

# LA IMAGEN DEL SUPERVISOR ESCOLAR

Miguel Seijas Rodríguez  
UPEL-Maracay

## Resumen

La finalidad de este estudio es formular el perfil de poder de los supervisores educativos del Estado Aragua, tomando como base el modelo de French y Raven (1981), sobre las bases de poder de los líderes. Se realizó una investigación exploratoria de campo, se usó un instrumento adaptado por el autor de este trabajo para medir el tipo y potencial de poder de los supervisores, se recogió la opinión de los docentes. Se tomaron las opiniones de profesores y maestros de la zona norte, centro y sur del Estado Aragua, para que la mencionada muestra fuese representativa de dicha entidad federal. Se analizaron los datos, se buscó el promedio de la opinión y se llevó a una escala de poder, luego se elaboraron los gráficos y el perfil correspondiente. Se encontró que: (a) la base de poder de los supervisores no se diferencia significativamente de la de los otros miembros del personal docente; (b) que los supervisores no responden a sus funciones ni a las necesidades de los profesores y maestros que supervisan; (c) no tienen autoridad para sancionar a quienes no cumplen sus tareas; (d) tienen poco poder para recompensar a los docentes que se destacan en el cumplimiento de su deber, y lo más significativo, son sus bajas cualidades para despertar sentimientos de simpatía, de unidad e identificación con otros miembros del personal docente, lo cual contradice las funciones de un líder.

**Palabras Clave:** Perfil de Poder, Liderazgo, Supervisión Educativa, Psicología Social, Base de Poder, Influencia.

## Introducción

Es obvia la importancia de la supervisión instruccional para el sector educativo. En este trabajo trataremos de relacionarla con el liderazgo. Conocemos la importancia del factor liderazgo en el campo político, y en otras organizaciones e instituciones como la iglesia, la familia y hasta en grupos informales.

El liderazgo ha sido objeto de muchas y variadas investigaciones. El interés mostrado por los psicólogos sociales, por las cualidades y características de las personas obedecidas, ha sido objeto de investigación científica. Ellos en general, no han hallado un patrón de rasgos consistentes que caractericen a los líderes, por lo tanto han abandonado las teorías del "gran hombre", dedicadas a buscar rasgos especiales en ellos o asignar términos ambiguos como "carisma," magnetismo, mística, ángel, superioridad, términos que son atractivos a la especulación. Para superar tales dificultades, los psicólogos sociales se han orientado a buscar en las teorías de la interacción o situacionales. Es decir, teorías que no sólo toman en cuenta las características que pueden capacitar al individuo como líder; sino también, las de la situación en las que él puede actuar.

Desentrañar el misterioso enigma del liderazgo requiere conocer el aporte de una serie de investigaciones científicas y sus resultados, para luego, abordar el estudio de la supervisión educativa desde un punto de vista objetivo y sistemático.

Lo que distingue este trabajo es la aplicación de estudios relacionados con el liderazgo a la situación específica de la Supervisión Educativa.

## **El Problema**

### **Enunciado:**

El interés por este trabajo surgió de lo planteado por un grupo de estudiantes de postgrado de la cátedra de Supervisión Educativa del Instituto Pedagógico de Maracay, donde se encontraban profesores, maestros, supervisores y profesionales de otras especialidades, ahí se pudo apreciar que el problema de la supervisión educativa en nuestro país, según ellos, es que, en gran parte, es ejercida por un personal sin la preparación adecuada para el cargo, formando a su vez, un reducto de burocracia, donde muchas veces se coloca a un personal con el cual no se encuentra que hacer.

También influyó, la constatación de que entre los factores que afectan al Sistema Educativo se encuentra haber convertido al Ministerio de Educación en la fuente más evidente de clientelismo partidista con una nómina interminable de supervisores que no supervisan y un exceso de personal no docente, no requerido. Tal intromisión de los partidos signa a todo el Sistema Educativo Nacional, incluyendo a las instituciones de Educación Superior y aún a las universidades autónomas.

Por otra parte, fue muy conocido el “Plan de acción”, presentado por el Ministro de Educación, Antonio Luis Cárdenas (1995), quien califica a la Educación venezolana como “fraude nacional e invita a todo el país a participar en la búsqueda de alternativas, para superar la grave crisis educativa por la que pasa el país.

También, se comparó la supervisión educativa con la supervisión de la empresa privada, y se resaltó la mayor eficiencia de ésta última.

