

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3346>

Aspectos de la profesionalidad de la supervisión escolar, en la Nueva Escuela Mexicana

Aspects of the professionalism of school supervision, in the New Mexican School

Nadia Gil Ruiz

nadia.gil@aeefcm.gob.mx

<https://orcid.org/0003-3383-7887>

Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México

Ciudad de México – México

Artículo recibido: 11 de enero de 2025. Aceptado para publicación: 25 de enero de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La supervisión escolar desempeña un papel importante en la implementación efectiva de los principios y cambios propuestos por la Nueva Escuela Mexicana, esta figura debe brindar acompañamiento más cercano a los maestros para implementar prácticas pedagógicas congruentes con el currículo actual. Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, utilizando para su ejecución un instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos aplicado a directores escolares. El cuestionamiento que guía el estudio es ¿cuál es la percepción de los directores escolares acerca de la supervisión escolar? Con el propósito de identificar la profesionalidad que los supervisores escolares deberán ejercer desde la perspectiva de directores escolares, los resultados arrojaron que la supervisión educativa en el contexto debe ser de acompañamiento y asesoría, con énfasis el diálogo horizontal y trabajo colaborativo además de brindar apoyo para resolver las necesidades que tienen las escuelas.

Palabras clave: gestión escolar, supervisión escolar, profesionalidad, directores, liderazgo

Abstract

School supervision plays an important role in the effective implementation of the principles and changes proposed by the New Mexican School; this figure must provide closer support to teachers to implement pedagogical practices consistent with the current curriculum. This study is located in a descriptive research, with a non-experimental field design, using a questionnaire-type instrument for data collection applied to school directors. The question that guides the study is what is the perception of school directors about school supervision? With the purpose of identifying the professionalism that school supervisors should exercise from the perspective of school directors, the results showed that educational supervision in the context should be accompaniment and advice, with emphasis on horizontal dialogue and collaborative work in addition to providing support for solve the needs that schools have.

Keywords: school management, school supervision, professionalism, principals, leadership

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Gil Ruiz, N. (2025). Aspectos de la profesionalidad de la supervisión escolar, en la Nueva Escuela Mexicana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 397 – 407. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3346>

INTRODUCCIÓN

La supervisión escolar ha sido considerada el vínculo entre la administración institucional y el centro escolar para contribuir a garantizar una educación de excelencia. Los resultados de la eficacia de la enseñanza del profesorado y del aprendizaje de los estudiantes, así como el funcionamiento del centro escolar están asociado al nivel de intervención de la supervisión escolar. El objetivo de la supervisión escolar es el buen funcionamiento de cada uno de los centros escolares que tiene a cargo el supervisor; éste deberá impulsar y orientar las acciones para transformar y perfeccionar el sistema escolar. Sin embargo, la literatura evidencia que los resultados no son los esperados, se requiere una redefinición de la función supervisora, para tal fin, es necesario considerar el entorno donde se constituye y en el que se ejerce, además de las relaciones que establece en los distintos ámbitos: laboral, sindical, social y educativo.

A través de las relaciones sociales y prácticas que desarrolla, el supervisor escolar contribuye a determinar algunos aspectos de la cultura particular de la zona escolar a su cargo. En esta construcción social, se expresan las representaciones y concepciones que el supervisor tiene de los procesos educativos los cuales impactan en la percepción que la comunidad escolar tiene de su función.

METODOLOGÍA

El estudio

El cuestionamiento que guió el estudio es ¿cuál es la percepción de los directores escolares acerca de la supervisión escolar?

Población y Muestra

Se consideró al profesorado que tiene la función de director de escuelas primarias en la Ciudad de México. Se cuestionó a 25. En cuanto al nivel de preparación profesional de los entrevistados, 6 directores son egresados de Normal Básica, 10 obtuvieron la Licenciatura y 9 directores tienen posgrado.

Instrumentos de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario a directivos de la Ciudad de México que recuperan las funciones de la supervisión escolar, se cuestionó el tipo de apoyo que reciben de la supervisión escolar en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana. En esta comunicación se informan solamente los resultados acerca de cuáles serían los cambios que podrían ocurrir en la supervisión escolar desde las necesidades de los entrevistados.

