

ASPECTOS CRÍTICOS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL ESTADO MÉRIDA

CRITICAL ISSUES IN THE EDUCATIONAL SUPERVISION AT MÉRIDA STATE

Aníbal León

aniballeon@hotmail.com

Profesor de Educación de la Universidad de Los Andes

Cristóbal Flores

cristobalflores65@gmail.com

Profesor de Educación Primaria. MPPE

Mireya Segovia

Profesor de Educación Media General. MPPE

Vicente Guerra

Director de Escuela, Educación Primaria. MPPE

Recibido: 01 junio 2012 / Aceptado: 06 julio 2012

Resumen

El propósito de esta exploración, consistió en identificar los aspectos críticos de la Supervisión Educativa. El estudio está enmarcado dentro de una metodología de tipo cualitativa, con un análisis descriptivo e interpretativo. Los participantes de esta investigación fueron doce supervisores activos y jubilados, a los cuales se les entrevistó en conversaciones abiertas no estructuradas para recabar la información que sirvió de corpus de análisis. Se estudió la supervisión desde el punto de vista histórico, desde la teoría del rol y desde los postulados jurídicos y legales. Las entrevistas fueron transcritas y luego analizadas para reconocer los datos que permitieron determinar aspectos críticos, percibidos por los supervisores en este estudio. Los hallazgos indican que tales aspectos giran en torno a la indefinición del rol del supervisor, relaciones de autoridad, insuficiente formación profesional, ausencia de concursos, insuficiencia presupuestaria, influencia político-partidista y conflicto de competencias

en el ámbito local. Se agrega una tipología de supervisores de acuerdo a su caracterización. El tratamiento de la información tanto teórica como la aportada por los entrevistados permitió concluir lo siguiente: 1.- Existen indicios que identifican un estado de crisis en el desempeño de la función supervisora 2.- El docente supervisor no ha ejercido su rol tal como está definido en el marco teórico-legal, sino que ha sido considerado más que un profesional al servicio del Estado venezolano, un funcionario administrativo al servicio del gobierno cualquiera sea su gestión o signo político-ideológico.

Palabras clave: Supervisión educativa, docente supervisor, función supervisora.

Summary

The purpose of this exploration was to identify the critical aspects of educational supervision. The study is framed within a qualitative methodology with a descriptive and interpretative analysis. Participants in this research were twelve active and retired supervisors, whom they interviewed in unstructured open conversations to gather the information that was the corpus of analysis. Monitoring was studied from the historical point of view, from role theory and from the legal principles. The interviews were transcribed and then analyzed to recognize the data that allowed us to determine critical aspects perceived by the supervisors in this study. The findings indicate that such issues revolve around the uncertainty of the role of supervisor, authority relations, inadequate training, lack of competition, insufficient budget, political parties influence and conflict of jurisdiction at the local level. It adds a typology of supervisors based on their characterization. The treatment of both theoretical and information provided by interviewees allowed the following conclusions: 1. - There are indications which identify a state of crisis in the performance of the supervisory function 2. - The teacher has not exercised its supervisory role as it is defined in the legal framework, but has been considered more than a professional service of the Venezuelan State, an administrative officer in government service regardless of their management or political-ideological sign.

Keywords: educational supervision, teacher supervisor, supervisory function.

Introducción

En esta investigación se han analizado, interpretado y discutido aspectos críticos, relacionados con la supervisión educativa en el Estado Mérida, y el impacto que ha producido en el comportamiento organizacional de la administración educativa.

Los problemas, dificultades y conflictos que vive la supervisión educativa, fue el centro de atención de este estudio cualitativo, vistos en el marco de la crisis histórica y mundial que atraviesa la educación en los últimos años.

El propósito del estudio fue identificar escenarios, eventos, conflictos o vicisitudes que definen la situación de crisis en la supervisión educativa regional. Para ello fue necesario analizar la naturaleza y origen de la crisis de la supervisión, y discutir algunas de las consecuencias que podrían desencadenar en la educación del estado Mérida. Igualmente se exploraron algunos factores asociados con el ejercicio de la supervisión educativa, para ver el problema con mayor claridad.

El corpus de estudio se conformó a partir de la percepción de un grupo de doce supervisores, ocho de ellos activos y cuatro jubilados que accedieron a ofrecer sus impresiones en entrevistas grabadas y transcritas.

Desde el punto de vista teórico, este estudio se inició con una ubicación histórica de la supervisión educativa venezolana a partir de su “esencia constitutiva” y como “función auto-reguladora” del sistema educativo venezolano, agregando el análisis del “rol del supervisor” desde la mirada de diversos autores del campo de la sociología y de la teoría administrativa. Se culmina con la determinación de las funciones y compromisos que se le adjudica la normativa legal que orienta a la educación venezolana.

La supervisión forma parte de los mecanismos de autocontrol del sistema educativo. Por lo tanto ha tenido que seguir los cambios que la estructura ha venido sufriendo. Sin embargo, acusa falta de unidad, articulación, integración y señales de ineficiencia. Estas disfuncionalidades también las padece la estructura administrativa en general de un sistema educativo cada vez más centralizado y sujeto a un conjunto de normas que delimitan sus funciones.

La normativa en la que se sustenta la acción supervisora se encuentra diseminada en varios instrumentos legales, la Ley Orgánica de Educación (2009), Resolución sobre el Régimen de Funcionamiento de la Supervisión Educativa N° 146 (1986), El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003), Pese a que la legislación que rige la materia educativa es amplia, gran parte de ella no es aplicada ni ejecutada en los Centros Educativos, ni en los niveles medios operativos del sistema: Zonas Educativas, Distritos y Sectores Escolares.

Así lo señala López Ordóñez (1996):

El sistema educativo venezolano, descansa sobre un vasto conglomerado de leyes, decretos, resoluciones y circulares que regulan la organización y administración de la educación en todos los niveles y modalidades; sin embargo, existe una gran discrepancia entre la ley y la práctica educativa al percibirse que parte de esta normativa no es ejecutada

en los planteles, así como en los niveles medios educativos (Zonas Educativas, Distritos Escolares y Sectores Escolares) (p.415).

Todo indica que la Supervisión como función en el Sistema Educativo venezolano, confronta una situación crítica. Así lo señaló Rodríguez (2000) en un seminario sobre “Problemas y Propuestas para la Educación Venezolana”. Allí hace la siguiente afirmación:

El sistema escolar venezolano llega pobremente al año 2000, está cumpliendo veinte años de recesión (...) Debilitamiento de la supervisión y la rendición de cuentas en los diferentes niveles de gestión” (p.77).

Hipotéticamente, la actividad supervisora representa actualmente uno de los aspectos más críticos del sistema educativo, la mayoría de los supervisores dirige sus funciones a atender situaciones formales y burocráticas del proceso administrativo de la educación, dejando de lado el rol de orientación y acompañamiento técnico-pedagógico como mecanismo de interrelación con la estructura de la educación en el país.

En Venezuela, la supervisión educativa ha estado ligada a los cambios que ha sufrido la educación misma. No obstante, ella ha tenido grandes periodos de abandono y negación total de la utilidad que pudiera tener, para los tantos nudos críticos que aquejan a la educación.

Los primeros estudios en relación con la crisis de la educación en el mundo contemporáneo se dan en 1968, en una obra titulada “La Crisis Mundial de la Educación” de Coombs (1968), quien examinó los problemas que enfrentaba la educación, reuniendo hechos básicos de una visible crisis mundial. En la producción hecha por Coombs (1968) se recogen recomendaciones e innovaciones frente a un problema que comenzaba a tener dimensiones mundiales: ...“este libro fue concebido como documento básico para la Conferencia Internacional sobre la Crisis Mundial de la Educación, que tuvo lugar en Williamsburg, Virginia...” (p.6).

Veinticinco años después, 1993, se llevó a cabo la Conferencia General de la UNESCO, en la que una Comisión Internacional presidida por Delors (1996), destaca otros problemas de cobertura y definición del papel de la educación esencial, básica para por los niños y niñas, hombres y mujeres del mundo, los problemas de la globalización y la participación de las comunidades en la formación de sus miembros.

Específicamente en Venezuela se han realizado algunos estudios, sobre la Supervisión de la Educación. En 1986 el Instituto Universitario de

Mejoramiento Profesional del Magisterio elaboró una compilación de materiales, titulado: Supervisión Educativa, y en 1994 Morillo, realizó un estudio sobre la “Evaluación del desempeño del rol supervisor y del director de Educación Básica”. El propósito de este estudio fue evaluar el desempeño del rol supervisor visto como una acción sistemática, continua, de orientación y de ayuda dirigida a todos los que intervienen en el quehacer educativo.

Con los mismos propósitos, Sánchez Coello (1995, 1999) estudia las características del trabajo del supervisor escolar y la calidad de la educación. En estos trabajos se le otorga una dimensión administrativa y operacional al término calidad, concepto que se empleó para estimar el nivel y los resultados del Sistema Educativo venezolano. En el estudio se hace referencia al papel del supervisor en el cumplimiento de sus funciones técnico-administrativas y técnico-docentes.