La investigación formal en nuestro país, en el campo de la supervisión educativa es muy escasa o por lo menos poco conocida.

Estos aspectos nos llevaron a estudiar la Supervisión Educativa por ser un sector muy importante dentro del Sistema Educativo.

Nos propusimos a elaborar un perfil real del Supervisor Educativo; tomamos como muestra los Supervisores Educativos del Estado Aragua y como referencia desde el punto de vista teórico las categorías o bases de poder de French y Raven (1958). De esta manera, se respondió a la pregunta: *¿Cuál es el perfil de poder de los supervisores de la escuela básica en el Estado Aragua, de acuerdo con la opinión de profesores de dicho estado?*

## Marco Teórico

Hay acuerdo entre los autores en definir la Supervisión Instruccional como una conducta diseñada por la organización para influir directamente en el comportamiento del docente; de tal manera que facilite el aprendizaje del estudiante y así lograr las metas de la Educación Formal. (Alfonso y otros, 1981).

Ahora bien, por definición, hay semejanza entre Supervisión y Liderazgo, ya que comúnmente se define al Líder por su capacidad para influir sobre los demás y al Supervisor por la capacidad de influir sobre los docentes.

Todo esto llevó a consultar investigaciones realizadas en el campo específico del liderazgo. Se encontraron varias teorías que explican la capacidad de influencia del líder sobre los subordinados.

El concepto de líder tiene un origen anglosajón, en castellano no existía un término sinónimo, en castellano se usaba el término caudillo, jefe, comandante, capitán, en el concepto "Líder" hay una connotación política, **leader** es una clase de dirigente social que tiene facultad de comando, pero éste va acompañado de una voluntad de servicio. Su forma de conducir y orientar implica aceptación de la voluntad del grupo. En el líder se conjugan una serie de atributos relacionados con la socialización de la misión que éste quiere inducir a su grupo. Cartwright y Zander (1972), sostienen que el Líder representa una especie de acuerdo tácito, entre los miembros de un grupo, sobre la percepción que ellos tienen de un determinado miembro quien los puede conducir a solucionar sus necesidades comunes. Afirman que han sido decepcionantes los intentos de descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes. En general, las investigaciones están llegando a la conclusión de que ciertas habilidades mínimas exigidas a todos los líderes están ampliamente distribuidas también entre los no líderes. Más aún, los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser por completo diferentes de los de otro líder en un ambiente distinto. De ser cierta esta conclusión, implicaría que la elección de líderes debe tomar en cuenta la adecuación de la persona al tipo de función que se le pide en una situación dada.

Autores más recientes como Kotter (1990), definen el liderazgo como: "El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos" y "Liderazgo eficiente como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo" (pag. 3.) El profesor Kotter plantea la importancia para el mundo actual del factor liderazgo en el constante cambio de intensidad competitiva; opina a su vez, que a la mayoría de las empresas norteamericanas le falta la capacidad de liderazgo que necesitan actualmente. Explica cómo debe corregirse este grave problema. Señala también, las diferencias entre el líder director y administrador.

Aún más, en la literatura de la gerencia moderna se encuentran muchas investigaciones relacionadas con el poder de los gerentes, supervisores y la calidad. Entre ellas cabe destacar las de Gitlow (1991), quien centra su punto de vista en planificación y uso de herramientas por parte de la gerencia y supervisión sobre la calidad y productividad.

Las investigaciones de Dave (1991), plantean la relación entre solución de problemas, gerencia y supervisión efectiva y constituyen a su vez, un interesante esquema para la solución de problemas.

Los trabajos de Mahon (1991) plantean la necesidad de la empresa de hacer cambios que conduzcan hacia la excelencia o calidad total, para lo cual debe prepararse a gerentes y supervisores en el desarrollo de las destrezas para la planificación, programación y uso de herramientas para dichos cambios.

Se considera al liderazgo como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados necesarios. Cartwright y Zander (1972) llaman a tales actos "funciones del grupo". El liderazgo puede ser ejecutado por un miembro del grupo o por varios miembros. La naturaleza del liderazgo y los rasgos de los líderes serán diferentes de un grupo a otro. La naturaleza de las metas, la situación, la estructura del grupo, las actitudes o necesidades de los miembros, las expectativas puestas al grupo por su ambiente externo son algunas de las características que ayudan a determinar la función del grupo que será necesario en un momento determinado y quién entre los miembros del grupo la ejecutará.

