

EL SUPERINTENDENTE DE ESCUELAS COMO UN HIGIENISTA MENTAL

Mensaje a la Asamblea Anual de Superintendentes de Escuelas, celebrada en Aibonito, Puerto Rico, el 4 de diciembre de 1954.

Señores Superintendentes de Escuelas de Puerto Rico:

Agradezco profundamente la honrosa invitación que me han hecho ustedes para hablar en esta Asamblea Anual de Superintendentes de Escuelas. No podía perder una oportunidad tan magnífica de estar con un grupo profesional en el que tengo tantos y tan nobles amigos.

Se me ha pedido que hable sobre la participación del superintendente de escuelas en el programa de higiene mental escolar. He modificado el tema para que diga: El superinten-

dente de escuelas como un higienista mental. Voy a explicar la modificación.

El superintendente de escuelas, lo mismo que el maestro, desempeña varias funciones que son esencialmente las de un higienista mental. Relacionado a diario con seres humanos, orientando a seres humanos, cooperando con seres humanos, no otras pueden ser en parte las funciones del superintendente escolar que aquellas que corresponden, hablando en términos amplios, al psicólogo o al psiquiatra.

En la preparación moderna para el noble ejercicio de la docencia cobra cada vez mayor arraigo la convicción de que el maestro, por la naturaleza de sus funciones, tiene que ser un psicólogo a fin de poder comprender la naturaleza del educando, su dinámica y la manera de orientarlo en la solución de sus problemas y en su desarrollo total. Lo mismo puede decirse del administrador escolar. La brega diaria con seres humanos requiere del superintendente de escuelas una creciente preparación en aquellas disciplinas que ayudan al entendimiento y en la orientación de la conducta humana. Por esta razón es que me dispongo a hacer algunos comentarios sobre cuáles son las funciones del superintendente como un higienista mental.

En primer término, deseo señalar que en la misma forma en que el alumno ve en su maestro a uno de sus padres, así también el maestro con mucha frecuencia inconscientemente, ve en el principal o en el superintendente la imagen de uno de sus progenitores. Por razones de índole cultural, en el sentido antropológico de la palabra, los seres humanos en nuestro mundo de Occidente tendemos a crear lazos de dependencia, en búsqueda de seguridad y protección, con aquellas personas que en la jerarquía de autoridad están sobre nosotros. No quiero entrar en detalles sobre este aspecto de nuestra cultura, ya que ustedes comprenden que su discusión requeriría mucho tiempo. Baste por el momento señalar que la relación típica entre el maestro y el administrador es una semejante a la que aquél ha establecido, comenzando desde su infancia, con uno de sus padres. De modo, pues, que el superintendente tiene, en un sen-

tido psicológico, un crecido número de “hijos” en sus maestros y principales. Éstos manifestarán hacia el superintendente muchas de las actitudes que acostumbraron o acostumbran manifestar hacia uno de sus padres. Si las relaciones entre el hijo y su padre se caracterizan por la agresividad y el resentimiento, cuando aquél llegue a ser maestro tenderá a exhibir actitudes semejantes de agresividad y resentimiento hacia el superintendente, el principal o cualquier persona que ejerza funciones de autoridad. Señalo esto para advertir desde el inicio que el superintendente muchas veces podrá explicarse la actitud de tal o cual maestro, actitud excesivamente dependiente, actitud hostil y agresiva, actitud de diversas índoles, pero actitudes que no guardan relación con los hechos y la interacción diaria entre el superintendente y el maestro. Nuestra conducta humana muchas veces es poderosamente influida, más que por las circunstancias inmediatas o recientes, por situaciones que se remontan al pasado y a nuestro previo desarrollo. De inmediato, el reconocimiento de esta realidad psicológica implica que el superintendente tendrá que reorientar al maestro en aquellas actitudes hacia él que no se consideren adecuadas y deseables. Por sí esto constituye una labor intensa de higiene mental que recae plenamente sobre el superintendente escolar.