Con relación a la crisis de la Supervisión Educativa en Venezuela, Rodríguez (2000) presentó una síntesis de los problemas derivados del deterioro del sistema escolar oficial. El documento fue presentado a la Asamblea Nacional de Educación en donde se expresan aspectos críticos de tipo administrativo y funcional del Sistema Educativo venezolano. El material producido por Rodríguez es una compilación de diversos documentos que tratan el tema de la Crisis en la Educación.

Se aprecia, en general, que la Supervisión Educativa nacional ha venido desarrollándose históricamente al lado de los cambios y vicisitudes que ha experimentado la educación, en un camino que no ha sido enteramente continuo, regular y coherente, sino que por el contrario, ha sido un proceso estrechamente ligado al devenir político, histórico, social y económico que ha vivido la sociedad venezolana.

La labor de supervisión, desde los primeros tiempos de la Escuela Primaria ha venido complejizándose hasta alcanzar la complicada estructuración de hoy, cubre todos los niveles y modalidades del subsistema educativo básico nacional, desde de la Educación Inicial hasta la organización de las distintas especialidades de la Educación Media general y técnica de las instituciones educativas públicas y privadas. Esta ha sido estudiada de acuerdo a tres períodos generales o etapas históricas, que se inician, se desarrollan y culminan para darle paso a otra, como forma de lograr una mejor comprensión del fenómeno supervisorio. La evolución de la función de supervisión en educación se distingue por la estructuración de un centro de autoridad. La supervisión y el rol del supervisor se van diversificando de otras funciones docentes hasta

lograr un estatus diferenciado en la estructura de autoridad del sistema educativo (Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, 1986). Respecto a la estructura de autoridad Katz y Khan (op.cit) hipotetizan que en las organizaciones modernas donde existen estructuras de autoridad, también hay limitaciones y deficiencias asociadas a los problemas comunes e inesperados en las organizaciones humanas, pero dichos problemas se resuelven a través de la pirámide de autoridad convencional. La estructura de autoridad es un invento que reduce al mínimo, en las organizaciones formales, el riesgo del fracaso laboral, aun cuando esto depende fundamentalmente del rol o papeles que desempeñe quien supervise de cerca una función. Los autores advierten sobre la proliferación de los niveles de supervisión en algunas organizaciones, “la proliferación de niveles de supervisión con el propósito de reducir el riesgo de fracasos en la ejecución agrava un problema inherente a toda actividad de supervisión: la eficiencia” (p.234)

Para referirnos al rol del supervisor en particular, es necesario diferenciar las funciones tradicionales del docente, para ubicar y jerarquizar el rol docente como supervisor. La definición la ofrece el artículo 77 de la anterior Ley Orgánica de Educación (1980), al respecto, un docente supervisor podía desempeñar un conjunto de tareas asociado al perfil de su trabajo, dividido en cuatro grandes categorías: (a) Ampliación y mejoramiento de oportunidades educativas: reformas curriculares y nuevos programas educacionales, matrícula estudiantil, necesidad de nuevas instalaciones y mantenimiento de las ya existentes. (b) Administración y mejoramiento del personal: definición de necesidades de personal, elaboración de planificación y organización anual. (c) Mantenimiento de relaciones eficientes con la comunidad civil y educativa en general, promoción de la educación y elevación de los niveles educativos de la comunidad. (d) Administración y ejecución de políticas y programas generales emanados de los niveles superiores.

No obstante, es importante indicar que un docente supervisor posee conocimientos con relación a estos roles citados, ya sean adquiridos o adscritos. Es obvio suponer, entonces, que el Supervisor educativo se vea envuelto en una multiplicidad de roles complementarios unos y otros de mayor dificultad. Como docente cumple su rol profesional cuando realiza trabajos en función de la comunidad educativa; cumple un rol social cuando actúa como ciudadano, desempeña sus deberes y derechos; rol cívico ciudadano, cuando se incorpora a una organización política, y un rol político cuando se integra a sindicatos, gremios, un rol gremial o sindical.

Bien, desde la perspectiva legal y jurídica la Supervisión Educativa, estaba definida en Ley Orgánica de Educación (1980,art. 72) como “un proceso único e

integrador, cuya organización, metodología y régimen técnico y administrativo deberán estar acordes con los distintos niveles y modalidades del sistema educativo”. Adicionalmente, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003, art. 150 la señala como:

Una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano, para el sector educación.

Por último, el Modelo Normativo de Educación Básica (1987) define la Supervisión como una “función de gran importancia dentro del sistema educativo, que consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración del sistema...” (p. 49)

En síntesis, las tres definiciones anteriores coinciden en señalar la Supervisión como una función pública de carácter docente que por intermedio del Ministerio de Educación, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica de Educación, Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y los demás instrumentos normativos en materia educativa. Asimismo, como la correcta aplicación de las políticas del Estado en lo que respecta al sector educación.

La Supervisión Educativa venezolana está organizada en cuatro niveles jerárquicos, tal y como se consagra en El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) Art. 156. “La supervisión educativa, se organizará conforme a las circunscripciones siguientes: planteles educativos, distritos escolares, zonas educativas y unidades centrales del Ministerio de Educación, que corresponden al primero, segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico de supervisión respectivamente. (p.82).

Las circunscripciones a las que se hace mención en el artículo anterior, están relacionadas con niveles jerárquicos de autoridad y cobertura.

NIVEL JERÁRQUICO	CIRCUNSCRIPCIÓN
Primero	Planteles
Segundo	Distritos Escolares
Tercero	Zona Educativa
Cuarto	Unidades Centrales

Cuadro N° 1 Niveles jerárquicos de la supervisión educativa: Datos tomados del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986) p.82.

La Resolución 146 del Ministerio de Educación, 1983 señala las finalidades y funciones formales de la Supervisión Educacional en Venezuela:

1. Ejercer la inspección y vigilancia en el sector Educación.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos señalados en el Ordenamiento Jurídico en materia educativa.
3. Participar en la ejecución y verificación del cumplimiento de las políticas trazadas por el Estado.
4. Determinar los lineamientos en cuanto a la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.
5. Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del producto educacional, así como la efectividad de los servicios en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.

Siguiendo las formalidades prescritas en la Constitución, Leyes, Reglamentos y Resoluciones, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes, a través de la Supervisión Educativa, asume responsabilidades de coordinación, organización, ejecución, control y evaluación de las políticas de Estado en materia educativa. Igualmente, es vigilante, a través de la inspección, para que los planes y programas del Ministerio de Educación Cultura y Deportes lleguen a todos los niveles y modalidades, excepto la Educación universitaria que se rige por una Ley Especial.

De estas finalidades generales se derivan objetivos y funciones Específicas de la Supervisión Educativa. Los objetivos y funciones específicas están señalados en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) Art. 154. Entre los más resaltantes se pueden mencionar:

1. Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.
2. Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.
3. Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos del Ministerio de Educación.
4. Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación de los procesos educativos y de los servicios correspondientes.
5. Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores.

Los objetivos prescritos definen de alguna manera, la formulación articulación e instrumentación de estrategias y metodologías que garanticen la gestión, ejecución y administración de los procesos de supervisión Nacional. Asimismo, permiten dirigir y coordinar el funcionamiento regional de la Supervisión en todas las instancias de gestión administrativas del Sistema Educativo.

El ejercicio de la Supervisión Educativa en Venezuela, estará a cargo de un profesional de la docencia, así lo especifica el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003, Art. 153), en el cual se prescribe: “la función supervisora sólo podrá ser ejercida por profesionales de la docencia, nombrados por el Ministerio de Educación...” Se desprende del artículo anterior, que la Supervisión Educativa no puede ser ejercida por personas desvinculadas del Sistema Educativo Venezolano.

Metodología de Investigación

Esta investigación de tipo cualitativo, en virtud de la naturaleza del problema, consistió en un estudio exploratorio con carácter descriptivo interpretativo de algunos aspectos críticos que caracterizan el desempeño de la función supervisora, de acuerdo a la percepción e interpretación de un grupo doce supervisores activos y jubilados del sistema educativo venezolano dependiente de la Zona educativa del estado Mérida para el año 2004.

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista no estructurada, como el instrumento central de la investigación, dirigida a obtener información de los participantes, su percepción sobre la supervisión y los aspectos críticos que la definen actualmente. La indagación se complementó con el análisis de documentos que contenían información y planteamientos sobre aspectos críticos y controversiales de la supervisión educacional en el estado Mérida.

Con relación al análisis de la información obtenida a través de entrevistas no estructuradas se procedió de la siguiente manera: las entrevistas se transcribieron en su totalidad a fin de conformar el corpus de análisis, el cual se organizó atendiendo a las características generales del problema objeto de estudio. Luego se desarrolló un análisis de contenido, con el propósito de determinar las categorías alrededor de las cuales se expresan los aspectos críticos de la Supervisión de la Educación. Es bueno señalar, que el análisis no partió de categorías previamente conformadas, pues la teoría y antecedentes de investigación no proporcionaron ninguna ruta a seguir.

De igual manera se procedió con algunos documentos oficiales contentivos de resoluciones y decretos.

La información se ordenó en categorías bien definidas y diferenciadas para identificar la percepción de los supervisores alrededor de su rol, las funciones que cumplen, los aspectos que caracterizan la función supervisora y los elementos críticos que la definen.

