartado es doble. Por una parte, pretendemos concretar y especificar el contenido de nuestras ideas a fin de que se entienda correctamente lo que queremos decir, ya que mucho nos tememos que nuestra exposición haya quedado diluida en ciertas afirmaciones un poco generalizadas, cosa explicable empero por lo tremendamente difícil que es para nosotros ceñirnos exclusivamente a un tema como este, que consideramos muy rico, amplio y olvidado. Y por otra parte, pretendemos dejar bien clara la necesidad e importancia de esta función dentro de la organización escolar, lo que consideraríamos un tremendo fracaso si no lo consiguiéramos.

Punto de partida

Al empezar esta parte creemos conveniente primero de todo exponer, a manera de breve resumen, los puntos más importantes que hemos ido señalando hasta ahora, ya que sobre ello pretendemos construir nuestras próximas afirmaciones. Así, podríamos señalar:

—Si bien nuestro lenguaje y contenido, respecto a este tema, están inspirados en el campo empresarial, ello no obsta para que existan unas diferencias notables, no solo de grado sino también de naturaleza, al tratarse aquí del ámbito educativo.

—Tanto la supervisión como la administración tienen pocos elementos comunes entre sí y con el tradicional concepto de escuela; sin embargo, dada la novedad de esta posible función en el campo escolar y la indeterminación del ámbito educativo, nos ha parecido interesante juntarlas en una sola denominación, a fin de poder expresar mejor el sentido de la función y la particularidad del lugar de trabajo.

—La supervisión es considerada como un servicio en pro de las condiciones del proceso de enseñanza/aprendizaje, y la administración debe ser tomada como la gestión de los recursos y de la interpretación de las políticas educativas. La unión de ambas nos describe el verdadero valor y contenido de la función que tratamos.

—El planteamiento global en el que inserimos la supervisión está pensado de acuerdo con la teoría de sistemas, por el cual el centro escolar es considerado como una verdadera unidad sistémica, autónoma y responsable, que debe ser potenciada y desarrollada para que se dé, efectiva y correctamente, el proceso educativo.

—La supervisión y administración escolar, como subsistema del sistema escolar, debe estar al servicio optimizante de esta unidad, y ha de estar también en interrelación constante con todos los otros elementos o subsistemas del sistema.

—El sistema escolar es por definición, o ha de ser, un sistema abierto que debe adaptarse constantemente al entorno, principalmente en el aspecto sociocultural, adaptación que deberá ser facilitada y potenciada por la supervisión y administración educativa.

—Fundamentados en este mismo planteamiento sistémico, será necesario considerar la organización escolar como un elemento flexible y adaptable tanto por el soporte técnico y estructural como por la base formal del centro; contemplando, siempre, los tres conceptos en una interrelación e interdependencia constante y global.

—La función supervisora y administrativa tiene diferentes planos de

realización educativa, a saber: central, intermedio y escolar. Para nuestro planteamiento, el único que nos interesa es el último, si bien contamos también con los otros, en cuanto le apoyan y crean el ambiente oportuno para que la escuela pueda estructurarse como unidad autónoma y responsable.

Situación actual

Hemos dado un concepto de supervisión y administración escolar. Hemos concretado los puntos más fundamentales sobre los que estructuramos este concepto. Ahora, nos deberíamos preguntar, ¿es necesaria hoy día esta función en la escuela?, ¿no es ella una función superflua y antieconómica?, ¿qué tiene que ver la tal función con la escuela y la educación?, ¿qué interés tiene esto para la gran cantidad de escuelas públicas?

Realmente contestar estos interrogantes, y otros muchos que nos podríamos hacer, no es una tarea fácil y sencilla. Pero, queramos o no, es necesario afrontarlos si pretendemos realizar una exposición que sea útil y positiva.

Nuestro planteamiento es muy sencillo y elemental. Existe, en el ámbito educativo, una progresiva variabilidad y complejidad evidente de cuestiones. Las respuestas que se dan están dentro de una clara inercia y son totalmente inadecuadas al momento actual al ser pensadas en conceptos tradicionales. Por consiguiente, se debe innovar, entre otras cosas, la estructura organizativa escolar. Y formando parte de ella, se debe admitir sin demora la función de tipo gerencial. Veámoslo más ampliamente.