El superintendente de escuelas se da cuenta de la tremenda influencia que ejerce sobre el maestro en la determinación de las actitudes de éste hacia los alumnos. La filosofía educativa en que se fundamenta el sistema escolar y la calidad del liderato profesional son factores importantísimos en la plasmación de las actitudes y de la conducta del maestro en el aula. El superintendente comprensivo y tolerante en su vida de relación con el maestro estimula comprensión y tolerancia en el maestro hacia el alumnado. Tal es la influencia del administrador sobre el personal del que dispone.

La disciplina escolar ha sido y sigue siendo un tema de vital importancia para el maestro. El concepto de la disciplina no debe confundirse con falsas connotaciones de desorden y libertinaje. Cobra cada vez mayor auge el concepto de la liber-

tad con disciplina o de la disciplina con libertad. El orden y la armonía son lecciones que a diario nos enseñan los fenómenos de la Naturaleza. El aula no puede ser el caos o el tumulto. Pero tampoco puede ser un lugar de estrechez en los movimientos y de presionantes limitaciones en la expresión. Ni un extremo ni el otro. El orden en la vida y la Naturaleza no significa composturas rígidas y fijas, ni tampoco la ausencia total del ruido. Hay rumores de vida y de función en todo lo que vive. Pretender que los alumnos se desarrollen en el silencio absoluto es violentar las leyes de la Naturaleza. Hasta las abejas mientras trabajan reflejan en su zumbido el esfuerzo de la creación. El superintendente estimula al maestro a desarrollar y vivir este concepto de disciplina, le ayuda a eliminar o reducir en lo posible aquellas fallas en su personalidad que se reflejan en actos indisciplinados del alumno, coopera con él en la orientación que merecen los alumnos con problemas, le asesora en el uso de técnicas y procedimientos tendentes a convertir el aula en lugar de expresión, de creación, de aprendizaje y de desarrollo. Todas estas funciones no son otras que las del higienista mental.

Decía al principio que el maestro por regla general busca en el administrador seguridad y confianza. Debido a que el superintendente tiene a su haber una preparación y una experiencia mayores que las del maestro, está en condiciones de darle tal respaldo emocional, a fin de que el maestro sienta la seguridad requerida para la difícil tarea de ayudar al desarrollo pleno del educando. También el maestro necesita la protección del superintendente en aquellos casos en que él es víctima injustificada de la censura por los padres. Lo que usualmente hace el superintendente—interpretar a los padres el porqué del proceder del maestro, demostrar cuán valioso es ese proceder para el mejor desarrollo del niño o del adolescente, estimular en los padres actitudes de cooperación y amistad hacia el maestro y hacia la escuela en general—, todas estas cosas son funciones de un higienista mental.

La moral de la escuela en gran parte la determina la acti-

tud y la conducta de los administradores. Un factor extraordinariamente influyente en tal estado de ánimo en el ámbito escolar es la forma moderada en que el superintendente y el administrador en general hacen su crítica. En su libro *Mental Hygiene for Classroom Teachers*, Bernard nos da una sugestión valiosísima en torno de cómo criticar: "Sandwich every bit of criticism between two bits of praise". Si nos fijamos bien, si escudriñamos cualquier ser humano, podremos encontrar en él algo que valga o merezca una alabanza. De la misma manera que no existe la persona perfecta en todos los particulares, así tampoco existe ser humano que carezca de algo digno de reconocimiento positivo. Por tanto, siempre hay lugar para la alabanza justiciera y constructiva. Una forma recomendable de criticar es comenzar primero por aquella que amerite el encomio. Luego, señalar aquellos aspectos o condiciones cuya mejora podría aumentar lo que se ha reconocido como bueno y deseable. Es decir, la crítica siempre debe tener la intención consciente de mejorar y nunca de humillar. Uno de los resortes humanos más poderosos es la necesidad del reconocimiento. Lo mismo puede decirse de la protección. Todos gustamos de que se nos reconozca, de que se nos exalte. A nadie le gusta pasar inadvertido por la vida. Todos necesitamos, para nuestra integración personal, saber que ocupamos un lugar, tanto en el sentido espacial como psicológico, en nuestra biosfera, la esfera de nuestra vida. Más todavía, todos necesitamos para nuestra integración personal saber que otros saben que ocupamos un lugar, tanto espacial como psicológico, en nuestro espacio vital. No nos gusta que se nos inculpe, aun cuando sepamos que culpables somos. La inculpación es casi siempre destructiva. El superintendente ayuda al maestro en el logro de un sano equilibrio psicofísico y, por consecuencia, en el mejor desempeño de sus funciones como maestro y como persona, cuando señala la falla a fin de aumentar los logros obtenidos, cuando concede prioridad a los méritos y a la labor eficazmente rendida, cuando reconoce y hace saber al maestro que no hay quien pueda realizar tarea perfecta, cuando exalta merecidamente al maestro, cuando le evita sentimientos de humillación y de inferioridad.