Resultados de Investigación

La estructuración gruesa de la información reveló un grupo de categorías que se usaron para el análisis y discusión de los resultados: definición de la supervisión, características de la supervisión, funciones de la supervisión, definición del rol del supervisor, funciones del supervisor, metáforas sobre el supervisor y la supervisión, tipología de supervisores, hechos aislados de la supervisión, concepción de aspectos problemáticos de la educación y aspectos críticos de la supervisión. Los resultados de este estudio sirvieron igualmente, para descubrir una especie de tipología de supervisores que señalan formas e inclinaciones particulares de hacer supervisión.

1. Concepción de la supervisión

Sobre la Supervisión Educacional no hay una visión única, las opiniones son diversas. Sin embargo, en términos generales es concebida como un trabajo cooperativo dirigido a la solución de problemas administrativo-académicos de la educación. Su función fundamental es velar por la ejecución de las políticas educativas del estado definidas por el Ministerio de Educación.

Algunos supervisores sostienen que la Supervisión se puede definir como “...una función que se ejerce detrás de un escritorio, es mirar desde lo alto”

En la misma discusión otros admiten que, “...la supervisión es una Disciplina de la ciencia de la educación, de la ciencia pedagógica cuya función es ejercida por un profesional de la docencia. Es una ciencia normativa, legal y jurídica que orienta todo el proceso educativo.”

En resumen, la Supervisión es concebida por unos como un trabajo cooperativo, y por otros como una función de escritorio, de concepción normativa legal y jurídica que orienta el proceso educativo cuyo trabajo se realiza en forma cooperativa.

2. Características de la Supervisión y el Supervisor

Esta categoría responde a una variada gama de apreciaciones de los supervisores entrevistados, quienes describen tendencias distintas con relación a la Supervisión,

A partir de la concepción sobre la supervisión, ésta se plantea como un proceso único e integral, cuya organización, metodología y régimen técnico administrativo es pertinente a los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo.

Se seleccionaron cuidadosamente los rasgos comunes como una aproximación a lo que pudiera considerarse como características de la Supervisión Educativa. Al respecto, los supervisores señalan, que la función supervisora se ubica dentro de un ámbito de respuesta a los lineamientos y políticas del Ministerio de Educación. En tal sentido, se apela a una nueva definición de donde se desprenden algunas características de la supervisión. Textualmente se afirma:

La Supervisión es el nivel a través del cual se bajan los lineamientos y políticas del Ministerio de Educación...ellos (los supervisores) tienen que velar por el cumplimiento de esas políticas de incentivar, promocionar, de ser puente ante las comunidades de lo que se quiere en materia educativa.

Señalan además:

La Supervisión debe dirigirse hacia algo más especializado, la parte curricular...cuando nosotros nos encontremos con un supervisor del currículo que atienda el problema académico...que es más que ir a ver, si le faltan sillas, poyetas... ahí pareciera terminar la función supervisora. La Supervisión no resuelve problemas de las instituciones a nivel de planta física, pero sin embargo, el supervisor pareciera ser responsable de todo, fundamentalmente de recoger y procesar la información atinente a las escuelas bajo su administración. El supervisor es quien debe recoger la información, el que hace el diagnóstico y lo lleva ante la autoridad competente, porque no le corresponde resolverlo.

En cuanto a las características personales de un Supervisor, se sugieren un conjunto de rasgos que son necesarios para que esta función se ejecute con algunas garantías de éxito. Aun cuando los criterios descritos están dentro de posiciones idealistas, se encuentra que éstos podrían acercarnos a una especie de caracterización del Supervisor. Se refieren a rasgos profesionales que debe poseer un buen Supervisor. Para los entrevistados debe existir un equilibrio entre lo ideal y lo posible. Esas características profesionales son las que hacen apto al Supervisor para el desempeño de sus funciones o de su rol:

...el supervisor o la persona que ejerce la supervisión deben tener un amplio conocimiento de la teoría pedagógica. Así mismo, un supervisor, en mi opinión, debe ser un profesional de la docencia que, en virtud de su experiencia en aula inicialmente y habiendo pasado por todos los roles de gerencia en la escuela, pueda orientar, apoyar, asistir y corregir las dificultades que el sistema va presentando.

3. Función de la supervisión educativa

La Supervisión Educativa se concibe entre los participantes, como una función de carácter docente y reviste gran importancia dentro del Sistema Educativo. Esta función educativa está concebida como un trabajo cooperativo, en la solución de problemas de tipo académico y administrativo.

La Supervisión constituye, por consiguiente, un trabajo integral entre el docente supervisor y las organizaciones educativas, siempre con el propósito de responder a los planteamientos de los docentes en los aspectos pedagógicos y administrativos, comúnmente relacionados con el funcionamiento general de las instituciones y la ejecución de los planes, programas y proyectos que en materia educativa el Estado haya diseñado.

A este respecto, los supervisores consultados añaden: “...la función de la Supervisión es de acompañamiento al docente. Es lo que hace el supervisor cerca del docente, la situación que le resuelve el supervisor al docente, eso es lo válido. Entonces es la verdadera función de la Supervisión Educativa”.

Coinciden los supervisores en señalar, que la función de la Supervisión Educativa se enmarca dentro de lo técnico-docente y se centra en lo jurídico legal: “La función de la Supervisión Educativa está normada en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, así como en los procesos administrativos, en las resoluciones, circulares, entre otros”.

En general, se concluye que el trabajo del supervisor, es cooperativo y administrativo, de acompañamiento, orientación y asesoramiento pedagógico a los actores del proceso educativo: docentes y directivos, entre otros; sujeto al ordenamiento jurídico y legal establecido en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, así como en los decretos, resoluciones y circulares, dentro de un marco técnico-administrativo y técnico-pedagógico.

4. El Rol del Supervisor

Las funciones de la supervisión, anteriormente descritas, definen de alguna manera el rol del Supervisor. Sin embargo, fue necesario indagar, a partir de la percepción de los supervisores, la imagen que tienen de sí mismos en el conjunto de sus tareas y objetivos de la educación.

Para muchos de ellos, la supervisión es el único medio idóneo con que cuenta el Estado para garantizar el cumplimiento de los planes y políticas educativas. Su rol se concibe a partir de una función de tipo administrativo, centrada en

el control educativo, la evaluación de la acción pedagógica y de los planes y proyectos propuestos por el Estado. Aunque su función más importante es la de orientar y facilitar el proceso educativo, señalan que “...todo supervisor dentro de su rol es el responsable de concebir la educación desde el aspecto conceptual y filosófico, es la tarea de mayor jerarquía dentro del Sistema Educativo”

5. Metáforas sobre la Supervisión y el Supervisor

La descripción de las funciones formales del supervisor expresan el punto de vista racional de su trabajo profesional. Se sabe, sin embargo, que tal definición formal racional, recogida en la normativa y a través de la percepción proyectiva de los supervisores, no dice todo de su trabajo, sólo se conoce que es un trabajo exigente y estresante.

A fin de conocer un poco más de los supervisores y cómo se ven a sí mismos en medio de este trabajo, el método y procedimiento de investigación, la entrevista no estructurada, jugaron un papel importante, por cuanto permitió registrar continua y prolongadamente la narración de experiencias de los propios actores del proceso: supervisores activos y jubilados. La participación no fue interferida y se dio libertad para que expresaran sus experiencias, tal como ocurría, sin restringir sus apreciaciones.

Dentro de este clima de libertades se generaron periodos de interacciones abiertas en los que los supervisores se describían a sí mismos y a su trabajo a través de metáforas. El uso de las metáforas lo hacían en virtud de comparaciones tácitas y usadas como sinónimos, para referirse a la supervisión o al supervisado. Las expresiones más comunes fueron: títere, morrocoya, hervidero, bombero, lavarse las manos, torero, verruga, caciques, entre otras.

Los participantes exponen que el supervisor acude a las instituciones sólo cuando surge una necesidad imprevista, que describen como “políticas de bomberos” y así lo expresan: “El supervisor cuando acude a las instituciones es bajo la concepción de los que antes se denominaba políticas de bomberos, que después que surge el fuego ellos acuden para apagarlo, es decir después que se presenta el problema ellos van a tratar de solucionarlo”.

Por otro lado, los supervisores describen la función de acompañamiento en el sentido figurativo:

Ser un padre de la educación: ...el supervisor debe ser un padre de la educación, porque debe estar al lado de quien lo necesita, de los muchachos, de los docentes, de los profesores y de la comunidad en general...para un padre todos sus hijos son iguales, de allí que tanto

los alumnos, como los docentes y el personal directivo son los hijos del supervisor y él los debe orientar.

Respecto a las relaciones del supervisor con los niveles jerárquicos superiores del Ministerio de Educación, sienten que algunas veces hay intenciones de manipulación colocándolos en una posición muy débil de autoridad al ser manejados como “títeres”. Al respecto relatan: “...el supervisor que opte para un cargo no va a ser un títere, simplemente porque éste no ha sido provisto por concurso...los cargos no salen a concurso, porque sencillamente se dan por necesidades eventuales, esto es un hervidero”.

Las posiciones con relación a la honestidad y la evaluación que debe haber en la supervisión, se expresa en los siguientes términos: “...la evaluación no es honesta, es espasmódica, es muy fácil en supervisión lavarse las manos. La evaluación en la Supervisión se ve como un tabú, es como una verruga”.