Ahora bien, para que el supervisor educativo, cumpla sus funciones de liderazgo, la Supervisión Educativa, en primer lugar debería ser una función del grupo, ésta debería surgir como una necesidad del grupo de maestros y profesores y en segundo lugar, el supervisor tener el suficiente "poder" para ejercer su función.

Para reconocer el liderazgo es necesario entender la naturaleza del poder y la influencia en los grupos.

Coordinar las actividades de grupo exige que la conducta de cada miembro se ajuste a la de los otros y se ejecute el liderazgo mediante el uso de influencia sobre los seguidores. Ahora bien, ¿Que determina la capacidad de un individuo para influir sobre otros? El concepto de "poder", según la teoría de campo de Lewin (1951), significa la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca en cierto modo.

El concepto de influencia, en dicha teoría, se refiere al poder actualizado; por lo tanto "poder" es influencia potencial. La definición de líder se basa en el concepto de poder. "Líder" significa la persona que tiene relativamente mayor poder, mayor potencial de influencia, en una relación. Así, "poder" es algo que se posee en cierto grado y en comparación con otros, el liderazgo también existe en grados y depende del poder relativo del individuo considerado líder.

### **Poder, influencia y cambio**

Ahora bien, ¿poder e influencia para qué? En este contexto se usa el término influencia para ejercer cambios de conducta y poder para el cambio psicológico. En general, se define el cambio en un nivel general, que incluye cambios en la conducta, en las opiniones, en las actitudes, en las metas, en las necesidades, en los valores y en los demás aspectos del cambio psicológico de la persona. De forma aproximada, se puede decir, que el término cambio psicológico, incluye cambios potenciales ya

que involucra cambios en estructuras cognoscitivas del individuo que ejercen influencia potencial y futura sobre la conducta, en las actitudes en los valores, lo que da al cambio, un nivel más profundo.

### **Métodos de influencia**

Cuando una persona puede ejercer influencia sobre otra, tiene varias formas de ejercerla. Es oportuno recordar la tesis de Mc Gregor (1960) quien plantea la hipótesis, de que el método de influencia usado por la persona que posee poder está relacionado con su "teoría de la naturaleza humana" Ejemplo: un gerente que piensa que a la gente "solo le interesa el dinero" empleará incentivos monetarios como recurso de influencia. Si cree que la gente "solo responde al temor" empleará el castigo, Si cree que la gente es "fundamentalmente racional", usará la persuasión. La hipótesis parece acertada, pues la filosofía de una persona sobre la naturaleza humana, debe afectar sus expectativas respecto al éxito del modo de influencia y por consiguiente la elección del método.

Es necesario destacar; que si se desea un aumento de una conducta deseada, el método de influencia debería ser el de recompensa o refuerzo de dicha conducta el incentivo puede ser dinero o aumento de salario, paseos diversiones reconocimientos etc. Por el contrario, si lo que se desea es la disminución, reducción o extinción de una conducta el método debería ser la coerción, la amenaza, o la eliminación del refuerzo.

Para cambios psicológicos más profundos es necesario que el Líder, a quien designaremos de aquí en adelante con la letra (L), intervenga en las creencias, actitudes y valores de la persona influida quien de aquí en adelante designaremos con la letra (P). Se puede decir, que este método de influencia, (poder), es diferente, ya que se basa en la habilidad de L para producir un cambio en las estructuras cognoscitivas de P, en este caso, su método es la persuasión. Igual que otros métodos de influencia se requiere que L tenga a su disposición recursos apropiados. Uno de los más obvios es la posesión de información. Una persona cuya posición le permita obtener información relevante probablemente podrá influir sobre las actitudes y creencias de otras personas.

En el Diseño Curricular de la UPEL encontramos, que en el perfil del egresado uno de los roles que debe el profesional de esta institución, es el de Agente de Cambio; el egresado debe influir en la comunidad donde trabaja, interviniendo como organizador, planificador y promotor social; entre otras cosas, debe influir en los miembros de la comunidad para que éstos se organicen y participen en las solución de sus problemas comunes. En el concepto del Rol de Agente de Cambio, se nota una clara connotación política.

