



**ÁREA DE INVESTIGACIÓN**  
**CIENCIAS EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**SUPERVISIÓN TRANSFORMADORA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Geraldine Michael, Mendoza Sucre**

Doctorante en Pedagogía Crítica ([mendozageraldin12@gmail.com](mailto:mendozageraldin12@gmail.com))

**Resumen**

El objetivo del artículo es analizar desde una perspectiva teórica de la supervisión las transformaciones en el funcionamiento de las instituciones educativas. La supervisión educativa en la actualidad necesita nuevos enfoques, que apunten a la consolidación de la calidad educativa, bajo una visión multidimensional. La investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, con una metodología basada en la investigación documental, al realizar la interpretación de la praxis de los supervisores y supervisoras para la búsqueda del significado de las transformaciones vividas y la manera en que ello incide en el desarrollo de esta función para llevar adelante una supervisión exitosa. El recorrido teórico se sustenta en: las teorías de la supervisión, humanista, multidimensionalidad de los procesos y cultura organizacional. La acción del supervisor y la supervisora es relevante para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo entre sus funciones: ejecutar los procesos de manera eficaz y eficiente, con el propósito de acompañar y controlar de forma directa e indirecta a un grupo de personas en una determinada organización, con caracteres específicos y con múltiples factores económicos, regionales y culturales que influyen en la acción supervisora. En virtud de esto, se genera un corpus teórico que permita la concreción de la función supervisora transformadora que reclaman las instituciones educativas venezolanas.

**Palabras clave:** supervisión, función supervisora, instituciones educativas.



## TRANSFORMATIVE SUPERVISION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### Abstract

The objective of the article is to analyze from a theoretical perspective of supervision the transformations in the functioning of educational institutions. Educational supervision currently needs new approaches, which aim at the consolidation of educational quality, under a multidimensional vision. The research is part of the interpretive paradigm, as a methodology based on documentary research, when performing the interpretation of the praxis of the supervisors for the search for the meaning of the transformations experienced and the way in which this affects the development of this function to carry out a successful supervision. The theoretical journey is based on: theories of supervision, humanism, multidimensionality of processes and organizational culture. The action of the supervisor and the supervisor is relevant to the achievement of the organizational objectives, having among its functions: to execute the processes in an effective and efficient way, with the purpose of directly and indirectly accompanying and controlling a group of people in a particular organization, with specific characteristics and multiple economic, regional and cultural factors that influence supervisory action. By virtue of this, a theoretical corpus is generated that allows the realization of the transformative supervisory function that Venezuelan educational institutions claim.

**Keywords:** Supervision, supervisory role, educational institutions.

### Introducción

La sociedad contemporánea ha incrementado el nivel cuantitativo y cualitativo de las exigencias a la educación de todos los miembros de la sociedad; el extraordinario desarrollo de la revolución científico-técnica con su incidencia en la estructura social, la introducción de nuevas tecnologías de informática y comunicación y la generalización de nuevas teorías y métodos, ubica a la educación en una situación difícil pues debe acoplarse o adaptarse a la realidad con que ocurren estos cambios y no siempre por razones objetivas y subjetivas ha podido hacerlo, siendo entonces evidentes su inflexibilidad para ajustar sus modelos educativos a las exigencias sociales imperantes.

En tal empeño y aspiración, tanto la institución como la sociedad en su conjunto, se plantean tareas priorizadas a los efectos de hacer que los ciudadanos y ciudadanas sean cada día más integrales, de profundas convicciones humanas para enfrentarse a las consecuencias que la inevitable globalización impone como



resultado de la interdependencia de la economía nacional, por ello esas generaciones tienen que alcanzar una preparación que les permita estar a la altura de su tiempo, lo que se traduce en asumir una posición praxiológica, donde se facilite el desarrollo de las dimensiones del ser humano, entrelazando el conocimiento con práctica mediante un proceso reflexivo.