ridad. Todas estas labores del superintendente le acreditan plenamente como un higienista mental.

Enseñar, orientar el desarrollo total del ser humano, ser maestro no predispone hacia el desajuste. No existen en el magisterio más individuos desajustados que en cualquiera de las demás profesiones. Por lo contrario, son menores las oportunidades de que surjan el pesimismo y la depresión cuando se está relacionado con gente entusiasta y alegre. Aunque el maestro debe guardarse de un excesivo contagio con las exuberancias de sus alumnos, no obstante puede derivar del contacto con ellos actitudes más sanas y esperanzadas hacia las dificultades de la vida. Palpar la alegría de seres que se desarrollan satisfactoriamente puede redundar en sentimientos de bienestar en el maestro. Además, la salud mental se relaciona mucho con la variación de las actividades del individuo. Dedicarse constantemente a una sola tarea con frecuencia resulta rutinario y tedioso. En la labor docente existen muchas oportunidades para variar, no sólo la naturaleza de las actividades, sino también los procedimientos y las técnicas que se emplean. La docencia reducida a mera rutina es característica de aquel maestro que carece de un genuino interés en su práctica profesional. Encargado como está de orientar el desarrollo de la personalidad del alumno, el maestro tiene ante sí múltiples ocasiones para variar la naturaleza y el método de su esfuerzo educativo, no empece el hecho de la identidad de propósitos en todas sus gestiones docentes. Y aún más, el magisterio es una profesión que facilita el establecimiento de relaciones humanas satisfactorias entre los individuos que la ejercen. Enseñar, en su sentido genuino, debe estimular en el maestro una actitud de comprensión y entendimiento hacia los demás seres humanos. La labor docente provee a quienes la realizan un sinnúmero de intereses comunes que constituyen atractivos potentes hacia la convivencia y la conversación amistosa. Añádase finalmente el hecho de que enseñar ofrece oportunidades para los logros y la satisfacción personal. La enseñanza es rica en oportunidades para obtener satisfacciones mediante la realización de una labor de un gran significado individual y colectivo. Enseñar a otros, espe-

cialmente a niños y adolescentes, provee un logro difícil de igualar en toda la actividad humana. Educar a aquellos que están en el proceso de desenvolver sus potencialidades, orientándolos hacia el desarrollo de habilidades positivas y de ajustes beneficiosos, es uno de los servicios sociales de más honda trascendencia en las actividades humanas.

A pesar de que la frecuencia de enfermedades y desajustes mentales entre maestros no es más elevada que la que existe en otras profesiones, sin embargo, debe admitirse que existen maestros que no han logrado ajustes adecuados en su vida. En una investigación realizada entre maestros en los Estados Unidos, Norman Fenton encontró que alrededor del 15 por ciento de los sujetos manifestaban desajustes de tal grado que perjudicaban seriamente su función como orientadores de la niñez y la juventud. Se calcula que en dicho país entre el 15 y el 20 por ciento de los maestros en servicio activo carecen de la salud mental necesaria para tener un éxito adecuado en su labor. La cifra es suficientemente elevada para que la higiene mental del maestro constituya una obligación primaria de todas aquellas personas llamadas a ayudar a éste en el desempeño de su tarea educativa.

