

# EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DENTRO DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DESDE LA ÓPTICA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

## PEDAGOGICAL ACCOMPANIMENT WITHIN THE EDUCATIONAL SUPERVISION PROCESS FROM THE PERSPECTIVE OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Ana Cecilia Paredes Azuaje  
gobyana@gmail.com

Código ORCID: 0009-0009-8680-5865

Ministerio del Poder Popular para la Educación  
Complejo Educativo "Rafael Antonio Godoy"

Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación UPEL  
Mérida, Venezuela

Recepción: 04-10-2024  
Aceptación: 05-11-2024

### RESUMEN

El presente ensayo es una mirada crítica a las instituciones educativas, que se apoya en la revisión documental del entramado conceptual acompañamiento pedagógico como elemento importante en la supervisión educativa, bajo el supuesto de que una nueva concepción de esta función, puede ser la base en la construcción de organizaciones inteligentes. Esta tarea es una de las más importantes en la nueva forma de ser y de estar dentro de las escuelas. El texto tiene como objetivo aproximarse a un nuevo enfoque de los procesos de supervisión entendiendo que el acompañamiento educativo no es un sinónimo de supervisión sino una parte que, bien entendida, puede impulsar la mejora del funcionamiento pedagógico y organizacional de las escuelas para convertirlas en organizaciones inteligentes. Una de las principales conclusiones del trabajo sugiere que los supervisores escolares sean capaces de aprender y sean sensibles en el bienestar del personal. Otro aspecto resaltante es el desarrollo de una visión compartida, en función de equilibrar las dimensiones de eficiencia y renovación. Finalmente, el acompañamiento efectivo de la supervisión educativa, mejorará las actividades en el proceso de aprendizaje, una vez las instituciones educativas sean capaces de fortalecer y desarrollar una cultura organizativa, en pro del crecimiento y transformación.

**Palabras clave:** acompañamiento pedagógico, organizaciones inteligentes, supervisión educativa.

### SUMMARY

This essay offers a critical view of educational institutions, supported by a documentary review of the conceptual framework of pedagogical accompaniment as an important element in educational supervision. It assumes that a new conception of this function can be foundational in building intelligent organizations. This task is crucial in the new way of being within schools.

The text aims to approach a new perspective on supervision processes, understanding that educational accompaniment is not synonymous with supervision but rather a part that, when well understood, can enhance the pedagogical and organizational functioning of schools to transform them into intelligent organizations. A key conclusion suggests that school supervisors should be capable of learning and sensitive to staff well-being. Another significant aspect is the development of a shared vision to balance efficiency and renewal dimensions. Ultimately, effective educational supervision will improve learning activities once educational institutions strengthen and develop an organizational culture for growth and transformation.

**Keywords:** pedagogical accompaniment, intelligent organizations, educational supervision.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde una perspectiva histórica la educación evolucionó de un sistema clasista a un sistema de incorporación de masas. Los cambios sociales, en particular de las estructuras económicas y políticas, han generado transformaciones en lo cultural, social y, desde luego, en lo educacional. De allí que los cambios suscitados han tenido una enorme influencia en los procesos educativos, en las estructuras y actores escolares. Para este trabajo se quiere invitar al lector a poner su vista en la supervisión educativa y, dentro de ella, el acompañamiento pedagógico, bajo el supuesto o hipótesis que una nueva concepción de ambos, puede ser la base en la construcción de organizaciones inteligentes.

En efecto, en el contexto mundial educativo, se considera que una de las tareas más importantes, difíciles y exigentes que existen en cualquier organización escolar es, sin lugar a dudas, que la supervisión tiene la finalidad de asegurar que un actor o un grupo de actores del hecho pedagógico logren actuar de manera eficiente.

Podría afirmarse que un factor de las crisis por las que atraviesan los sistemas educativos de Latinoamérica es la escasa y/o deficiente supervisión que se realiza sobre la acción tanto administrativa como pedagógica en las organizaciones educativas, lo que ha traído como consecuencia la ausencia de logros en el contexto educacional.

