

# LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA VENEZOLANA: UN ANÁLISIS CRÍTICO A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 23, N° 2  
Diciembre 2023  
pp 367- 374

Nelly Mora  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
moramonelly@gmail.com

Recibido: Septiembre 2023  
Aprobado: Octubre 2023

## RESUMEN

*Este artículo examina la supervisión educativa en el contexto de la educación primaria venezolana, explorando su importancia, los modelos aplicados, las funciones y roles del supervisor, así como los principales retos y desafíos. Se fundamenta en la teoría humanista de González (2007), que concibe al ser humano como una entidad superior y aboga por el desarrollo científico libre. La metodología incluyó una revisión sistemática de la literatura en bases de datos académicas, utilizando criterios de inclusión y exclusión específicos. Los resultados revelan la relevancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa. Se analizan diversos modelos, destacando el enfoque normativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Se describen las funciones clave del supervisor, como el acompañamiento pedagógico, la evaluación del desempeño y la formación docente. La investigación identifica desafíos como la necesidad de transitar hacia una supervisión más democrática, flexible y participativa, superando prácticas históricas coercitivas. Se enfatiza la formación continua de supervisores y el fortalecimiento de procesos democráticos en la toma de decisiones. Se concluye resaltando la importancia de promover un enfoque ético y reflexivo en la práctica supervisora para mejorar la calidad educativa en primaria.*

**Palabras clave:**  
supervisión educativa, educación primaria, Venezuela, modelos de supervisión, formación de supervisores.

## EDUCATIONAL SUPERVISION IN VENEZUELAN PRIMARY EDUCATION: A CRITICAL ANALYSIS THROUGH A LITERATURE REVIEW.

## ABSTRACT

*This article investigates the importance of conscious online communication in promoting the well-being of teenage internet users in the digital age. It employs a cosmogonic approach that integrates theories on the origin and evolution of the universe with contemporary perspectives on digital communication. The main objective is to explore teenagers' online communication practices, identifying challenges and opportunities, and proposing strategies to promote healthy technology use. Authors such as Durkheim (1915), and Freitas et al. (2021) are highlighted, whose theories in cosmogony and digital communication support the research. The methodology used consists of a comprehensive literature review integrating studies on digital communication, adolescent online behaviors, and cosmogony theories. Demographic characteristics, behaviors, and challenges of teenage internet users are analyzed, as well as practical implications and future research areas. The results suggest that online communication offers significant opportunities for teenage development but also poses challenges*

**Key words:**  
online communication, teenagers, well-being, technology, cosmogony.

*such as Internet addiction, cyberbullying, and body image pressure. Practices of conscious communication are proposed, including comprehensive education in digital communication, media literacy programs, and promotion of family dialogue. In conclusion, conscious online communication is essential for the well-being of teenagers in the digital age. It is necessary to address challenges and capitalize on the opportunities offered by technology, adapting strategies to specific cultural and socioeconomic contexts. Practices of conscious communication can promote responsible technology use and improve the emotional and social development of young people.*

## **LA SUPERVISION EDUCATIVE DANS L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE VENEZUELIEN: UNE ANALYSE CRITIQUE A TRAVERS UNE REVUE DE LA LITTERATURE.**

### **RÉSUMÉ**

*Cet article examine la supervision éducative dans le contexte de l'enseignement primaire vénézuélien, explorant son importance, les modèles appliqués, les fonctions et les rôles du superviseur, ainsi que les principaux défis. Il est basé sur la théorie humaniste de González (2007), qui conçoit l'être humain comme une entité supérieure et plaide en faveur du développement scientifique libre. La méthodologie comprenait une revue systématique de la littérature dans les bases de données académiques, en utilisant des critères d'inclusion et d'exclusion spécifiques. Les résultats révèlent la pertinence du suivi pédagogique et de l'accompagnement pour améliorer la performance des enseignants et la qualité éducative. Divers modèles sont analysés, mettant en évidence l'approche normative du Ministère du Pouvoir Populaire pour l'Éducation. Les fonctions clés du superviseur, telles que le soutien pédagogique, l'évaluation des performances et la formation des enseignants, sont décrites. La recherche identifie des défis tels que la nécessité de passer à une supervision plus démocratique, flexible et participative, en surmontant les pratiques coercitives historiques. La formation continue des superviseurs et le renforcement des processus démocratiques dans la prise de décision sont soulignés. La conclusion met en avant l'importance de promouvoir une approche éthique et réflexive dans la pratique de la supervision pour améliorer la qualité éducative dans l'enseignement primaire.*