Como causas de desajustes entre los maestros generalmente se señalan condiciones tales como dificultades financieras, enfermedades serias propias o de la familia, progreso insatisfactorio del alumno, falta de relaciones familiares normales, problemas de disciplina en el aula, evaluación de su trabajo que el maestro considera injusta, miedo a perder el empleo, matrimonio infeliz, etcétera. Es de esperar que una sociedad consciente del valor de la educación en la vida de los pueblos, como es la sociedad puertorriqueña, contribuya en forma ascendente a aumentar el bienestar de sus maestros mediante reformas en aspectos tales como condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, sueldo, etcétera. Sin embargo, aun cuando se corrijan todas estas deficiencias, quedarían sin resolver muchos problemas que radican en la personalidad del maestro, los cuales sólo pueden encararse adecuadamente mediante un programa de higiene mental.

Un ejemplo de lo último es el caso del maestro perfeccionista cuya excesiva conciencia hacia el trabajo le crea un estado de tensión emocional de tal magnitud que perjudica sus ajustes más fundamentales. Se siente tan obligado a concentrarse constantemente en sus responsabilidades profesionales que no puede descansar. Cree que es señal de debilidad recesar en sus labores, siendo incapaz de dejar momentáneamente de ser maestro. Sufre la compulsión exagerada de aparecer siempre serio, decoroso, preocupado y en plan de dirigir a los demás. Como está dominado por el afán de vivir siempre en un nivel estrictamente profesional, le es difícil disfrutar un día de fiesta o participar con otros en actividades fuera de la escuela. Tal énfasis exagerado sobre la profesión es perjudicial, ya que crea tensiones y cansancio que gradualmente minan la salud física y mental del individuo. Básicamente, esa persona sufre de una gran inseguridad en la vida. Existe en ella un miedo horroroso a que los demás la consideren incompetente. Su intenso sentimiento de inferioridad refleja la falta de una aceptación razonable de su yo. Esta condición de desajuste no podrá corregirse significativamente mediante las reformas externas antes mencionadas. Muchos de estos trastornos de la personalidad están profundamente arraigados en las experiencias previas del individuo y se requiere un programa de higiene mental prolongado y bien dirigido para eliminarlos o por lo menos aliviarlos.

Muy importante en este programa de higiene mental es la labor de los administradores. En muchos casos el administrador está llamado a actuar como higienista mental. Una de sus funciones en este sentido es estimular al maestro a que procure la ayuda de un especialista en aquellos casos en que él no esté en condición de ayudarlo como se requiere. El administrador además incita al maestro a que asuma hacia los trastornos y desajustes emocionales la misma actitud que generalmente manifiesta hacia las dolencias físicas. Mucho hace él para eliminar la impresión en el maestro de que cuando un individuo acude donde un especialista en higiene mental es porque sufre una condición psicótica. De la misma manera que por regla general la persona no oculta sus trastornos físicos, también debe impe-

rar en ella una disposición franca hacia sus desajustes psicológicos, de los cuales nadie está exento.

Sin embargo, usualmente la labor del superintendente y de otros administradores escolares no se limita a ofrecer tales consejos. El administrador observa constantemente la personalidad de sus maestros a fin de percatarse de sus problemas. Hay muchos casos en que el administrador da ayuda mediante acciones que resuelven los problemas del maestro, mediante el consejo bien concebido, mediante actitudes de comprensión y tolerancia. A veces la mera exteriorización por parte del maestro del problema o dificultad, en un clima cordial y amistoso, es suficiente para lograr la descarga de tensiones y hasta para eliminar el problema. Otras veces el maestro siente la dificultad, pero no ha logrado deslindarla, definirla, precisarla. El superintendente o el principal está en una posición magnífica para orientar al maestro hacia la clarificación y definición de su problemática. Conviene aquí señalar que la salud mental no significa la ausencia de problemas, sino que lo que cuenta es la actitud que se manifiesta hacia ellos. De hecho, los problemas son los componentes básicos del vivir. Sin la problemática diaria, no habría vida. La vida sin dificultades es inconcebible. En todas estas funciones de ayudar al maestro a enfocar con adecuación sus problemas el superintendente está realizando una labor de higienista mental.

