

Estudio diagnóstico sobre la caracterización del servicio de orientación educativa, en las escuelas de la zona 05-C.RES.E 05

LA SUPERVISIÓN; UNA FUNCIÓN A REVISAR LAURA CLARA GONZÁLEZ RAMOS *

Día con día en las instituciones educativas se escucha hablar entorno a la supervisión del trabajo que se realiza en estas y surgen cuestionamientos como ¿se considera a la supervisión un instrumento del gobierno para hacer patente su poder?, ¿Cuáles son las funciones que desempeña la figura de supervisor?, ¿en qué beneficia a las instituciones educativas en su tarea cotidiana?. El supervisor está considerado como *“la primera autoridad educativa de una zona escolar”* ¹. Sin embargo, la persona que se desempeña en este puesto se enfrenta a una serie de problemas, pero uno de los más apremiantes es el hecho de que la función a desempeñar no se encuentra definida en forma clara, precisa y concisa, además de ser impuesto como una necesidad para la preservación del sistema.

Hablar de supervisión es abordar un aspecto de la tarea escolar que todavía esta vago, muy impreciso. Los autores clásicos y modernos no dan una definición clara, sino que cada uno la define de acuerdo a su experiencia y a su propia filosofía que sustenta sobre la enseñanza.

La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan *“sobre y ver”* de ahí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Fernando Arias retoma a Peter Drunker y nos dice que el trabajo del supervisor *“se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos; su función era la de proteger los intereses de los propietarios”* ². Esto nos da cuenta de que el supervisor asume un papel de verdugo.

Es difícil afirmar en dónde inicia la supervisión, porque las actividades supervisoras siempre han existido, se consolidan con el nacimiento del Estado, considerando que los gobiernos siempre han concebido a la educación como un medio para conservar las estructuras de poder político e ideológico. Esto justifica que el Estado ³ siempre ha desplegado la actividad del supervisor (inspectiva) sobre la enseñanza.

Con la intención de vislumbrar la escasa concreción que existe con respecto a la definición del concepto *“supervisión”* se tiene lo siguiente: *“La supervisión tiene por objeto la superación del medio educativo y el desenvolvimiento profesional de los trabajadores de la educación”* (Lemus, 1975, p. p. 192)

¹ SECYBS “Funciones de los CC. Supervisores de Educación Preescolar” Estado de México, Noviembre 1994

² ARIAS Galicia Fernando *“Administración de Recursos Humanos”* Trillas México 1983 p. p. 139

³ LENIN V.I en su libro titulado *“Estado y Revolución”* Ediciones en lenguas extranjeras Pekin 1975 p. p. 7 nos dice que Engels conceptualiza al Estado como *“un producto de la sociedad al llegar a una determinada fase de desarrollo ... a mantenerlo dentro de los límites del orden. Y ... ese poder es el Estado”*

En el “Reglamento de los inspectores Técnico – Administrativos de las Zonas Escolares del Estado de México”⁴ en el Capítulo Segundo, artículo 8º inciso c.) a la letra dice *“Vigilar el cumplimiento de las leyes, Reglamentos, Programas y demás disposiciones dictadas por el Consejo General Universitario”*

En el “Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar” de la SEP (1992) da a conocer lo siguiente *“la supervisora de la zona como autoridad externa al plantel comprueba y corrige en su caso, las desviaciones surgidas en la aplicación del programa de Educación Preescolar y la administración de recursos. Su actividad es de vital importancia para el Estado...”* “Es el enlace entre el plantel escolar y la jefe del sector y éste con las autoridades educativas, de ahí que su función revista una gran importancia en la organización y desarrollo del servicio educativo”⁵

En el documento denominado *“Funciones de los CC, Supervisores de Educación Preescolar”* (1994) de la SECYBS del Estado de México define al supervisor de la siguiente forma *“Es la primera autoridad educativa de la Zona Escolar, responsable de coordinar, integrar y llevar un seguimiento de los servicios de educación preescolar que ofrece el Gobierno del Estado de México en el área que le corresponda, a fin de impulsar el desarrollo equilibrado de los mismos y el mejoramiento de la calidad de la educación”*⁶ y continúa en sus siguientes párrafos diciendo *“En consecuencia, la supervisión consiste en un control democrático de la educación; un control*

democrático de la educación reclama un conocimiento de la naturaleza humana y de la forma en que aprenden los niños, con el fin de desempeñar un papel más funcional y eficaz en el mejoramiento de la enseñanza, en el aprendizaje y en la administración”

De tal manera que en el sistema educativo, la supervisión escolar es un aparato de control y poder que es necesario para estabilizar la pirámide administrativa, es decir, una función arraigada en su origen y en su historia de representación, de control y fiscalización, establecida en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas con otras.