Otro de los rasgos descriptores que llamó la atención es la preocupación por la casi desaparición de la labor supervisora. Para muchos de los entrevistados es motivo de inquietud la ausencia de concursos, la gran cantidad de supervisores jubilados y la designación de docentes en calidad de interinos para estos cargos. Sin formación, ni experiencia, carentes del perfil necesario para el cumplimiento de esta función de tan alta trascendencia y así lo expresan a través de sus opiniones: “...no ha habido ningún concurso. Todos los que estamos activos, somos muy pocos en el estado y en el país, yo siempre les digo a los colegas que nosotros somos como la morrocoya, una especie en extinción”.

Otros se perciben como apóstoles de la educación: “tengo una profesión que es casi un apostolado”.

6. Aspectos problemáticos de la educación

La siguiente categoría corresponde a los aspectos en los que los supervisores entrevistados han hecho hincapié y que revisten importancia, porque se convierten en elementos descriptores de una especie de crisis de la educación. Las consecuencias se constituyen en limitaciones de la función supervisora, o en la mayoría de los casos, son factores que comprometen el rol de un supervisor. Para los Supervisores, la educación representa el funcionamiento de una sociedad y ella es insustituible en su labor de ampliación de los horizontes del individuo y de la sensibilización a las identidades colectivas, de allí que los supervisores se convierten en funcionarios responsables de las grandes orientaciones de las políticas de la educación. Sin embargo, muchos de los supervisores entrevistados reúnen hechos básicos de una visible crisis de la educación y explican en sus argumentos tendencias inherentes a estos hechos, sugiriendo al mismo tiempo elementos de una táctica a seguir ante ellos.

La recopilación de los aspectos problemáticos percibidos por los supervisores se convirtieron en un género de piezas sueltas, pero que en términos analíticos, sirvieron para describir el estado de cuestiones referentes a la visión que tienen los propios supervisores sobre los graves problemas y desafíos que afectan hoy en día el Sistema Educativo Venezolano.

Dentro de los enunciados destacan: la explosión matricular, la falta de capacidad física en los planteles y la debilidad del Ministerio de Educación en resolver el problema, la poca participación de las comunidades educativas en los asuntos inherentes a la educación, los problemas que presentan las instituciones en relación a la analfabetismo de mucho de su personal, (obreros en especial), el desconocimiento del Proyecto Educativo Nacional, la explosión demográfica de algunos municipios del estado y su impacto real en la educación. Uno de los supervisores lo describe de esta manera:

Realmente una de las debilidades del Ministerio de Educación es que se olvidó que los grupos humanos se expanden con mucha facilidad...hay lugares en el Estado Mérida que tienen una explosión demográfica muy alta, que son Campo Elías y Alberto Adriani. (Estado Mérida).

Para los supervisores, es motivo de preocupación el crecimiento poblacional y la disposición de los medios para satisfacer esta necesidad son problemas que preocupan a la supervisión. Para los entrevistados, la educación está haciendo lo mejor que puede para el individuo y la sociedad. Pero aprecian que paralelamente se están gastando recursos y tiempo en acciones inadecuadas e improductivas, así lo señalan: "...hay un problema serio en educación y es que la estructura física de los planteles es insuficiente y alcanza para albergar una minoría de la masa estudiantil, debido al crecimiento demográfico".

En relación al ambiente geográfico y la distribución de los planteles, refieren: "hay municipios que tienen en su ambiente geográfico 03 planteles, pero en el municipio capital hay parroquias que tienen más de 100 planteles. Hay planteles que quedan distantes uno del otro, por su condición geográfica de ruralidad".

Para los supervisores, el papel de las comunidades es determinante, por cuanto la educación ha sido siempre una tarea eminentemente social, a tal efecto el fortalecimiento de los nexos entre la escuela y la comunidad local, constituye uno de los principales medios para lograr que la enseñanza se desarrolle con eficacia, así lo plantearon: "las comunidades forman un elemento clave para administrar la educación, pero tiene que haber una confluencia de recursos, una organización y unos lineamientos únicos para que realmente podamos atender la administración educativa".

Igualmente, acusan un aspecto crítico, y es que para los supervisores, las propias comunidades se han convertido en un elemento provocador de crisis, por cuanto ellos solo se abocan a resolver problemas puntuales. Para los supervisores, no se busca elevar la calidad y eficiencia de la educación: “sino necesidad de edificios, material didáctico, mejor y más abundante, es esto lo que exigen las comunidades”.

La educación siempre ha sido criticada, no solamente por las personas que están fuera del Sistema Educativo, las oímos comúnmente expresarse en forma despectiva o en forma negativa sobre el deterioro que viene sufriendo la educación, así lo expresa un supervisor: “la escuela ha servido a la comunidad como el mecanismo de cuidar al niño, de guardería, pero incorporarla a la escuela no ha sido posible”.

El desconocimiento por parte de todos los actores del proceso educativo, se convierte en un elemento crítico y determinante en el desempeño de cualquier función tendente a mejorar la calidad de la enseñanza. Para los supervisores entrevistados debe existir una total sintonía de todos los actores del proceso. Sin embargo refieren: “nosotros no conocemos las políticas del estado venezolano en materia educativa”.

Finalmente para los Supervisores, la crisis educativa “es un mal necesario”, los fracasos representan un nivel de aprendizaje que obligan a hacer una evaluación de los procesos con mayor profundidad, buscar alternativas de solución a la crisis para cambiar el rumbo. Citemos al respecto: “la crisis es necesaria, los conflictos que se presentan en educación nos obligan a hacer una evaluación con mayor profundidad. Crisis es cambiar el rumbo”.

Los resultados arrojados en las entrevistas, no examinan ni comparan sistemas ni organizaciones educativas, estamos conscientes que la información aún es insuficiente; sin embargo, por una serie de razones se consideró pertinente dar a conocer estos datos, dentro de la categoría: aspectos problemáticos de la educación. Son fragmentos de acontecimientos de las propias experiencias de los supervisores, producto de sus observaciones personales que bien podrían diagnosticar un problema crítico de la educación, tal como se introduce en los antecedentes de dicha investigación.

7. Aspectos Críticos de la Supervisión Educativa

Los enunciados que definen esta categoría, revelan los elementos descriptores de la percepción de la crisis de la Supervisión Educativa en el Estado Mérida, narrada por los propios actores del proceso. Los aspectos que más se destacan

giran en torno a la indefinición del rol del supervisor, relaciones de autoridad, falta de concursos, aspecto jurídico-legal, formación académica, influencia política, incentivo económico y conflicto de competencias.

Cada uno de ellos corresponde a una subcategoría distinta de análisis, cuyos contenidos han querido ser interpretados de acuerdo a criterios de búsqueda de elementos de crisis de la función supervisora. La descripción de los aspectos críticos identificados, hizo necesario clasificarlos en subcategorías, a los efectos de disponer de una amplia explicación y permitir una mejor ubicación dentro del contexto que corresponda.

A continuación se describen cada uno de ellos:

a. Indefinición del Rol de Supervisor. Entre varios de los aspectos críticos referidos por los supervisores, reviste destacada importancia el rol del supervisor. Dicha subcategoría pareciera ser central en el malestar de la supervisión educativa, pues ésta es la responsable de que la educación y la supervisión misma estén en crisis. Esto afirma un supervisor: “...ello es entonces una de las razones por las cuales el sistema no funciona y que no se ejecuten las políticas educativas del estado venezolano y que la educación no sea de calidad”.

El rol de supervisor cumple un papel preponderante en relación con los grandes objetivos de la educación, a los cuales debe atender. Es por ello que no hay dudas en afirmar que la supervisión es el medio más idóneo con que cuenta el Estado Venezolano para garantizar el cumplimiento de los planes, proyectos y programas que se diseñen en materia educativa. Uno de ellos afirma que, sin embargo, “...muchos de los que llegan al cargo de supervisores no conocen sus funciones porque no son supervisores formados.”

La apreciación anterior permite aclarar que para muchos de los supervisores, el rol podría perfectamente definirse de acuerdo al tipo de función que se le asigne. En tal sentido refieren: “el supervisor no tiene bien definido su rol, siempre espera que se lo definan... ese es el supervisor y este ha sido nombrado para ejercer funciones diferentes, pero desconoce su verdadero rol”.

En relación a la falta del conocimiento del rol, otros supervisores sostienen que esto se debe a la multiplicidad de tareas que son asignadas a un supervisor: “Todos los supervisores giramos en torno a muchas tareas administrativas”.

Otros señalan que les piden tan alto número de funciones, que tal vez por eso es que la fase de la corrección no la ejecutan. Asimismo, manifiestan que no

se le da libertad al supervisor en la ejecución de sus labores, lo cual representa una gran dificultad, así lo exponen: “...si se diera un poco de libertad en la función supervisora, esto evitaría caer en obstáculos para cumplir su verdadera misión.”

En el mismo sentido se hace referencia al compromiso que dentro de su formación posee todo supervisor y que justamente, representa uno de los requisitos *sine qua non* del éxito de esta labor, así lo señalan:

En la verdadera función de un supervisor si no hay sentido de pertenencia, no hay compromiso. El rol del supervisor y el cargo de supervisor han sido muy desacreditados, hicimos silencio y ahora estamos pagando las consecuencias de este silencio.

Expresan una gran confusión, por ello admiten que hay una crisis en la función supervisora causada en parte por la indefinición del rol.