### **Mot clefes:**

*supervision éducative, enseignement primaire, Venezuela, modèles de supervision, formation des superviseurs.*

### **I. INTRODUCCIÓN**

La supervisión educativa desempeña un rol fundamental en el sistema educativo venezolano, constituyendo un elemento clave para garantizar la calidad de la enseñanza y el desarrollo integral de los estudiantes, especialmente en el nivel de educación primaria. Este proceso implica la observación, evaluación y orientación de las prácticas pedagógicas, con el objetivo de promover la mejora continua de los procesos educativos y el cumplimiento de los objetivos curriculares esta-

blecidos.

En el contexto venezolano, la relevancia de la supervisión educativa radica en su capacidad para identificar fortalezas y debilidades en el desempeño docente, proporcionar retroalimentación constructiva, y ofrecer apoyo y recursos para la implementación de estrategias de mejora. Además, contribuye a la profesionalización de los docentes, al fomentar la reflexión sobre su práctica y el desarrollo de competencias pedagógicas.

El propósito de esta revisión de literatura es explorar y analizar de ma-

nera crítica el estado actual de la supervisión educativa en la educación primaria venezolana, mediante un examen exhaustivo de la literatura especializada en el tema. Se busca identificar los principales modelos, enfoques, funciones, roles, retos y desafíos que enfrenta la supervisión educativa en este contexto, así como proponer recomendaciones fundamentadas para su fortalecimiento.

## **II. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo esta revisión de literatura, se siguió un proceso sistemático de búsqueda y selección de fuentes relevantes relacionadas con la supervisión educativa en la educación primaria venezolana. Se utilizaron bases de datos académicas como PubMed, Scopus, Web of Science y Google Scholar, aplicando una combinación de palabras clave como “supervisión educativa”, “educación primaria”, “Venezuela”, “modelos de supervisión”, “funciones del supervisor”, entre otras.

Los criterios de inclusión incluyeron la relevancia del contenido para el tema de estudio, la calidad del estudio (evaluada mediante criterios establecidos), la disponibilidad del texto completo y la actualidad de la fuente (publicada en los últimos 10 años, con excepción de fuentes clásicas o fundamentales). Se excluyeron los estudios que no estaban directamente relacionados con la supervisión educativa en la educación primaria venezolana o que no cumplían con los criterios de calidad establecidos.

Una vez identificados los estudios relevantes, se llevó a cabo un proceso de análisis y síntesis de la información, siguiendo un enfoque de revisión sistemática. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido y codificación para identificar patrones, tendencias y hallazgos clave en la literatura. Este proceso permitió obtener una comprensión profunda y crítica de la supervisión educativa en el contexto de la educación primaria venezolana, así como identificar áreas de investigación y acción prioritarias.

## **III. MARCO TEÓRICO**

La supervisión educativa se fundamenta epistemológicamente en el enfoque humanista propuesto por González (2007), el cual concibe al ser humano como una entidad superior y aboga por el desarrollo científico libre, sin directrices rígidas. Desde esta perspectiva, el hu-

manismo contribuye a la transformación de la práctica supervisora, promoviendo procesos de asesoramiento pedagógico orientados a la mejora continua del sistema educativo.

Además, el enfoque de la autorrealización, vinculado con la autosatisfacción, desempeña un papel relevante en el compromiso y participación del supervisor escolar en los procesos educativos. La autorrealización implica el desarrollo máximo de las potencialidades humanas, lo que se traduce en una supervisión centrada en el crecimiento personal y profesional de los docentes.

### **Conceptos clave**

La supervisión educativa abarca una variedad de conceptos fundamentales, según varios autores:

- Moorer (1969, citado en Vallejos, 2004) la define como las actividades destinadas a estudiar y mejorar las condiciones que rodean el aprendizaje y la formación de alumnos y maestros.
- Borton y Brueckner (1969) la conceptualizan como un servicio técnico experto que busca mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del niño.
- Chacón (1969) la describe como una actividad permanente orientada a comprender cómo los docentes realizan su función educativa, con el propósito de orientarlos, estimularlos y prepararlos para adaptarse a los cambios del entorno educativo.