Muchas de las tensiones y ansiedades del maestro arrancan de su insatisfacción con el trabajo que realiza. En no pocas ocasiones el maestro se siente incompetente porque ignora o no conoce bien los mejores procedimientos o métodos de enseñar y orientar. La ayuda que el superintendente ofrece al maestro puede asumir diversas formas. Una es la explicación y demostración del procedimiento recomendable. Otra es la de permitir al maestro visitar aulas o escuelas donde se esté empleando el método o conduciendo la actividad en que aquél está interesado. Otra puede consistir en proveer la ayuda de otras personas en el sistema escolar que discutan con el maestro o con la facultad de la escuela el asunto que preocupa. El adiestramiento en

servicio es tal vez el medio más eficaz de atender las fallas del maestro y de procurar que éste progrese como profesional. En el logro de este mejoramiento, que antes de la mejor buena fe pero ineficazmente se intentaba conseguir mediante enérgicas exhortaciones autoritarias, el superintendente básicamente realiza labor de higienista mental, pues mientras más satisfacción derive el maestro de su trabajo, más feliz y entusiasta se sentirá. Pocas cosas cuentan tanto para la salud mental como el grado de satisfacción que extraigamos de nuestra diaria tarea.

Los períodos de cambio, de reconstrucción de programas y metodología, de reorganización en el sistema, son períodos de inseguridad. El ser humano teme al cambio porque éste significa ir de lo conocido hacia lo desconocido. Lo típico del hombre es resistir los cambios que se operen en su ambiente. La seguridad que ofrece lo establecido, conocido y familiar cede su sitio en el período de cambio a la inseguridad de lo novedoso, desconocido y extraño. Es de esperar que cualquier reorganización o reconstrucción disminuya la seguridad de las personas afectadas. El superintendente y el administrador en general se percatan de que no puede haber progreso en el sistema escolar hasta tanto los maestros se sientan relativamente seguros en la aventura. Por eso el superintendente se afana, no sólo porque los maestros se sientan seguros al seguir lo que es ya tradicional y rutinario, sino también porque ellos se sientan seguros al apartarse de la tradición, al implantarse innovaciones, al ocurrir reformas dentro del sistema. Al promover esta seguridad fundamental para la aventura que envuelve el cambio, el superintendente está actuando como un higienista mental.

La administración y supervisión modernas se cimentan firmemente en los principios democráticos. Uno de los rumbos que lleva el pueblo de Puerto Rico es el de una creciente y dinámica convivencia democrática. Factor de gran peso en tal orientación colectiva es el hecho de que en nuestra escuela se convive y se trabaja democráticamente. Si nuestra escuela fracasara en el esfuerzo de vivir de acuerdo con los postulados democráticos, sería imposible perfeccionar nuestra sociedad,