DESARROLLO

La supervisión escolar

Desde sus orígenes la supervisión escolar se ha encargado de vigilar que los centros escolares cumplan con los propósitos educativos en un marco normativo de la institución en que están adscritos. Al respecto, Martínez Olivé señaló que las tareas capitales de la supervisión son tres:

- Mejorar día tras día las escuelas que tenga a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y la de la labor social que realiza.
- Mejorar también constantemente la preparación cultural profesional de los maestros que prestan sus servicios en las escuelas de la zona.

- Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa (2011, p. 13).

Con base en las tareas anteriores, se identifica que el supervisor verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo y promueve mediante la asesoría el logro de los aprendizajes, a través de una función de vigilancia. También las acciones que implementa el supervisor se inscriben en el marco normativo pues implica verificar que los directores de las escuelas a su cargo conozcan, apliquen y cumplan con la normatividad vigente en materia educativa. Por otra parte, implementan el servicio de asesoría que implica asesorar y asistir permanentemente al personal directivo adscrito a la supervisión de zona a su cargo en materia técnico-pedagógica. También asesorar a los colectivos docentes en aquellos asuntos técnico-profesionales que requieran.

En el año 2019 en el sistema educativo mexicano en la educación básica, ocurre un cambio curricular que pretende transformar el ejercicio de la función supervisora. Este currículo denominado Nueva Escuela Mexicana, caracteriza a la función directiva, con un liderazgo pedagógico porque se considera que el supervisor tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su relación con los demás, ejemplo y cualidades humanas (SEP, 2019). Desde esta perspectiva, se identifica un rol con alta responsabilidad, enfocado a promover resultados educativos congruentes con las necesidades del contexto. Para alcanzar estos resultados son necesarios dos factores esenciales: un supervisor con cualidades humanas y liderazgo transformacional y compartido para generar acciones de manera colaborativa que coadyuven al logro de los resultados educativos esperados con base en el currículo.

Dentro de un enfoque humanista, democrático, colaborativo y contingencial, la supervisión es un proceso en permanente cambio, que atiende a las demandas de los colectivos, los directivos y docentes, que tiene una gestión de transformación, es inclusiva y que se apoya en el trabajo colaborativo, atiende las necesidades, afinidades y diferencias de los participantes, cree en las potencialidades de los sujetos y concibe que de todos se aprende como una oportunidad de crecer y mejorar el servicio educativo. Se realiza un acompañamiento desde los colectivos.

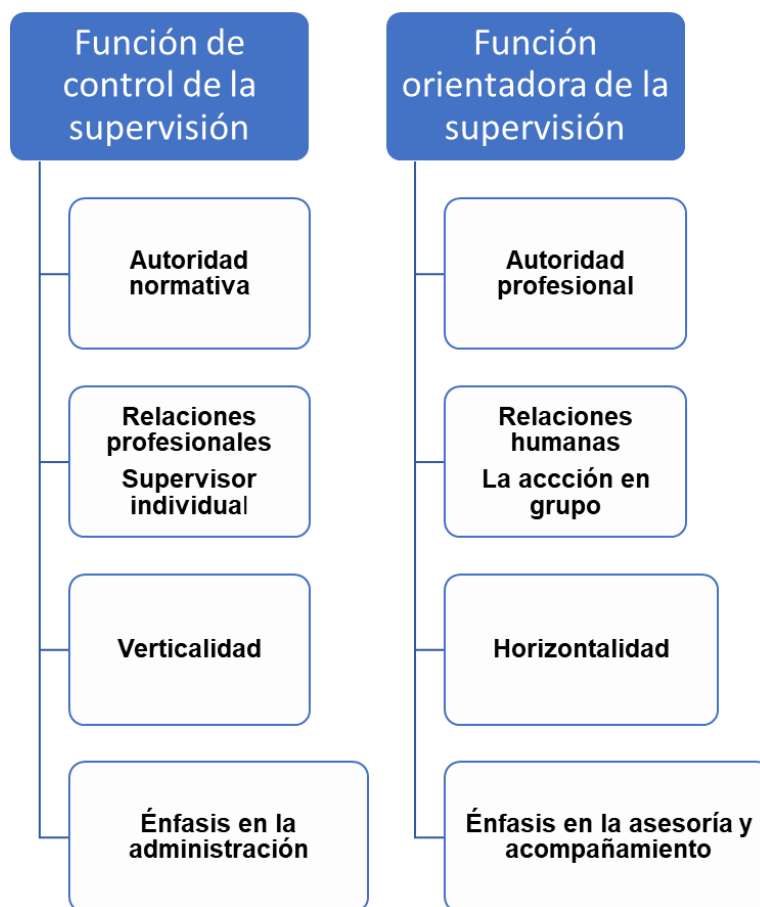
Por otra parte, Ayala (2014), considera que este principio de acompañamiento genera espacios de reflexión que buscan la mejora continua de la gestión institucional y la práctica pedagógica, dando lugar a encuentros formativos que fortalecen al profesorado.