Recientemente hemos asistido a una explosión de tipo escolar y educativo muy grande. Y si bien en un principio fue tan solo cuantitativo, con el aumento espectacular del número de alumnos, profesores, edificios y recursos financieros dedicados a la educación, ahora debemos hablar ya del *boom* cualitativo de la educación. Así, actualmente nos encontramos con una diversidad posible de realización de la función educativa, tal como la educación formal, no formal, operatoria, especial, compensatoria, paraescolar, etc.; con una complejidad continuamente evolutiva de elementos necesarios para realizar la educación, causados por los avances técnicos y tecnológicos; con una complicación y diversificación laboral muy notable; con una proliferación legal extraordinaria, etc.

Todo ello convierte la toma de decisiones, dentro del ámbito escolar, en una aventura difícil y compleja. La limitación de recursos financieros, la necesidad de pensar en un presente y en un futuro a la vez, y la

urgencia, la frecuencia y la responsabilidad de los acuerdos obliga a una revisión profunda de los contenidos y métodos de enseñanza, pone en crisis los elementos que han sido tan sólidos hasta ahora, como son el papel del maestro y aun de la misma escuela en relación con la sociedad. Esto nos lleva a la reconsideración de justicia y efectividad entre la ambiciosa y progresiva demanda escolar, y la calidad y oportunidad de los resultados, juntamente con la limitación de los recursos económicos y financieros. En una palabra, se está imponiendo por momentos una visión globalizadora, logística y racionalizadora de la educación.

Frente a esto, tenemos una estructura escolar organizada sobre la buena voluntad y vocación de los docentes, a los cuales se les exige siempre más de lo que pueden y saben; tenemos una visión reductiva de los problemas escolares fundamentales, situándolos tan solo en la preparación de las clases y en el mantenimiento de la disciplina; y tenemos una contemplación simple del proceso educativo, como si fuera algo que se desarrolla tan solo dentro del aula por medio de una interrelación individual maestro-alumno. Y esto no puede continuar así.

Y si bien existe en algunos la comprensión de la amplitud de los problemas pedagógicos y de la conexión entre la educación y los problemas sociales, en realidad, esto les parece una cuestión exclusiva de los profesionales de la docencia; marginando y minimizando la complejidad y dinámica de otros posibles enfoques de la actividad educativa planteados de forma más racional, lógica y rentable, como nos aportaría la visión administrativa, gerencial y supervisora. Radicando, pues, aquí el sentido y el porqué de esta exposición.

Proceso de la función

El contar con una administración escolar, tal como acabamos de afirmar, puede ofrecernos un nuevo enfoque de los problemas educativos actuales. Este enfoque vendría en gran parte determinado por el mismo planteamiento sistémico que hemos hecho de la organización; pero siempre en cuanto esta función de supervisión y gestión pudiera tener una verdadera carta de identidad en la misma organización escolar. En consecuencia, esto nos obligaría a especificar el ámbito y amplitud de la función para situarla en el conjunto organizativo. Es decir, y con otras palabras, si las actividades a realizar por el supervisor y administrador escolar tienen cierta entidad y esta es necesaria para el desarrollo del proceso educativo, entonces, esta función forma parte de la organización, siempre, naturalmente, flexible y adaptada al soporte tecnológico y la dinámica formal escolar, ya que es un subsistema elemental de todo el sistema.

Por este motivo, ahora intentaremos exponer, primero, el proceso seguido en la formación de esta función, para continuar después hablando de las actividades que la integran, y finalizar tratando de su ensamblaje dentro de la organización y sistema escolar.

Empecemos, pues, resiguiendo el proceso de desarrollo de esta función supervisora y administrativa, ya que esto, a pesar de ser tratado en líneas generales y dentro de nuestro país, nos ofrecerá una mayor comprensión sistémica del tema.

