

## HACIA UNA SUPERVISIÓN EDUCATIVA TRANSFORMADORA: RESIGNIFICACIONES EN TIEMPOS DE CAMBIO

<sup>1</sup>Mirian del Carmen Flores Torres  <https://orcid.org/0009-0000-8655-0844>

Recibido: 12-06-2025

Aceptado: 17-10-2025

### Resumen

El presente ensayo argumentativo fue orientado con el propósito de reflexionar sobre las resignificaciones que configuran la supervisión educativa transformadora en contextos de cambio. Para su cumplimiento se desarrollaron teóricamente los aspectos relacionados con la conducción educativa con rostro humano, acompañamiento ético e institucional hacia la ruta de orientación pedagógica y construcción de liderazgos compartidos para la innovación. Metodológicamente, se siguió una revisión documental crítica de diversos artículos, implementando la técnica del fichaje y la búsqueda en bases de datos académicos como SpringerLink / Scopus / Web of Science, ERIC (Education Resources Information Center), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), a través de palabras clave específicas y combinadas como: supervisión educativa, liderazgo del supervisor, acompañamiento pedagógico, ética de la supervisión educativa. Entre las conclusiones se resalta que la supervisión educativa transformadora demanda resignificación ética, relacional y colaborativa, donde el liderazgo compartido y el acompañamiento pedagógico más humano, constituyen pilares esenciales frente a los desafíos contemporáneos del cambio educativo.

**Palabras clave:** acompañamiento pedagógico; ética de la supervisión; liderazgo compartido; supervisión educativa; supervisión humana.

## TOWARDS TRANSFORMATIVE EDUCATIONAL SUPERVISION: REDEFINITIONS IN TIMES OF CHANGE

### Abstract

This argumentative essay was oriented toward reflecting on the redefinitions that shape transformative educational supervision in contexts of change. To accomplish this, aspects related to educational leadership with a human face, ethical and institutional support for the path of pedagogical guidance, and the construction of shared leadership for innovation were theoretically developed. Methodologically, a critical documentary review of various articles was conducted, implementing the indexing technique and searching academic databases such as SpringerLink / Scopus / Web of Science, ERIC (Education Resources Information Center), Directory of Open Access Journals (DOAJ), and the Center for Economic Research and Teaching (CIDE), using specific and combined keywords such as: educational supervision, supervisor leadership, pedagogical support, and ethics of educational supervision. The conclusions highlight that transformative educational supervision demands ethical, relational, and collaborative redefinitions, where shared leadership and a more humane pedagogical support constitute essential pillars in the face of the contemporary challenges of educational change.

**Keywords:** pedagogical accompaniment; ethics of supervision; shared leadership; educational supervision; human supervision.

<sup>1</sup> Profesora de comercio. MSc. en Gerencia Educacional. TSU en Administración Mención Mercadotecnia. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Barquisimeto/Venezuela. [moravia.35@gmail.com](mailto:moravia.35@gmail.com)

## Introducción

La supervisión educativa tradicionalmente concebida como una estructura jerárquica en la gerencia de control, reviste actualmente el requerimiento de reinvenCIÓN ante los cambios radicales que sacuden los distintos niveles de la sociedad contemporánea, al punto que estas transformaciones, de carácter epocal impactan transversalmente lo global, nacional y local desafiando de esta manera, las formas convencionales de entender el poder, la autoridad y la gestión del conocimiento.

En este orden de ideas, el escenario implicado particularmente en la supervisión educativa, ya no puede permanecer estancada en lógicas verticalistas ni prácticas burocráticas que limitan la innovación y cercenan la creatividad de los actores involucrados. De modo que, estamos inmersos en una era marcada por la inter-conectividad, así como de complejidad sistémica, atrayendo demandas de respuestas más humanas, sensibles, situadas. De allí que, el proceso de supervisión no escapa a esta exigencia, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para catalizar las transformaciones necesarias dentro del sistema escolar.