...pues no se tiene claro hacia dónde vamos, no se tiene rumbo, hay tal confusión, no se tiene claro el rol...para muchos ser supervisor significa abandonar las tareas del aula, refugiarse en los aspectos únicamente administrativos, tratando de justificar sus acciones... pocas veces hacemos el trabajo por el cual realmente el Ministerio nos paga...la considero como una función de oficina...los supervisores en los últimos años han ejercido su cargo centrados en solicitar recaudos administrativos...se ha obviado lo didáctico, lo pedagógico.

Otros coinciden en expresar, que las realidades se manejan a través de una receta única, como si las comunidades, sectores y distritos fuesen idénticos. Sin embargo, si tuvieran más autonomía y fuesen más libres para enfrentar y solucionar los diversos problemas que confrontan, se lograría mucho más. Así lo plantean:

Otra dificultad...”es que todos quieren hacerlo de la misma manera, como si fuese una receta, pero no, cada caso es distinto...si se diera un poco de libertad en la función supervisora, se tratarían los problemas como realidades específicas.

Las opiniones expresadas por los supervisores con relación al rol y la crisis de su definición, nos obliga necesariamente a hacer una interpretación en el marco de la legitimidad de la función supervisora en relación con el Estado, las responsabilidades y funciones. No hay que olvidar que la supervisión educativa nace como una función social legitimada, es a ella a quien le corresponde legalmente el control y regulación de la educación junto a los directores. De allí que haya una clara definición del rol en las leyes y reglamentos, que estaría siendo desperdiciada y desamparando así la función supervisora.

b. Relaciones de autoridad. El rescate de la autoridad ha sido tema de muchas discusiones en el ámbito docente. En el caso del estudio realizado sobre los aspectos críticos de la función supervisora en el Estado Mérida, no dejó de revestir importancia, más aun cuando se trata de un nivel jerárquico en el que los desacatos a la autoridad y la normativa parecieran transformarse en las reglas del juego de esta función.

Para los supervisores entrevistados, las relaciones de autoridad se encuentran desfavorablemente deterioradas, al punto que muchas de las opiniones recogidas, arrojan como resultado que este deterioro obedece a un aspecto crítico de la supervisión, así lo enuncian: “...no se respeta la jerarquía, de allí que cada quien hace lo que le parezca y no hay, por tanto, respeto a los superiores”.

Para los supervisores, cada quien trabaja de acuerdo a su criterio y no de acuerdo a las pautas del Ministerio de Educación.

Sostienen, los supervisores entrevistados, que la dificultad de las relaciones de autoridad se hace cada vez más crítico, que ha llegado a convertirse en un asunto de repercusiones legales, cuyas consecuencias se perciben en las instituciones educativas. Así lo expresan: “Hoy en día se han usurpado tanto las funciones de los supervisores, que acarrear problemas de tipo legal”.

Entre esos problemas se cuentan los siguientes: “...un supervisor encargado, no está autorizado para firmar títulos o certificados y sin embargo lo hace”.

Cabe señalar que, en varias oportunidades, a través de algunas gestiones se intentó resolver esta debilidad. Al respecto, un supervisor comentó:

Durante mi gestión tomamos como punto de partida el rescate de la autoridad del supervisor. Sin embargo, las medidas tomadas no surtieron efecto. Es por esto, que para muchos, llama la atención que habiendo suficientes supervisores en la labor docente no se deja sentir su influencia.

En otro orden de ideas, la función supervisora exige el manejo adecuado del proceso de motivación como un elemento importante para el logro de la eficacia y la eficiencia de la organización educativa. Así como “el rescate de la autoestima, de la autoridad en todos sus niveles, y la necesidad de sentirse necesario”.

c. Falta de concursos. El ordenamiento jurídico que rige el sistema educativo venezolano, fundamentado en la Constitución (1999), Ley Orgánica de Educación (1980), la actual Ley Orgánica de Educación (2009), el Reglamento

General de la Ley Orgánica de Educación (2003), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), entre otros, establece que los cargos de dirección y supervisión, están sujetos a concurso de mérito y oposición.

Sin embargo, esta prescripción legal no se ha cumplido para los cargos de supervisión, creando un vacío en la provisión legal de los cargos correspondientes. Esta materia es uno de los aspectos que los supervisores activos y jubilados refieren con mucha insistencia, como uno de los factores generadores, subsecuentemente, de crisis. El Ministerio de Educación desde del año 91, cuando se promulgó el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente no ha nombrado ningún supervisor por concurso. Todos han sido designados con la denominación de encargados para ocupar temporalmente las vacantes, lo que ha conducido a una reducción drástica del número de supervisores necesarios para las labores de acompañamiento, control y evaluación del Sistema Educativo Regional. Es por esta razón, que algunos supervisores participantes en este estudio consideran,

...que son como una especie en extinción: Desde el año 1991 cuando entra en vigencia el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, se realizan concursos para todos los cargos de docentes, coordinadores, subdirectores y directores menos para supervisores, desde entonces estos funcionarios de la educación se han venido reduciendo en el país y el Estado Mérida.

Otro aspecto, colateral al congelamiento de los concursos para proveer los cargos de Supervisor, que llama la atención es la designación de docentes titulares de aula y a directivos no titulares, para asumir las vacantes de los cargos de supervisión dejados por jubilaciones de los titulares. Por lo que las tareas supervisoras se ejecutan con señales de deficiencias y lentitud. En la percepción de algunos supervisores, “...la preparación de muchos de ellos no cumple los requerimientos necesarios para estar en esa función, entonces en este sector, en la supervisión, no hay verdaderas condiciones académicas de este personal”.

Asimismo, paralelo al congelamiento de los concursos para supervisores, se ha procedido a la eliminación de la titularidad de los cargos. Se estima que desde inicios de los noventa se han perdido más de cuarenta cargos de Supervisores en el Estado Mérida. Actualmente, los cargos que aún existen tienen la figura de encargados, sin la preparación necesaria para desempeñar tan importante función.

Se llega al cargo de acuerdo al color político que se tiene en el momento, sin la preparación adecuada para el desempeño del rol. Esta situación no es nueva, se ha visto desde hace tiempo, se evidencia más aún con la no realización de los concursos para este nivel.

Una explicación posible a esta problemática es que tradicionalmente el cargo de supervisor ha sido considerado como una posición de confianza. Por lo tanto, se le percibe como una colocación política y no como una función técnica profesional. En este sentido el funcionario le debe obediencia y adhesión a los lineamientos, directrices y políticas del nivel central.

La crisis de la Supervisión en el Estado se acrecienta por la carencia de supervisores profesionales reconocidos, y por los planes de jubilación de los que actualmente desempeñan cargos como titulares, generando como consecuencia un vacío administrativo y profesional en el desempeño de la función supervisora de la educación estatal.

Los problemas de autoridad en el ejercicio de la función supervisora y la no provisión de cargos por concurso, parecieran indicar que la dificultad de fondo es jurídica. Las leyes y reglamentos generales de la educación venezolanos y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente delimitan la autoridad del supervisor y el acceso al cargo. La autoridad es legal y debe ser ejercida con adhesión a las leyes y reglamentos en tanto que el ingreso y posesión del cargo sólo es por medio del concurso de méritos y oposición. Cualquier otra vía es ilegal y coloca al funcionario en riesgo de realizar actos írritos contraviniendo las disposiciones legales.

Varios son los actos ilegales en los que incurren los “supervisores encargados”: firmar títulos y ordenar la apertura de expedientes. “La función supervisora está siendo ejercida por personas que no reúnen los requisitos exigidos por la ley. Es por ello no tienen la fuerza profesional, ni moral para exigir mejores condiciones de trabajo”.

d. Insuficiente Formación Profesional. De las opiniones emitidas por los Supervisores entrevistados se concluye que uno de los aspectos críticos centrales de la supervisión, en el Estado Mérida, es la deficiente formación de los supervisores encargados, y el progresivo abandono de la actualización por parte del Ministerio de Educación.

Al explorarse la opinión sobre las dificultades con las que se encuentra el Supervisor en el desarrollo de su labor, afirman:

Desde luego, hay muchas debilidades. Una de esas debilidades es la poca preocupación que ha tenido el Ministerio de Educación en la preparación académica de los supervisores. Prácticamente, podríamos decir que los supervisores se han venido preparando por interés propio a través de algunas jornadas, digamos muy pocas, mejorando el nivel académico.

Los supervisores reiteran que es una limitación, para el ejercicio del cargo, la poca formación y actualización continua. Además, no era parte de la política del Estado en materia de supervisión. Concretamente en el Estado Mérida la situación es similar, y se describe en la siguiente afirmación, de uno de los supervisores:

En la actualidad no conozco que haya un programa organizado por la Zona Educativa, con miras a mejorar el nivel de la Supervisión Educativa, salvo los cursos que dicta el CRAM, que es la institución que se ha ocupado en materia de actualización del docente, porque en educación uno no puede dar lo que no tiene y si uno no ha sido capacitado en este nivel de supervisión, difícilmente puede orientar a los directores, a los coordinadores y personal docente de las instituciones. Entonces, esa es una debilidad que ha existido siempre.

Es necesario destacar que, según algunos supervisores, en el pasado existió más preocupación y acciones de formación dirigidas particularmente al cuerpo de funcionarios que se desempeñaban en labores de Supervisión, adscritos a la Zona Educativa del Estado Mérida, con la participación de instancias centrales del Ministerio de Educación en la organización y patrocinio de los eventos. Así evocan esas experiencias, al preguntárseles sobre la formación y actualización del supervisor en Mérida:

Se han dado entrenamientos, cursillos, yo diría, más bien que es responsabilidad del Ministerio de Educación. En las universidades se han organizado algunas actividades de formación. El Ministerio se apoyó en las universidades. En el año 85, estaba Vladimir Sánchez y hubo más o menos talleres de supervisión. Pero así como cursos, contaditos. Cuando Florencio Chacón, el Ministerio lo pedía y entonces salían. La UPEL comenzó a nivel de Postgrado.

Resalta igualmente la apreciación de que la poca formación que han recibido y reciben los supervisores, los coloca en situaciones de desventaja con respecto a directivos e incluso docentes de aula que pueden tener mayores niveles de estudio y preparación que ellos. Lo que genera un problema de autoridad, ya que la jerarquía del cargo no se ve respaldada por la autoridad académica inherente a la Supervisión, a fin de tomar decisiones y definir las orientaciones más adecuadas ante situaciones pedagógicas que se presentan en los planteles. Esto se aborda al reflexionar sobre la evolución que ha tenido la Supervisión y las causas que condujeron a la crisis que muestra actualmente, exponiendo que:

...la supervisión se había desnaturalizado, en el sentido de que el énfasis estaba en el aspecto administrativo, cumplimiento de la norma, dejando la función social, pedagógica, de orientación y asesoría que tiene que realizar el supervisor. ¿Por qué? Por la mala preparación del supervisor, que muchas veces tanto el director como los docentes de un plantel tenían una preparación mayor que la del supervisor. Entonces ¡Qué le iba a

ofrecer ese supervisor! Si inclusive los docentes jóvenes tenían estudios de postgrado en el área de administración. Por lo tanto era muy poco lo que tenía que ofrecer el supervisor en ese sentido.

En general, existe consenso en que la Supervisión debe ajustarse a la normativa legal existente desde la aprobación de la Ley Orgánica de Educación (1980), en el sentido de que el procedimiento para acceder a la jerarquía de supervisor debe ser el concurso de méritos y oposición, que exige y conduce a una mayor formación de los Directivos que aspiren a ascender a supervisor.

Otro aspecto que se recoge en las entrevistas, es la idea extendida de que el aspirante a supervisor tiene que recorrer lo que se ha denominado “la carrera docente.” Es decir, que al cargo de supervisor deben llegar los docentes que hayan pasado por la experiencia de aula, la coordinación, Prof., tiempo completo, la subdirección y la dirección, para que en ese trayecto se formen herramientas teóricas, procedimientos, concepciones y filosofías que aseguren un ejercicio de supervisión acorde con la magnitud de su autoridad y el rol jerárquico superior que ejerce en el Sistema Educativo. Comúnmente se afirma, con base en la experiencia que el personal más preparado está en mejores condiciones para tomar decisiones acertadas, racionales y eficientes.

Partiendo de esa premisa se percibe que la escasa formación inicial y permanente de los supervisores, generara mayores situaciones de crisis organizacional debido a la inconsistencia y débil formulación de decisiones que resultan inadecuadas a las demandas del funcionamiento regular de los planteles.

e. Decreto 1011 como Expresión de Crisis en la Supervisión. Como respuesta a la evidente crisis que atraviesa la supervisión en el sistema educativo venezolano, el actual gobierno aprobó un instrumento legal que introduce una reforma en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, particularmente en lo referido a la jerarquía de Supervisión, agregando una denominación más a las posiciones de la jerarquía, denominada como V (quinta jerarquía) la de Supervisores Itinerantes.

A través del Decreto 1.011, el Ejecutivo Nacional define mecanismos para participar en la regulación y vigilancia suprema de las actividades, funcionarios y servicios educativos en todo el ámbito nacional con funcionarios designados para tal fin.

El Decreto se presenta en un clima de plena efervescencia de lucha política originada por la actual gestión de gobierno, lo que generó un movimiento de

oposición al decreto, en gran medida impulsado por sectores vinculados con la educación privada.

Algunas opiniones consultadas en ese sentido, manifiestan su inconformidad con esa manera de abordar los problemas que vive la supervisión. Se considera, que con la actual estructura de la Supervisión se puede atender todos los asuntos que requieran de orientación o canalización a través de procedimientos que ejecutan los supervisores. Es por ello que a la pregunta sobre si consideran que la figura del Supervisor Itinerante Nacional es necesaria, se expresa un punto de vista en estos términos: “No. Claro que no. Si tenemos supervisores para qué los vamos a necesitar. Lo que se necesita es legitimar el cargo de supervisor en su rol profesional. ¿Pero qué ocurre? Que no hay confianza”.

También se considera en algunas entrevistas a supervisores, que el gobierno lo que se ha planteado es tener u organizar un cuerpo de funcionarios interventores que ejerzan un control político e ideológico del Sistema Educativo, más que corregir irregularidades o presentar soluciones a los problemas que sufren los planteles y servicios educativos.

f. La Supervisión y la política. La Educación como “aparato ideológico del estado” siempre ha sido un campo de acción social de gran interés para los políticos y los partidos, por eso la reproducción de las relaciones de poder a través de la escuela. Así lo afirmó uno de los supervisores.

En Venezuela se observó, con el nacimiento de la democracia y la masificación de la educación, el control que ejercieron los partidos políticos sobre los aspectos fundamentales de la vida pública. Ellos coparon casi todos los espacios y decisiones relacionadas con el desarrollo del proceso de construcción de la educación para la democracia, así como la estructuración de un Sistema Educativo regido por la burocracia político-partidista. Esto se desprende de afirmaciones en las que se ubica a la supervisión como función en la que la influencia política-partidista fue muy notable. Un supervisor lo expresó de esta manera: “...tenemos que recordar que en la historia democrática de nuestro país, este sector de la educación ha tenido una gran injerencia política. Todos lo sabemos y eso le ha traído consecuencias que han creado una situación sumamente delicada a la educación”.

Y la Supervisión, como una instancia de poder dentro de la dinámica de funcionamiento del Ministerio de Educación, fue privilegiada como la vía de sustentación de las relaciones de hegemonía impuesta por los partidos. Al mismo tiempo, la Supervisión sirvió y ha servido para fortalecer la burocracia partidista y ofrece un canal de satisfacción ideal al clientelismo político de los partidos, lo que condujo a la designación de personas con ninguna o muy poca

preparación para asumir roles de la envergadura de un supervisor, lo que fue argumentado de esta manera:

...por el clientelismo político, recién egresados asumían cargos de responsabilidad que por lo menos ameritaban experiencia en la administración de personal. Ante esta situación, la Supervisión Educativa se limitó a cumplir, ni siquiera pudiera dársele la denominación de trabajo administrativo, sino más que todo era como una especie de intermediario, en llevar y traer documentos.

En Mérida particularmente, todos los supervisores entrevistados opinaron que la función rectora del proceso educativo se ha politizado de tal manera, que la única vía que se reconoce como canal de acceso y ascenso a la jerarquía mayor del sistema educativo, han sido los partidos que han gobernado al país. Lo anterior se desprende de puntos de vista como el que afirma que:

En el nivel de Supervisión hace muchos años, los que ingresamos y tenemos la titularidad del cargo, como se escogieron por la única vía que se podía escoger, que era la POLÍTICA, no siempre cumplimos con el perfil que esta misión exige. Ya les dije que desde el 91 no hay ingreso, no hay concursos, entonces nosotros somos un nivel en completa, por decirlo de una manera sencilla, desventaja frente a los demás cargos que hay en el Ministerio, porque prácticamente no existimos, porque quienes ejecutamos las acciones de supervisar, a nosotros, no se nos exigió perfil alguno...

Se reconoce unánimemente que todos los supervisores que han ejercido y ejercen ese rol como titulares de cargo, lo alcanzaron por designación discrecional al estar vinculados al partido de gobierno, y fue la oportunidad que se presentó, ante la ausencia de los concursos de méritos y oposición que estableció desde 1.980, la Ley Orgánica de Educación en los artículos 78 y 81, y en la actual LOE (2009) art. 40. “Esto se hacía así, tanto en los gobiernos de AD como de COPEI. Eso era así. Eso no hay que negarlo y hay que tener la fortaleza de escribirlo”.

La exagerada injerencia política de los partidos con el afán de fortalecer la burocracia de cuadros y dirigentes ubicados en las principales posiciones de toma de decisiones educativas, los ha llevado en muchos casos, a designar para el cumplimiento de las delicadas tareas de “autorregulación del sistema educativo” y la implementación de las políticas y actividades del Estado en materia de educación, a personas sin la debida preparación académica o méritos profesionales docentes suficientes para afrontar la magnitud de las decisiones que encara la supervisión. En otros casos se designó a docentes sin el “recorrido de cargos de la carrera profesional”, es decir, sin haber acumulado la experiencia que deja el ejercicio de roles en las diversas instancias jerárquicas de la carrera

docente, que es lo que permite formarse una “visión desde arriba” del Sistema Educativo, su orientación, dirección, desarrollo, administración, evaluación, control, sus necesidades y su evolución de cara al futuro.

En tal sentido, se viola la normativa legal para la selección o escogencia de los supervisores ya que se obedecía a los intereses de los propios partidos políticos, lo que causó y sigue causando un grave daño a la Educación, debido a que a ella no le llegan los mejores, los más preparados, sino los que figuran en el grupo de turno en el poder. Y por lo que vemos, por la ausencia del llamado a concurso tal como está establecido en la ley, vemos que esa situación se ha acrecentado.

Particular interés despierta la opinión expresada por supervisores entrevistados, en cuanto a la desviación y crisis que se generó en el subsistema educativo merideño a raíz de la exagerada designación de funcionarios para la Supervisión, que llegó en un momento dado a contabilizar la cantidad de CIENTO CUARENTA Y CUATRO (144) docentes en ese rol, lo que se consideró como un reflejo de las prerrogativas y facilidades con las que contaron los partidos políticos en el poder, para usar a la Supervisión en beneficio de sus intereses particulares. Así, se analiza:

En específico, aquí en Mérida, la Supervisión se ha politizado demasiado. Tan es así, que llegamos a tener en la Zona Educativa 144 supervisores, de los cuales se podía contar con los dedos los que realmente ejercían sus funciones como es. Otros se dedicaban a la persecución de los maestros, pero no con el propósito de orientarlo sino de chequearlo para saber a qué o cuál partido pertenecía. Esa actitud coartaba toda función positiva, porque se ubica en términos de control o de beneficio del gobernante de turno.

Evidentemente, se observa cómo se desnaturalizó la razón de ser de la supervisión, su esencia funcional y cómo se creó el clima de crisis estructural que vive ese rol administrativo-pedagógico en los últimos años, considerándola según algunos de los supervisores entrevistados, como una “especie en extinción”, metáfora que ilustra la evolución que muestra esta actividad en el período más reciente.

Resalta cómo se ha pasado en pocos años, de una sobresaturación o sobredimensionamiento en el número de docentes que ingresaron a la función supervisora “por los caminos verdes” como lo expresó uno de los entrevistados, a una etapa de “estancamiento”, “congelamiento” y reducción de la supervisión, producto de las jubilaciones de gran parte del cuerpo de funcionarios titulares, así como la retención en la designación de supervisores titulares que produjo la

aprobación del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente desde Octubre de 1.991, ya que a partir de ese momento el ascenso a la jerarquía en carácter de titular, sólo se podría alcanzar a través del concurso de méritos y oposición.

Llama la atención, el razonamiento expuesto por supervisores en el sentido de lo urgente que es despartidizar la función y avanzar en un mecanismo más idóneo para la selección y ascenso de los “directivos” a la jerarquía de Supervisión a través de concursos de méritos y oposición. Esto se aborda con afirmaciones como: “Si los partidos políticos, si los gerentes de la Educación, si la política educativa del Estado pudiera de alguna manera despartidizar un poco este nivel de Educación, pudiera lograrse algo”.

Más aún, sorprende que en todas las entrevistas realizadas a los supervisores tanto activos como jubilados, así como a estudiosos de la Supervisión, en ningún momento se manifieste preocupación por la convocatoria de concursos durante sus largas trayectorias en la función, ni antes ni después de la aprobación del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Es decir, que esa cuestión no se consideró urgente en las décadas anteriores.

8. Tipologías en la Supervisión

Las tipologías aplicadas a los roles humanos son sistemas de clasificación de la personalidad de los individuos que se basan en un número determinado de características. Es así como algunas tipologías se sustentan en características psicológicas. Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que las tipologías humanas de por sí son representaciones que indican perspectivas de un rol o una personalidad y que por lo regular, se derivan de la ejecución de acciones que definen un discurso particular, ya sea este individual u organizacional.

Sobre la base de los datos disponibles, que se derivaron de las entrevistas realizadas al grupo de supervisores, aparece una suerte de tipos de supervisores. La información recabada permitió descubrir concepciones sobre algunos tipos de rol profesional. A partir del análisis de las entrevistas, se encontraron percepciones en relación a la Supervisión que muestran el tipo característico de cada supervisor, que señalan una manera particular de enfrentar la función de supervisión. Y fue importante explorar estas tendencias, por cuanto que ellas redefinen las opiniones que pudieran revelar condiciones críticas, ya sea en relación con lo académico-profesional, lo político, lo administrativo o lo legal. Por otra parte, las tipologías hablan del marco de formación dentro del cual se encuentra cada supervisor entrevistado, lo que permitió ubicar con mayor propiedad la función supervisora que ejerce.

En la investigación se elaboró una descripción de aquellas características que pueden dar origen a explicaciones, sobre los diferentes tipos, categorías, modelos o concepciones que prevalecen en la supervisión educativa, a partir del testimonio directo de los protagonistas que han ejercido o ejercen la jerarquía de “mirar desde arriba” el hecho educativo en el estado Mérida.

De las respuestas ofrecidas por los supervisores entrevistados, se entresacaron afirmaciones que permitieron agruparlas y establecer o detectar algunas uniformidades y tendencias que configuran un núcleo inicial de tipos de supervisores, que ayudó a comprender un poco mejor el fenómeno que se ha venido investigando. Este intento de clasificación de los supervisores en tipologías, solo es un comienzo del estudio de un aspecto de la supervisión que deberá tratarse con más detalle analítico en futuras investigaciones.

Con las características que fueron extrapoladas se elaboró la siguiente clasificación de supervisores educacionales: administrador-burócrata, legalista-normativo, académico-pedagogo.

Supervisor administrador-burócrata. Dentro de la orientación conceptual y procedimental fueron ubicados los supervisores que admiten que su rol profesional se centra en hacer uso racional de los recursos humanos y materiales que están bajo su responsabilidad, durante el cumplimiento de sus funciones administrativas.

A partir del testimonio de los entrevistados, el supervisor debe poseer cualidades adecuadas en el manejo de sistemas y procedimientos que garanticen una óptima articulación entre el trabajo docente y el supervisor. Las actividades administrativas son consideradas de vital importancia, en tanto que es el supervisor quien establece los lineamientos precisos para la acción educativa, con base en los resultados obtenidos, propone las alternativas de acción administrativa que considere factibles para lograr los objetivos.

Las explicaciones que suministran los supervisores a este respecto demuestran el apego hacia aspectos organizacionales, de control y toma de decisiones, llegando a considerar a la supervisión como una expresión de “gerencia” dentro del Sistema Educativo. De manera que, “El supervisor es quien dirige, decide y orienta el proceso general de la administración del sistema.”

Por otro lado, se concibe el rol administrativo y organizacional del funcionario afirmando que, “El supervisor es quien facilita los medios para buscarle solución a un problema en Educación. Esto se logra gerenciando”.

En definitiva, el supervisor administrativista - burocrático, refleja las siguientes características:

- Jerarquiza su acción sobre los asuntos administrativos formales del proceso educativo, tales como los resultados de las evaluaciones, el manejo de las estadísticas comunes y tradicionales de los planteles, el cumplimiento estricto del calendario escolar y el cronograma de reuniones del Consejo de Directores.

- Privilegia la acción supervisora detrás de un escritorio. Su espacio de trabajo se circunscribe fundamentalmente a la oficina sede del Distrito o Sector Escolar.

- Centra su atención en la entrega y / o recepción de la papelería de uso frecuente en la supervisión durante cada año escolar, para el manejo de información administrativa (planillas de estadística, matrícula, anteproyecto de organización, informes de planta física escolar, actas, formatos, entre otros.) que deben pasar por esa instancia para ser revisados, firmados y sellados antes de ser archivados o enviados a la Zona Educativa.

- Delega en los Directores gran parte de las funciones de Supervisión Educativa que tiene asignadas.

- Adecua su labor profesional al horario de trabajo en el que sólo está previsto el tiempo de servicio que percibe como sueldo.

- Ejerce la autoridad fundamentalmente “en ausencia”, es decir que establece muy poco o ningún contacto con los planteles y su personal.

Supervisor legalista-normativo. Dentro de esta tipología, se ubica al funcionario que es partidario de una supervisión estrictamente apegada a la normativa legal, al cumplimiento efectivo de las leyes y condiciones que tienen que ver con la infraestructura escolar, el cumplimiento de fechas, cronogramas, calendarios y plazos para la ejecución de las actividades previstas.

Las características más resaltantes de este tipo de supervisor son las siguientes:

- Asigna mucha importancia a la difusión y aplicación de las leyes, reglamentos y normativas que tienen que ver con el proceso educativo, como base de su accionar profesional.

- Otorga un lugar central al uso de los procedimientos legales para la ejecución de la supervisión y la corrección de irregularidades, que se presentan en los planteles o servicios educativos que tiene bajo su responsabilidad.

- Su autoridad se desprende del uso del discurso legal como medio preferente para ejecutar el rol asignado.

- La acción supervisora se observa principalmente en los procesos formales que ejecutan, dirigidos a superar o corregir las faltas que cometa el personal docente, administrativo y obrero aplicando sanciones previstas en el ordenamiento legal cuando el caso lo amerita.

Supervisor académico-pedagogo. Dentro de esta tipología ubicamos al supervisor que mostró aspectos relacionados con la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de su función, entendida ésta como asesoramiento para el logro de un buen funcionamiento del Sistema Educativo, en todas las instancias en donde le corresponda actuar.