### **Resumen sobre las bases de poder**

Por base de poder, se entiende en este contexto a la relación entre L y P que es fuente de poder. Hay que señalar que en la realidad, muy rara vez, se encuentre un caso de poder que se limite a una sola fuente. Normalmente, las relaciones interpersonales de poder se caracteriza por diversas fuentes cualitativamente diferentes. Sin duda, existen muchas bases de poder, sin embargo existen algunas muy especiales e importantes, este es el caso de las siete que, a continuación definiremos:

**Poder de recompensa:** Basado en la percepción de P que L puede determinar sus recompensas. Es el poder cuya base es la capacidad de recompensar, de dar incentivos. Se usa como método para aumentar la probabilidad de conductas deseables y son sinónimos de reforzamiento positivo.

**Poder coercitivo:** basado en que P considera que L puede administrarle castigos y sanciones. Este poder, se usa como método de reducción o eliminación de conducta sinónimo de castigo.

**Poder legítimo:** Está basado en la percepción de P que L tiene derecho a prescribirle su conducta; el sentimiento de "deber" es un valor que puede haber sido internalizado por influencia de los padres, maestros, cultura entre otros. En una sociedad democrática se supone que el pueblo es quien legitima el poder de los gobernantes. En la institución militar la jerarquía tiene un poder legítimo; Ejemplo, un sargento, tiene poder legítimo para administrar sanciones a un soldado, y un teniente, tiene igualmente poder legítimo para sancionar al sargento; los padres tienen autoridad legítima sobre los hijos y los jueces pueden sancionar al ciudadano que infringe una ley. Este poder, comúnmente lo da una institución y P acepta y tiene una actitud de conformidad ante dicha autoridad. generalmente los valores culturales constituyen una base común de poder legítimo.

**Poder de experto:** El poder de experto está basado en la percepción que tiene P que L tiene algún conocimiento especial o alguna experiencia útil. Ejemplo aceptar el consejo de un abogado en cuestiones legales es un ejemplo de influencia de experto. El poder de experto está limitado a ciertas zonas, diferente al poder referente que es más amplio y más profundo. Por otra parte, el poder de experto tiende a largo plazo a independizarse del agente L.

**Poder de información:** El poder de experto en el que L no necesita de ser miembro del grupo de P, es denominado poder de información. Este poder está basado en la percepción de P que L tiene información necesaria para que P pueda formarse sus opiniones. Este poder está basado en el contenido de la información de L.

**Poder de conexión:** Está basado en la percepción de P que L tiene una fuente de autoridad apoyada por personas de mayor importancia y jerarquía en la institución. El líder tiene conexiones con personas influyentes e importantes dentro y fuera de la organización. Un líder calificado alto en esta fuente de poder es respetado porque P busca ganarse el agrado o evitar el desagrado de la conexión poderosa del líder.

**Poder referente:** El poder referente L/P está basado en la identificación de P con L. Por identificación se entiende sentimientos de unidad, de llegar a tener identidad con L, P debe sentirse atraído por L, L puede llegar a desear asociarse íntimamente con L. Si P ya está unido o asociado con L, deseará mantener esa relación,. Se mantiene la identificación de P con L si P cree, actúa y percibe como lo hace L. Por esto L, tiene la capacidad de influir sobre P, aunque para P, este poder referente sea inconsciente. P puede manifestar tal poder siendo como es L, creyendo lo que L cree, a mayor identificación con L, mayor poder de L sobre P. Este tipo de poder crea cambios psicológicos profundos. Generalmente el poder referente se toma por el aspecto positivo, cuando por ejemplo P quiere parecerse a L, su influencia es positiva. pero el poder de referencia puede ser negativo cuando por ejemplo P no quiere parecerse a L. Ejemplo un hijo que tiene un padre alcohólico, es probable que no quiera identificarse con él, por lo tanto, no consumiría alcohol y el poder referente del padre

respecto al hijo será negativo. El prestigio crea poder referente positivo y el desprestigio y fracaso crea poder referente negativo. De hecho a menudo, P no está consciente del poder referente que L ejerce sobre él.

La teoría del poder personal parece ser la que arroja resultados más prometedores y que dicho poder es representado en las categorías presentadas por French y Raven (1958), conduce a plantear la siguiente pregunta: ¿En qué medida, los supervisores educativos, poseen las categorías de poder descritas por French y Raven?

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de Investigación:**

- a) Documental.
- b) Exploratoria de campo.

### **Población:**

Estuvo constituida por Docentes de Educación Básica del Estado Aragua, donde están representadas la zona norte (Ocumare y Choroní); zona centro (Maracay, La Victoria, Cagua, Villa de Cura y alrededores); zona sur (San Sebastián, San Casimiro y Camatagua).