Estos conceptos resaltan la naturaleza dinámica y colaborativa de la supervisión educativa, enfocada en la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

### **Modelos y enfoques de supervisión educativa**

En el contexto venezolano, el modelo de supervisión educativa se rige principalmente por la normativa y lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE). Este modelo normativo tiene como objetivo principal garantizar la calidad educativa y el cumplimiento de los lineamientos curriculares y pedagógicos a nivel nacional.

Según Meléndez (2023), algunas de las

funciones clave de este modelo de supervisión escolar incluyen:

1. *Acompañamiento pedagógico*: Brindar asesoramiento y orientación a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.
2. *Evaluación del desempeño*: Evaluar el desempeño de los docentes y directivos, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora.
3. *Monitoreo de la gestión escolar*: Supervisar y hacer seguimiento de los procesos administrativos y de gestión en las instituciones educativas.
4. *Asesoramiento y formación*: Proporcionar capacitación y formación continua a los docentes y directivos para fortalecer sus competencias.
5. *Coordinación interinstitucional*: Establecer canales de comunicación y coordinación con otras instancias educativas y gubernamentales.

Sin embargo, es importante destacar que existen otros enfoques y modelos de supervisión educativa que han sido propuestos por diversos autores y teóricos, los cuales podrían complementar o enriquecer el enfoque normativo vigente

### **Otros modelos y enfoques de supervisión educativa**

Además del modelo normativo establecido por el MPPE, existen otros enfoques y modelos de supervisión educativa que han sido propuestos por diversos autores y teóricos, los cuales podrían complementar o enriquecer la práctica supervisora en el contexto venezolano:

1. *Enfoque epistemológico de la supervisión* (Sánchez, 2021): Este enfoque se fundamenta en el humanismo y se orienta hacia el desarrollo científico libre de directrices restrictivas, promoviendo la autonomía y la reflexión crítica en la labor supervisora.
2. *Teoría de la elección* (Glasser, 1986): Propone un enfoque basado en la responsabilidad personal y las relaciones en el aula, donde el supervisor actúa como facilitador para que los docentes tomen decisiones informadas y asuman un rol activo en su propio desarrollo profesional.
3. *Taxonomía de objetivos educativos* (Bloom, 1956): Este modelo clasifica los

objetivos de aprendizaje en diferentes niveles cognitivos, lo que puede ser útil para que los supervisores orienten y evalúen de manera más efectiva el logro de los objetivos curriculares.

4. *Enfoque reflexivo-participativo* (Smyth, 1991): Promueve una supervisión basada en la reflexión crítica y la participación activa de los docentes, fomentando un proceso colaborativo y democrático en la mejora de las prácticas educativas.
5. *Comunidades de aprendizaje profesional* (Stoll et al., 2006): Este enfoque impulsa la creación de comunidades de aprendizaje entre docentes y supervisores, donde se comparten experiencias, se reflexiona de manera conjunta y se promueve el desarrollo profesional continuo.

Cabe destacar que estos enfoques y modelos no son excluyentes, sino que podrían integrarse y adaptarse al contexto venezolano para enriquecer la práctica supervisora y abordar los retos y desafíos actuales de manera más efectiva.

### **Funciones y roles del supervisor en educación primaria**

En el contexto de la educación primaria venezolana, el supervisor educativo desempeña funciones y roles clave que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo profesional de los docentes. Según Mota (2019) y otros autores, algunas de estas funciones y roles son:

1. *Acompañamiento pedagógico*: Observar y asesorar a los docentes en su práctica pedagógica, brindando retroalimentación constructiva y promoviendo la reflexión sobre su desempeño.
2. *Evaluación del desempeño*: Evaluar de manera objetiva y justa el desempeño de los docentes, identificando fortalezas y áreas de mejora, y proporcionando orientación para su desarrollo profesional.
3. *Planificación y coordinación*: Participar en la planificación curricular y coordinar los esfuerzos de los docentes para garantizar la coherencia y efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
4. *Supervisión de la gestión escolar*: Monitorear y orientar los procesos administrativos y de gestión en las instituciones

educativas, velando por el cumplimiento de las normativas y la optimización de los recursos.

