

## Revisión

### Supervisión educativa y gestión supervisora formativa: aproximación a sus definiciones

Educational supervision and formative supervisory management: approximation to its definitions

Dr. C. Arismendis Tamayo Pupo, Profesor Titular, Universidad de Granma,

[atamayop@udg.co.cu](mailto:atamayop@udg.co.cu)

Dr. C. Pedro Valiente Sandó, Profesor Titular y Emérito, Universidad de Holguín,

[pvalientes@uho.edu.cu](mailto:pvalientes@uho.edu.cu)

MSc. Ediltrudis Pupo Campos, Profesora Asistente, Universidad de Holguín,

[isarmientop@uho.edu.cu](mailto:isarmientop@uho.edu.cu)

MSc. Bertha Lucila Núñez Báez, Metodóloga de Cuadros de la Dirección Provincial de Educación de Granma, [berthabaez@dpe.gr.rimed.cu](mailto:berthabaez@dpe.gr.rimed.cu)

Recibido: 12/06/2018 Aceptado: 11/10/2018

## RESUMEN

La supervisión educativa y su gestión tiene en la praxis supervisora su principal objeto de estudio y el elemento dinamizador de su construcción teórica. La profusa, fragmentada y contextualizada producción de definiciones de los conceptos supervisión educativa y gestión supervisora revela una escasa atención a su esencia. El presente estudio constituye una reconstrucción epistemológica, articulada desde consensos entre las teorías precedentes al respecto y sustancia una visión resignificada de la supervisión educativa como objeto de investigación y la gestión supervisora formativa como campo de acción, reflejo del movimiento constante de los conceptos y la transmutación de unos en otros.

**Palabras clave:** gestión; supervisión; formación; concepto; definición

## ABSTRACT

The supervision of education and its management has in its supervisory practice its main object of study and the dynamic element of its theoretical construction. The profuse, fragmented and contextualized production of definitions of the concepts of educational supervision and supervisory management reveals little attention to its essence. The present study constitutes an epistemological reconstruction, articulated by consensus between the theories preceded in this respect and substance a resignified vision of educational supervision as an object of research and formative supervisory management as a field of action, reflecting the constant movement of concepts and transmutation from one to the other.

**Key words:** management; supervision; training; concept; definition

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión y supervisión educativa constituyen objetos especiales de la ciencia sobre los cuales el conocimiento humano ha conseguido logros sostenidos y significativos. Sin embargo, es menester acrecentar el estudio y divulgación de resultados científicos que delimiten la especificidad pedagógica de ambas substancias, sin negar, según Fuentes (2010), su coexistencia con la diversidad epistemológica presente y generalizadora de las Ciencias de la Educación.

Es preciso dejar aclarado que “(...) la actividad de investigar en educación no solo se reduce al estudio del proceso enseñanza-aprendizaje” (Machado, 2000, p. 2), visión no considerada suficientemente, que ha conducido al continuo desarrollo de la gestión directiva educacional y la supervisión educativa al margen de la necesaria articulación desde las Ciencias de la Educación y así evitar la superposición de diversos aparatos cognitivos de las ciencias en su argumentación epistemológica.

La supervisión educativa cuenta con más de 160 años de existencia. Por consiguiente, constituye uno de los conceptos de mayor desarrollo teórico alcanzado en la pasada centuria y en el siglo XXI, se erige, por tanto, como una de las más importantes concepciones teóricas al abordar diferentes campos de la gestión educativa, como objeto de estudio, acerca de la que se han producido innumerables definiciones.

Acerca de las definiciones existentes sobre supervisión educativa y su gestión se continúan planteando múltiples interrogantes sobre el accionar supervisor y su conceptualización. En el marco del presente trabajo se presenta una aproximación a la definición de los conceptos supervisión educativa y gestión supervisora formativa que favorezcan el análisis, el debate y el posicionamiento teórico alrededor de la función supervisora.

## **DESARROLLO**

A propósito de la supervisión educativa y el proceso de su gestión, es consensuado el criterio de que se erigen como uno de los ejes estratégicos sobre el cual pueden girar los cambios, reformas e innovaciones educativas de los diferentes sistemas de educación. (Casanova, M., 2015).