La función supervisora también requiere de prácticas innovadoras en el ejercicio de su cargo en congruencia con los cambios educativos que se viven actualmente. Se requiere una gestión horizontal para desarrollar un trabajo colaborativo con las escuelas. Un trabajo que articule conocimiento y acción, ética, eficacia y eficiencia.

Con la implementación del currículo de la Nueva Escuela Mexicana, se asume en el ejercicio de la función supervisora, el valor de la educación como un derecho de todas las niñas, los niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar, a la vez que es un medio para la transformación y mejora social del país. Por lo tanto, el supervisor escolar deberá impulsar que en todas las escuelas se establezcan relaciones interpersonales armónicas y pacíficas, centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos. Es decir, una función centrada en el factor humano. Se requiere trazar un horizonte en que las funciones de la supervisión escolar se transformen, del control a la orientación. En la siguiente figura se presentan los elementos necesarios.

Figura 1

Las funciones de la supervisión



Fuente: Gil, N (2022)

Con todas las funciones enunciadas, no puede concebirse el cambio y desarrollo de un centro escolar sin la influencia de la supervisión escolar, de ahí la importancia de buscar la transformación del liderazgo que ejercen los directivos, con el apoyo y orientación de la instancia que mejor conoce a las comunidades educativas.

Las prácticas de supervisión se expresan en el conjunto de haceres, saberes y sentir que los supervisores incorporan, construyen y recrean en la cotidianeidad de su ámbito particular de acción: la zona escolar. Por lo tanto, este tipo de prácticas son emanadas de una reinterpretación de los supervisores y que para ser consideradas como educativas, deberán tener un sentido de transformación de la realidad escolar.

Soler Fierri señala que la supervisión crítica es capaz de promover la reflexión dentro del sistema educativo. Es una supervisión participativa consigue que los docentes acepten las innovaciones y asimilen nuevos enfoques didácticos, hasta llegar a hacer realidad un nuevo orden educativo que afecte tanto a la concepción del currículo como a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como a la organización de los centros, la selección y utilización de recursos. (1999, p. 46)

La función supervisora también requiere de prácticas innovadoras en el ejercicio de su cargo en congruencia con los cambios educativos que se viven actualmente. Lo anterior es un factor necesario

en el contexto actual, transitar de una gestión vertical para enlazar con la política educativa a otra, principalmente horizontal para desarrollar un trabajo colaborativo.

Cuando las circunstancias son extraordinarias e incluso de crisis, una alternativa es el modelo de liderazgo transformacional. En este caso, los líderes pretenden mejorar la conciencia que tienen las personas respecto a la importancia y el valor de determinados objetivos y la necesidad de lograrlos. Para ello, el líder crea una visión y procura compartirla con otras personas para alcanzar un fin que es fortalecer el servicio educativo.

El líder transformacional

El líder transformacional es innovador, induce a los miembros de la organización escolar a adquirir nuevos conocimientos, permitiendo el desarrollo, descubrimiento y exploración de habilidades de cada uno, dando así la confianza para ejercer las actividades y retos que se presentan en las metas que se les adjudican, generando no sólo un buen desempeño, sino también un clima que permita al personal identificarse con el lugar de trabajo y con el trabajo que realiza, además de que reconozca el rol tan importante que desempeña al realizar sus actividades.