Es por ello que la supervisión en las instituciones educativas, constituye el proceso a través del cual se orienta, acompaña y hace seguimiento a la labor de personal institucional, además de su relación con el entorno y de esta manera alcanzar exitosamente los objetivos institucionales planteados desde la multidimensionalidad de los procesos; mediante el trabajo y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, integrada por: niños, niñas, adolescentes, padres, madres, representantes, docentes, obreros, administrativos, movimientos sociales institucionales y sistema de fuerzas, a fin de brindar un servicio de calidad y coordinar las distintas ocupaciones y funciones de los miembros hacia el logro de sus propósitos comunes.

En las instituciones educativas el supervisor es quien impulsa las acciones para gestionar la organización, es el responsable de acompañar y mejorar el ambiente laboral con una visión multidimensional, donde su liderazgo requiere de habilidades, destrezas y valores como la solidaridad, el compromiso y la tolerancia, indispensables para el desarrollo de una supervisión eficiente, eficaz y efectiva, cargada de humanismo y que impacta en la calidad de la educación, siendo este último término piedra angular del proceso de transformación onto-axiológica de la sociedad, partiendo de la premisa de una educación lugarizada y liberadora.

Se ha observado que las organizaciones educativas se esfuerzan por proponer alternativas ante las circunstancias de desigualdad económica y social que históricamente se ha vivido en el país. Contribuir al desarrollo de trabajos que se han posicionado desde la institución educativa entablando una relación de colaboración con la sociedad; el trabajo educativo como proceso liberador y la construcción de ciudadanía crítica desde metodologías descolonizadoras; al respecto (Alviarez, 2022:68) expresa “La descolonización del conocimiento científico invita a fomentar una cultura de pensamiento crítico, reflexivo, recursivo, sin excluir posturas paradigmáticas...” es por ello que debe emerger un nuevo modelo educativo adaptado a los nuevos tiempos.

La concreción práctica de esta perspectiva organizacional es en esencia la función social de las instituciones educativas como forma de organización social. Sin embargo, en muchos casos algunos supervisores, directores, administrativos,





docentes y otros miembros de estas, desconocen las formas para promover la cooperación entre todos estos actores educativos, convirtiéndose en una compleja tarea, que se dificulta cumplir, aún más, cuando no se conoce que el cumplimiento de estos principios resulta beneficioso para todos los miembros de una comunidad educativa, ya que se facilitaría la mejora de la calidad de este proceso, convirtiéndose esta en un espacio que promueve el bien común, lo cual conlleva una mejor planificación y desarrollo de las actividades que beneficien a todos los miembros de la misma, es decir mejorar la relación institución educativa – estado – sociedad.

Este proceso de supervisión debe adquirir mayor relevancia, porque no todos los responsables de las políticas de articulación con el sistema educativo poseen la preparación y el compromiso institucional para lograrlo; además, carecen de actitudes como es el caso de ser ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en la institución educativa, a través de procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también altos niveles de dinamismo y creatividad, para subsistir como estructuras sociales de poder, que son las que aún prevalecen en la actualidad venezolana.

La supervisión educativa, se sustenta en el marco legal venezolano, específicamente en la Ley Orgánica de Educación(2009); establecedentro de su nomenclatura legal las funciones dela supervisión en los: Art.6, numeral 2. Regula, supervisa y controla; Art.19.Orientación, dirección y promoción de participación comunitaria; Art.43 supervisión educativa (supervisión de instituciones, centros, planteles y servicios educativos). La nomenclatura de la LOE (2009), permite al supervisor orientar su accionar de manera eficaz y eficiente, siendo elgarante del cumplimiento cabal de las políticas educativas a través de los planes, programas y proyectos.

La investigación a desarrollar logra abrir un abanico de posibilidades para transformar la realidad educativa a través de un proceso pedagógico colectivo, que permitirá comprender las implicaciones de las relaciones que se producen entre todos los actores del proceso educativo, con especial énfasis en los responsables de direccionar, orientar y acompañar los procesos de enseñanza aprendizaje, la relación supervisor – director, director – docente de aula. Esta relación supervisión – personal institucional repercute en el logro concreto del fin educativo, donde es necesario que el estudiante posea una cultura general básica que le permita desarrollarse en su vida social y que sea capaz de aplicar los conocimientos y habilidades en la solución de problemas que se presenten, para que pueda



demostrar aptitudes, aspiraciones y habilidades que lo hagan poseedor de una cultura más vinculada a la sociedad.