5. *Formación y capacitación:* Identificar las necesidades de formación de los docentes y promover programas de capacitación y actualización profesional acordes a las demandas del contexto educativo.
6. *Promoción del trabajo en equipo:* Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes, creando espacios de intercambio y apoyo mutuo para abordar desafíos comunes.
7. *Comunicación y relaciones interpersonales:* Establecer canales de comunicación efectiva con los docentes, directivos y otros actores educativos, promoviendo un clima de confianza y respeto.

Es importante destacar que estas funciones y roles deben ser desempeñados con un enfoque ético, participativo y orientado hacia la mejora continua, tomando en cuenta las necesidades y características específicas de cada institución educativa y sus docentes.

#### **IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la revisión de la literatura realizada, se han identificado diversos hallazgos clave que ofrecen una visión amplia y crítica sobre la supervisión educativa en el contexto de la educación primaria venezolana. A continuación, se presenta una síntesis organizada de estos hallazgos:

##### **Hallazgos principales:**

- La fundamentación de la supervisión escolar en la teoría de la Dirección Científica Educativa (Martínez, Herrera y Bastida, 2021) destaca la importancia de una supervisión basada en principios científicos y orientada hacia la mejora continua de los procesos educativos.
- Se evidencia la necesidad de retomar la supervisión educativa como mecanismo de seguimiento y cumplimiento de las políticas educativas en el contexto de la educación rural venezolana (Linarez, 2024), donde existen desafíos particulares.
- Existe una percepción positiva del profesorado hacia la supervisión educativa, viéndola como beneficiosa para su desempeño y la innovación pedagógica (Chávez,

2021). Sin embargo, se identifican desafíos en su implementación efectiva, especialmente en áreas rurales (Linarez, 2024).

##### **Fortalezas y debilidades identificadas:**

- Fortalezas:
  - Marco normativo establecido por el MPPE que regula las funciones de la supervisión educativa.
  - Reconocimiento de la importancia de la supervisión para la mejora de la calidad educativa.
  - Percepción positiva de los docentes hacia la supervisión.
- Debilidades:
  - Prácticas históricas de supervisión coercitiva y centrada en la inspección, en contraste con los principios de orientación y mejora continua.
  - Desafíos en la implementación efectiva de la supervisión en áreas rurales y contextos específicos.
  - Necesidad de mayor formación y actualización de los supervisores para abordar los retos actuales.

##### **Vacíos y áreas de investigación necesarias:**

- Investigar estrategias concretas para implementar efectivamente un enfoque reflexivo-participativo en la supervisión educativa en el contexto venezolano (Moreno, 2023).
- Profundizar en la relación entre la planificación gerencial, el comportamiento organizacional y el desarrollo institucional en las escuelas rurales venezolanas, y su impacto en la labor supervisora (Veloz, 2020).
- Explorar modelos y enfoques alternativos de supervisión educativa que complementen el modelo normativo vigente, adaptándolos a las necesidades y características del contexto venezolano.

##### **Implicaciones para la práctica y la formación de supervisores:**

- Fortalecer la formación continua de los supervisores, enfocada en el desarrollo de competencias clave como la comunicación efectiva, el liderazgo educativo, la

gestión del cambio y la resolución de conflictos (Rivero, 2021).

- Promover un enfoque ético y participativo en la práctica supervisora, centrado en la equidad, la democracia y la eficacia, que fomente la colaboración y el empoderamiento de los docentes (Velásquez, 2021).
- Implementar programas de capacitación y actualización para los supervisores, que les permitan mantenerse al día con las tendencias y avances en supervisión educativa, así como con las necesidades y desafíos específicos del contexto venezolano.

### **Limitaciones y áreas de mejora:**

- Limitaciones:
  - Acceso a fuentes de información limitado, debido a la escasez de investigaciones recientes en el área.
  - Dificultad para obtener datos cuantitativos sobre el impacto de la supervisión en el desempeño estudiantil.
- Áreas de mejora:
  - Realizar estudios de campo y recolectar datos empíricos sobre las prácticas de supervisión educativa en diversos contextos venezolanos.
  - Ampliar la investigación a otros niveles educativos además de primaria, para obtener una visión más integral del sistema de supervisión.
  - Explorar y analizar las percepciones y experiencias de los diferentes actores involucrados (supervisores, docentes, directivos, estudiantes, familias) para tener una comprensión más completa del fenómeno.
  - Establecer colaboraciones con instituciones educativas y organismos gubernamentales para facilitar el acceso a información y recursos relevantes.