En este sentido, lejos de ser un mecanismo de fiscalización, la supervisión ha de interpretarse como una praxis relacional, horizontal y dialógica, centrada en el acoplamiento, reflexión compartida y la promoción de culturas colaborativas a fin de fortalecer el crecimiento profesional de los docentes y de los mismos gerentes institucionales. Es así como esta función directiva se comprende en torno a las implicaciones de mantener una visión integral, sistémica del contexto educativo, al reconocer su carácter sinérgico, multidimensional y sensible al otro. De acuerdo con este razonamiento, Ucan, Kılıç-Ozmen, y Taskin-Serbest, (2023) señalan una advertencia fundamental en este campo de acción gerencial, cuando afirman que:

(...) considerar el diálogo en el aula únicamente desde una perspectiva cognitiva, conceptualizándolo como formas específicas de interacción verbal, mientras se ignoran sus dimensiones socioemocionales, como el clima del aula y las relaciones interpersonales, impide una comprensión plena de la pedagogía dialógica (p. 160).

Esta reflexión cobra fortaleza en la idea del ámbito de la supervisión educativa, en tanto, permite repensar sus prácticas tradicionales que minimizan lo afectivo y lo relacional en favor de indicadores formales y cuantificables. Desde allí, se da cabida a las exigencias de los actores que cumplen a tarea de una formación académica, con técnicas actualizadas, desarrollo de habilidades emocionales, éticas, además de comunicativas, que fundamenten los contextos de articulación, escucha activa y transformación institucional. Por lo tanto, su representatividad ha de transitar en términos del rol de

evaluador en la singularidad de un entorno pedagógico, más allá del control hacia la orientación, como constructor colectivo de sentidos.

En este contexto, se hace impostergable redefinir el perfil de cambios que han de identificar al supervisor educativo, configurándolo como un líder pedagógico con capacidad de integrar saberes provenientes de diversas disciplinas: neurociencia, psicología, lingüística, epistemología, gestión educativa, pensamiento crítico y creativo, entre otros, en virtud de mantener una mirada holística que posibilite sus funciones y procesos en condiciones flexibles, adaptativas y de aprendizajes organizacionales para el empoderamiento profesional de los docentes.

Asimismo, resulta esencial asumir que la educación es por naturaleza, un hecho social y cultural profundamente político, lo que hace pensar en la condición del supervisor para ir más allá de ser un ejecutor de políticas impuestas, al convertirse en el mediador sensible ante las realidades escolares, así como un facilitador del diálogo entre necesidades institucionales y aspiraciones comunitarias. De modo que, su accionar debe orientarse a fortalecer la autonomía pedagógica, promover procesos de innovación sostenidas y garantizar el derecho a una educación de calidad, equitativa y pertinente.

### **Aspectos teóricos**

El debate contemporáneo en torno a la acción educativa demanda nuevas formas de comprender la orientación pedagógica en contextos marcados por la incertidumbre, diversidad y exigencia ética de formar ciudadanos críticos. En este horizonte de cambios, se reconoce el requerimiento de repensar los marcos tradicionales de dirección académica y de acompañamiento formativo, para abrir paso a prácticas más humanas, dialógicas y corresponsables. Tal desafío, interpela a concebir el liderazgo pedagógico como ejercicio técnico además de práctica social y ética, capaz de promover contextos de equidad, dignidad y justicia educativas.

A partir de esta perspectiva, se desarrollan tres núcleos reflexivos que tienen que ver con la conducción educativa con rostro humano, acompañamiento ético e institucional hacia la ruta de orientación, y construcción de liderazgos compartidos para la innovación pedagógica. Estos ejes teóricos permiten avanzar hacia una praxis transformadora, donde el compromiso profesional se articula con los retos que demandan los tiempos actuales.