Este ensayo tiene como objetivo lograr aproximarse hacia un nuevo enfoque de los procesos de supervisión escolar, mediante el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico como elemento que debe estar presente en las funciones de los agentes encargados de la inspección, control y evaluación de las instituciones educativas, con miras a comprender la realidad que ocurre en las aulas de clases, para ofrecer propuestas de solución que propicien la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Desde este punto de vista, las organizaciones escolares deben replantearse el concepto de supervisión, enmarcándolo dentro del constructo de organizaciones inteligentes que les permita reconocer la existencia de problemas operativos y gerenciales y, a la vez, formular soluciones que coadyuven en la transformación institucional. Senge (1992) considera que un determinado ente organizativo puede entender que las propias experiencias fallidas sirven de aprendizaje para la mejora de los procesos que se generan en el funcionamiento institucional, a través de la comprensión de los errores que se cometen y del análisis de las consecuencias de la falta de asertividad en la toma de decisiones, en pro de desarrollar

estrategias de capacitación y sistematización favorable del trabajo efectuado. En tal sentido, asumir la postura de este autor implica la necesidad de entender el pensamiento sistémico, como una metodología, teoría y paradigma, que aglutina la comprensión de la organización social.

Es así como, en las siguientes líneas se realizará un entramado conceptual sobre las categorías de acompañamiento pedagógico como elemento importante en la supervisión educativa que apunta al desarrollo de organizaciones inteligentes. La Ley Orgánica de Educación (2009), en sus artículos 19 y 43, considera que en el Subsistema de Educación Básica la supervisión de las instituciones educativas forma parte de las políticas públicas del Estado. Así los supervisores escolares son garantes de la acción educativa y encargados de propiciar espacios de participación y valorización de la función docente. Son responsables de generar los procesos destinados al perfeccionamiento o la mejora de la calidad de la educación; por lo tanto, las funciones que desempeñan deben estar en concordancia con los cambios permanentes del sistema educativo.

En vista de la necesidad de reflexionar sobre la importancia que tiene la supervisión escolar como elemento transformador de la calidad de la educación, es pertinente aproximarse al concepto de la escuela dentro de los términos organización inteligente que incluya dentro de sus procesos el acompañamiento pedagógico, como una función que ayuda a lograr la conexión con la familia y la comunidad, lo cual constituye un contexto dialogante que puede generar propuestas de solución a los problemas detectados en la administración y funcionamiento institucional. De este modo, se presentan un conjunto de sistematizaciones teórico-reflexivas que adentran en la búsqueda de conceptualizaciones coherentes con el advenimiento de políticas educativas, centradas en el logro de mecanismos de autogestión y cogestión como elementos que inciden en el crecimiento organizacional.

## **ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

Rosales, Camacho y Cárdenas (2020) consideran que el rendimiento académico de los estudiantes es consecuencia del mejoramiento de la práctica pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ésta se enriquece con la facilitación de un trato más humanista, bajo la pedagogía del amor con los actores educativos comprometidos y solidarios, que bien pueden ser los propios los estudiantes, docentes, directivos, coordinadores, entre otros. Para que en el proceso educativo pueda prevalecer el espíritu de colaboración y el compromiso a brindar asesoría, orientación, acompañamiento y ayuda, es necesario asumir un trabajo de acompañamiento pedagógico. Por tanto, se entiende por esta terminología, el proceso que consiste en ofrecer al profesorado un apoyo planificado, sistemático, contextualizado y acorde con las necesidades formativas. Su propósito central “es brindar información pertinente respecto al quehacer educativo a los docentes, con el fin de favorecer la reflexión continua acerca de la práctica educativa” (Aravena, 2020, p. 76).

Tomando en consideración la conceptualización de Aravena (2020) el supervisor busca dar respuesta a las necesidades educativas más allá de la relación de subordinación y control que han supuesto tradicionalmente. El concepto de acompañamiento rompe las jerarquías y plantea un apoyo entre pares que quieren aprender y mejorar. Quien supervisa se convierte en un guía del proceso, que no parte de la noción de vigilancia sino de empatía y confianza mutua. Desde

esta perspectiva, la interacción entre ambos es fundamental, pues sólo así es posible identificar las debilidades presentes y, en consecuencia, las estrategias más pertinentes para superarlas o enfrentarlas.

Aravena (2020) señala que

El asesoramiento se produce entre profesionales del mismo estatus que discuten problemas de la práctica profesional y que conjuntamente logran acuerdos orientados a la resolución de problemas, con el fin de enfrentarse con éxito a situaciones similares en el futuro (p. 79).

Por su parte, Mulyana, Fauzi, Ginanjar, Latifah y Cahyani (2024) consideran que la supervisión educativa se define como el conjunto de esfuerzos de los directivos y docentes por conocer la situación del entorno escolar y todas sus actividades. Consiste en una actividad de entrenamiento planificada para ayudar a los docentes y miembros de la institución a realizar su trabajo de manera efectiva.

Partiendo de esa definición, la función supervisora incluye las siguientes subtarear: acompañar la gestión del currículo y de la instrucción, hacer seguimiento de los procesos de la enseñanza-aprendizaje y mantener la observancia del progreso de los alumnos, así como su evaluación y promoción. A modo de ejemplo o ilustración, se enumeran, resumidamente, algunas funciones que la Circular 003013 del Ministerio de Educación en Venezuela postuló para los supervisores de los circuitos educativos del país: 1) acompañamiento y orientación de los centros educativos; 2) favorecer las relaciones de la escuela con las comunidades y familias; 3) generar una gestión democrática; 4) mediación y conciliación en conflictos; 5) dar fe del cumplimiento de los procesos educativos; 6) velar por cumplimiento de los aspectos normativos y legales; 7) impulsar los procesos de transformación curricular e institucional, entre otras.

A pesar que la supervisión educativa es un proceso considerado como integral, holístico y humanista, según se establece del artículo 43 *ejusdem*, la evidencia empírica permite inferir que existen acciones autoritarias y coercitivas por parte del personal que efectúa esta tarea, como consecuencia de la ausencia de actitudes de empatía y valoración del trabajo que realiza el docente de aula. La necesidad de ofrecer acompañamiento pedagógico se convierte en situaciones confrontativas que derivan en la apreciación de los aspectos administrativos, fundamentalmente, en detrimento de la orientación didáctica que debe brindársele al personal docente para la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, que asegure el cumplimiento de las metas educativas con la mayor eficiencia posible.

Se podría deducir que la supervisión es una tarea indispensable en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en la consecución de los objetivos generales de la escuela y de la educación. Alam, Haque y Banu (2021) han expuesto con audacia una realidad que se repite en muchos lugares:

El supervisor debe ser capaz de crear un ambiente amigable, una atmósfera durante la supervisión académica que no le ponga en un rol de auditor, arrendatario, policía o inspector, para que los profesores puedan apreciarle a él/ella como un “amigo crítico” pero no con la actitud denunciante. (p. 9)

De acuerdo con lo expuesto por los investigadores citados, podría asegurarse, que, en estos momentos en el país, la supervisión académica no se lleva a cabo de manera efectiva porque no

deviene en acompañamiento pedagógico o no lo hace parte de sus herramientas, así que cada vez es más creciente la inquietud sobre el deterioro de la educación y su imposibilidad para mejorar desde una evaluación de sí misma, es decir, desde la supervisión. La base del sistema educativo se va haciendo muy débil debido a las deficientes habilidades docentes y la mala gestión de los procesos supervisores en las escuelas.

De esta manera, en el ámbito de la educación y la docencia se necesitan supervisores que puedan dialogar, que puedan ayudar al crecimiento personal y profesional de los involucrados en el hecho educativo, para que todos experimenten las mejoras anheladas. No puede hacerse supervisión educativa si no se reconoce que el supervisor debe ser un acompañante, que no sea, solo un cambio de nombre, sino de actitud, orientación, de método y de propósito.

Es pertinente considerar que supervisor eficiente debe trabajar de la mano del director escolar, en la gestión, colaboración y relación permanente con la comunidad, a objeto de aumentar el entusiasmo del personal y de todos los integrantes de la escuela. El trabajo en conjunto, pudiera repercutir en la cohesión y la unidad entre profesores, personal y alumnos; en el desarrollo del currículo, el plan escolar y el bienestar del colectivo. Para darle relevancia a esta figura y su relación con el seguimiento, acompañamiento y/o supervisión educativa. Camacho (2019) le adjudica al director escolar la categoría de un regulador de emociones que es deseable que posea autocontrol, entusiasmo, autoestima, empatía y capacidad para motivarse a sí mismo, aunado a tener buenas relaciones consigo mismo y con lo demás, que sea capaz de motivar y evitar las rutinas.

En consecuencia, la supervisión puede ser realizada por el director de la escuela que actúa como acompañante pedagógico o veedor de los procesos; sin embargo, en el sistema educativo venezolano, existe la figura del supervisor escolar que vela, no sólo para que todas las actividades se lleven a cabo de acuerdo con los planes y programas delineados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, sino más que eso, busca acompañar la praxis educativa en todos los niveles. La supervisión en educación tiene un significado más amplio. Guevara, Márquez y Videla, (2021) sostienen que:

(...) la supervisión escolar no solo contribuye al mejoramiento, y resolución de problemas de enseñanza y aprendizaje, sino también es parte relevante en el impulso hacia una educación de calidad en esta nueva era del conocimiento donde los desafíos y avances tecnológicos causan un profundo impacto en la educación, [la supervisión] (...) asegura que los planes se cumplan, que las organizaciones funcionen, que los objetivos se alcancen y además se asegure de manera permanente la calidad de un servicio público, como es el de la educación. ( p. 12)

En este orden de ideas, las actividades de supervisión incluyen, además, la determinación de las condiciones o requisitos para el personal que cumple diferentes roles; pero, asimismo, la previsión de contar con los materiales necesarios para crear situaciones de enseñanza y ambientes de aprendizaje eficaces y, finalmente, por, sobre todo, la persistencia en los esfuerzos para cumplir con estos requisitos (Omorobi, 2021).

A un supervisor le ha de resultar imperioso, importante, fundamental, que la escuela funcione y cumpla sus propósitos y, por eso, se esmera en acompañar y observar todas las dimensiones, procesos, variables y aspectos que sobre ella ejercen influencia.

Se requiere identificar las distintas connotaciones en relación a los rasgos más significativos de la supervisión educativa, respecto al perfil, rol del supervisor y las labores que cumplen, agudizando la mirada sobre aquellos elementos que la interpelan en los tiempos y escenarios actuales. De esta forma, hay que redescubrir el sentido de la supervisión que requiere el sistema educativo, la naturaleza, fundamentos epistemológicos, desde bases teóricas o prácticas y cómo sería la articulación entre ellos.

Hoy es determinante considerar las funciones inherentes a la supervisión educativa, la importancia que cobra cada una de ellas en el marco de las políticas públicas y, a la vez, cómo se pone en juego el arte de gobernar en pos de la calidad educativa y la inclusión. Darle cabida e importancia a los procesos de supervisión y acompañamiento supone atender las acciones que desarrolla el supervisor desde la normativa hacia la escuela, respecto del proyecto educativo institucional, como herramienta necesaria para la construcción de la misión de cada centro y sobre todo la filosofía educacional que éstos han definido (Guevara, Márquez y Videla, 2021). No se puede supervisar y acompañar si cree que la enseñanza, el aprendizaje, la formación o la orientación se dirigen a cualquier lado y/o en cualquier dirección.

Para el caso venezolano, los mecanismos y estructuras, así como los procesos supervisores, se concretan en la puesta en escena de los Circuitos Educativos, constituidos como la unidad básica de coordinación y supervisión del Sistema Educativo. Si se parte de la definición de la educación constitucionalmente como el derecho humano de todos a una educación integral, de calidad, permanente y en igualdad de condiciones y oportunidades, se puede entender que hay un compromiso del Estado con el logro de sus fines y por eso organiza este tipo de sistema. Rivero (2021) expresa que es conveniente

...repensar la praxis gerencial para llevar a cabo la supervisión circuital (...) lo que implica una actitud de compromiso para asumir la amplitud, pluralidad e interacción horizontal entre los factores y actores sociales, el gerente educativo, docentes, comunidad y otros organismos (...) procurando se constituyan en partes de un sistema dinamizador del desmontaje del pensamiento gerencial lineal hacia la construcción de nuevos saberes-haceres educativos más dinámicos, intersubjetivos, dialógicos, democráticos e inclusivos. (p. 242)

Resulta pertinente señalar que la supervisión de los circuitos tenga como fin orientar los procesos educativos de las instituciones, teniendo como teleología enriquecer las experiencias educativas de los estudiantes, fortalecer la cooperación entre docentes, estudiantes, familias y comunidades, multiplicar los recursos para el aprendizaje y mejorar las condiciones de protección estudiantil. Esto se pone prueba, pues se trata de aspectos declarativos de distintos documentos ministeriales que se tienen que convertir en experiencias orgánicas en el mundo escolar y no preceptos escritos sin impacto real.

Hoy hace falta una visión más humana, orientadora y conciliadora del supervisor educativo. En este sentido, el acompañamiento pedagógico construye y reconstruye el contexto socioeducativo, encaminándose a la procura y mantenimiento de buenas y eficaces relaciones entre todas las personas involucradas en el proceso. La supervisión educativa y el elemento de acompañamiento pedagógico diario en los espacios escolares juegan un papel preponderante

en la transformación positiva que requiere la educación. Es considerada como un proceso de construcción, seguimiento, participación y evaluación de todos los actores involucrados en la labor educativa, con el fin de elevar la calidad de la educación.

A partir de este punto la proposición es emplear una teoría de relativa reciente aparición y gran calado en los discursos educativos u organizacionales que es la llamada “quinta disciplina” del ingeniero estadounidense Peter Senge. En las últimas décadas a Senge (1992) se le reconoce por poner en el centro de las preocupaciones institucionales y organizacionales algo más que procesos de administración o gerencia en la verticalidad de los mandos o liderazgos, en el carisma o visión de quienes dirigen, controlan, supervisan o evalúan. Para este autor es conveniente tener una visión compartida, un pensamiento sistémico y un aprendizaje colectivo que generen organizaciones auténticas.

## **ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

En términos generales, las organizaciones son sistemas sociales y técnicos abiertos con sus propios objetivos específicos y una estructura adaptada a sus propias circunstancias, contextos, actores, limitaciones o virtudes. Sin embargo, para que a las organizaciones se les pueda calificar como inteligentes, hay requisitos específicos que suponen no sólo los aspectos estructurales sino, fundamentalmente, su carga de sentido, los valores que comparte la organización, los elementos de identidad, el trabajo en equipos, los liderazgos distinguibles, y el enfoque en las necesidades e intereses.

Es relevante señalar que el término “organización inteligente” surgió en la década de 1990 debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), y dado que el entorno económico estaba en constante cambio y crecimiento. De esta manera, en el marco del programa de investigación de la Comisión Europea, “Tecnologías de la Sociedad de la Información”, se acuñó el término “organización inteligente” para las organizaciones impulsadas por el conocimiento que, además, están interconectadas y se adaptan dinámicamente a nuevas formas y prácticas organizativas, por lo que aprenden y son ágiles en su capacidad para crear y explotar las oportunidades que se les ofrecen.

Para Adamik y Sikora (2021) una organización inteligente debe tener “una capacidad particular para el aprendizaje continuo, ha de crear, adquirir, organizar, sostener y compartir conocimientos, así como utilizarlos para modificar su comportamiento organizacional” (p.5). De igual modo, estos autores señalan que una organización inteligente vista puede verse como una metáfora, un proceso interminable de mejora organizacional de la estructura y el método.

Ahora bien, en la evolución del constructo vinculado con las organizaciones inteligentes descrito anteriormente, se encuentra el pensamiento sistémico que, según Senge (1992) lleva a las personas a comprender la totalidad de las partes de la vida y a ser capaces de pensar en el conjunto en lugar de en las partes. El pensamiento sistémico, que es un enfoque más apropiado para analizar sistemas complejos y cambiantes, supone que la acción-reacción surgirá en procesos cíclicos.

Por ejemplo, la explosión demográfica puede ser tanto la causa como el resultado de la pobreza. Además, muchas causas de la pobreza, la falta de educación, la injusticia, falta de recursos y oportunidades para la generación de riqueza, pueden estar relacionadas entre sí. El pensamiento sistémico brinda la oportunidad de ver los eventos y las acciones como una red de trenzas o hilos más claramente interrelacionados, para ayudar a que cambien de la manera más efectiva entendiendo la conexión de una dimensión con otra, de un aspecto con otro. Al respecto, esto es lo que plantean o interpretan los autores Recepoglu y Recepoglu (2021) “El aprendizaje, un elemento importante para el cambio de las estructuras individuales, organizativas y sociales, ocurrirá más efectivamente cuando las instituciones en la estructura social se vuelvan en organizaciones que aprenden” (p. 196). Tal situación es posible si se da una mirada sistémica de los fenómenos y procesos.

Así, se tiene que una organización inteligente se caracteriza por un diseño transitorio y una estructura ágil de organización del aprendizaje, con la capacidad de crear, adquirir, organizar y compartir conocimientos, de emplearlos, a fin de aumentar la eficacia operativa, generar desarrollo sostenible y aumentar la competitividad. Una organización inteligente es aquella que basa su filosofía de funcionamiento en la gestión del conocimiento, que trabaja en equipo, que tiene visión compartida.

Como una figura para aproximarse a la integración de la supervisión educativa con las organizaciones inteligentes, se tiene a los entornos de aprendizaje inteligentes, los cuales comprenden, de forma consciente y estratégica, el uso de tecnologías dentro de los ambientes educativos para permitir un impacto positivo en las experiencias formativas de los estudiantes. A los ambientes se les puede definir como el lugar de aprendizaje o un espacio de actividad que detecta escenarios para aprender de modo más natural, identificar las características de los estudiantes, proporcionar recursos de enseñanza apropiados y herramientas interactivas convenientes, registrar automáticamente el proceso y evaluar sus resultados, con el fin de promover aprendizajes efectivos y plenos de significado. Esté (2006) afirma que “un ambiente educativo no es, en absoluto, un tema de espacio físico, de materiales únicamente, sino más bien la conjunción entre un estado de conciencia y un conjunto de relaciones con la intención, cierta y evidente, de aprender” (p. 256).

En la actualidad se cree que los entornos de aprendizaje, los ambientes inteligentes deben enriquecerse con dispositivos digitales, adaptativos y conscientes, con el fin de promover una educación sólida y relevante. Es parte de la novedad y de los nuevos tiempos que la nueva noción de ambiente de aprendizaje debe abarcar la personalización de la enseñanza, ser consecuente con la o las tecnologías propicias para posibilitar el trabajo en equipo, la visión compartida, en otras palabras, es obtener mejores resultados, tanto para los estudiantes como para los agentes de enseñanza: los maestros.

En concreto, las aulas inteligentes son los espacios físicos creados para hacer frente a este nuevo paradigma, pero en el fondo no son únicamente de naturaleza física, sino que responden a una filosofía y una visión estratégica y compartida (Cebrián, Palau y Mogas, 2020). Por tanto, un aula inteligente requiere tener en cuenta la personalización de todos los procesos para ofrecer un escenario más efectivo tanto a las tareas grupales como a las individuales.

Este modelo de organización inteligente también tiene en cuenta la inclusión, para garantizar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades independientemente de sus habilidades y competencias, y el uso sostenible de los recursos y de la propia infraestructura. Cebrián, Palau y Mogas (2020) aportan una conceptualización completa de las aulas inteligentes identificando tres dimensiones interrelacionadas que deben coexistir en dichos espacios: la tecnología, los factores ambientales y los procesos educativos que se llevan a cabo. El proceso de supervisión atendido en este paradigma reconoce que no puede mirar una sola parte del proceso

El reto que enfrentan día a día las organizaciones educativas es el perfeccionamiento continuo y permanente, debido a la competitividad que existe y emana en los sistemas educativos, tanto el venezolano como los foráneos, surgen las organizaciones inteligentes. En este sentido Senge (1992) sostiene que “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices” (p.2). En la realidad, continuamente, las transformaciones producen nuevas actitudes de pensamiento para aprender a aprender en conjunto en todos los niveles de la organización. De allí el preceptuado de este autor refiere a las cinco nuevas tecnologías para innovar las organizaciones inteligentes:

**1. Pensamiento sistémico:** es el tipo de pensamiento que tiene una visión de mundo extremadamente correlacional, compleja, que enlaza o conecta elementos y factores de una determinada situación, por tanto, promueve una mirada totalizadora y por eso presta atención a las múltiples relaciones entre los elementos. Arano, Cano y Olivera (2012) lo explican en estos términos: “es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas, para visualizar la relación entre sus componentes y con base en ellos poder modificarlos” (p.28).

**2. Dominio personal:** el autor de la teoría lo define como la piedra angular de la organización inteligente. León, Tejada y Yataco (2003) refieren este concepto se relaciona con “la capacidad de aclarar y profundizar constantemente una visión personal.” (p.84). El dominio termina por ser, en consecuencia, la perspectiva propia, el enfoque personal.

**3. Modelos mentales:** son aquellas imágenes internas del mundo que influyen sobre el modo de entender y de actuar en la realidad, el reto con esas imágenes es poder examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás, conjugarlas y compartirlas. La organización inteligente debe considerar siempre los modelos mentales.

**4. Construcción de una visión compartida:** capacidad para traducir la visión individual en una visión colectiva. Es producir un compromiso con el futuro acercando las imágenes de unos u otros para que la organización cree sinergia.

**5. Aprendizaje en equipo:** se inicia con el diálogo, para producir una auténtica pluralidad de pensamiento en conjunto, sosteniendo debates activos y permanentes. No hay equipo si todo se reduce a la comunicación de jefes y subordinados.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario reflexionar cómo es que la teoría de Senge podría ser un gran aliciente para la mejoría de la supervisión educativa; el dominio personal, los

modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, tanto como el aglutinador pensamiento sistémico facilitarían el acompañamiento, así como la nueva supervisión.

Las instituciones educativas, mediante la supervisión educativa con el acompañamiento pedagógico como elemento central, podrían potenciarse en miras a transformar la praxis pedagógica generando organizaciones inteligentes. Se estaría, además, incentivando a los equipos de trabajo a que aprendan de manera individual, y así enfocarse al aprendizaje organizacional, lo que provocaría una mejor ventaja competitiva, de esta manera, el conocimiento, la información y el aprendizaje, favorecerían el crecimiento del capital humano.

Se sabe que el conocimiento es un elemento fundamental para garantizar el éxito, solo es posible promover la innovación y aumentar la competitividad desde la competencia intelectual, el saber especializado, la renovación constante del aprendizaje. Sólo desde el conocimiento pueden las organizaciones mantenerse activas y actualizadas. Para que una organización educativa devenga en inteligente, para que se haga posible, también el líder (supervisor, acompañante, directivo) ha de ser quien impulse a los colaboradores a emplear sus destrezas e intercambio de información y que alcancen los objetivos en el menor tiempo y costo.

La educación debe contar con supervisores capacitados, formados para el desempeño de los procesos inherentes a su función, tales como: planificación, control, evaluación, coordinación, orientación, asesoramiento, liderazgo, motivación, toma de decisiones, entre otros aspectos vinculados con la acción educativa. Una ruta perfectamente posible para conseguirlo es la que hasta aquí se ha explicado: su pertenencia a una organización inteligente.

Se debe innovar en la funcionabilidad, operatividad, así como en la gestión técnico administrativa de las instituciones escolares, para reconducirlas y transformarlas en organizaciones inteligentes, por tanto, han de estar apoyadas por el conocimiento que poseen quienes conforman el recurso humano en la organización, e implementar el aprendizaje permanente como parte de su filosofía para el logro de los objetivos planteados

En ese sentido, las organizaciones inteligentes, como se ha descrito en las líneas anteriores, tienen la capacidad colectiva para tomar decisiones innovadoras sobre problemas emergentes en el mínimo tiempo posible y al menor costo, manejando insumos como la información, el conocimiento, recursos financieros y humanos. Se trata de condicionantes propios del escenario educativo y, sobre todo, de los contextos públicos. Por ello, es importante hacer énfasis en que la organización escolar inteligente necesita de un aprendizaje como base para el mejoramiento y fortalecimiento del accionar educativo; pues de ello depende el comportamiento, desarrollo, clima y cultura organizacional, dentro de la cual se incluye la función supervisora como órgano de planeación, dirección y control de la evaluación.

## **CONCLUSIONES**

En las últimas décadas, las instituciones educativas han tenido que hacer frente a cambios más profundos y numerosos con el fin de sobrevivir al entorno globalizado y competitivo en el

que se halla la humanidad actualmente. Las soluciones tradicionales que permitían superar las resistencias a los cambios se tornan hoy insuficientes, siendo prueba de esto la poca longevidad de las organizaciones actuales. Las organizaciones inteligentes, como agentes de cambios y transformación en el ámbito educacional, permiten crear, adquirir y, lo más importante, producir conocimientos para toda la organización. Tienen el poder de modificar actitudes y procesos que podrían impedir la consecución de las metas propuestas, así como el desempeño docente, tanto en lo administrativo, como en lo gerencial y pedagógico.

En líneas generales, resulta importante señalar que las organizaciones inteligentes, vistas desde el ámbito educativo, necesitan de la dirección, control y evaluación, es decir de todo lo que confluye en la supervisión. Tal como lo plantea Torres (2014) la supervisión educativa en las organizaciones inteligentes: “trata de utilizar todos los elementos y recursos de la administración en beneficio de la educación y que ésta oriente la supervisión hacia el progreso de la institución” (p.29). De allí, la enorme necesidad de estudiar la supervisión educativa como un órgano sistémico, inteligente, con carácter administrativo y pedagógico, garante del cumplimiento de las políticas educativas impulsadas por los entes gubernamentales o los órganos rectores y reguladores de la educación, así como en las reformas educacionales que se contemplen en la normativa legal.