**Muestra:** Opinática o Intencional.

### **Instrumentos:**

Cuestionario específico sobre perfil de percepción del poder, desarrollado por Paul Harsey y Walter E. Natemayer y modificado en aspectos formales, por el autor de este trabajo.

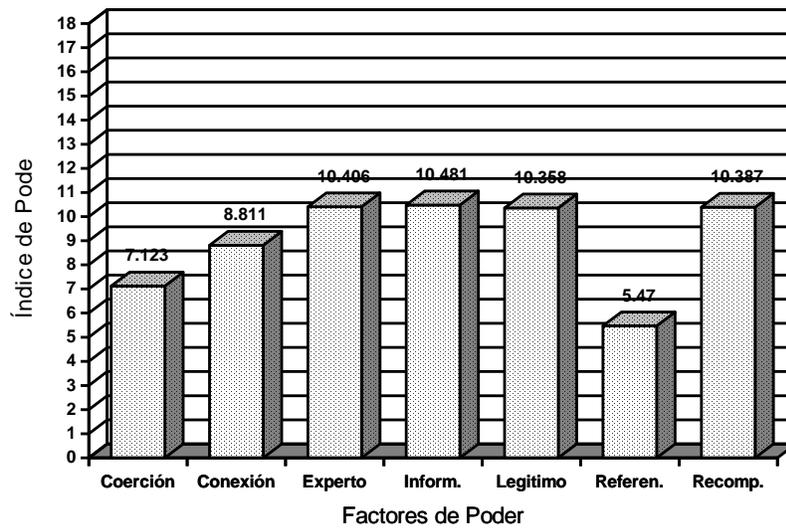
## **Resultados**

Los siguientes resultados representan, las respuestas de los maestros y profesores de la Escuela Básica del Estado Aragua, al cuestionario perfil de poder del supervisor, con los que se elaboró el correspondiente perfil de poder de los supervisores de dicha entidad federal.

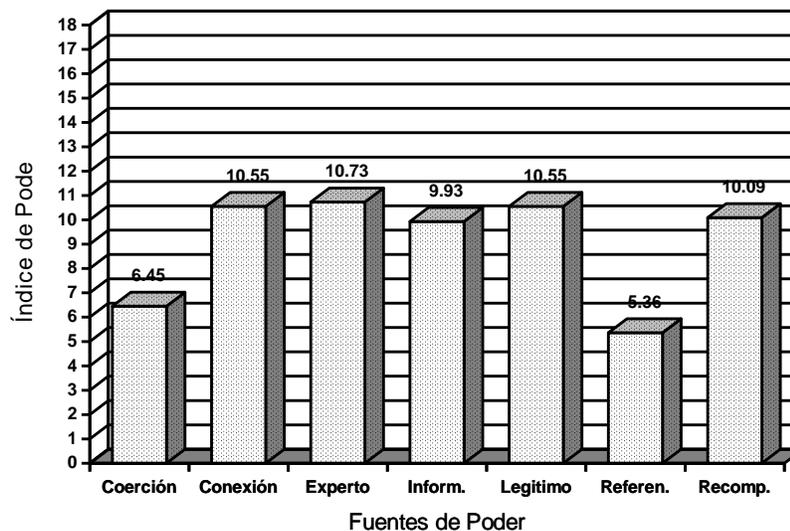
Los resultados se clasificaron en tres zonas de acuerdo a su procedencia. Llamamos zona norte las datos obtenidos de escuelas de Ocumare la Costa y Choroní. Zona central a los datos obtenidos en Maracay, La Victoria, Cagua, La Villa y los alrededores. Zona sur a los datos de algunas escuelas de San Sebastián, San Casimiro y Camatagua por último se presenta el cuadro con todas las zonas

integradas. Esta división además de facilitar el estudio, permite observar las diferencias entre los factores de poder de los supervisores. Es de suponer que las distintas zonas presentarán gráficos distintos debido a las diferencias personales de los supervisores y de las opiniones que expresan las percepciones de los respectivos maestros y profesores consultados.