#### **Conducción educativa con rostro humano**

La praxis educativa vanguardista no puede operar al margen de la realidad concreta de las instituciones escolares; por el contrario, requiere enraizarse en ellas, comprender sus tensiones, valorarlas las trayectorias sociohistóricas para acompañar los procesos desde la ética del cuidado y la responsabilidad compartida. Ello supone superar miradas unidimensionales y estandarizadas, para dar

paso a una orientación situada con rostro humano, abierta a la diferencia, además de respetuosa de las singularidades que configuran cada territorio pedagógico.

En este horizonte, replantear la función orientadora en educación, desde una comprensión más humana, implica reconocer que su teleología no se centra en el control técnico de la enseñanza, sino en el acompañamiento ético, colaborativo y transformador de los actores educativos. Se trata de un liderazgo que no se impone desde la verticalidad, sino que se compromete en torno a la escucha activa, el cuidado y la corresponsabilidad. Tal como lo plantea Gordon (2019), la reivindicación de una concepción ampliada de esta práctica permite afirmar que: "si la supervisión se trata de brindar asistencia para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, entonces fue y sigue siendo un error centrarse en un solo proceso para proporcionar esa asistencia" (p.29).

La postura del precitado autor, destaca que el acompañamiento pedagógico no puede reducirse a esquemas únicos o lineales, se trata de activar su esencia en la diversidad de estrategias que atienden las múltiples necesidades educativas; lo que significa que, limitarse a un único procedimiento, empobrece la posibilidad de generar mejoras reales en enseñanza y aprendizaje. De este modo, se precisa la transformación hacia un acto pedagógico que humanice relaciones institucionales y ponga en el centro de atención a las personas que hacen posible la educación.

Sobre la base de este entendimiento, la visión del supervisor, se convierte en un foco de atención pedagógico, animador, agente facilitador del aprendizaje institucional, catalizador de procesos de mejora continua, lo que da a entender que no se trata de alguien que llega a señalar fallas, sino de quien colabora para construir soluciones. Su labor se transforma en un acto de liderazgo consciente, que articula teoría, práctica y ética, promoviendo el logro de los objetivos educacionales, así como la dignificación de la experiencia educativa como acto humano, social y transformador.

En este ejercicio proyectivo, la supervisión educativa del presente y del futuro, no puede seguir anclada a la tradicionalidad de modelos obsoletos, ni a lógicas de poder que empobrecen la práctica pedagógica, siendo imperativo, concebirla entonces, como una práctica reflexiva, ética y creativa, comprometida con el mejoramiento integral de la calidad educativa, exigiendo repensar su estructura, redefinir sus propósitos y reconfigurar sus modos de actuación, en virtud que se convierta en un proceso de servicio del desarrollo humano, justicia social y transformación de las instituciones educativas. Al respecto, Glanz y Hazi (2019) exponen que:

La supervisión (...) es un campo de estudio único en sí mismo (...) se centra principalmente en las interrelaciones entre el currículo, el desarrollo profesional y la observación del aula (...). En consecuencia, recurre con frecuencia a escritos de otros campos de estudio, como el currículo, la

administración educativa, la psicología cognitiva y la formación docente, para aportar perspectivas sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje. (p.2).

Los precitados autores expanden la riqueza interdisciplinaria de la supervisión educativa, comprendida como un campo de estudio con identidad propia, y rostro humano, bajo la concepción que cobra especial sentido en el accionar, en tanto, no se trata sólo de aplicar técnicas o evaluar prácticas. Es más bien, acompañar al docente desde una mirada integral, respetuosa y ética articulando aspectos curriculares, desarrollo profesional, observación, fomentando espacio de diálogo que valore la experiencia del educador en su contexto.