La supervisión en la empresa era realizada, en un principio, por el hombre fuerte de la cuadrilla, el cual ejercía de líder, gracias a la fuerza de sus puños, y tenía la misión de vigilar el trabajo de los demás¹⁰. La función supervisora escolar nace en las escuelas privadas (las no religiosas, por su estructuración como negocio, y las religiosas, por la entrada del personal seglar en substitución del religioso) y es ejercitada, normalmente, por el ecónomo o administrador, en cuanto era el hombre fuerte, el poseedor del dinero, gracias al cual podía ejercer el control y la vigilancia, basados en el temor y el respeto servil. Y aunque en un primer momento era esta una función del director, pronto por la ampliación y complicación escolar fue delegada en otra persona. En las escuelas de patronato y también en las públicas, esta función era ejercida ya por un elemento del patronato ya por la inspección de enseñanza, dándose también por igual la convergencia entre poder y fuerza. Debemos hacer notar, pero, que existían, además, en todas estas escuelas, las actividades propiamente administrativas y burocráticas, las cuales estaban separadas de la función supervisora y eran ejercidas, en tiempos muertos, o por personas fracasadas como docentes o de poca categoría humana.

Más tarde, la entrada de las nuevas ideas sobre motivación y consideración del factor humano, gracias a los convenios y leyes laborales, y sobre la rentabilidad económica con visión no lucrativa, acompañadas ambas por la normalización de las técnicas educativas, llevó a este personaje a tener un puesto de trabajo más definido y que se fue ampliando poco a poco. En este momento podría ser considerado como «un manager de primera línea, responsable de determinado grupo de operaciones o actividad» o, también, como «sinónimo, en algunos casos, de capataz»¹¹. Ambas ideas se dan por separado, pero confluyendo en una misma persona, la cual va perfilándose con un nombre definido, el de administrador escolar, a pesar de que las funciones realizadas sean más propias del supervisor. Naturalmente, todo este proceso se da en la escuela privada; en general, pero en los macrocolegios el ámbito de in-

¹⁰ ARIAS, F., *Formación y papel del Supervisor*, Trillas, México 1980, p. 16.

¹¹ JOHANNSEN, H., y otros, *op. cit.*, definición de la palabra «supervisor».

fluencia y de actividad se va ampliando paulatinamente, por lo que no queda otro remedio que buscar personas preparadas para ejercer esta función que continuaba siendo básicamente económica y un poco financiera. Ante la conflictividad laboral, el director de la escuela va centrando su preocupación en lo pedagógico, materia por la que se siente preparado, dejando las otras responsabilidades cada vez más en manos del llamado administrador. Este, ante el poder real que cae en sus manos, y dada su preparación casi siempre proveniente del campo empresarial, prefiere ser llamado gerente. Y aunque en la escuela pública este personaje no se considera necesario, sin embargo, la función del director es muy semejante al de la escuela privada, a causa principalmente de unas normativas que se han querido llamar democráticas, pero que son difícilmente operativas.

La formación profesional de los nuevos administradores o gerentes, la conflictividad socioeconómica del momento, el ejemplo de otros sectores, como es el hospitalario, o de otros países, como el norteamericano, han llevado a plantear el ámbito escolar con unos enfoques mucho más dinámicos y adecuados a la movilidad del momento, tal como hemos intentado exponer. Esta nueva visión ya no puede ser considerada como exclusiva de la escuela privada o de los macrocolegios, sino que ha de formar parte esencial de toda la escuela moderna, sea grande o pequeña, sea pública o privada. Y para entender mejor esta afirmación comprendemos que se hace necesario concretar el campo de actividades de este administrador escolar. Y esto es lo que queremos hacer a continuación, tal como ya habíamos programado.

Ámbito de la función

Nuestra intención, en este momento de la exposición en la que queremos definir el perfil del puesto de trabajo llamado indistintamente supervisor, administrador o gerente escolar en su parte más operativa, es la de precisar el campo o ámbito de función del mismo, para poder después analizar su viabilidad, necesidad y aplicabilidad a todo tipo de escuela.

Al querer definir el ámbito específico de una función, es muy fácil caer en la descripción de actividades, las cuales por su concreción y denominación puntual hacen muy difícil la concordancia y aceptación unánime, lo que puede llevar a una descalificación del ámbito general de una forma totalmente gratuita.