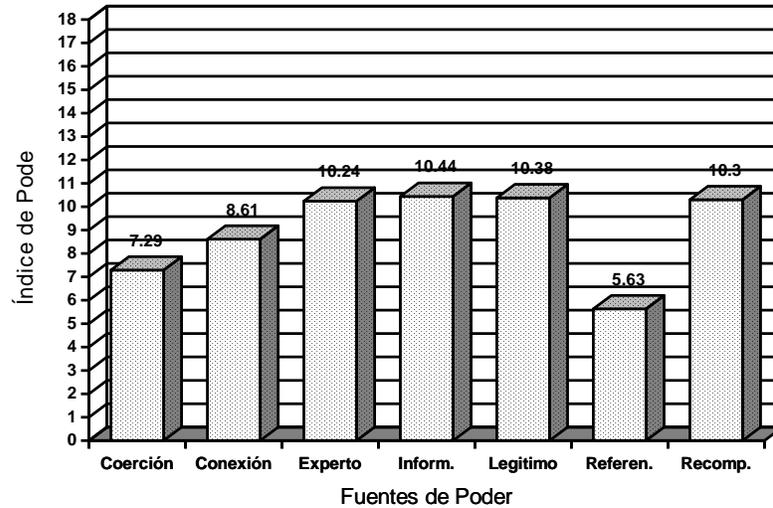
Resultados: (Ver gráficos)



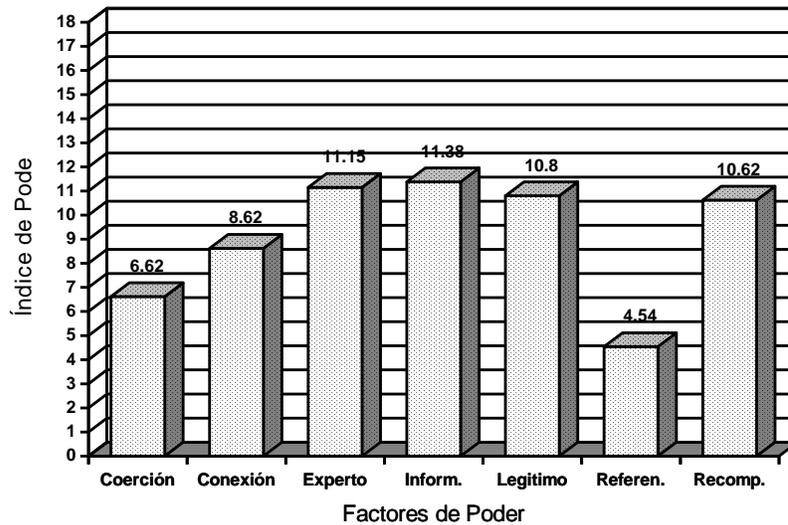
**Gráfico 1.**  
**Distribución de poder del supervisor en el Estado Aragua**



**Gráfico 2.**  
**Distribución de poder del supervisor en el estado Aragua. Zona Norte.**



**Gráfico 3.**  
**Distribución de Poder del Supervisor en el Estado Aragua. Zona Centro.**



**Gráfico 4.**  
**Distribución de poder del supervisor del Estado Aragua. Zona sur.**

## Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con las respectivas definiciones presentadas, los supervisores comparten, en cierto sentido, las funciones básicas de los líderes por cuanto ambos deben ejercer influencia sobre otras personas.

El perfil de poder del supervisor del Estado Aragua, es representado en los gráficos 1,2,3,4. Los mismos, representan el perfil de poder de los supervisores de la zonas: norte, centro y sur de dicha entidad federal. En todos los gráficos señalados se presenta una impresionante semejanza, lo que revela acuerdo en las opiniones de maestros y profesores sobre cómo perciben a los supervisores de dicho estado.

Los resultados demuestran que los recursos y bases de poder de los supervisores no difieren marcadamente de los de otros miembros del personal docente; con el agravante de que sus atributos de simpatía, sentimientos de unidad y capacidad de identificación son su más baja base de poder, lo cual, es representado por el Poder de Referencia. (gráficos 1,2,3,4). En consecuencia, su poder de influencia sobre maestros y profesores de la mencionada entidad federal, es muy bajo.

Las investigaciones tomadas como referencia indican que las bases de poder de un líder corresponden a las funciones y necesidades de sus respectivos grupos. Por lo tanto, el perfil sobre las bases de poder real, tomadas de los grupos en estudio, de los Supervisores del Estado Aragua, nos indica que éstos no responden a las necesidades y funciones de los maestros y profesores que él supervisa lo cual es una negación de su función de líder.