De este modo, la integración de saberes provenientes de diversas disciplinas favorece una práctica de acompañamiento reflexivo-empático, orientada al desarrollo humano y profesional del docente, que trasciende su carácter meramente controlador para situarse en una relación formativa y constructiva. En consecuencia, la condición dialógica y humanista, aun cuando inicialmente concebida para el aula, se fundamenta en el eje transversal significativo, al repensar el acompañamiento educativo como proceso integrador de dimensiones cognitivas y socio emocionales. Ello, abre el camino hacia un horizonte de confianza, respeto mutuo, reconocimiento al otro, en tanto prepara el terreno para enlazar con la reflexión subsiguiente, donde se profundiza en la necesidad de asumir la conducción pedagógica como praxis ética y transformadora.

#### **Acompañamiento ético e institucional hacia la ruta de orientación pedagógica**

El sentido del acompañamiento ético institucional de la supervisión educativa, de acuerdo con Pizzolato (2022) se manifiesta como modelo integrador e investigativo, cuya influencia moldea directamente las actitudes y comportamientos de los actores socioeducativos hacia la práctica responsable de sus desempeños. No obstante, esta compañía cercana al otro, no puede ni debe ser en solitario, por tanto, las instituciones tienen el deber moral de respaldar al supervisor, ofreciendo formación, conciencia y herramientas que potencien su adaptación al contexto educativo, capaces de generar un efecto cascada positivo y sostenido en la cultura investigativa.

Al trasladar los razonamientos del mencionado autor, respecto a los elementos éticos que emergen del acompañamiento, se asume que la figura del supervisor como agente formador con rostro humano, debe asumir el cumplimiento normativo en la construcción de una cultura pedagógica basada en la integridad, para dejar de ser un ejercicio de control externo y convertirse en una práctica dialógica que reconoce la singularidad del docente, su trayectoria y desafíos sin quedar al margen de valorar el apoyo institucional en la creación de condiciones para generar espacios de crecimiento, reflexión y transformación.

Ahora bien, para Hernández (2020), un buen acompañamiento estriba en el conocimiento de las diferentes técnicas del supervisor; tanto las indirectas, donde debe tener y conocer el currículo vitae de cada uno de los miembros del personal; así como los aspectos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, las técnicas directas. En éstas, el supervisor educativo pondrá en práctica el proceso de observación, reuniones, entrevista, visitas a las aulas, demostraciones, comisiones de trabajo, trabajos en equipo, entre otras.

Igualmente, el precitado autor, hace mención a las condiciones profesionales y personales del supervisor educativo, alegando que ha de poseer conocimientos sobre el significado de sus funciones, habilidades en la enseñanza, una percepción clara de las funciones del proceso educativo, competencias gerenciales, conocimiento de los métodos, materiales de enseñanza, saber evaluar e interpretar los procesos de enseñanza, destrezas en cuanto a la planificación del trabajo escolar y de orientación clínica. Asimismo, Lucena (2019), contempla lo siguiente:

Un docente supervisor para el Siglo XXI, debe reunir en su banco profesional, una serie de aspectos, factores y características que lo harán diferente ante los cambios paradigmáticos y epochales que se están dando. Entre estos activos que pueden conjugarse se señalan: intuitivo, visionario, agresivo, entusiasta, analítico, formador, negociador, tomador de riesgo, inteligente, carismático, inspirador, diplomático, decidido, mente abierta, audaz, responsable y ético (p.3).

Al tomar en cuenta estos planteamientos, es requisito impostergable hacer una revisión del rol que juega el supervisor en los diferentes escenarios de los subsistemas educativos, lo que da cabida a reflexionar sobre procesos de reinvenCIÓN, no sólo de la institución, sino de quien ejecuta esta responsabilidad en términos éticos y dominio de capacidades para hacer frente a problemas actuales y futuros, manifestando soluciones abiertas en un ambiente de estímulos, participación compartida y puesta en práctica del empoderamiento docente, al accionar los procesos y actividades que le son concedidas en este Siglo XXI.

En esos mismos términos, traigo a colación los aportes de Livers, Baker, Guerra, y Acosta, (2022), al destacar que “la supervisión educativa debe sostenerse sobre un acompañamiento ético e institucional que priorice la justicia y la equidad, reconociendo la diversidad de contextos y actores. Para ello, resulta esencial que mentores y supervisores reciban formación continua” (p.4). Con ello, se ha de reconocer que este proceso de acompañamiento educativo es éticamente comprometido e implica cultivar una mirada sensible a la justicia y dignidad de los sujetos. Como bien lo expresa la cita precedente, su funcionalidad requiere un soporte institucional que dote a mentores y formadores de herramientas reflexivas y

culturalmente pertinentes, capaces de sostener prácticas transformadoras. Solo así, evolucionará como un espacio ético de cuidado, emancipación y renovación educativa.

### **Construcción de liderazgos compartidos para la innovación**

El aspecto significativo en el tránsito hacia una supervisión educativa transformadora, acorde con la emergencia de los cambios, otorga el ímpetu para reconfigurar sus prácticas bajo el prisma del liderazgo compartido, donde se plantea una ruptura de lógicas verticalistas y jerárquicas que históricamente han definido los procesos de acompañamiento pedagógico desde esta función gerencial, promoviendo en su lugar, relaciones colaborativas, dialógicas y éticamente comprometidas con el desarrollo profesional.

Vale decir que, en tiempos de cambio, el liderazgo compartido redistribuye la autoridad, delega funciones y potencia la corresponsabilidad pedagógica y ética en la toma de decisiones institucionales, dando cabida a la reconfiguración de la supervisión implicándose, además, en un recorrido constructivo desde una figura de control hacia una presencia facilitadora, que escucha, ejecuta la mediación y potencia los saberes colectivos. Tal como lo señala Pérez (2020):

Analizar a los supervisores escolares desde esta perspectiva permite advertir que las decisiones y actuaciones de estos actores, en contrasentido a las políticas públicas que buscan fortalecer su función técnico-pedagógica, no son producto de una estructura ni una expresión de simple resistencia irracional al cambio. Tampoco responden solo a incentivos (racionalidad instrumental) sino que existe una lógica respaldada en la rationalidad contextual (p.ii).

La cita precedente, activa las sugerencias en la práctica relacional y horizontal del liderazgo compartido, convierte la supervisión en una experiencia co-creada en la cual cada participante se siente legítimamente reconocido en sus intervenciones, razonamientos y perfiles inherentes a los procesos de mejora y transformación educativa. Además, el liderazgo compartido promueve una ética del cuidado y la justicia, especialmente en contextos complejos o vulnerables, al reconocer la voz de docentes, estudiantes y comunidades como fundamentales en la construcción de una institución educativa más equitativa y reflexiva. Así lo afirma Rodríguez (2024), cuando se identifica con “una supervisión educativa que guía y orienta los procesos de aprendizaje y las relaciones humanas, fomentando una reciprocidad de experiencias entre el acompañante y el acompañado en un contexto no jerárquico” (p. 97).

En concreto, el escenario de reconfiguración supervisora constituye una invitación al colectivo pedagógico, a mirar la institución donde cada día ofrecen sus servicios, como una comunidad de aprendizaje éticamente guiada, al hacer ver y asimilar que sus lineamientos se extienden hacia el perfil de un acto colectivo de liderazgo compartido, orientado al florecimiento profesional y humano de todos sus integrantes. En síntesis, la reconfiguración de sus funciones bajo un enfoque de liderazgo compartido hace

pensar en una transformación paradigmática a fin de superar la jerarquía tradicional y abrazar una lógica colaborativa.

En este orden de ideas, los actores sociales co-construyen la direccionalidad pedagógica desde sus contextos reales, atendiendo a la resignificación, en tanto ésta, no reside exclusivamente en una figura vertical, sino que se distribuye intencionalmente entre los miembros del equipo, potenciando la gerencia, corresponsabilidad y adaptabilidad frente a la complejidad del entorno educativo.

Bajo esta semántica recursiva, traigo el razonamiento de Sweeney (2024) quien identificó cinco formas distintas involucradas en la supervisión educativa, en torno al retiro, especialización, rotación, ejercicio simultáneo y centralización de comportamientos de liderazgo compartido, develando así respuestas a condiciones relacionales y situacionales específicas, dinámicas y valoradas en las supervisión como plataforma flexible en el desarrollo colectivo de capacidades y sentidos ético-pedagógicos, donde la autoridad se horizontaliza y el acompañamiento se reinventa como práctica plural y transformadora.

### Conclusiones

Este ensayo argumentativo se estructuró en tres núcleos teóricos que problematizan y resignifican el ejercicio de la supervisión educativa en contextos de cambio. A tal efecto, la conducción educativa con rostro humano da cabida a la ruptura de modelos burocrático-jerárquicos, a fin de posicionarse como práctica cercana, empática y relacional, donde el responsable del proceso se convierte en un agente de escucha activa, capaz de sostener vínculos de confianza y reciprocidad que dignifiquen a los actores socio pedagógicos, dando entender la humanización de esta función al transformar las instituciones educativas en comunidades de sentido compartido.

Por su parte, el acompañamiento ético institucional exige un ejercicio responsable en el rol mediador entre los marcos normativos y las realidades humanas que configuran el hecho educativo, sin limitarse a la fiscalización, sino más bien, orientándose hacia la guía que se compromete con el crecimiento de los sujetos, de allí que, el sentido ético de este quehacer radica en su capacidad de actuar desde una conciencia crítica situada en la justicia pedagógica.

La reconfiguración de la supervisión desde un enfoque de liderazgo compartido, propone la redistribución del poder pedagógico, donde el supervisor deja de ser el único portador del saber directivo, al reconocer múltiples voces, saberes y liderazgos que enriquecen la toma de decisiones, como ámbito democrático de la gestión educativa, fortaleciendo la colaboración institucional hacia términos de resurgimiento de comunidades educativas innovadoras y participativas.

### Referencias

- Glanz, J., & Hazi, H. M. (2019). Shedding light on the phenomenon of supervision traveling incognito: A field's struggles for visibility. *Journal of Educational Supervision*, 2(1).
- <https://doi.org/10.31045/jes.2.1.1>
- Gordon, S. P. (2019). Educational supervision: Reflections on its past, present, and future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2). <https://doi.org/10.31045/jes.2.2.3>
- Livers, S. D., Baker, A. M., Guerra, P., & Acosta, M. (2022). The Complexities and Discourse of Supervision for Equity and Justice in Teaching and Teacher Education. *Journal of Educational Supervision*, 5(2).
- <https://doi.org/10.31045/jes.5.2.1>
- Lucena, A. (2019). Educación y postmodernidad. Conferencia. NER. 221.
- Pérez, M. (2020). *¿Administradores o líderes pedagógicos?: Un estudio de caso sobre los alcances de las políticas en materia de supervisión escolar desde la perspectiva del sensemaking* [Tesis doctoral, Centro de Investigación y Docencia Económicas]. Repositorio CIDE.  
<http://hdl.handle.net/11651/4558>
- Pizzolato, D., & Dierickx, K. (2023). Research integrity supervision practices and institutional support: A qualitative study. *Journal of Academic Ethics*, 21, 427-448. <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09468-y>
- Rodríguez, F. (2024). El acompañamiento pedagógico como estrategia de supervisión y apoyo docente para el sistema educativo de Puerto Rico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 54(3), 95-123. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.3.657>
- Sweeney, A. (2024). Sharing the Leadership Space: Toward a Contextual Understanding of Shared Leadership Patterns in Organizational Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(2), 166-191. <https://doi.org/10.1177/15480518241246026>
- Ucan, S., Kılıç-Ozmen, Z., & Taskın-Serbest, M. (2023). Understanding the cognitive and socio-emotional dimensions of dialogic teaching and learning approach. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 13(1), 158–175. <https://doi.org/10.31704/ijocis.2023.007>