Unida a la gestión directiva de las instituciones educacionales, constituye pieza clave para el funcionamiento adecuado de los sistemas educativos y con la agilidad imprescindible con objeto de ofrecer alternativas rápidas y apropiadas a los requerimientos planteados por la sociedad, en este mundo de cambios constantes y acelerados. Por ello, el siglo XXI supone el aumento

progresivo de la investigación en este campo que conduzca a su desarrollo teórico, la consolide y robustezca como una disciplina científica dentro de las Ciencias de la Educación.

Diversos son los estudios dirigidos a la ingente necesidad de precisar, aun más, conceptualmente, ambos procesos, orientados epistemológicamente a la construcción del conocimiento científico. Secadura (2014), afirma que las debilidades identificadas en la organización y funcionamiento de la supervisión, prueban la conveniencia de una revisión estructural (cambio de modelo); la pérdida de campo propio de la Inspección; la proximidad y conexión entre la Administración educativa y los propios centros docentes; la creciente autonomía de los centros y el potenciamiento del rol de los directores; la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a la gestión de las redes de centros; y las evaluaciones externas.

Por consiguiente, según Espejo y Calvo (2015), una de las tendencias de estudio relativas a la supervisión educativa, es aquella considerada como una herramienta de gestión muy condicionada por las influencias que los nuevos paradigmas de gobierno están ejerciendo en los sistemas de educación y conduciendo a un encuadre desarticulado con desarrollos pedagógicos de mediación y asesoramiento y más vinculada con coordenadas tecno burocráticas, bajo las que originariamente fue concebido el servicio de inspección.

Lo que incide en que se mantenga, un servicio de supervisión educativa centrado en su función primigenia de control fiscalizador, que se desentendiende de las funciones de asesoramiento y mediación.

Desde otra perspectiva Pérez, (2015) refiere: en la segunda decena del siglo XXI han surgido, sobre todo en Centro y Sur América, algunas propensiones que pretenden eliminar o minimizar la función supervisora de la gestión escolar. Se pone por caso, los nuevos vocablos que se utilizan en Nicaragua, Perú, Ecuador y Venezuela, por situar algunos espacios, para hablar de cómo se debe trabajar el direccionamiento escolar desde los sistemas educativos.

A saber, se escuchan sobre todo dos conceptos: monitoreo y acompañamiento. En consecuencia, apunta el referido autor, cuando se valora qué se pretende con estas nuevas concepciones, no se observa nada nuevo; monitorear es controlar y evaluar y realizar acompañamiento, no es otra cosa que asesorar.

Según estos enfoques:

“(...) la supervisión queda entonces, como la acción que verifica en el terreno el cumplimiento de las normativas que rigen la labor de los centros educativos y las

funciones de directores y docentes. La gestión supervisora pasa solo al plano formal administrativo y es competencia exclusiva de las autoridades superiores” (Pérez, 2015, p. 167).

Entiéndase que estas visiones constituyen un reflejo de la falta de coherencia entre la teoría y el accionar supervisor, que se solapan, por una parte, en la promoción de vocablos referidos a una misma función y por otra, a la persistencia en desarticular las funciones intrínsecas de la supervisión educativa: control, asesoramiento, mediación y evaluación. Su acertado acoplamiento conduce al cumplimiento efectivo de su rol social, a partir de dotarlas de posicionamientos teóricos y metodológicos que las consolide, por derecho histórico, como las funciones de una única función, la supervisión educativa.

La carencia de una conceptualización ajustada a las necesidades de la teoría y la práctica contemporáneas de la supervisión educativa y su gestión, ha generado problemas del tipo siguiente:

- La supervisión educativa no ha consolidado aún la teoría y la investigación es escasa (Pérez, 2015), especialmente desde la Pedagogía como ciencia. Asimismo, no se han formulado conceptualizaciones legítimas desde la articulación entre las Ciencias Pedagógicas, de la Educación y de la Administración.
- Es insuficiente aún el trabajo con modelos teóricos de supervisión educativa y su gestión, que tomen en consideración todos sus componentes debidamente articulados, la concatenación de sus funciones y relaciones para su perfeccionamiento práctico como garante del funcionamiento de los sistemas educativos y su empleo en la preparación y la superación de los directivos.
- Tendencia a la sustitución de la supervisión educativa por vocablos o términos que postulan la necesidad de renombrarla.