Lussier y Achua señalan que “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización...” (2010, p. 329). El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones colaborativas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza y colaboración en las personas que los rodean.

Es este tipo de líder el que promueve un cambio, logra asistir las necesidades individuales y colectivas, motiva a la creatividad y promueve una gestión flexible.

Por otra parte, la gestión escolar implica procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, los cuales se realimentan entre sí y apoyan la obtención de los resultados definidos por los responsables de la función directiva. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertinencia dentro de un proyecto que es de todos los que interactúan en ella. El supervisor escolar desde el ámbito pedagógico promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca al centro escolar como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente en todos los ámbitos de la vida, no solo profesional, también personal.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. De las cuales sólo interesa revisar la gestión directiva como insumo para este estudio. Es importante referir este dato porque los directores que formaron parte de este estudio conocen estas áreas de gestión y en función de estas es que respondieron.

En la gestión directiva estratégica los directores se ocupan de conocer detalladamente la realidad del contexto de los estudiantes, con el propósito de diseñar y revisar permanentemente las estrategias de gestión directiva para alcanzar los resultados académicos y sociales esperados. La gestión directiva se ocupa, además, del desarrollo de procesos de dirección estratégica que aseguren el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, que responda a la misión y los objetivos institucionales. Congruente es a gestión estratégica con la perspectiva de la supervisión crítica, ya que centra su atención en el profesorado y en la comunidad escolar en general para coadyuvar a que adquieran

conciencia de la situación de trabajo en la que están inmersos y sean capaces de someter a reflexión y a debate todas sus actuaciones.

La profesionalización del supervisor escolar

Se identifica la profesionalidad desde la perspectiva de Valdez de la Vega. La profesionalidad aparece como una cualidad inherente al sujeto, es decir constituye “un cúmulo de conocimientos, habilidad, experiencia, práctica o esfuerzo físico específico, que en la relación de trabajo resultan necesarios para realizar un tipo de actividad determinada” (1997, p.19).

El proceso de profesionalización implica el dominio de una base de conocimientos especializada, validada y confiable que coloca al centro la gestión escolar, vinculada a la experiencia en la función, mostrando los conocimientos en la práctica, movilizandolos las habilidades que coadyuvan a la socialización en la cultura de la organización, en este caso, del colectivo docente, además de adherirse a los principios y la ética de las mejores prácticas de la supervisión.

Las prácticas de supervisión

Se considera que las prácticas de supervisión se constituyen en el espacio y tiempo; con base en Sacristán (1998), son acciones orientadas, con sentido, donde el sujeto tiene un papel fundamental como agente, aunque insertado en la estructura social y en los planos personal, social, político e histórico, como argumenta Kemmis (1999).

En este contexto de ideas, las prácticas de supervisión se expresan en el conjunto de haceres, saberes y sentir que los supervisores incorporan, construyen y recrean en la cotidianidad de su ámbito particular de acción: la zona escolar. El proceso de constitución de prácticas de supervisión se plantea un continuo en que los supervisores objetivan una serie de funciones y actividades que le competen, y que necesariamente tienen que ver con el contexto sociohistórico en que se ha desarrollado su vida profesional y personal. Este acercamiento conceptual, ayuda a comprender que esa objetivación que se da en los supervisores ocurre dentro de un orden, instituido política y socialmente, que determina, a través de una serie de mecanismos y estrategias, su actuar cotidiano.

Lo constitutivo de las prácticas de supervisión deberá buscarse entonces en las acciones que desarrollan los sujetos encargados de esta función; cómo las representan, qué dicen, qué hacen, cómo se relacionan, qué reflexionan, qué les significa, es decir, clarificando sus intenciones educativas en la interacción social.