Las organizaciones escolares dependen de la supervisión como función administrativa, gerencial y operativa de todo el proceso educacional, con visión pedagógica y perspectiva humanista, que contribuya a la mejora de la calidad tanto interna como externa de la institución, el desempeño docente y el rendimiento estudiantil; es decir, de la vida y de la escuela. Para Lugo (2004) la concepción moderna de la supervisión escolar debe alejarse del aspecto individual e impositivo, dirigiéndose a la acción de grupo, la investigación de las causas y efectos, a fin de buscar solución a los problemas. Es decir, la supervisión tiende a ser cada día más objetiva y experimental en sus métodos y más participativa y cooperativa en su acción.

A modo de cierre, los supervisores que llevan la acción educativa, son una de las figuras primordiales de la gestión pedagógica, están a cargo de propiciar espacios de participación y valorización de la función docente. Ellos y todo el cuerpo directivo son los actores encargados de desencadenar los procesos cuyo destino es el de moldear la calidad de la educación, por tanto, los roles que desempeñan deben estar en concordancia con los cambios actuales del sistema educativo, para que puedan ejercer una labor gerencial de calidad.

Finalmente, para poder brindar educación de manera efectiva es necesario garantizar que el sistema educativo sea confiable. La confiabilidad en términos del sistema educativo solo puede aumentarse mediante la supervisión que tiene intrínseco el esfuerzo por hacer un acompañamiento pedagógico efectivo. La eficacia de la supervisión dependerá de la confianza, la cooperación y la atmósfera de comunicación positiva entre el supervisor y el supervisado, junto con la gestión del cambio, el aprendizaje cooperativo y el liderazgo educacional. Mantener dinámicas las instituciones educativas, bajo el sistema de organizaciones inteligentes, contribuye a elevar la calidad.

---

**Ana Cecilia Paredes Azuaje.** *Licenciada en Educación Preescolar, Licenciada en Educación y Educación Básica Integral de la Universidad de los Andes Mérida, MSc. en Gerencia Educativa Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Coordinadora Pedagógica del Complejo Educativo Rafael Antonio Godoy.*

## REFERENCIAS

- Adamik, A., & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies*, 14(6), 1-27.
- Alam, M. J., Haque, A. K. M., & Banu, A. (2021). Academic supervision for improving quality education in primary schools of Bangladesh: Concept, issues and implications. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 14(4), 1-12.
- Aravena, O. (2020). Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente, Universidad de Extremadura.
- Camacho, S. (2019). El director escolar eficiente. El liderazgo en la escuela. *Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*, 8, 54-74.
- Cebrián, G., Palau, R., & Mogas, J. (2020). The smart classroom as a means to the development of ESD methodologies. *Sustainability*, 12(7), 1-18.
- Chávez, R. M. A., Flores, M. C., & Gómez, D. A. O. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Ciencia Administrativa*, 1, 41-45.
- Circular N° 003013. Creación, Organización y Funcionamiento de los Circuitos Educativos, Ministerio del Poder Popular para la Educación, Noviembre 15 de 2016
- Esté, Arnaldo (2006). El ambiente de aprendizaje en el aula, perspectivas internas y externas. Caracas, Venezuela: Aula XXI. Editorial Santillana.
- Guevara, A. N., Márquez, F. M., & Videla, R. M. (2021). La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales. (Trabajo final de licenciatura, Universidad Católica de Córdoba).
- León M., R., TejadaG., E., & YatacoT., M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82-87.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929, (Extraordinaria). Agosto 13, 2009.
- Lugo, A. (2004). Administración escolar y supervisión educativa en Venezuela: Editorial Biosfera.
- Mulyana, A., Fauzi, A., Ginanjar, E., Latifah, F., & Cahyani, N. L. (2024). Educational supervision: Definition, functions and factors influencing educational supervision. *Al-Ard: Journal of Education*, 1(1), 9-15.
- Omorobi, G. O. (2021). School supervision and educational management in Nigeria. In Conference Paper University of Calabar.
- Recepoglu, S., & Recepoglu, E. (2021). Transformation of schools to professional learning communities. *Theory and Research in Educational Sciences*, 2, 195-208.

Rivero, Y. (2021). Supervisión circuital: Repensar la praxis gerencial educativa. *Scientiarium*, 1, 235-245.

Rosales-Veitía, J. A., Camacho-Guzmán, Y., & Cárdenas-Llaja, J. C. (2022). Supervisión y acompañamiento pedagógico. Una propuesta para el mejoramiento del desempeño docente. *Educación y Sociedad*, 20(2), 194-219.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

Torres, M. (2014). *Cualidades del supervisor*. Caracas: Editorial Norma.