Ante este peligro, creemos más positivo empezar por una descripción general de las funciones o tendencias, a fin de ver las concreciones desde una perspectiva más amplia y dinámica.

Así, podríamos definir al supervisor y administrador escolar como el responsable de todo lo que no es directamente pedagógico, con el objetivo de vitalizar, potenciar y transformar el centro escolar. Este personaje, propiamente, no educa —aunque en una escuela todo ha de ser educativo— ni tampoco es el encargado de determinar los grandes objetivos del centro; su misión está en facilitar los medios para que pueda llevarse a término la tarea educativa de forma óptima y hacer posibles (coordinándolos, estructurándolos y delimitándolos, si ha lugar) los objetivos del centro. Por lo que, en cierta manera, es tanto un asesor como un ejecutivo al servicio del proceso educativo.

Y tal como dice Lemus¹², la característica principal de este puesto de trabajo no viene definido por las técnicas usadas ni por el conocimiento que se tenga de estas técnicas, sino por el propósito, la forma de enfoque y por la capacidad de obtener resultados a través de la organización y de los recursos propios (personales, materiales, económicos, formales, técnicos, etc.).

A partir de estas ideas, podríamos ahora describir las más importantes actividades que implicaría la función¹³, las cuales las agruparíamos en torno a unos elementos básicos, tales como:

a) *Función administrativa*, realizada principalmente por:

- la planificación y organización general y concreta, a corto y a largo plazo, del centro;
- cuidado de las nóminas, contratos, substituciones, bajas, jubilaciones y despidos;
- responsabilización de las matrículas, bajas, expedientes de los alumnos, calificaciones, estadísticas...;
- fichero, papeleo y actividades burocráticas, etc.

b) *Función económica*, realizada principalmente por:

- ejecución de los cobros y pagos;
- la financiación e inversión;
- la amortización y los nuevos planes;
- la búsqueda de recursos nuevos y la rentabilidad de los espacios, etc.

¹² LEMUS, L.A., *op. cit.*, p. 192.

¹³ NERRI, L.C., *Introducción a la supervisión escolar*, Kapelusz, Buenos Aires 1975, pp. 64-67.

c) *Función de mantenimiento*, realizada principalmente por:

- cuidado de instalaciones, reparaciones, obras y dotaciones;
- adquisición de abastecimientos, y cuidado de la cocina y comedor;
- adquisición y distribución de las compras, mobiliario, material escolar...;
- responsabilización sobre la limpieza, etc.

d) *Función de relaciones externas*, realizada principalmente por:

- información y contacto con los padres;
- relación con la Administración pública: Inspección, Organismos locales, etc.;
- comunicación con los bancos y tiendas;
- promoción del centro y relación con el entorno en el que está inserto;
- creación de imagen ,etc.

e) *Función técnica*, realizada principalmente por:

- control positivo de los diferentes departamentos a su directa responsabilidad;
- responsabilidad expresa sobre el personal no docente;
- confección y seguimiento del presupuesto;
- cuidado de los deportes y actividades extraescolares (material, entrenadores, fichas, campos, etc.);
- conocimiento y aplicación de la legislación vigente en campo laboral, escolar, impuestos, etc.;
- representante sindical, legal y de representación de la empresa en los comités de empresa, tribunales, etc.;
- facilitar la investigación educacional y la puesta al día;
- evaluar e innovar su propia gestión, etc.

Sin temor a ser repetitivos, hemos de precisar, una vez más, que todas estas actividades expuestas pueden ser de hecho variadas, ampliadas y eliminadas según voluntad, ya que no pretenden ser concluyentes, sino tan solo indicativas.

Según nuestro criterio, cada supervisor y administrador escolar debería determinar, en cada escuela, las necesidades presentes y futuras tanto del centro como de los educadores y, por lo tanto, concebir sus funciones de acuerdo con la optimización de los medios y los recursos disponibles. De aquí que podríamos afirmar que los criterios de racio-

nalidad de la gestión en el funcionamiento eficaz y en la rentabilidad de los recursos serían la verdadera razón de ser de este puesto.