## **V. CONCLUSIONES**

La revisión crítica de la literatura sobre la supervisión educativa en la educación primaria venezolana revela una serie de hallazgos significativos. Se destaca que la supervisión educativa desempeña un papel crucial en la promoción de la mejora continua de la calidad educativa

y el desarrollo integral de los estudiantes en este contexto. Aunque el modelo normativo establecido por el MPPE es predominante, se reconocen otros modelos y enfoques que podrían complementarlo eficazmente. Además, se identifican funciones y roles clave del supervisor educativo, como el acompañamiento pedagógico, la evaluación del desempeño y la formación docente.

Sin embargo, se observan también retos y desafíos actuales, como la necesidad de transitar hacia una supervisión más democrática, flexible y participativa, superando prácticas históricas coercitivas. En respuesta a estos desafíos, se proponen una serie de recomendaciones para fortalecer la supervisión educativa en la educación primaria venezolana. Estas incluyen fomentar la formación continua de los supervisores, implementar progresivamente enfoques y modelos complementarios al normativo, promover una cultura de supervisión ética y participativa, fortalecer los procesos democráticos en la toma de decisiones educativas y realizar investigaciones empíricas para comprender mejor las prácticas de supervisión en diversos contextos venezolanos.

Además, se sugieren áreas de investigación futura, como explorar estrategias específicas para implementar enfoques alternativos de supervisión, investigar el impacto de la supervisión educativa en el desempeño académico de los estudiantes y en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, analizar las percepciones y experiencias de los diferentes actores involucrados, y realizar estudios comparativos entre diferentes regiones o contextos educativos venezolanos.

En conclusión, esta revisión resalta la importancia crucial de la supervisión educativa para garantizar una educación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes en la educación primaria venezolana. Ofrece un panorama detallado de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, así como recomendaciones para fortalecer y mejorar continuamente este proceso fundamental. Se espera que esta investigación contribuya a promover una supervisión educativa ética, participativa y orientada hacia la excelencia en beneficio de toda la comunidad educativa venezolana

## REFERENCIAS

- Araviche-Granadillo, A. R. (2021). El accionar educativo del supervisor circuital territorial una mirada desde la interdiscipliniedad. *Dominio De Las Ciencias*, 7(1), 432–453. [<https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1651>](<https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1651>)
- Ayary Flores, L. (2020). La supervisión educativa. Incidencia en las políticas públicas. *Franz Tamayo - Revista De Educación*, 1(2), 161–175. [<https://doi.org/10.33996/franztamayo.v1i2.182>](<https://doi.org/10.33996/franztamayo.v1i2.182>)
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. Jossey-Bass.
- Bello de López, C. C. (2009). La supervisión educativa en la República Bolivariana de Venezuela. Necesidad de una transformación. *LUZ*, 8(3), 5. [Recuperado de](<https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/438>)
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. David McKay Company.
- Camperos-Parada, C. O. (2016). Competencias profesionales en la gestión educativa de los núcleos escolares rurales del estado Táchira. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 4(2), 50-55. Universidad de Santander. [<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>](<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>)
- Cedeño Nieves, L. Y. del C., & Martínez Ochoa, D. C. H. D. (2022). La interdisciplinariedad como elemento emancipador del desarrollo sostenible en la supervisión de escuelas técnicas. *CIENCIAS PEDAGÓGICAS*, 15(3), 262–274. [Recuperado de] (<https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/view/447>)
- Chacón, R. (1969). La supervisión educativa en el contexto latinoamericano. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 23-36.
- Chávez González, A. (2021). Supervisión educativa: Gestión de calidad de los docentes de ciencias sociales en el Ecuador. *CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (Nº 50), 20-26. ISSN: 2244-8330.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Glasser, W. (1986). *Choice theory in the classroom*. Harper & Row.
- González Urdaneta, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), 11-35. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.
- González, J. (2007). Explorando la supervisión educativa en el contexto de la educación primaria venezolana: Una revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Educación*, 11(2), 45-58.
- Hernández, F. (2020). Supervisores Escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico. *Educación*, 29(57), 211–216. [<https://doi.org/10.18800/educacion.202002.010>](<https://doi.org/10.18800/educacion.202002.010>)
- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IUMPM). (1986). *Manual del Supervisor, Director y Docente*.
- Jordán de Deroy, A. L. (2023). El proceso de supervisión en la gestión escolar de la Escuela Bolivariana Tacamire. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 10(1). ISSN-e: 2610-816X. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela. [Recuperado de](<http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731014/>)
- Kimball, Wiles. (1995). *Técnicas de supervisión para mejores escuelas*. Editorial F. Trillas, S.A. México.
- Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela. (1980).
- Linarez Moreno, M. J. (2024). Escuela rural venezolana: fundamentos filosóficos de su praxis. *METANOIA: REVISTA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN*, 10(1), 196–227. [<https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3212>](<https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3212>)
- Lobo, L., & Quintero, B. (2016). El rol del supervisor escolar en centros educativos rurales de un municipio del estado Mérida- Venezuela (pp. 103-127).
- Marca, G. (2018). *Modelo de Acompañamiento y Monitoreo Basado en Principios Democráticos en el Desempeño Laboral de los Docentes del Nivel Primaria – 2018*. (Tesis de Maestría Universidad César Vallejo). [<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35740>](<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35740>)
- Martínez Ochoa, D. C. H. D., Herrera Ochoa, D. C. E., & Bastida Lugones, D. C. L. (2021). Impactos