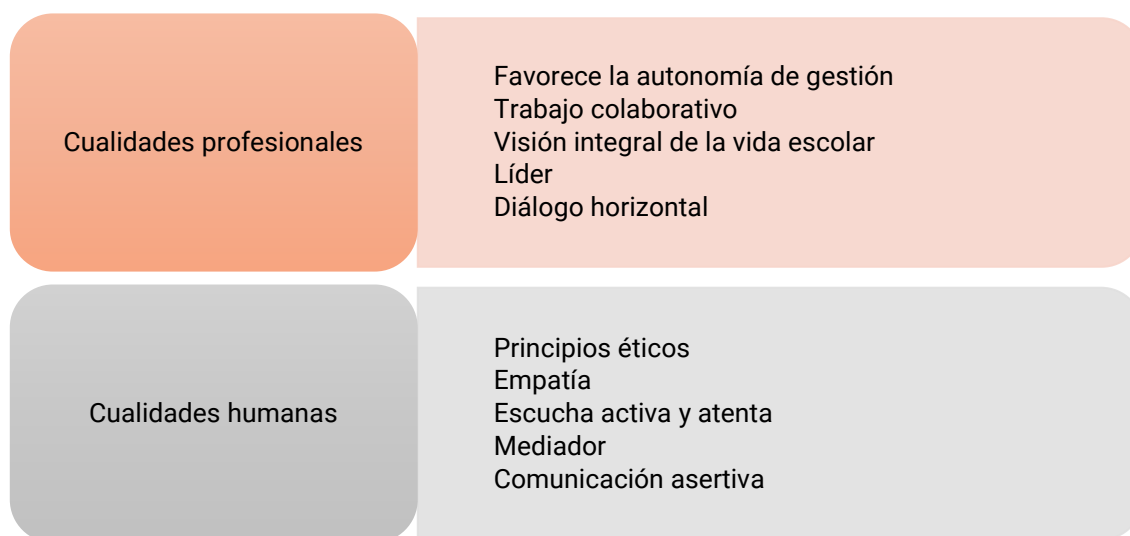
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cualidades del supervisor escolar desde la perspectiva del director. Referente a las cualidades del supervisor escolar, es natural que la autoridad educativa pretenda un tipo de supervisor, el colectivo docente uno distinto y los directores escolares otro. Para fines de este estudio se presentan las opiniones de los directores escolares. Cabe aclarar que las respuestas de los directores están vinculadas a la función supervisora entendida como actividad permanente y reiterativa que es determinada por el Sistema Educativo.

Los directivos encuestados resaltan como cualidades de la supervisión, la escucha activa y atenta, comunicación asertiva, empatía, motivación, lidera, es tolerante, mediador, con una visión integral de la vida escolar y del trabajo colaborativo. Favorece los principios éticos y profesionales, así como la autonomía de gestión de las escuelas. Dichas cualidades se han organizado en cualidades profesionales y cualidades humanas.

Figura 2

Cualidades profesionales y humanas de los supervisores identificadas por los directores



Fuente: Gil, N (2022).

Puig Ravira, señala principios que guían el trabajo del supervisor. “El primero sería la crítica para analizar la realidad o para someter a análisis la realidad y determinar todo aquello que no queremos porque nos parece injusto. El segundo, el principio de alteridad, entendido como núcleo de otros valores, demanda afirmar la necesidad de salir de nosotros mismos para establecer una relación óptima con los demás, tanto en el plano interindividual como en el colectivo”. (1992, p. 13)

Señala el autor que entre los valores consensuados están: la valoración del diálogo y del trabajo cooperativo, defensa de los derechos de los miembros de la comunidad educativa, el respeto y la aplicación reflexiva y el respeto por la autoridad legalmente constituida.

Soler identifica que “el supervisor está sujeto a presiones psicológicas, se le exige que represente a la Administración y a su política educativa y ésta no siempre lo respalda”. (1999, p. 108).

En el contexto de La Nueva escuela Mexicana, los supervisores se enfrentan a una política educativa que promueve la democratización de la escuelas y las actuaciones ante esto son diversas.

A respecto, García plantea que “la calidad de la supervisión escolar está orientada a ayudar y asesorar al docente y establecer fuertes lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelve” (2015, p. 131). Sin embargo, en la realidad educativa se observa por parte del supervisor educativo mayor atención al personal directivo. En este estudio se identificaron retos: establecer asesoría y realimentación alineada con las expectativas de la evaluación. Proporcionar asesoría integrada en el trabajo cotidiano con los directores, basada en sus necesidades, contexto escolar, currículum y posibilidades tecnológicas incluso.