Por tanto, no es de extrañar que veamos la motivación del administrador, en su ejecución, muy diferente a la del pedagogo o educador. Y aunque sus funciones puedan parecer que están dotadas de cierta unidad, la verdad es que existe una diversidad esencial en muchas de ellas. Pensemos, sino, en los diferentes modelos de escuela que se pueden realizar, en las diversas formas de organización interna que se puede adoptar, en las variadas respuestas alternativas que se puede dar a las exigencias del medio y de la comunidad social en que se vive, etc. Todo lo cual presupone que no hay un hoy estable y permanente, sino un futuro y un mañana próximo, dinámico e innovador que condiciona este presente. Y por tanto, la función a plantear ha de ser evolutiva y flexible. De aquí que si tuviéramos que describir el perfil humano de este puesto diríamos que el administrador debería entender en:

- orientación y asesoramiento técnico y de calidad;
- planificación institucional, económica y de futuro;
- análisis organizacional y de mejora institucional, y tratamiento de conflictos;
- técnicas presupuestarias;
- administración de personal y potenciación de sus capacidades;
- conocimiento del mercado tecnológico escolar y cultural;
- aspectos complementarios a la escuela: arquitectura, sociología, medicina, psicología, estadística, etc.;
- investigación y desarrollo educativo;
- adecuación de la acción educativa al momento y a la situación.

Generalización de la función

En consecuencia, y aquí llegamos a otro punto importante de nuestro trabajo, podemos afirmar, sin ningún miedo a equivocarnos, que la figura del supervisor escolar es realmente necesaria y rentable para la escuela. Tan solo creemos que la ignorancia de la cuantía de las posibilidades presentes y futuras, y de los gastos puede llevar a un desprecio y minusvaloración de esta función y, por tanto, al despilfarro y a la inoperancia. Y si tal como podemos ver en un análisis de sistemas, todo sistema está expuesto siempre a la entropía y por tanto al caos o a la ineficacia¹⁴, podemos colegir que se generará energía y vitalidad correc-

¹⁴ DE PUELLES, M. y otros, *op. cit.*, p. 29.

tora a través de este puesto, pensado de la forma que acabamos de exponer; de lo contrario, nuestras escuelas alargarán su agonía inevitable.

Muy corrientemente, encontramos la afirmación de que la tal función que hemos descrito tan solo tiene sentido en la escuela privada, dada su autonomía y posibilidades económicas, pero no en la escuela estatal. Sería realmente deprimente pensar que tan solo la privada pueda optar por una rentabilidad, eficiencia, innovación y dinamismo. Y más terrible aún sería escudar nuestra falta de visión e ignorancia en afirmaciones de clasismo, lucro y otros epítetos similares. Este nunca sería un buen camino a seguir.

Para llegar a ser realmente objetivos e imparciales deberíamos saber distinguir entre el puesto de trabajo y la función. Y una vez aceptada esta superación, deberíamos ver qué funciones se pueden realmente hacer en cada centro. Ya que otro tópico que hemos encontrado con frecuencia es que estas, las funciones, las realiza la Administración pública, y, por tanto, las escuelas estatales no deben tener preocupaciones y responsabilidades. Y con esto no estamos absolutamente de acuerdo, ya que creemos que cada centro, estatal o no, puede responsabilizarse de cuidar su imagen; puede hacerse más competitivo, y no precisamente por ser gratuito; puede estudiar el convertirse en rentable e innovador; puede investigar y planear el futuro; puede organizarse según las teorías modernas; puede buscar recursos externos para mejorar la educación; etc. En una palabra, sí que existen funciones que puede realizar este puesto de trabajo, y obtener así una mejor gestión de todos los recursos.

Reconocemos, pero, también, que gran parte de esta gestión la está ejerciendo la Administración pública. Pero nosotros, que hemos estudiado la inspección de enseñanza en nuestra tierra y en otros países, creemos que aquí existe un vacío y una posible renovación. Y estamos convencidos de que una de las profesiones con más futuro es precisamente la de supervisor y administrador escolar. Según nuestra manera de pensar, es necesario promover en la actualidad una generación de administradores escolares, los cuales deberían tener la posibilidad de dos campos de acción, a saber:

a) en uno, ejercerían la responsabilidad de los centros estatales de forma directa; teniendo en cuenta, pero, que si se tratara de un centro muy grande, este tendría un administrador adscrito en exclusiva, y si se tratara de centros pequeños, estos se agruparían en una unidad rentable con un solo administrador;

b) y en el otro, estarían bajo la responsabilidad de las administraciones públicas locales para rentabilizar e investigar lo ya existente y planificar el futuro.