De acuerdo con las opiniones expresadas por los entrevistados, ubicamos esta tipo a partir de la concepción del supervisor como el que proporciona asistencia pedagógica a partir de las políticas y objetivos generales que propone el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Además, promueve acciones tendentes a atender y canalizar las demandas que le plantea el entorno educativo, dedicando mayor atención al mejoramiento de la calidad de los procesos escolares, privilegiando la formación y actualización permanente del personal directivo y docente. Esto concuerda con afirmaciones en las que se expone que, “...Un supervisor, es un orientador, es un fiel acompañante del docente directivo, es quien conduce de una forma inequívoca el proceso educativo, es quien ayuda en el cumplimiento de lo que se traza un Estado en materia educativa.”

Otra opinión resalta el compromiso pedagógico del supervisor, “...Supervisor es el que ayuda en la solución de un problema, el que pedagógicamente acompaña para que las estrategias sean cada vez mejores y más eficientes. Lo pedagógico es importante porque es allí donde está la verdadera función de un supervisor”.

Para este supervisor, las líneas de acción se centran en lo didáctico con relación al proceso de enseñanza - aprendizaje, además de considerar que son ellos los responsables del cumplimiento de las orientaciones y lineamientos que permiten el mejoramiento de los procesos educativos.

Los supervisores ubicados dentro de esta tipología consideran además que la Supervisión, es una función cooperativa de todos los que intervienen en una organización educativa, manifestando que, “...Cuando se concibe a la Supervisión como un trabajo cooperativo, se va a la búsqueda de la solución de un problema administrativo-académico.”

De lo anterior se puede destacar que este tipo de supervisor, muestra las siguientes características:

- Entiende la Supervisión como un ejercicio de acompañamiento profesional al plantel y al personal, tanto directivo como docente.
- Promueve una relación más horizontal que vertical con el personal a su cargo.
- Percibe y reconoce que también aprende del personal que está bajo su responsabilidad.
- Da mayor importancia y peso a los procesos educativos y a los aprendizajes

alcanzados, que a los resultados que eventualmente reporta la evaluación hecha por el personal.

- Comprende la Supervisión Educativa como un rol en permanente formación y retroalimentación, recibiendo las dificultades organizacionales como retos profesionales dirigidos a sustentar sólidamente su autoridad académica y moral.

- Concibe la Supervisión desde una visión integral, es decir no fragmentando su ejercicio entre lo académico y lo administrativo.

- Acepta que el supervisor educativo debe estar en capacidad de atender cualquier situación profesional que se presente en cualquier nivel del Sistema Educativo. Es decir, que niega el rol de supervisor especialista o de nivel.

- Privilegia la labor supervisora en los planteles y servicios, fomentando la idea de “autoridad en presencia”, por compromiso compartido en diversos momentos del proceso educativo.

- Propone y maneja la motivación al logro como herramienta para relacionarse con el personal.

- Hace uso de los procedimientos normativos y reglamentarios luego de agotar otras vías para corregir faltas o irregularidades en los planteles.

- Acepta que la labor del supervisor puede y debe ser evaluada por la organización educativa para monitorear la marcha de los procesos, los resultados que se alcanzan y la aplicación de los cambios, reestructuraciones, o correcciones que se requieran.

Conclusiones y Discusión

En esta investigación se estudiaron los principales aspectos que describen la crisis que vive la Supervisión Educativa en el Estado Mérida. La Supervisión como función auto-reguladora del Sistema Educativo venezolano, confronta una situación confusa que ha ido evolucionando en su gravedad hacia un estado de crisis, de la cual no escapan los estados regionales como el caso del estado Mérida, de acuerdo con las visiones, concepciones y opiniones recogidas a través de esta investigación en la que participó un grupo de supervisores y estudiosos de esta función administrativa.

Los objetivos planteados en la investigación permitieron dirigir la atención hacia factores que explican una situación de crisis en la Supervisión en el Estado Mérida, y ayudaron a conducir el análisis y discusión de la percepción de los supervisores, sobre la naturaleza y funcionamiento de la Supervisión como problema organizacional. Así mismo, los objetivos específicos, facilitaron el estudio del desempeño de la función supervisora de acuerdo a la distribución geográfica, el progresivo decrecimiento de esta función y la inexistencia de un plan de acción o de trabajo comprobado, tanto a nivel nacional como regional.

Al contrastar los principales aspectos que describen la crisis en la Supervisión Educativa, derivados del análisis de las entrevistas realizadas, sorprende cómo la Supervisión viene evolucionando hacia una especie de “retirada”, luego de ser, desde los mismos inicios de la República, una “función de gobierno” prioritaria, legítima y esencial para la consolidación del Estado naciente.

Si se analiza el fenómeno de la Supervisión desde la óptica del poder, se llega a la conclusión inevitable de que cada día es menor la influencia que ejercen los supervisores, al tiempo que su participación en las decisiones educativas ha venido disminuyendo proporcionalmente al proceso de jubilación, que ha significado más reducción y congelamiento, que renovación del cuerpo de funcionarios responsables de garantizar la ejecución de la política del Estado en materia educativa.

Así mismo, sorprende que es a raíz de la aprobación del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1.991), cuando se profundiza la tendencia al estancamiento de la provisión de cargos para la ejecución de la Supervisión, entre otras razones, porque el ascenso a ese nivel jerárquico de la carrera docente, se alcanza solo a través de concursos de méritos y oposición, cuestión que ya estaba establecida desde 1.980 en la Ley Orgánica de Educación, pero que nunca se concretó desde la administración educacional central.

Por otra parte, no es exagerado afirmar que la crisis de la Supervisión que se ha estudiado en esta investigación, trasciende el marco de la propia administración educacional, para mostrarse como indicadora de una compleja crisis que afecta a la estructura educativa del país, con una muy fuerte connotación histórica.

En relación al rol del supervisor, se concluye que todo docente dentro de este nivel administrativo requiere de una amplia capacitación y madurez para entender las vías del ejercicio de la función supervisora. Debe aceptarse, además que el rol de supervisor es una posición de alto rango en la estructura jerárquica administrativa del Sistema Educativo, conclusión que concuerda con los señalamientos de Chacón (1997). Esto permite comprender, a manera de síntesis, que el rol fundamental de un supervisor es garantizar el buen funcionamiento del Sistema Educativo, el cumplimiento de los objetivos de la educación y la buena calidad de la enseñanza.

Así mismo, la acción del supervisor se orienta al logro de la eficiencia de los profesionales docentes bajo su responsabilidad en el rango de la jerarquía reglamentaria. La autoridad académica y administrativa que un supervisor ejerce sobre los roles precedentes, solo puede lograrse si ha transitado una carrera docente amplia y exitosa. Este planteamiento coincide con la teorización de

Katz y Khan (1977) sobre el rol, al referirse a la autoridad y al poder como determinantes en la progresión de relaciones de funciones, resultante de un conjunto de nexos dentro de una organización, de manera que la legitimidad forma parte del rol, en tanto que el poder y la autoridad es la legalidad que se le da a una persona para permitir que las relaciones de poder se vean respaldadas por un sistema de sanciones.

De lo anterior, se desprende que si las relaciones de autoridad no son suficientemente claras, la acción supervisora tendería a deteriorarse. De acuerdo a los supervisores participantes en este estudio, las relaciones de autoridad en el caso estudiado, se encuentran menoscabadas, revelando uno de los aspectos críticos de la Supervisión.

En resumen, esta investigación ha permitido develar algunos aspectos críticos de la Supervisión. Tales aspectos giran en torno a indefinición del rol, formación y preparación profesional, ausencia de concursos para la provisión legal de cargos, relaciones de autoridad, falta de previsiones presupuestaria e incentivos para el cumplimiento de las tareas supervisoras, la penetración de la política partidista en los asuntos educativos y la débil aplicación de la normativa legal.

Referencias Bibliográficas

- Chacón, Florencio (1985). *El Rol del Supervisor*. El Mácaro, Caracas Venezuela
- Coombs, Phillis (1978). *La Crisis Mundial de la Educación*. Ediciones Provenza- Barcelona.
- Delors, Jack (Coordinador)(1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Edit. Santillana. Ediciones UNESCO – España.
- Katz, Daniel y KAHN, Robert (1997). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas – México.
- López Ordoñez,Reinaldo (2003). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Edit. Monfort. Caracas – Venezuela.
- República de Venezuela (1980). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2003). *Reforma del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de 1980*. Caracas, Venezuela
- República Bolivariana de Venezuela (2009) *Ley Orgánica de Educación*. Caracas, Venezuela.
- Sánchez C. Tulio (1995). *EL Trabajo del Supervisor Escolar*. ULA. Mérida – Venezuela.
- Sánchez C. Tulio (1999). *El Supervisor para la Calidad Educativa*. ULA. Mérida – Venezuela.
- Ministerio de Educación de Venezuela (1983). *Resolución 146*. Caracas – Venezuela.
- Ministerio de Educación de Venezuela (1987). *Modelo Normativo de Educación Básica*. Caracas – Venezuela
- Ministerio de Educación de Venezuela (s/f). *Manual de Organización de las Zonas Educativas*. Venezuela.