- que obtuvo la maestría en supervisión educativa en la República Bolivariana de Venezuela. *CIENCIAS PEDAGÓGICAS*, 14(3), 191–206. [Recuperado de](<https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/view/448>)
- Meléndez Huamán, R. (2023). Implementación del monitoreo y acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño de los docentes de un centro de educación básica alternativa. Trabajo de grado. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mogollón de González, A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 6(3), 0.
- Mota Fonseca, J. R. (2016). Supervisión Vs Calidad Educativa en Educación Primaria. *Revista Científica*, 1(2), 131–146. [<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.8.131-146>] (<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.8.131-146>)
- Navarro, A. (2020). Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico y Desempeño Docente en una Institución Educativa de Suyo, 2020 (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo de Lima. [<https://hdl.handle.net/20.500.12692/61635>](<https://hdl.handle.net/20.500.12692/61635>)
- Nérici, I. G. (1975). Teoría general de la educación. Kapelusz.
- Programa de Reorganización del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Venezuela. (1999).
- Rivero, J. . (2021). LA ACCIÓN HUMANA DEL GERENTE DURANTE LA ACCIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA CIRCUITAL. *Scientiarium*, (2). [Recuperado de](<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/448>)
- Ruetter I., & Conde N. (1998). Problemas de la supervisión educativa en Venezuela. *Revista Venezolana de Educación*, 22(1), 75-90.
- Salas, N. (2022). Gerencia educativa como estrategia dinamizadora para una cultura comunicativa en la red intercultural del municipio Anzoátegui del estado Cojedes. *Revista Científica VIPICREA*, 3.
- Sánchez Almaso, L. J. (2021). Modelo integral de gestión para la supervisión educativa: una mirada Praxiológica. *Aula Virtual*, 2(05), 201-222. Recuperado a partir de <http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/71>
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Teixidó, J. (1997). *Funciones y competencias del supervisor escolar*. Narcea Ediciones.
- UNESCO. (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano. [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372172>] (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372172>)
- Vallejo, E. (2004). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), 11-35.
- Velásquez Velásquez, P. M. (2021). Formación gerencial de los directivos de Educación Media General al servicio de la administración pública venezolana. *Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinar*, 4(2). Venezuela. [DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5089717>](<https://doi.org/10.5281/zenodo.5089717>)
- Velásquez, I. P. del C. (2017). Monitoreo Pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente. In *Tesis*, 53(4). [<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/09/Velasquez-Iliana.pdf>]
- Veloz Alfonso, E. C. (2020). La planificación gerencial y el comportamiento organizacional en la escuela rural. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 5(1). ISSN-e: 2610-816X. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela. [Recuperado de] (<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/480/4802162013/>)
- Weiss, J. A. (1998). *Evaluating educational programs: The need and the realities*. Allyn and Baco.