Se denota una insuficiencia en el proceso exhaustivo de conceptualización de la supervisión educativa y el proceso de su gestión, que permita una operacionalización teórica de base en la comprensión y explicación de todos y cada uno de sus componentes. De ahí, la necesaria revalidación de los conceptos establecidos sobre este particular, en correspondencia con los avances de las Ciencias de la Administración, las Ciencias de la Educación y las Ciencias Pedagógicas; tarea incuestionable y permanente de cualquier investigador.

A esto se une el hecho de que, como confirma Machado, (2000):

“(…) la ciencia es contextuada; de ahí que el concepto, sea concebido como un sistema abierto y fundamentalmente él y sus significados son creados y re-creados por los

hombres atendiendo a sus relaciones de producción y sociales en coyunturas específicas. En la medida que estas cambien o sean diferentes, el contenido del concepto, por necesidad, también lo hará, pues es un producto de generaciones de hombres y mujeres en relaciones sociales temporales y espaciales diversas y concretas.

(p. 14)

Se insiste en que los conceptos:

“(…) no son inmóviles, sino que se mueven constantemente, transmutan unos en otros, se vierten unos en otros; de no ser así, no reflejan la vida real. El análisis de los conceptos, su estudio, el arte de operar con ellos exige siempre que se estudie el movimiento de los conceptos, sus vínculos, sus tránsitos recíprocos” (Lenin, (s/a), p. 249).

Por estas razones los conceptos de supervisión educativa y gestión supervisora formativa constituyen, a juicio de los autores, el eje fundamental sobre la cual se sustenta la teoría científica relativa a este campo específico, a partir de señalar o representar los hechos, fenómenos o leyes intrínsecos al objeto investigado. Se erigen así, como una abstracción en la que se refleja lo común, lo esencial de ambas expresiones, y permite, desde las Ciencias de la Educación, Pedagógicas y Administrativas, organizar y entender los componentes y las relaciones de estudio.

Definir los conceptos supervisión educativa y gestión supervisora formativa supone una operación lógica reveladora del contenido de ambos y establece la significación de los términos, desde la óptica que fundamenta. De ahí que, se deben considerar:

“(…) los parámetros que señalizan la esencia de un objeto deben ser definidos a través de los indicadores siguientes: a) propiedades determinantes del objeto; b) contradicciones que le son inherentes; c) causas del surgimiento del objeto; d) leyes de su comportamiento y e) tendencias de su desarrollo” (Bermúdez y Rodríguez, 2008, p. 7).

Desde estos indicadores, se puede llegar al conocimiento de la esencia del fenómeno estudiado, la que se manifiesta en forma de conceptos. Las definiciones consideran, además, la formación del concepto Guetmánova, (1989), como el producto de un largo proceso de conocimiento, el balance de una determinada etapa de desarrollo del saber, la expresión concentrada de conocimientos ya conseguidos, como una forma peculiar de reflejo de los objetos.

Un elemento central lo constituye, la impronta de la lógica metodológica que proporciona la dialéctica materialista para establecer la relación entre lo general, lo particular y lo singular como reflejo del variable y multifacético mundo material y espiritual de los objetos y fenómenos. De manera que, lograr una aproximación conceptual a supervisión educativa y gestión supervisora formativa, presume, en primer lugar, delimitar el marco teórico general de ambos conceptos, a partir de realizar un breve análisis de los términos gestión, supervisión y formación como expresión concreta de lo general, lo particular y lo singular.

En primer lugar, el término gestión es muy polémico, complejo y genérico en su conceptualización. Se percibe hoy, en el ámbito educativo, reconocerlo como gestión pedagógica, gestión educativa, gestión escolar, gestión de aprendizaje, gestión didáctica, gestión del conocimiento, gestión formativa, entre otros (Baglan, 2014). Su apellido lo adquiere por la intencionalidad que encierre, es decir del objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados en el mismo, (Matos y Rizo, 2011).