como lo estamos haciendo, mediante la aplicación de estos principios en las esferas del Gobierno, de las instituciones y de los grupos. En Puerto Rico, como en todos los verdaderos países democráticos, la democracia no se limita a la estructura gubernamental, sino que constantemente se desarrolla en todos los ámbitos de actividad y vida del puertorriqueño. El hogar autoritario del pasado, pongamos por ejemplo, cede en forma progresiva su sitio al hogar en donde la autoridad, la responsabilidad, la iniciativa y la participación se tienen y se sostienen colectivamente, pudiendo así cada miembro contribuir a la labor común de la familia. En nuestra escuela los principios democráticos de la participación, de la cooperación, del respeto a la personalidad humana, del planeamiento colectivo, del liderazgo diluido y rotativo, de la inteligencia de grupo, de la responsabilidad individual, de la iniciativa, etcétera, cada vez van logrando en forma ascendente mayor respaldo mediante la práctica. Aquella escuela en que el administrador planeaba a espaldas de sus maestros la labor y éstos meramente se dedicaban a obedecer y cumplir las instrucciones va formando ya parte de nuestro pasado. En la escuela moderna todos los miembros de la facultad participan activamente, tanto en la preparación de los planes como en su ejecución. Ya que cada cual ha aportado algo al plan, por consiguiente todos se afanan porque el plan tenga el mejor éxito. Cuando el maestro participa responsable y democráticamente en la formulación de los planes y objetivos, no sólo se está beneficiando como persona, sino que más se apresta a crear una atmósfera democrática y saludable en el aula.

Planear es la acción que integra las contribuciones de cada individuo en el grupo en una totalidad representativa del pensar colectivo. Al planear las actividades, el superintendente, así como otros administradores escolares, está muy consciente del hecho de que muchas personas se sienten atemorizadas ante el planeamiento porque tienen la impresión de que alguien hace el plan para que ellas lo obedezcan o ejecuten. Así elimina el superintendente el miedo a cómo se planea, es decir, el miedo al control.

Los planes son elementos básicos para vivir. Toda actividad consciente, perseguidora de propósitos, exige desde antes de iniciarse la existencia de un plan. El superintendente entiende que la administración y la supervisión sin plan dan origen al desorden y la confusión. Planear consiste en emplear el pensamiento ordenado al enfocar aquellas áreas de la vida que hasta ese punto no se caracterizaban por el juicio y el encauzamiento deliberado. Planear es orientar consciente e intencionalmente el pensamiento a fin de crear medios adecuados para lograr los objetivos cuyo logro se busca. Tales objetivos o metas nos dicen a dónde queremos ir, haciendo así concretas y reales las aspiraciones por las que luchamos.

En el planeamiento escolar están envueltas todas las personas relacionadas con la escuela. Todas ellas, en sus respectivas funciones y de acuerdo con sus posibilidades de contribuir al esfuerzo colectivo, experimentan la realidad presionante de planear, con todas las complejidades, dificultades y satisfacciones que la acción de planear conlleva. De ese modo colectivo los planes se van convirtiendo progresivamente en programas de acción, haciendo así una realidad aquello de que primero hay que planear el trabajo y luego trabajar en el plan. Conjuntamente todos los miembros del grupo sienten la urgencia de evaluar las actividades cuidadosa y diligentemente, a fin de averiguar hasta qué punto se están alcanzando las metas señaladas. Ese espíritu de laborar en conjunto, de aunar las ideas individuales en un haz integrado que represente la inteligencia del grupo, no es algo innato en el ser humano, sino que es algo que se cultiva y se aprende. En el desarrollo del aprestamiento psicológico, indispensable para lograr tal esfuerzo colectivo, tendente a lograr planes que constituyan la integración de las contribuciones de los diferentes miembros del grupo y a ejecutar el plan de mutuo acuerdo y con una actitud entusiasta y responsable, en este particular, también el superintendente está haciendo tarea de higienista mental. Tal planeamiento y tal realización de planes, no sólo redundan en mayor eficacia de la labor intencionada, sino que además alienta el desarrollo de la personalidad de los participantes, ya que les da la impor-

tantísima oportunidad de funcionar como personas. El fin ulterior del hombre es funcionar: funcionar no como un animal o una máquina, sino como un ser humano.

La planificación colectiva y la acción de grupo cobran en nuestro mundo en forma creciente una importancia sin límites. Maniatados por un torpe individualismo que, mientras nos concedía libertad nos la quitaba al engendrar miedo, ansiedad y aislamiento, nos habíamos apartado de la senda de la cooperación, de la interacción amistosa, de la participación democrática. El ser humano no puede soportar indefinidamente el miedo y la soledad y por eso se observa en el hombre actual el intenso deseo, traducido ya en diversas acciones prometedoras, de acudir donde el otro hombre en búsqueda de seguridad, de amistad, de asesoramiento, de cooperación. . .