Frecuentemente se dice que el supervisor de la empresa privada es más eficiente que el de las instituciones públicas; esto se debe a que la empresa privada sí le asigna al supervisor Poder Coercitivo, del cual se deriva la autoridad de sancionar y retirar aquellos miembros del personal que no cumplan sus funciones y que no brinden beneficios a la empresa. Otra fuente de poder que sí encontramos en los supervisores de la empresa privada, es el poder de recompensa, porque estos supervisores, pueden tramitar o recomendar aumentos de sueldos, ascensos, otorgar premios u otros incentivos. Generalmente los supervisores en las empresas privadas se seleccionan entre los trabajadores de mayor experiencia y capacidad por lo que podemos decir que tienen poder de experto. Todas estas consideraciones indican que sí hay diferencias entre supervisores de la empresa privada y del sector público, pero sin lugar a dudas, la consecuencia del bajo perfil de autoridad y poder de influencia, no es sólo del supervisor como persona, sino en buena parte del sistema que no les da poder coercitivo, ni poder de recompensa efectiva.

También podemos suponer que estos resultados nos indican el estereotipo social, que tienen los Supervisores en la institución educativa, por cuanto los profesores consultados, que no habían tenido experiencia directa para ese momento con supervisores, tienen una opinión semejante a aquellos que sí la tienen.

Es posible que los resultados nos revelan la diferencia entre la “representación social” que tienen los Supervisores Educativos y la “representación social” que tienen los Líderes. Los líderes tienen

un grado de contenido imaginario, abstracto, simbólico, necesario para los individuos, para los grupos y las instituciones.

También los resultados pueden revelar la connotación semántica del término supervisión, lo cual podríamos averiguarlo a través del instrumento conocido como Diferencial Semántico.

Más allá de la interpretación estrictamente cuantitativa, y de lo que podríamos entender como la interpretación de un estudio de casos, a través las entrevistas individuales a muchos de los que respondieron el cuestionario, quienes parecen tener una “representación” de los Supervisores Educativos como sí estos cargos fueran ejercidos por personas que representan el clientelismo parasitario de los partidos políticos en el Sistema Educativo.

### Referencias

- Alfonso J., Firth R. y Neville F., (1981). **Instrutlional Supervision: A Behavior System**. Boston: Allyn and Bacon.
- Benis W. y Col. (1958). Authority Power and the Ability Influence. Nueva York. **Humans Relations**, **11**, 143-155.
- Cartwright, D. y Zander A. (1972). **Dinámica de Grupo: Investigación y Teoría**. México: Trillas.
- Dave, F. (1991). **Effecttive Problem Solving**. London: Routiedge.
- Cárdenas, A. (1995) **Plan de Acción**. Caracas: Ministerio de Educación.
- French, J. y Raven, B. (1956). A formal theory of social power. **Psychological Review**, **63**, 181-194.
- Georgoponlus, B. y Mamm, F. (1962) **The Community General Hospital**. Nueva York: McMillán.
- Katz, D. y Kahn, R. (1960). Prácticas de Liderazgo en relación a la moral y la productividad. En Cartwright, D. y Zander A. (1972). **Dinámica de Grupo: Investigación y Teoría**. México: Trillas.
- Kotter, J. P. (1990). **El Factor Liderazgo**. Madrid: Editorial Díaz Santos, S.A.
- Kreck, D. y Crutchfield, R. (1972). **Psicología Social**. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Lewin, K. (1951). **Teoría del Campo en Ciencias Sociales**. Nueva York.

Lippt, R., White, R. La conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales. En Cartwright, D. y Zander A. (1972). **Dinámica de Grupo: Investigación y Teoría**. México: Trillas

Mahon, H. (1991). **Excelencia: una forma de vida**. Buenos Aires: Editorial Vergara.

McGregor, D. M. (1960) **The Human Side of Enterprise**. Nueva York: McGraw Hill.

McMillan, H., (1991). **Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva**. México: Ventura Ediciones S.A.

Moscovici, S. (1986). **Psicología Social, II**. Buenos Aires: Ed. Paidós

Yukl, G. A. (1989). **Poder, Tácticas de Influencia y Efectividad del Líder**. USA: Ed. Prentice-Hall.

#### **EL AUTOR**

**Miguel Seijas**

Dpto. de Componente Docente  
UPEL-Maracay

### **Datos de la Edición Original Impresa**

Seijas, M. (1997, Diciembre). La imagen del supervisor escolar. *Paradigma*, Vol. XVIII, N° 2, Diciembre de 1997. / 67-84.