Mosher nos dice que la imprecisa definición de la palabra se debe, más que todo a problemas teóricos de la enseñanza, aún no resuelto. *“No hay definición sobre la cual se concuerde en general a cerca de qué es la enseñanza o cómo medir sus efectos”*⁷

Se considera que en realidad el problema de fondo es la ausencia de definiciones operacionales, ya que las que existen son muy amplias, abarcando muchas variables del proceso educativo y de la enseñanza en general

El papel del supervisor con el transcurso del tiempo, se han ido transformado, pasando por varios procesos conceptuales, pero que aún así no definen con claridad sus funciones, sino se presenta una ambigua visión de las anteriores, asignándole tareas distintas a su función. En la pirámide jerárquica es colocada en el punto intermedio entre autoridades educativas, directores y docentes, de tal forma que sólo se dan relaciones de poder.

A través de la historia ha existido la "supervisión" por ejemplo:

- En Atenas existía el sofronista que se encargaba de vigilar la educación y la conducta moral.
- En Esparta, los èfobos que controlaban la educación pública en todas sus manifestaciones.
- En Roma, los censores tenían autoridad absoluta en la educación de los jóvenes.
- En la Edad Media, la iglesia era la encargada de dirigir e inspeccionar las instituciones educativas; todas estas actividades las realizaba a través de los obispos, los sacerdotes y demás religiosos.

Para completar este ensayo revisemos el concepto de autoridad, existen muchas definiciones pero se presentan cuatro de ellas que nos servirán de pistas para entender este aspecto:

"El derecho a controlar, mandar o decir"
(Randon House Dictionary 1971 p. p.100)

"El ejercicio lícito de poder para crear medios de la coordinación de la acción"
(Simón, 1948, p. p. 12)

"La posesión de una jerarquía, calidad o derecho que impone confianza u obediencia " (Lukes, 1978, p. p. 642)

"El fundamento lícito para la desigualdad"
(Elmore, 1987, p. p. 69) ⁸

Al revisar estas definiciones, nos damos cuenta que autoridad es el ejercicio lícito del poder, es el derecho de expedir órdenes que deben obedecer. La autoridad presenta una desigualdad entre quienes expiden las ordenes y quienes las obedecen, también esta respaldada por la razón y por la amenaza de coerción.

Representar a la supervisión como vía de control y fiscalización es aún propia de organizaciones que se estructuran en una pirámide de estilo tradicional en la que se distinguen diversas jerarquías, en donde la relación de mando y subordinación entre quienes se ubican en las inferiores y quienes se ubican en las superiores pueden generar conductas de sumisión y resentimiento, de aceptación mínima de responsabilidad, de irritabilidad, de iniciativa estática, falta de desarrollo personal, en donde no hay espíritu de grupo ni de trabajo en equipo.

Los supervisores en un inicio, eran concebidos como “inspectores” con una acción fiscalizadora, de vigilancia de las actividades escolares y ligadas a la administración donde se establece el poder. Esta situación ha sido criticada duramente por los docentes, sin embargo son subordinados que poco pueden hacer. En el recorrido histórico que se ha desplegado de esta función nos encontramos que se llevó a cabo una redefinición de “inspección” a “supervisión”. En la que su función ya no se limita a la evaluación de actividades administrativas y docentes, sino que se le ubica como un factor de apoyo al trabajo del maestro, de orientador de actividades curriculares y de mejoramiento y de perfeccionamiento del personal docente.

9

La supervisión aparece como una función eminentemente fiscalizadora, era como un instrumento de inspección y vigilancia cuya acción se limitaba exclusivamente al salón de clases. Se le conoció con la denominación de inspección, entonces visitaban las clases emitían juicios referentes a lo que observaban y señalaban lo que debían hacer los maestros, es decir, el cómo y qué enseñar. El enfoque de este momento se relaciona con el supervisor “autocrático”¹⁰

Enfoques fiscalizadores y estilos autoritarios, pueden corresponderse a sistemas políticos cerrados, conservadores, donde el sistema educativo se orienta solo a preveer y transmitir la herencia cultural en forma inalterable, entonces la supervisión coadjunta a mantener dicha situación

eliminando cualquier factor, mediante la autoridad del supervisor que mantiene el orden de lo establecido por normatividad.

Sin embargo es cuestionable ya que se ha generado una crisis de identidad ante la indefinición que adquiere la función, de tal manera que retomando el pensamiento de Lewis *“la supuesta modificación del rol del supervisor ha sido más un ocultamiento de lo conflictivo, de la fiscalización que una búsqueda genuina de otras alternativas de su rol”*¹¹, las funciones del supervisor continúan siendo las mismas pero que han sido maquiladas por conceptos que están en “estado del arte”.

Tenemos por ejemplo el documento de la SECYBS ¹² donde manifiesta que la supervisión escolar deja atrás el papel de vigilancia e inspección de la enseñanza y promueve una concepción fundada en la *“creatividad”* en la *“conducción democrática”*, *“profesional”* y en el *“mejoramiento de relaciones humanas”*. Sin embargo al recoger las opiniones de los Directivos y Docentes la realidad es otra, la

Pràctica de la autoritat esta patente y es vivida por los sujetos.

Max Weber (1864 – 1920), sociòlogo que estudio inicialmente las fuerzas de autoritat y còmo cambiaban èstas al paso del tiempo, diferenciando la autoritat del poder.

Para Weber hablar “dominaciòn” debe interpretarse como *“la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos especificos”*¹³

La dominaciòn es considerada un caso especial del poder y no existe tendencia exclusiva o constante, por parte de sus beneficiarios, perseguir intereses puramente econòmicos o a ocuparse por preferencias de bienes econòmicos para sostenerse y conservarse.

El concepto general de poder en relaciòn con la dominaciòn, es la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena, la dominaciòn puede presentarse en diversas formas. Pueden por ejemplo desarrollarse situaciones consideradas como “dominante” en las relaciones de salòn, en un mercado, en una càtedra universitaria, en un juego deportivo.

Existen de manera radical dos tipos opuestos de dominaciòn y son:

1. Dominaciòn mediante una constelaciòn de interès (mediante situaciones de monopolio) se basa en su aspecto puro en las influencias que a causa de cualquier posesiòn se ejerce sobre el tràfico formalmente “libre” de

los denominados, que se inspira en su propio interès. Por ejemplo, dominio monopolizador de un mercado, es decir, precios fijados en el mercado.

2. La dominaciòn mediante la autoritat (poder de mando y deber de obediencia), es el poder ejercido por el padre de familia, por un funcionario o por un prìncipe. Se basa en el deber de obediencia con absoluta independencia de motivos e intereses.

Este ùltimo es el que nos interesa y encuadra con la funciòn del supervisor y la definiciòn se inclina hacia los que nos plantea Max Weber por dominaciòn *“un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) de “dominador” o de los “dominados”*¹⁴ por lo tanto, los dominados adoptan el contenido del mandato (“obediencia”).

Para continuar es necesario reconocer las definiciones que nos da Weber con respecto a:

Poder: Habilidad para inducir a los demàs a la aceptaciòn de òrdenes

Legitimidad: Consiste en la aceptaciòn del ejercicio del poder porque està de acuerdo con los valores sostenidos por los sujetos.

Autoridad: Se forma de la combinaciòn del poder y de la

Legitimidad el poder es visto como legítimo.¹⁵

Obediencia: Para el que se realiza la acción de obedecer, el contenido del mandato se convierte en máxima de su conducta.

Weber distinguió tres tipos de dominación en base a la legitimación de quien ejerce la autoridad para justificar su poder de mando, cada uno se encuentra enlazado con una estructura sociológica distinta del cuerpo y de los medios administrativos, los denominó *Tipos Puros de La Denominación Legítima: Dominación legal, tradicional y carismática*.

Dominación legal. El fundamento que presenta es de carácter racional¹⁶ con una autoridad legal. Su idea básica es que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado en cuanto a su forma. Su tipo más puro es la *dominación burocrática* y se ejerce por medio de un *cuadro administrativo burocrático*.

La asociación dominante es elegida o nombrada, la cual va a ofrecer un servicio (s), el equipo administrativo consta de funcionarios nombrados por el "señor" y los subordinados son miembros de la asociación ("ciudadanos", "camaradas").

Se obedece a la regla estatuida, esta establece a quien y en que medida se deba obedecer. El que ordena obedece, al emitir una orden, a una regla (ley o reglamento, forma abstracta).

El tipo de funcionario es de formación *profesional* (por medio de ciertas pruebas o de diplomas que certifican su

calificación y sus condiciones de trabajo se basan en un contrato, con un sueldo fijo, con derecho a ascenso conforme a reglas fijas, graduado según al rango del cargo, sometido a una rigurosa disciplina en la vigilancia administrativa.

El fundamento del funcionamiento tético es la *disciplina del servicio*. El tipo de funcionario es de formación *profesional* (por medio de ciertas pruebas o de diplomas que certifican su calificación y sus condiciones de trabajo se basan en un contrato, con un sueldo fijo, con derecho a ascenso conforme a reglas fijas, graduado según al rango del cargo, sometido a una rigurosa disciplina en vigilancia administrativa.

Ahora nos referiremos a las escuelas de pensamiento administrativo que concibe al ser humano, de forma diferente por lo tanto es pertinente hacer mención de estos para ubicarnos en el ámbito administrativo con respecto al concepto de supervisor.

En la escuela de Administración Científica¹⁷ el ser humano es

Observado desde dos posiciones, la primera la posición superior y la segunda la posición inferior, es decir, el administrador (representado por las personas que ocupan puestos de subordinados. La obediencia del subordinado se garantiza a través de una estrecha supervisión, como comenta Mancebo y que nos da elementos de análisis *“se puede notar que el individuo que ocupa posiciones intermedias, puede tener problemas de despersonalización con respecto a las funciones que desarrolla, ya que su papel primordial es como transmisor de información. Esta persona debe obedecer a las instancias superiores, y hacer que las inferiores obedezcan órdenes que no son originadas de él”*¹⁸

En este sentido nos podemos percatar que la función del supervisor escolar se encuentra inmersa en esa estructura donde tiene una posición intermedia que no le permite ser autónomo, que está sujeto a las disposiciones de los “altos mandos”, de esta manera se consolida la idea de que no está definida de manera precisa y concreta la función del supervisor.

Sin embargo es necesario que revisemos otra postura y es la Escuela de la Gerencia Científica con Henry Fayol y otros teóricos¹⁹ que nos dice que el ser humano desarrolla dos actividades dentro de una organización; la actividad administrativa y la actividad técnica. En la primera las funciones del proceso administrativo se utilizan como herramientas para administrar las actividades inherentes al puesto, en la segunda se desarrollan

aspectos técnicos requeridos por el puesto que se ejerza. Considera que el principal aspecto que distingue al individuo es *“su capacidad de obediencia supeditada a los puestos jerárquicos superiores”*²⁰

En este sentido podemos comentar que tanto poder como autoridad se entrelazan como sinónimos ya que el poder está en relación al puesto que la persona tiene dentro de la organización. Es necesario precisar que este tipo de organización el trabajador desempeña roles administrativos y técnicos en su mismo puesto de trabajo.

La escuela de las relaciones humanas presenta como giro completo a los enfoques clásicos, ya que considera al factor humano como el elemento fundamental en toda organización, además de ser el elemento fundamental en toda organización, cambios además de ser social que busca dentro del grupo la forma de satisfacer sus necesidades, es por ello que Elton Mayo²¹ señala al supervisor el deber de atender las relaciones humanas y

Se enfoca a dos tipos de roles que el ser humano puede desarrollar dentro de las organizaciones y que estàn en funciòn del puesto de mando ocupado por el individuo dentro de la organizaciòn. Por lo tanto, tenemos puestos de mando y puestos de subordinados.

En sociedades màs avanzadas rechazan el concepto de fiscalizaciòn y ayuda al maestro, sustituyendola por el de una supervisiòn creadora, innovador, que provoque e introduzca cambios significativos para el desarrollo del sistema educativo en forma global en concordancia de los avances científicos, sociales y culturales que viven en dichos paises.

Al respecto cabe señalar que es entonces que la funciòn de supervisor ya no limita a la fiscalizaciòn y evaluaciòn de actividades administrativas y docentes, sino que es ubicado como factor de apoyo al trabajo que desempeña el maestro. Cabe apuntar que McClelland, Maslow, Herberg, Argirys y otros afirman que el supervisor tiene el deber de satisfacer las necesidades de sus subordinados.²²

En los ùltimos años la supervisiòn escolar ha sido objeto de diversos debates. Se plantea que a traves de la instalaciòn de politicas serà posible rescatar las funciones del supervisor. En el Programa de Actualizaciòn del Magisterio (PAM 1992) se presenta al supervisor con un "liderazgo acadèmico", en un trabajo constante y colegiado, en un plano de igualdades entre directores y docentes. Sin embargo, si analizamos esta situaciòn nos damos cuenta que este liderazgo solo

se instituye como una "màscara" o "disfraz" que encubre su posiciòn real de autoridad, de jefe que ejerce un poder, poder del que no se puede escapar aunque asuma una actitud sutil, porque es implícito a su posiciòn, no a su persona y completamente institucionalizado como autoridad. Al respecto retomamos a Foucault que parafraseando señala que el poder funciona y se ejercita a través de una organizaciòn, este proviene de todos lados, circula por las instituciones, atraviesa incluso aquellos que lo ejercen.

El supervisor requiere ser "hombre de equipo" o bien, un "superhombre" porque se tiene que ubicar entre lealtades y exigencias, este vive una constante encrucijada de conflictos, su acciones se tensan en diferentes direcciones; como lider acadèmico y asesor de sus subordinados (directores y docentes), como ejecutor de sus ideas y de las de sus superiores, subordinado a su jefe y sobre todo mediador entre las disposiciones de los altos mandos y las necesidades de sus subirdinados.

Es conveniente mencionar que el supervisor se enfrenta a múltiples problemas de los cuales haremos referencia, ya que estos se dan en el contexto donde se desempeña el supervisor y contribuye a dicha funciòn todavìa no definida.

Los problemas de los que hablamos se enfocan a:

- La asignación de plazas no cuenta con los parámetros de selección acordes a la realidad que se está viviendo
- Carencia de formación profesional para ejercer el puesto de supervisor
- La figura de supervisor está investida de una autoridad formal que proviene del puesto que ostenta
- La función es ejercida en un plano de órdenes e indicadores verticales
- Carece de equipos de trabajo
- Existe una marcada resistencia al cambio de actitud del supervisor

Una de las propuestas de Mosher ²³ con respecto al criterio de supervisión, es una definición con dos alternativas con respecto a lo que el supervisor debe hacer:

*“a.- Enseñar a los maestros cómo enseñar
b.- Un liderazgo profesional en tanto participa en la reformulación de la educación pública: más específicamente en sus currículos, sus enseñanzas y sus formas”*

Esta idea nos permite apuntalar a que la definición de supervisor es más aprovechable encaminarla en términos de lo que realiza en las escuelas con sus maestros.

En otro sentido es conveniente considerar que el término supervisor puede ser más concreto cuando exista mayor comprensión y entendimiento del proceso educativo y de todos los elementos que intervienen en él, es decir,

cuando podamos responder cuestionamientos como: ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cómo determinar lo que los alumnos han aprendido?, etc.

La función básica de la supervisión escolar consiste en el análisis e investigación sobre las condiciones y características de la acción educativa, se promueven diversas actividades, todas ellas orientadas a crear el ambiente propicio para la autosuperación personal y profesional constante, llegando al autocontrol y autoconocimiento

¹ SECYBS "Funciones de los CC. Supervisores de Educación Preescolar" Estado de México, Noviembre 1994

² ARIAS Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Trillas México 1983 p. p. 139

³ LENIN V.I en su libro titulado "Estado y Revolución" Ediciones en lenguas extranjeras Pekin 1975 p. p. 7 nos dice que Engels conceptualiza al Estado como "un producto de la sociedad al llegar a una determinada fase de desarrollo ... a mantenerlo dentro de los límites del orden. Y ... ese poder es el Estado"

***Estudiante de Maestría en Ciencias de la Educación en la Universidad del Valle de México Campus Lomas Verdes**

⁴ CONSEJO GENERAL UNIVERSITARIO "Relato de los Inspectores Técnico-Administrativos de las Zonas Escolares del Estado de México" Toluca México Febrero 1919

⁵ SEP "Manual de la supervisora de Zona de Educación Preescolar" México Agosto 1992 p. p. 49

⁶ SECYBS "Funciones de los CC. Supervisores de Educación Preescolar" Estado de México 1994 Documento fotocopiado

⁷ MOSHER, Ralph L. "Nuevo Enfoque de la Supervisión" Edit. El Ateneo Buenos Aires 1974 p. p.2

⁸ ELMORE Richar F. y colaboradores "La Reestructuración de las Escuelas: La Sigüente Generación de la Reforma Educativa" Fondo de Cultura Económica México 1996 p. p. 87

⁹ FOLLARI Roberto A. "El Rol del Supervisor y La Evaluación Docente" Revista Cero en Conducta

¹⁰ El Profesor Duhalt Krauss define al supervisor autocrático como el que ejerce la autoridad basada en el poder y no en la

razón, arbitrario, esclaviza a su gente, no tiene interés por conocer a sus subordinados y su imagen es de capataz.

Documento Fotocopiado de la C.RE.S.E. No. 07

¹¹ LEWIS A. Coser "Las instrucciones Voraces" Fondo de Cultura Económica México 1978 p. p. 94

¹² SECYBS "Funciones de los CC. Supervisores de Educación Preescolar" Estado de México 1994 Documento fotocopiado

¹³ WEBER Max "Economía y Sociedad" Edit. Fondo de Cultura Económica Méx.1977 p. p. 170

¹⁴ Ibidem p. p. 699

¹⁵ Interpretación presentada por AZUARA, Pérez Leandro en "Sociología" Edit. Porrúa Mex. 1992 p. p. 233

¹⁶ "descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad." WEBER Max "Economía y Sociedad" Edit.FCE Méx.1977 p. p.721

¹⁷ Se presentan como una forma de pensamiento administrativo que observa fundamentalmente las áreas de producción de las organizaciones. Su principal aportación la tiene en hechos relacionados la manera en que las áreas productivas deben desempeñar para hacer eficiente a las organizaciones. Sus principales representantes son Taylor Frederick W., Emerson Harrington

¹⁸ MANCEBO Del Castillo J. Manuel "El Administrador y su Entorno Dentro de la Administración" Limusa México 1992 p. p. 37

¹⁹ Podemos mencionar a Luther Gulick, Lindall Urwick, Harold Koontz y Cyrill O`Donell

²⁰ MANCEBO del Castillo J. Manuel *“El Administrador y su Entorno Dentro de la Administración”* Limusa Mèxico 1992 p. p. 56

²¹ Ibidem p. p. 58

²² ARIAS Galicia Fernando *“Administración de Recursos Humanos”* Trillas Mèxico 1983 p. p.139

²³ MOSHER, Ralph L. *“Nuevo Enfoque de la Supervisión”* Edit. El Ateneo

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS Galicia Fernando *“Administración de Recursos Humanos”* Edit. Trillas Mèxico 1983
2. CONSEJO GENERAL UNIVERSITARIO *“Reglamento de los Inspectores Tècticos – Administrativos de las Zonas Escolares del Estado de Mèxico”* Toluca Mèxico 1919 Documento fotocopiado
3. ELMORE Richard F. y colaboradores *“La Reestructuración de las Escuelas”* Fondo de Cultura Económica MÈXICO 1996
4. SEP *“Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar Proyecto Estratégico No. 05 Mèxico 1988*
5. SECYBS *“Funciones de los CC: Supervisores de Educación Preescolar”* Estado de Mèxico 1994
6. LEMUS Luis Arturo *“Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas”* Edit. Kapeluz Buenos Aires 1975
7. LEWIS A. Coser *“Las instituciones Voraces”* Fondo de Cultura Económica Mèxico 1978
8. FOLLARI Roberto A. *“El Rol del Supervisor y la Evaluación Docente”*
9. FOUCAULT Michel *“La Microfísica del Poder”* Ediciones de la Piqueta Madrid España 1979
10. MANCEBO Del Castillo J. Manuel *“El Administrador y su Entorno Dentro de la Administración”* Edit Limusa Mèxico 1992
11. MOSHER, Ralph L. *“Un Nuevo Enfoque de la Supervisión”* Editorial El Ateneo Buenos Aires 1974
12. WEBER, Max *“Economía y Sociedad”* Editorial Fondo de Cultura Económica Mèxico 1977