De manera general, según la Norma Cubana 3000 (2007), se entiende por gestión a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Esto se puede notar en que, según Casassus, (2000) el objeto de la disciplina gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

Sentadas las bases anteriores, múltiples definiciones se generan en relación con este concepto Casassus, (2000), Bringas y Carbonell, (2010), UNESCO (2010), Valiente y otros (2011), Matos y Rizo, (2012), Santiesteban, (2013), entre otros, a partir de los cuales se pueden resumir los rasgos más comunes y esenciales que sirven de soporte para las propuestas de este trabajo. Pueden mencionarse las siguientes:

- Es un proceso social de naturaleza teórico-práctica, relativo a la planificación, organización, ejecución y control de un contexto interno y externo, para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación,
- Que garantiza la coherencia y la calidad de los múltiples, complejos y peculiares procesos que ocurren en las instituciones educacionales, orientados hacia el logro de los objetivos educativos socialmente definidos,
- Desde una intencionalidad pedagógica orientada hacia la acción y formación humana, que coadyuva a la integración de las representaciones mentales de los sujetos involucrados.

Estos rasgos asumidos como esenciales para cualificar a la gestión, de manera general, se avienen con los enfoques actuales que la estudian. Es decir, rebasar la excesiva centralización y verticalidad de los sistemas conducentes\_a la exclusión, descontextualización y rigidez. Por

otra parte, la necesidad de una verdadera cultura organizacional genera procesos participativos, prospectivos, humanizantes, motivantes, sistémicos, formativos y creativos.

Se coincide con Bringas y Carbonell, (2010) en que el principal resultado al que debe contribuir la gestión educativa es a la formación de las personas. Connotar la formación humana como rasgo esencial del concepto gestión educativa indica que este agrupa dialécticamente lo educativo, lo instructivo y lo desarrollador como proyección del proceso formativo integrador de las potencialidades humanas, desde la interacción/articulación del conocimiento como forma de relacionamiento entre los actores sociales involucrados en la gestión educativa.

Puede afirmarse que, se requiere, como asegura Fuentes, (2010), de una formación de avanzada y continua en su unidad con el desarrollo humano. Entiende la formación como:

“(…) los complejos procesos sociales que constituyen totalidades de la realidad, que se desarrollan en el tiempo y el espacio a través de una sucesión de eventos, donde los sujetos implicados, en un contexto histórico, social y cultural concreto, construyen significados y sentidos, en el ámbito de las acciones que realizan; a la vez que se transforman en el tiempo, en aras de desarrollar sus ideas y realizaciones. (Fuentes, 2010, pp. 322-323)

Es decir, “un proceso de sistematización de la apropiación cultural y desarrollo de las capacidades transformadoras humanas, las cuales han de tener una intencionalidad determinada en el desarrollo humano a través de la formación”, (Fuentes, 2010, p. 268).

Del mismo modo, para Rodríguez-Mena, (2013) la formación constituye un sistema de acciones de intervención con objetivos bien definidos, que apuntan a transformar una situación de carencia identificada previamente. Desde este punto de vista, se concibe como una actividad intencionada, de la que las personas están conscientes y participan activamente. Es una experiencia de cooperación en situación de trabajo. Se puede considerar la formación como un proceso intencionado para promover el aprendizaje y el cambio.

Como extensión del concepto formación aparece el de formación permanente o formación continua, ampliamente estudiado. Valiente, González y del Toro (2013) entienden la formación permanente en un sentido estricto, que la concibe como un proceso formal e intencional, sus funciones se asocian con la renovación, la complementación, la especialización, la recalificación, la actualización y/o la profundización de conocimientos, habilidades y hábitos, la consolidación y el fortalecimiento de valores, el perfeccionamiento profesional, el mejoramiento profesional y humano, y la producción de conocimientos, en correspondencia con las demandas

y necesidades organizacionales e individuales, los objetivos a los que en cada momento específico se dirige la formación en un contexto en cambio constante, y las formas mediante las cuales se desarrolla. (p. 13).