Tanto los unos como los otros deberían estar conectados con unos órganos sectoriales, definidos como zonas geográficas con una historia y una cultura comunes —las comarcas, que por su amplitud manejable puedan convertirse en verdaderos centros autónomos, coordinados, pero, con el órgano provincial de los Serveis Territorials.

Papel del administrador

Llegados a este punto, creemos que tan solo nos resta, para terminar, exponer brevemente unas consideraciones más secuenciales, tales como el lugar que debería ocupar el supervisor y administrador escolar en la organización del centro, la formación de estas personas y el papel que tienen en el proceso educativo.

Continuamente hemos estado intentando dibujar una importante función o puesto de trabajo. Por experiencia sabemos que, según sea el tipo de escuela, esta plantea un serio conflicto con las funciones y responsabilidades del director del centro escolar. La pregunta que nos haríamos sería, ¿quién depende de quién? Nuestra opinión la hemos dejado muy patente en diversas ocasiones. Así y todo, pensamos que es fundamental tomar la organización escolar como un conjunto sistémico en el que cada persona tiene su función propia e interrelacionada. La del director ha de ser considerada como pedagógica y esencial, ya que el centro es escolar. Él coordinará la actividad de los docentes. Él planeará, animará y facilitará la formulación de los objetivos generales, a partir de la participación de los educandos y educadores. Él decidirá, por sí mismo o en equipo, lo más conveniente en referencia a lo educativo, etc. En cambio, el supervisor será el encargado de buscar los medios, facilitar los caminos, orquestar las secuencias, prever el futuro, etc. para que la actividad del anterior se pueda realizar efectivamente. En consecuencia, es imprescindible que ambos vayan siempre muy unidos. Sus campos son diferentes pero confluentes y complementarios entre sí. En caso de conflicto, pero, la primacía debe estar en función de lo educativo y pedagógico. Por tanto, el administrador debería formar parte del órgano central escolar y pertenecer a aquellos consejos que tomen decisiones importantes sobre el mismo centro.

En apartados anteriores hemos descrito esta función del supervisor como una actividad multiforme y variada. Su preparación, su modo de pensar, su motivación y su modo de ver la escuela hacen que esta persona no sea precisamente un educador o docente, aunque este tenga una cierta preparación administrativa. Para nosotros, la mejor persona para realizar esta función debería ser un profesional en gestión empresarial moderna con un conocimiento profundo del mundo flexible de la edu-

cación y sus variables. Esto, sin embargo, presenta una seria dificultad, ya que el entrar en un campo de actividad como el escolar tan poco competitivo económicamente con respecto a la empresa, hace que sean o personas con una gran vocación y por tanto excelentes pero minoritarias, o gente fracasada en la empresa y por tanto mediocres; o, también, individuos a tiempo compartido y por tanto deficitarios y limitados en su dedicación escolar. No obstante, dada la cantidad de cualidades que hemos señalado como propias del supervisor, quisiéramos recordar aquí que lo importante no es tanto el conocer o saber de todo, sino la actitud y motivación con que se enfrenta a los problemas organizativos y escolares; ya que el encontrar técnicos para que resuelvan los problemas concretos, aunque sean difíciles, es una cuestión accidental y fácil. Así, por tanto, encareceríamos entre otras cualidades una preparación global, moderna y técnica.