La postura investigativa está relacionada con el proceso de formación a lo largo de la vida y su repercusión en el otro, donde el ser humano es un sujeto con pensamiento complejo, capaz de interpretar o analizar situaciones desde su experiencia, basándose en el conocimiento sistémico o epistémico; no obstante el profesional de la educación debe basar su praxis en el conocimiento epistémico, donde el pensamiento del profesional de la educación debe ser estructurado y concreto, logrando una perspectiva multidimensional. Entendemos, entonces, que no sólo se pretende definir qué se va a indagar, sino también, llevar a la práctica los procesos aprendidos para la mejora de los procesos internos; aprender, desaprender, aprehender, construyendo una sociedad, con formadores y formadoras, cimentada en valores.

La primicia de esta investigación gira en torno al desarrollo de estilos y la transformación de los procesos académicos y administrativos en los supervisores y supervisoras adscritos a los Centros de Desarrollo de la Calidad Educativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), mediante el corpus teórico de carácter analítico - documental, que permita formar a los supervisores y supervisoras de las instituciones educativas en líderes, con capacidad para inspirar a los suyos desde el entusiasmo y el compromiso, bajo los preceptos del marco legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y de la Ley Orgánica de Educación (2009), con base a concepciones ontológicas, epistemológicas, axiológicas y metodológicas.

La visión ontológica, representa al ser y su realidad dentro del contexto de la dirección educativa, la cual conlleva a determinar cuál es la concepción de ser humano (supervisor) y de la realidad (instituciones educativas y la supervisión educativa) que admite esta visión. En este sentido, se concibe al ser humano como una totalidad, configurada integralmente y en permanente interacción con otros en un contexto geohistóricamente determinado, cuya naturaleza humanista social lo impulsa a la búsqueda del bienestar colectivo mediado por relaciones humanas donde la práctica dialógica y dialéctica son determinantes en el ejercicio de la supervisión educativa.

Desde la visión epistemológica, esboza la necesidad de un sujeto contextualizado, un ser humano que se prepara, capaz de pensar críticamente, confrontar sus ideas, ofrecer una perspectiva diferente y enriquecedora, no un estudiante cuya finalidad última sea convertirse, únicamente, en receptor del



conocimiento. La actividad intelectual inherente a toda institución educativa está en relación directa con la defensa y difusión del entramado semántico de las dimensiones de la gestión escolar, pero sobre todo enfocada en el desarrollo de las cualidades personales que favorecen la plena realización del ser humano como persona conectada con una cultura y naturaleza social, que le permitan procesar las acciones de valorar, preferir y decidir. Esta visión, sin duda alguna, brinda la oportunidad a supervisores y supervisoras, coordinadores y docentes de emprender proyectos innovadores dentro de la supervisión escolar, fundamentados en valores éticos y para la democracia.

En relación a lo axiológico, al proceso de integración social de acciones institucionales, (Ramos 2008) citado por (Oliveros, 2018:98) los describe como: "...sistema de valores sustentados por el investigador y al nivel en el que él es capaz de percibirlos, concientizarlos, apreciarlos y aplicarlos". Con estas afirmaciones, se aprecia que cada ser humano posee una identidad personal constituida por su autoconocimiento, emociones, lenguaje, valores, transformaciones y aprendizajes, que, a su vez, se van construyendo de manera paulatina, mediante múltiples interacciones con sus semejantes en entornos socioculturales donde se desenvuelven.