No obstante, la formación, según Fuentes, (2010), precisa de una gestión formativa; concepto signado por un profundo carácter humano. Este nuevo concepto, es un nítido reflejo del movimiento de los conceptos, los que, a partir de sus vínculos y tránsitos recíprocos, trasmudan en la aparición de nuevos conceptos y una herramienta importante en la reconstrucción y resignificación conceptual que se propone.

La gestión formativa se concreta en la intencionalidad en el proceso formativo. Esta se logra:

“(...) desde la comprensión epistemológica, direcciona procesos imprescindibles en los sujetos hacia la transformación, la cognición, la valoración y la comunicación durante la formación, lo cual quiere decir que la intencionalidad formativa socio-cultural tiene la función de propiciar mayor correspondencia interpretativa entre el significado y sentido de lo formativo en los sujetos que intervienen en este proceso. (Fuentes, (2010), p. 327)

O sea, la intencionalidad formativa es el sentido que imprimen los sujetos al proceso objetivo-subjetivo requerido en la formación; perfija el carácter de esencialidad de la formación. Se erige, “(...) como categoría intrínseca de la gestión formativa (...)” (Fuentes, 2010, p. 327). Visto así, la intencionalidad formativa conlleva a la aparición y codificación de diversas acciones, operaciones y actividades para establecer la lógica del proceso formativo. Esta intencionalidad es definida como el móvil conducente a todo el proceso formativo a niveles superiores.

Una definición de este término la aportan Matos, E y Rizo, L. (2011,) la asumen como:

(...) el proceso teórico-práctico con intencionalidad formativa, diseñado y ejecutado para dar cumplimiento al encargo educativo a través del proceso de formación, sustentado en la construcción de interacciones contextuales socio-individuales de significados y sentidos del constructo cultural que se asume, y moldea la capacidad de autorreflexión entre los sujetos implicados, para la transformación de la realidad del contexto determinado concreto y de los propios sujetos (p. 57).

Por su parte González y otros, (2018), interpretan la gestión formativa como un campo específico de la actividad humana y como tal se ejecuta a través de un conjunto de acciones u operaciones que, con independencia de las especificidades del objeto administrado, exigen un orden, un método y deben ser concebidas y ejecutadas a partir de determinada lógica.

Por último, en la literatura que aborda a la supervisión educativa como objeto de estudio, es perceptible una amplia gama de definiciones. El análisis efectuado por Tamayo, (2011, 2013,



2017), de un gran número de ellas, desde el punto de vista formal y dialéctico, arroja elementos que respaldan la necesidad de una definición más generalizadora y actualizada.

Se considera la existencia de una variedad de términos para designar el género próximo (concepto más general del concepto definido) en el que se enmarca la supervisión educativa. Entre los de mayor recurrencia en su uso aparecen: función, actividad, acciones, servicio, proceso, lo cual es reflejo de las múltiples perspectivas en el estudio del concepto.

Por otra parte, las definiciones examinadas no abarcan el objeto en toda su sustancialidad pues, en su generalidad, solo hacen referencia a alguno(s) de los rasgos esenciales (necesarios y suficientes) distintivos del concepto. A pesar de esto, en muchas de las consideradas se aprecian elementos identificadores de los rasgos de esencia que caracterizan a la supervisión educativa.

Sin olvidar que un concepto no refleja todas las propiedades del objeto ni todo el objeto tal y como es, es preciso poner de manifiesto, en la medida de lo posible, todos los rasgos, aspectos y propiedades relativos a ese objeto, pues estas constituyen el indicador de esencia y condición básica para formar el concepto científico.

Desde tales coordenadas epistemológicas se define a la supervisión educativa como un proceso pedagógico y directivo singular, inserto en el proceso de gestión educativa, condicionado social e históricamente. Está enfocado a la elevación de la calidad de la educación, mediante el mejoramiento continuo de la gestión directiva escolar y el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la formación permanente de directivos y docentes en función del crecimiento incesante de su profesionalidad y desempeño.

Se expresa a través de acciones supervisoras que articulan el control, la evaluación y el asesoramiento, integradas con acciones directivas dirigidas a su desarrollo. Su nivel de especificidad radica, en el grado de inmediatez y sistematicidad de tales acciones, que poseen como espacio temporal básico a formas organizativas particulares, combinando armónicamente métodos, técnicas, medios y procedimientos dirigidos a la reflexión desde la práctica educativa en la escuela y para la escuela y la aprehensión de modos de actuación consecuentes por directivos y docentes para un mejor desempeño en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional y de dirección.

Se define asimismo gestión supervisora formativa, como el proceso sistémico que confiere coherencia al control, asesoramiento y evaluación en las acciones supervisoras de carácter formativo, que se genera y despliega en las entidades educativas, resultado de la observancia a

los preceptos legales relativos a la educación escolarizada, orientado a una dinámica humana sustentada en interacciones contextuales socio individuales y organizacionales de significados y sentidos, que moldean la capacidad reflexiva y autorreflexiva de los sujetos implicados, la satisfacción de sus necesidades formativas y las necesidades del contexto educativo, para la transformación de la realidad y de los propios sujetos.

Es menester recordar que, tal y como plantean Bermúdez y Rodríguez (2008), determinar la esencia de todo fenómeno significa, en principio, abordar las causas de su surgimiento, las leyes de su vida, las tendencias de su desarrollo, sus propiedades determinantes, así como las contradicciones que le son inherentes.

En las definiciones aportadas se busca un mayor nivel de esencialidad de los fenómenos estudiados. Son razones que justifican este argumento las siguientes:

- Reflejan el conjunto de indicios determinantes, sustanciales y distintivos que tipifican ambos procesos (contenido), desde la clase de objetos generalizados en ellos (volumen), lo cual se logra a partir de la relación específico-genérica entre los conceptos que conforman su marco teórico general.
- Constituye la fuerza motriz del desarrollo del objeto y condición determinante de su surgimiento la contradicción que se da entre, la intencionalidad formativa que denota a la supervisión educativa a las instituciones escolares y, la insuficiente integración entre el control, el asesoramiento y evaluación en las acciones supervisoras, que connotan un desequilibrio en las influencias formativas de ese proceso. La contradicción entre lo general de la intencionalidad formativa de la supervisión educativa y lo singular de las acciones supervisoras en tal sentido, depende de la concepción de gestión de ese proceso en que este se sustente.
- Las consecuencias inmediatas de la contradicción fundamental preexistente y factor determinante para la consecución de la transformación del objeto de estudio (causa) están relacionadas con: a) el control estatal de las instituciones escolares, y b) la necesidad de una vertiente de supervisión en la gestión directiva para corregir, alentar y ayudar.
- Las leyes del comportamiento de estos fenómenos se rigen por las leyes generales de la dirección educacional (Bringas y Carbonell, 2010). Son ellas: a) ley de las relaciones del proceso de dirección educacional en el contexto social (Ley de la pertinencia social), b) ley de las relaciones entre lo social e individual en la dirección educacional (Ley de la conjugación armónica entre lo social y lo individual) y c) ley de las relaciones internas entre

los diversos componentes del proceso de dirección educacional (Ley de la integración y la diferenciación).

- La principal tendencia de su desarrollo, está intrínsecamente relacionada con las leyes de su comportamiento, a saber: eje estratégico que media en la consecución del cambio educativo, desde la adecuada coherencia entre sus funciones básicas (control, asesoramiento y evaluación) para avalar la calidad educativa en armonía y articulación con la gestión de las instituciones educacionales.

Se aboga entonces por una gestión supervisora formativa, intencionada hacia la formación permanente de los directores, equipos directivos, docentes y que genere, a su vez, la autogestión formativa de los propios supervisores. Se comprende que es una visión de la formación como proceso próximo a lo que se concibe como desarrollo de las capacidades transformadoras humanas, como espacio colectivo de producción de conocimientos, donde los sujetos implicados, son protagonistas de su aprendizaje.

## **CONCLUSIONES**

1. Los conocimientos teóricos y prácticos producidos por las Ciencias de la Educación, las Ciencias Pedagógicas y las Ciencias de la Administración, aun no permiten asumir a la supervisión educativa y su gestión, como auténtico proceso de investigación para la acción y en la acción y fuente enriquecedora de conocimientos construidos en el escenario real de la vida escolar.
2. Es preciso delimitar la especificidad pedagógica de la supervisión educativa y su gestión, sin negar su coexistencia con la diversidad epistemológica presente y generalizadora de las Ciencias de la Educación y la Administración como ciencia.
3. Las definiciones de supervisión educativa y gestión supervisora formativa, como reflejo del conocimiento científico, logran un mayor nivel de aproximación a niveles de esencialidad a partir de considerar sus propiedades determinantes, la contradicción inherente, las causas de su surgimiento, las leyes de su comportamiento y las tendencias de su desarrollo.
4. Es menester impulsar la investigación científica en este campo del saber, en función de profundizar en la importancia de una gestión supervisora para dar respuesta a la diversidad, y facilitar la participación y promover la autonomía sin fragmentar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baglan, S. (2014). *La gestión pedagógica del clima escolar favorable en el preuniversitario rural*. (Tesis doctoral). Santiago de Cuba.
- Bermúdez, R., y Rodríguez, M. (2008). Una aproximación más a la epistemología, lógica y metodológica de la Investigación Educativa. *Pedagogía Universitaria*. Vol. XIII, No. 3.
- Bringas, J, y Carbonell, J. (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, No. 51, julio-diciembre, 2010.
- Casanova, M. (2015). La Supervisión, eje para el cambio de los sistemas educativos. Experiencias en Iberoamérica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2015, 13(4), 5-6.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre el paradigma del tipo A y el tipo B. En: <http://www.unesco.cl> [Consultado el 18 de abril de 2018].
- Espejo, B y Calvo, I. (2015). ¿Contratendencias en la Supervisión Educativa? Las Políticas de Inclusión como Herramienta de Control Formal en Uruguay. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2015, 13(4), 61-78
- Fuentes, H. (2010). *La formación de los profesionales en la Educación Superior. Una alternativa holística, compleja y dialéctica en la construcción del conocimiento científico*. Universidad de Oriente. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba.
- González, O y otros (2018). Gestión para fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas municipales. *Retos de la Dirección*, 12(1):38-62
- Guetmánova, A., (1989). *Lógica*. Moscú: Progreso.
- Lenin, V. I. (s.a). *Obras completas*, Tomo. 38. Moscú: Progreso.
- Machado, E. (2000). *Transformación-acción: visión dialéctico materialista y humanista martiana de la investigación pedagógica*. (Libro en soporte magnético).
- Matos, E y Rizo, L. (2011). *La práctica investigativa. Una experiencia en la formación doctoral en Ciencia Pedagógica*. Ediciones UO. Universidad de Oriente.
- Norma Cubana 3000 (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario*.
- Pérez, E. (2015). Disquisición teórica alrededor de la función supervisora. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2015, 13(4), 161-168.
- Santiesteban, M. (2013). *La gestión educativa de prevención de la violencia universitaria en la formación del profesional de la educación*. (Tesis doctoral). Santiago de Cuba.

- Secadura, T. (2014). Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la inspección de educación. *Avances en supervisión educativa*, nº 21 - Junio 2014. ISSN: 1885-0286. Disponible en: [www.adide.org/revista](http://www.adide.org/revista) [Consultado el 15 de mayo de 2018].
- Tamayo, A. (2011). *La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación*. (Tesis doctoral). Universidad de Holguín.
- Tamayo, A. (2013). La supervisión educativa en la formación permanente de docentes y directivos: un modelo de su dirección (CD-ROM). En: Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2013. La Habana.
- Tamayo, A, Valiente, P y Núñez, B. (2017). Gestión supervisora, formación y aprendizaje de los directivos en el contexto de la administración pública. (CD-ROM). En: Memorias del VI Congreso Cubano de Desarrollo Local, Bayamo, Granma.
- Valiente y otros (2011). La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales. La Habana: Pueblo y Educación.