Finalmente, pensamos que la liberación del potencial humano docente, es decir, libres el director pedagógico y los docentes de las preocupaciones indirectas o de índole no pedagógica gracias a la actividad y funciones del supervisor, posibilitará que el centro escolar alcance un alto nivel de optimización; y si además consideramos que una de las funciones que este ha de ejercer es la de facilitar los medios para que se pueda dar el proceso educativo analizando al mismo tiempo su eficacia, el centro escolar puede obtener la máxima potencialidad posible y los docentes realizar su labor educativa con total satisfacción. En consecuencia, podemos muy bien deducir que si bien el administrador no tiene la categoría del educador, sin embargo, su papel es básico e importante para la consecución del proceso de enseñanza/aprendizaje; por lo que es de lamentar la tardanza y el olvido sistemático que tiene esta función para ser considerada como un elemento más de la organización escolar.

CONCLUSIÓN

Nichols Murray Butler, exrector de la Universidad de Columbia, afirmaba que existen tres clases de personas, las que hacen que sucedan cosas, las que examinan lo que sucede y las que no saben nunca lo que ha sucedido¹⁵. Nosotros abogamos para que no exista en nuestras escuelas este último tipo de personas. Y aunque por su profesión docente tengan los educadores la tendencia a ser de los segundos, creemos que en estos tiempos cambiantes se ha de dar en los centros escolares de los pri-

¹⁵ ODIORNE, G., *Dirección por objetivos*, Labor, Barcelona 1972, p. 20.

meros, a fin de no ir a remolque. Para posibilitar la existencia de estos, es por lo que hemos presentado el concepto y la importancia de esta en demasía ignorada función que denominamos supervisión y administración escolar.

Somos conscientes de la disparidad intrínseca que desde el punto de vista empresarial supone esta doble denominación, pero la voluntaria unidad técnica de la misma pretende ofrecer una idea tanto de la amplitud del concepto como de la novedad del mismo en el campo educativo.

Hay que tener en cuenta, empero, que esta función tratada es esencialmente técnica y no tiene nada que ver con las tareas más burocráticas, llamadas también administrativas, y que siempre son necesarias para una buena marcha de cualquier organización y estructura.

Es importante para nosotros destacar que, en el desarrollo de nuestro tema nos hemos sentido obligados a exponer una visión de la organización fundamentada en el análisis de sistemas. Con este fin hemos querido expresar un punto de partida esencial para nuestra tesis cual es la definición de la escuela como unidad integrada, contando con la interrelación e interdependencia de todos sus elementos; por lo que es inaceptable, dentro de la escuela, cualquier tratamiento individual desde cualquier ángulo y aspecto. Visión, además, que ampliamos al contemplar la organización como algo adaptable y flexible a las variables representadas por la evolución del soporte tecnológico, conjuntamente con la complejidad de la estructura formal escolar.

Por consiguiente, la supervisión y administración escolar, como parte integrante e imprescindible de la organización de la escuela, tiene la misión de posibilitar la adaptación del sistema educativo a los nuevos planteamientos que la sociedad de hoy tan versátil, cambiante y dinámica pide constante y progresivamente.

Hemos de reconocer, pero, que el ámbito de esta función es multiforme y esencialmente diferente. Por ello, es engañoso creer que existe una unidad real en su actividad. La variabilidad de esta función hace posible que pueda ser realizada por una o varias personas y aun entidades, por lo que existe una verdadera diferencia entre el puesto de trabajo y su función. Y a pesar de que la supervisión y administración escolar tuvo sus inicios y su desarrollo en la escuela privada, ahora tiene tanta importancia que debe ser consubstancial a toda organización escolar, sea pública o privada. Y si bien en su planteamiento ya no se puede hacer distinciones de ningún tipo, la forma de ser realizada puede tener una gran diversidad.

Naturalmente, con nuestra exposición no hemos agotado el tema ni mucho menos, tan solo lo hemos planteado. Los interrogantes, vacíos y

lagunas son aún muchos. Pero así y todo pensamos que, aparte de que no era nuestra intención ser exhaustivos, hemos dejado bien patente que creemos en esta función y que esperamos mucho de ella, entre otras cosas, la renovación real de nuestro sistema educativo y una mejora de su calidad.

RESUMEN

La supervisión escolar en su área administrativa, denominada también gestión, puede ser considerada hoy en día como esencial para el funcionamiento de toda escuela.

Aunque su denominación está sacada de la organización empresarial, sin embargo, presenta unas grandes diferencias con ella, dentro del ámbito educativo y en el ejercicio de la función. No es de extrañar, pues, que en castellano aún no se haya encontrado el nombre adecuado y preciso. De hecho, esta función tiene la misión de posibilitar el desarrollo de la actividad docente, sin ser ella, empero, propiamente docente. En cierta manera, podríamos afirmar que recae sobre la responsabilidad del que la ejerce, la gestión de todo lo que no es directamente docente. Esta función debe ser pensada y planificada de tal manera que, con una actuación presente en visión de futuro, los docentes y su director puedan realizar la misión educativa con satisfacción y calidad. Misión que ha de estar inserta, de forma dinámica y continua en el momento, en la sociedad y en el lugar donde esté edificada la escuela.

Este servicio que hace la función supervisora al centro escolar tan solo tendrá razón de ser, actualmente, si contemplamos la estructura de la escuela como un sistema verdadero. En este sistema la organización tiene sentido no solo por la producción y por las personas que la forman, sino además, y muy especialmente, por la visión del centro como unidad o grupo integrado tal como nos dice Ouchi en su teoría Z. Por tanto, la función supervisora ha de realizar, de forma esencial, el facilitar la consecución de la unidad integral de la escuela. Visión esta que deberíamos juntar a la de Dobrov, en cuanto que el Orgware de cualquier entidad ha de estructurarse de forma adaptada y flexible a la diferente complejidad de niveles del Hardware y del Software escolar. En consecuencia, la función de supervisión encuentra su sentido en la necesidad de dar una respuesta ineludible a la complejidad tecnológica y formal en la que se mueve la calidad docente de cada centro escolar.

Ahora bien, no todos aceptan la necesidad de esta supervisión. Se confunde, según nuestro parecer, entre la función y el puesto de trabajo. De hecho, esta identidad tanto puede darse como no, por lo que es conveniente distinguirlas. De lo contrario, al tener dicha función su origen y desarrollo en los macrocolegios privados puede ser gratuitamente minusvalorada por los planteamientos de otros tipos y formas de escuelas. Nosotros defendemos esta función como algo plenamente esencial en todo sistema escolar, sea privado o no, sea pequeño o grande. En todos ellos esta función es para nosotros imprescindible. Y si bien

en la escuela estatal parte de esta función será desarrollada por la administración central, sin embargo, cada centro o grupo gestionable de centros debería contar con alguien que realizara la función susodicha. Y si esto se realizara así, auguramos un porvenir óptimo y adecuado a los nuevos y progresivos cambios del ambiente escolar en bien de los centros.

ABSTRACT

School supervision, in administrative terms, can be considered as essential for the management of schools nowadays.

This way of naming comes from enterprise organization, and yet is different from school organization; because of that reason the right naming in Spanish hasn't been found yet. In fact, school supervision has the purpose of making possible teaching activities. To same degree we could state that those who manage are the persons in charge; management is not exactly a teaching act, although this functions ought to be planned in such a way that the headmaster and teaching staff could educate properly. We have to bear in mind the place and kind of society where school is located.

If we contemplate school arrangements as a real system, school supervision will have *raison d'être* nowadays. Organization is important for production and people, and school arrangements have to be contemplated through the school as a whole, as Ouchi says in his Z theory. Therefore, school supervision has to make easy the school unity completely. We should join this view and Dobrov's one who says that the Orgware of any organization has to be constructed in a soft way, keeping in mind complex levels such as Hardware and Software. As a result of that, school supervision would mean answering unavoidably to complex technology where every teaching institution is involved.

Now then, not everybody accepts the need of that supervision because, from our point of view, they confuse this function with a job. Both functions could be mixed up, but it is essential to distinguish between them. Otherwise, having the aforesaid function his origin and development in private macroschools, it can be underestimated by other kinds of plannings from other teaching institutions. We defend such a function as something completely essential in every kind of school, private or not, big or small. From our point of view, this functions is essential in every school. And even though part of this function will be carried out by the government in public schools, somebody should take charge of the aforementioned function in each teaching institution.

On the other hand, if this ware carried out, we can be sure of a very good future for teaching insitutions which are progressively changing.