Los supervisores y supervisoras en las instituciones educativas son los responsables del seguimiento, control y acompañamiento de los procesos académicos y administrativos de las mismas, asimismo la educación tiene un gran peso en la formación de las nuevas generaciones llevando consigo a la transformación de la sociedad. En líneas generales, desde el origen de las instituciones educativas hasta la actualidad, el ser humano es el pilar fundamental en este tipo de organizaciones debido a que su participación es relevante para el funcionamiento de las mismas, cuyo desempeño está directamente relacionado con el estilo de gestión y el manejo de los procesos académicos y administrativos y pedagógicos del director, estando demostrada la influencia del supervisor sobre la conducta, la calidad de servicio y el desempeño laboral de su personal.

Desde esta perspectiva, las habilidades del personal docente con funciones supervisoras son de gran importancia en el proceso educativo, ya que, influye en las competencias de las áreas académica y administrativa, sirviendo a su vez como elemento dinamizador de las actividades que accionan la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en las tareas diarias en la institución educativa. En este orden de ideas, (Silíceo 2003:89), afirma que, "el director general de una empresa u organización, independientemente del servicio



que preste, debe ser un agente de cambio, un auténtico líder, capaz de movilizar su energía, generando una actitud y un espíritu productivo”. Cabe decir que, ser supervisor de una institución educativa, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias, valores y principios que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y administrativas, para la consecución de los objetivos y metas propuestas, así como también desarrollar habilidades administrativas para mejorar el desempeño de los mismos.

Resulta importante destacar que, el perfil de un docente con funciones de supervisor, requiere tener diversos conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo en el aspecto administrativo y de infraestructura, sino también tener un componente axiológico que le brinden herramientas éticas y morales para contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución. En este contexto, es evidente, que el trabajo del supervisor educativo es escuchar a los docentes cuando tienen problemas escolares, para evitar que estos interfieran en el desarrollo del educando, por tanto, debe tener una personalidad sincera, amable y humilde, donde su éxito depende en gran parte de la habilidad de simpatizar con la gente.

Por todo lo antes expuesto, la Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas (2007), reconoce que a partir de la Declaración de Dakar; los países de la región, entre ellos Venezuela, han realizado esfuerzos muy significativos para que la calidad educativa sea el norte a seguir en beneficio de toda la humanidad, al entenderse como la capacidad de proporcionar a los estudiantes el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Por lo tanto, la supervisión educativa del siglo XXI debe estar sustentada en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar con enfoque multidimensional de los procesos; es decir, una noción clara y responsable del presente y futuro escolar, en un marco de decisiones colectivas centradas en los valores. Según la OREALC-UNESCO (2007), en los países en vías de desarrollo, como Venezuela, mucho ha dejado que decir el rol de la supervisión educativa; se nota un deterioro en su alcance; conllevando a que muchas instituciones pasen por una etapa muy débil, en donde justamente la supervisión educativa está muy cuestionada.

Desde la perspectiva multidimensional, se infiere que los valores son





cimientos para cualquier cultura institucional, pues proporcionan un sentido de dirección comprometida y socialmente común para todos los miembros y lo más importante, establecen directrices para su compromiso cotidiano, inspirando la razón de ser a partir de la identidad de cada institución; esto es tan determinante que los valores en la acción se consideran de gran importancia a lo interno de sus estructuras, pues contribuyen al fortalecimiento del entramado organizacional ya que por su intermedio pueden establecerse las bases para entender las actitudes y la motivación de sus integrantes, además de influir en la buena percepción que la sociedad pueda tener de ellas, configurando un sentido de responsabilidad con el entorno. Para alcanzar estos objetivos, la supervisión moderna está proponiendo a través de distintos trabajos académicos, cambios de actitud orientados a sensibilizar el mundo organizacional por medio de la supervisión centrada en valores, entre los que se destacan el orden, la honestidad, respeto, solidaridad, equidad, libertad, justicia entre otros; por la necesidad de dar un enfoque más humano y de alta responsabilidad social.