La participación de todos los hombres en la empresa humana es fundamental. El administrador moderno estimula esa participación que Mary Parker Follett llama en uno de sus trabajos la pasión socialmente constructiva en cada ser humano. Consciente de las tendencias modernas en el pensamiento humano, el administrador escolar se esmera por fortalecer y cultivar aquellas condiciones que son necesarias para el esfuerzo cooperativo. El superintendente de nuestra escuela puertorriqueña ha desarrollado ya el concepto, a diario convertido en acción, de que el mejor liderato es aquel que provee oportunidades para la contribución individual, para la responsabilidad de cada miembro del grupo, para la expresión de cada persona, para la participación democrática. El superintendente estimula a sus maestros a cooperar entre sí, a ensanchar los canales de comunicación a fin de que las ideas y opiniones fluyan y refluyan libremente de manera continua y plena, a organizar la experiencia de todos en un cúmulo de experiencias que facilite y asesore el desarrollo progresivo del grupo, a crear sentido de responsabilidad haciendo de cada cual un componente humano importante de la organización, a definir clara y sencillamente el programa de modo que se logre un entendimiento cabal, a abrir nuevas sendas para el desarrollo personal mediante la

acción y el pensamiento colectivos, a crear confianza en los objetivos y en su logro mediante el establecimiento de confianza en cada maestro, a sentirse todos movidos por el acicate de la superación. . . En todas estas funciones el superintendente actúa como un higienista mental.

Mediante su liderato democrático, el superintendente se aprovecha a diario de las múltiples oportunidades que se ofrecen para mejorar la salud mental del maestro y, por consecuencia, la salud mental de los alumnos. Una de las anchas puertas hacia ese recinto donde impera un clima saludable, de optimismo y de armonía es la de las buenas relaciones humanas. Estas relaciones humanas son la matriz y la médula de una administración eficaz. Son una fuerza positiva de primer orden en el desarrollo de la moral, de esa condición que es un reflejo del ánimo colectivo; moral que Trecker ha definido como la condición de un grupo que se guía por propósitos claros y definidos, integrados éstos a los objetivos de cada individuo; grupo en que existe confianza en el logro de las metas y confianza en los medios para alcanzarlas, confianza en los líderes, en los asociados, en todos y cada uno de los miembros; grupo en que las acciones colectivas se desenvuelven de una manera integrada y cooperativa; grupo en que la agresión y la hostilidad del individuo se manifiestan contra las fuerzas que frustran u obstaculizan el esfuerzo conjunto en vez de manifestarse contra otros miembros del grupo. La moral es una condición psicológica que estimula la actividad con propósito, la actividad enérgica, optimista y coordinada.

Al crear tal condición de moral en el grupo, el superintendente está facilitando el desarrollo de la personalidad del alumno, ya que cualquier condición saludable en el maestro se refleja eventualmente en aquellos a quienes él orienta. De esa manera democrática, entusiasta, cooperativa, cordial, amistosa, comprensiva, sin resentimiento, sin autoridad autocrática, sin hostilidad y sin agresión, el superintendente de escuelas de Puerto Rico está creando a diario, en forma creciente, un ambiente escolar lleno de esperanza e inspiración. En la labor ingente

que realiza el pueblo puertorriqueño, labor que cada vez se ofrece más y más a otros pueblos como modelo de lo que significa el esfuerzo humano cuando hay voluntad, decisión, espíritu de servicio y valor para vivir, el maestro y sus líderes —entre quienes se destaca el superintendente de escuelas— tienen a su haber el reconocimiento merecido, explícito en la verídica afirmación de que no puede haber sociedad, ni patria ni pueblo mejores que el pueblo, la patria y la sociedad que cotidianamente se gestan en el ámbito del aula.