Se requiere trabajar en armonía, empatía y comunicación para lograr el objetivo en común, con menos exigencia administrativa para que el director pueda brindar apoyo y asesoría a sus docentes. Ser un agente de cambio que comparta estrategias novedosas de manera inmediata, generando espacios de colaboración.

Un líder que propicie el trabajo colaborativo entre el personal directivo y los docentes en un modelo vinculado a la comunidad, con sentido humanista, que acompañe y clarifique todos y cada uno de los procesos administrativos, pedagógicos y organizativos. Que se involucre proactivamente en la problemática escolar a fin de encontrar juntos una solución. Buscar como equipo colaborativo de

supervisión formas de comunicarse más continuas y eficientes para brindar acompañamiento, ya que, debido a las circunstancias actuales, se requiere más apoyo emocional, tanto docentes como directivos. Tener una visión global de lo que sucede en las escuelas que integran la zona, buscar o sugerir soluciones a las problemáticas.

Este último aspecto resultó sumamente valioso para los directivos pues manifiestan aquellas tareas, acciones e incluso funciones que desde su percepción los supervisores deberían realizar.

Cambios que deben ocurrir en la supervisión escolar. Definir el perfil de la supervisión escolar en un contexto democrático y desde la mirada de los directivos conlleva a que dicha figura educativa se sume a la tarea educativa, con una mejor organización, con menor carga administrativa; información oportuna y precisa, comunicación asertiva y transparente y lejana de una visión vertical.

Es conveniente asegurar que la información de las autoridades educativas llegue de forma expedita a las escuelas y docentes para evitar confusiones y para que las escuelas se organicen y tomen decisiones. Señalan que se requiere que los supervisores sean más empáticos con los directores y docentes, fomentar el diálogo, ofrecer sugerencias y ayuda ante las situaciones que interfieren en el funcionamiento eficaz de las labores educativas.

Ser precisos en las orientaciones, mejorar en los tiempos de respuesta, respetar los horarios laborales, ser más pedagógico y menos administrativo. Adaptarse al contexto implica principalmente estar más cerca de la escuela, dar acompañamiento y orientación a través de diferentes herramientas y recursos digitales.

De acuerdo con García “la buena voluntad de los docentes no es suficiente para afrontar los retos asociados a la migración de los procesos educativos a entornos virtuales, puesto que este proceso requiere que los docentes cuenten con una preparación especial y una capacitación continua que garantice el desarrollo de destrezas computacionales asociadas al diseño, implementación y distribución de recursos de aprendizaje digitales, adaptados a la modalidad educativa virtual, centrando el proceso educativo en el estudiante” (2015, p. 22). Se destaca el papel de la asesoría y acompañamiento del supervisor de manera permanente.

Reflexiones finales

A pesar de los cambios que se han realizado en cuanto a sus funciones, los supervisores educativos están vinculados a una gestión tradicionalista por la estructura de la institución escolar, ya que aún es vertical e impide el logro de avances importantes en el sistema educativo. Cabe resaltar, que supervisar es ayudar y permitir el desarrollo de las potencialidades que tiene cada una de las personas que forma parte de la organización para que en equipo logre ejecutar los cambios que requieren para transformar su realidad. En coincidencia con Ayala en este estudio se identificó que “las relaciones entre supervisor y supervisado son funcionales y no jerárquicas” (2014, p. 12). Con esta idea se plantea la horizontalidad, que implica un cambio en la forma de gestionar las acciones, involucrando a todos y estableciendo el diálogo como factor importante. Tal como lo señala Aramendi “el vector horizontal favorece la articulación de funciones y la optimización de las relaciones y de los enlaces entre los integrantes de la institución educativa” (2006, p. 50). Sin embargo, en la política educativa actual se promueve un significado más profundo, en coincidencia con Santos (2006: 84), la horizontalidad “es una situación psíquica y social, interior y exterior al sujeto, en la cual ningún hombre anula la libre expresión de otro, de manera que todos puedan manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, sino, más bien un apoyo para el propio crecimiento”. Desde luego, para que esto ocurra ha de entenderse la importancia del diálogo y la posibilidad de conocer el contexto de las prácticas docentes y gestión del centro escolar. El supervisor debe conocer los contextos de su zona escolar y establecer un papel mediador, reconocen que es necesario su papel de control, en este aspecto de circunscribir las

acciones en el marco normativo, pero deberá comprender las problemáticas a que se enfrentan en la atención a los alumnos.