En este orden de ideas, es el docente con funciones de supervisor quien tiene que velar porque el educador se desempeñe de manera óptima, es quien debe llevar un acompañamiento de la tarea pedagógica del docente. En este escenario, los directores adscritos a los Centros de Desarrollo de la Calidad Educativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación deben ser individuos poseedores de ciertas cualidades personales, capaces de administrar la educación, apoyados en principios, valores y decisiones que normativamente están declarados. Ahora bien, Arévalo (2006:3), acota que “la acción de los docentes con funciones de supervisor se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa”, esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol supervisión, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

En lo relacionado a la supervisión educativa, en muchas sociedades subdesarrolladas y particularmente el caso venezolano, sus sistemas educativos, están más inclinados a la preservación de formas tradicionales y metódicas centradas en decisiones autocráticas y de escasos rendimientos, aunado a una escasa presencia de valores éticos, que interpreten la realidad educativa desde el punto de vista de una necesidad del ser humano, así como de una escasa visión hacia una tendencia a la innovación y transformación para adaptarse rápidamente a





los nuevos paradigmas, enfoques y escenario.

En el contexto específico, de los directores de instituciones nacionales adscritos a la Centro de Desarrollo de la Calidad Educativa de La Guaira pareciera privar la tendencia, según la cual los docentes que cumplen funciones de dirección carecen de perfil de competencias, los directores aplican estilos de supervisión que van desde el autocrático hasta por el dejar hacer, en muchos casos no involucran al personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan. Es notorio que la intervención de la supervisión, presenta debilidad en la búsqueda de alternativas para el mejoramiento de la institución, en la motivación del personal docente para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativo, deficiencias en la revisión de la planificación de los docentes, no consideran que el supervisor educativo tiene como responsabilidad principal el mejoramiento de la desempeño laboral del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso enseñanza y aprendizaje. Es por ello que el objetivo general de este artículo es analizar desde una perspectiva teórica la supervisión como agente transformador en el funcionamiento de las instituciones educativas.

## Metodología

La forma como se aborda la investigación, a través del paradigma interpretativo, tiene como objeto comprender la interacción comunicacional que le da forma al significado intersubjetivo e individual del ser humano. Al respecto, (Ruiz, 2003:231) dice: “a través de él [paradigma interpretativo] se estudian significados intersubjetivos y la vida social en su propio marco natural”. Con el apoyo de dicho paradigma y con el objeto de develar a partir de las transformaciones de los actores educativos, la supervisión de las instituciones educativas, la investigación se ubica dentro de las ciencias sociales, con una metodología básicamente cualitativa, ya que los resultados obtenidos son producto de la descripción, la comparación, el análisis y la interpretación de un hecho social a nivel educativo.

La perspectiva teórica de la metodología cualitativa según Strauss y Corbin (1990:17), se refiere a la “investigación acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo”. También es pertinente, asumir lo expresado por Varela y Vives (2016) quien plantea que en la investigación cualitativa se estima la influencia del contexto en los involucrados en el proceso objeto de estudio. Se trata de comprender las transformaciones de las personas individuales o grupos en su



relación con el mundo circundante, de tal manera que los resultados son explicaciones de situaciones para un tiempo y lugar determinado. Por tanto, la investigación cualitativa toma fuerza, con la articulación del paradigma interpretativo y el enfoque hermenéutico, desarrollando revisiones teóricas a profundidad, en función al análisis documental de la multidimensional de los procesos de la supervisión educativa.

La metodología empleada se enmarcó en un estudio documental, con el objeto de analizar múltiples referentes ontológicos y multidimensionales para el análisis de criterios sintagmático de teorías en función a la supervisión y su impacto en la transformación de los procesos académicos y administrativos de las instituciones educativas, desde las perspectivas ontológica, epistémica y axiológica. La investigación documental, es un procedimiento de búsqueda de datos o información de fuentes referenciales, como: artículos en publicaciones periódicas, leyes, libros, memorias, divulgativos o de investigación, entre otros. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (UPEL, 2016:20), indica que:

Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.

En esta investigación, la primicia gira en torno a la transformación de los procesos académicos y administrativos orientados por los supervisores y supervisoras adscritos a los Centros de Desarrollo de la Calidad Educativa del MPPE mediante el corpus teórico de carácter analítico - documental, que permita analizar e interpretar la información desde una perspectiva multidimensional; revisión teórica que facilite el analizar de las funciones de los supervisores y supervisoras de las instituciones educativas, cuyo perfil social es ser líderes, con capacidad para inspirar desde el entusiasmo y el compromiso, bajo los preceptos del marco legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) y de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009).

## Análisis Documental

### Multidimensionalidad de la supervisión educativa

La supervisión educativa vista desde la dimensión gerencial es piedra angular de los procesos institucionales, (Tripiet, 2009) citado por (Benavides, 2009:34)





describe la gerencia como “una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial”, desde esta perspectiva la supervisión requiere de liderazgo y la habilidad para llegar a un conceso, creando un ambiente favorable de aceptación de la función supervisora.

Cada tipo de comportamiento durante la supervisión, genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo supervisión. Para cada tipo de organización, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar dependiendo de las demandas de los procesos, pero principalmente por las características de la gente a ser supervisada.

El estilo personal tiene influencia en el estilo supervisión. A la persona hiperactiva, de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, se opone aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera. El mejor estilo supervisión es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes. Se pueden perfilar estilos, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados.

La supervisión va más allá de una acción o situación puntual, porque afectan tanto el entorno como las emociones de la persona, e incluso son una guía o modelo para evaluar conductas y elegir las. Esto se produce gracias a que existe una estructura jerárquica de valores que sirven de guía y fundamento a la elección. Esto se relaciona con ajustarse a los intereses de la comunidad, pueden definirse como valores colectivos y el éxito personal puede definirse como valores individualistas o mixtos. En síntesis, este aspecto teórico permite aproximarse a las prioridades relacionadas con valores, ya sean individuales y/o grupales, de los supervisores y supervisoras y su equipo de trabajo que participa en este estudio.

## La Supervisión Educativa y sus implicaciones sociológicas

Las implicaciones sociológicas de la supervisión educativa, van más allá de desentrañar la compleja relación supervisor – directivo – personal institucional – estudiantes – comunidad, se trata de crear un sólido sistema de engranaje capaz de percibir el hecho educativo desde la multidimensionalidad de los procesos, en relación a esto, (González, 2007:30) señala:

La gestión supervisora asume el compromiso de intervenir culturalmente



proponiendo que los alumnos y sus familias participen y colaboren en conjunto con el personal educativo en: (a) toma de decisiones para lograr el mejoramiento de su calidad de vida, (b) posibilidad de integrarse a través de proyectos concretos y (c) protagonistas de su medio y por ende de su propio destino

La supervisión educativa es un proceso sistemático sujeto a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico, influenciada por las políticas educativas, por sus transformaciones, retos y exigencias que la sociedad impone desde una perspectiva lugarizada.

Desde esta perspectiva, entonces, la supervisión educativa puede considerarse como la supervisión del entorno interno de la institución educativa hacia el logro de sus objetivos; los cuales se relacionan con los aspectos de las actuales tendencias y transformación educativa, integración institución-comunidad y uso de las tecnologías en su desarrollo. En este sentido (Casassus,2000:2) plantea que:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y la educación.

Es decir, no de un corpus teórico definido de manera pura; su contenido está determinado tanto por los contenidos de la supervisión como por la cotidianidad de su práctica. La supervisión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la supervisión y de la educación, traducida en gestión territorial.

## Conclusiones

El proceso de supervisión educativa exige del docente con función supervisora la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación de funciones, la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la supervisión y la innovación pedagógica.

La supervisión educativa, hay que entenderla como el proceso a través del cual el supervisor le da direccionalidad al sistema que representa la institución, al



acompañar y controlar la labor pedagógica y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Constituye una prioridad hoy día la construcción de un marco de desarrollo venezolano que apoye el crecimiento personal y colectivo, basado en el conocimiento científico acumulado por la humanidad a lo largo de la historia; exige sistemas de educación incluyentes, a los cuales tengan acceso segmentos más grandes de la población, como es el caso de las instituciones educativas articuladas al Sistema de Educación Bolivariana, así como un nuevo enfoque de la educación durante toda la vida o educación continua, todo lo cual le impone a la Educación Bolivariana en Venezuela nuevos y más amplios retos.

Si el supervisor y la supervisora comienzan a visualizarse como un ser social y agente de cambio, la sociedad sería otra, más humana, con conciencia social y visión futurista. Es por ello, que urge construir desde la etapa de maternal la importancia de valorar la esencia del ser humano y las relaciones con su entorno social; cuando esto sea comprendido, la sociedad irá rumbo a la transformación popular.

Actualmente se puede hablar de un estadio cuantitativo y cualitativamente superior, que redimensiona y amplía la misión de la Educación, caracterizada por un profundo proceso de cambios y transformaciones de sus anteriores concepciones excluyentes, que incorpora todo lo positivo de transformaciones anteriores, combinado con las actuales como expresión del surgimiento de una institución, más pertinente con los requerimientos del modelo de sociedad que se construye actualmente, abriéndose nuevas oportunidades sin precedentes en el país, que se distingue por un proceso de incorporación verdaderamente popular de las masas, logrando así una real inclusión, justicia e igualdad social, todo de esto de una visión multidimensional, adaptada al contexto, con miras a una educación lugarizada.

## Referencias Bibliográficas

Arévalo, A (2006). *Supervisión Empresarial y Habilidades Directivas*. Barcelona, Editorial: Escuela de Negocios.

Alviárez, O. (2022). Descolonización del pensamiento científico. Una mirada reflexiva de la investigación. Memorias. *Transcomplejidad: Epísteme para*



*Abordar Realidades Sociales. V jornada de investigación emergente, II jornada de educación y transcomplejidad y II jornada de gerencia organizacional transcompleja, REDIT-UNITEC, volumen (1). Pág.68. [En línea] <https://www.calameo.com/read/0046341443ccee013377>*

Asamblea Nacional Constituyente (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre (1999).

Benavides, J (2009). *Descripción y evaluación de los estilos de gerencia desarrollados en las empresas constructoras de la ciudad de pasto*. [En línea] <https://sired.udenar.edu.co/5266/1/81580.pdf>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. s.l.: UNESCO.

González, E. (2007). *Un modelo de supervisión educativa*. Laurus. Revista de Educación, Año 13, Número 25. Pág. 30.

La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929, Extraordinaria, agosto 15, 2009.

Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas (OREALC-UNESCO 2007). *Educación de calidad para todos: Un Asunto de Derechos Humanos*. Argentina [En línea] <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150272/PDF/150272spa.pdf>.mult  
i

Oliveros, V. (2018). *La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra*. Revista de Investigación UPEL N° 93 Vol. (42). Pág. 98. [En línea] <https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/viewFile/7503/4288>

Ruiz, H. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial CengageLearning.

Silíceo, A. (2003). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición.

Strauss A. y Corbin J. (1990). *Bases de la Investigación Cualitativa*. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Mc Graw Hill, México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2016). *Manual de trabajos de grado, especialización y maestría y tesis doctorales*. 5ta. Edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica





Experimental Libertador. Caracas.

Varela, M. y Vives, T. (2016). *Autenticidad y Calidad en la Investigación Educativa Cualitativa: Multivocalidad. Investigación educación Médica*. [En línea]. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349746529008.pdf>

### Semblanza de la Autora

Geraldine Michael Mendoza Sucre

C.I.N° 16.670.064

Doctorante en Pedagogía Crítica (UNESR). Especialista en Supervisión y dirección educativa (UNEM). Licenciada de Educación, mención: Preescolar y primera etapa de básica (UCV). Docente titular del MPPE, cumpliendo funciones de coordinadora de supervisoras y supervisores del Estado La Guaira.

ORCID:<https://orcid.org/0009-0007-4328-8269>

Correo: [mendozageraldin12@gmail.com](mailto:mendozageraldin12@gmail.com)