Con base en la percepción del rol del supervisor, los directivos reconocen que debe asumirse un liderazgo transformacional, requieren que el supervisor los motive y acompañe en los cambios que implementan en la gestión escolar y en la práctica docente. Requieren un supervisor empático y carismático que se interprete como un líder que conoce el contexto de sus escuelas, conoce a la comunidad escolar y sabe de las necesidades que tienen. En consecuencia, requieren que el supervisor atienda necesidades colectivas e individuales.

Finalmente, la nueva profesionalidad del supervisor deberá poseer un conjunto de cualidades, humanas y profesionales para enfrentar sus roles con eficacia y eficiencia y para proyectar al horizonte una supervisión escolar efectiva. El profesional deberá focalizar su desarrollo profesional, fortaleciendo nuevas capacidades para que docentes y directivos. El supervisor humano deberá favorecer la contención emocional, con el fin de reconstruir relaciones, prioridades y sentido de seguridad y pertenencia. También compartir mecanismos concretos de apoyo para los nuevos contextos, generando confianza, fortaleciendo las medidas de cuidado y protección. Deberá gestionarse en el cambio, para el cambio, anticipar y actuar en las situaciones de crisis.

Finalmente, la percepción de los directores se basa en el contexto actual, varios de los entrevistados comunicaron que ignoran qué requiere en el discurso la Nueva Escuela Mexicana para el supervisor, no obstante, sus necesidades son claras y pueden manifestar qué requieren.

La función supervisora a través del tiempo, ha mantenido desde su origen, las tareas de control, verificación y enlace de corte político, administrativo y laboral, sin embargo es fundamental cambiar de perspectiva atendiendo a las circunstancias y demandas actuales, ya que hoy más que nunca, queda claro que el aspecto técnico-pedagógico y todas las acciones que de este encargo se derivan, deben constituir la tarea central de una supervisión, enfocada a lograr la mejora de la calidad de la educación y la creación de oportunidades para el desarrollo de aprendizajes en los alumnos. La supervisión entonces como espacio institucional cercano al plantel, puede contribuir de manera directa en el logro de los aprendizajes de niños, niñas y adolescentes que la sociedad actual demanda.

REFERENCIAS

- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. XXI Revista de educación, (8), pp. 49-60.
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2021/b15167288.pdf?sequence=1>
- Ayala, M. (2014). Manual de Supervisión Educativa. M.E. Santo Domingo, República Dominicana, pp 11 – 12.
- García, B. (2015). "La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas". UPEL. Año 2016, vol 12, núm 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pp 118 – 139.
- Gil, N. (2022). "Gestión directiva en la pandemia por COVID-19: Retos y perspectivas de la supervisión escolar en la educación no presencial." Revista Internacional de Aprendizaje 8 (1): 115-130. doi:10.18848/2575-5544/CGP/v08i01/115-130.
- Harris, A. & Jones, M. (2020) COVID 19 – School leadership in disruptive times. School Leadership & Management, 40:4, 243-247.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2010). Leadership, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning: Mason. USA.
- Martínez, O (2011) Cuaderno Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo. Secretaria de Educación Pública.
- Puig, R. J. (2021): El Aprendizaje-servicio como estrategia de cooperación y formación socio educativa. En Alteridad: revista de educación, ISSN-e 1390-8642, ISSN 1390-325X, Vol 16, N°. 1, ejemplar dedicado a: enero-junio 2021, págs. 12-22
- SEP (2019). "Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos: Perfil docente, directivo y de supervisión". Documento de trabajo. SEP, Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Octubre, 2019.
- Soler, F. (1993). Fundamentos de supervisión educativa. Editorial Muralla. España.
- Valdés de la Vega, B. (1993). La profesionalidad del trabajador en el contrato laboral. Ed Trotta Madrid 1997,19.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .