

EDUCATIONAL SUPERVISION AND ITS TRANSFORMATION IN DAILY WORK

ABSTRACT: This article analyzes the transformation of educational supervision, shifting from a bureaucratic control model to one of comprehensive pedagogical support. The overall objective is to analyze this paradigmatic change in the supervisor's daily work to strengthen teacher performance. Methodologically, a qualitative documentary research study with a bibliographic design was conducted, theoretically grounded in recent authors such as Rodríguez-Castro (2024) and Susanto et al. (2024). The results highlight that the integration of clinical supervision and process management allows for the diagnosis and improvement of classroom practice through reflective dialogue. It is concluded that this current approach, validated by Olivo-Franco (2020), transforms the educational supervisor into a strategic link that humanizes school management. This humanistic practice empowers human capital, ensuring quality education aligned with the demands of the contemporary knowledge society, where dialogue and empathy are fundamental pillars of school management.

KEYWORDS: educational supervision, pedagogical support, transformation.

SUPERVISÃO EDUCACIONAL E SUA TRANSFORMAÇÃO NO TRABALHO DIÁRIO

RESUMO: Este artigo analisa a transformação da supervisão educacional, mudando de um modelo de controle burocrático para um de apoio pedagógico integral. O objetivo geral é analisar esta mudança paradigmática no trabalho diário do supervisor para fortalecer o desempenho docente. Metodologicamente, foi realizado um estudo de pesquisa documental qualitativa com delineamento bibliográfico, fundamentado teoricamente em autores recentes como Rodríguez-Castro (2024) e Susanto et al. (2024). Os resultados destacam que a integração da supervisão clínica e da gestão de processos permite o diagnóstico e a melhoria da prática em sala de aula por meio do diálogo reflexivo. Conclui-se que esta abordagem atual, validada por Olivo-Franco (2020), transforma o supervisor educacional em um elo estratégico que humaniza a gestão escolar. Esta prática humanística capacita o capital humano, garantindo uma educação de qualidade alinhada às demandas da sociedade do conhecimento contemporânea, onde o diálogo e a empatia são pilares fundamentais da gestão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: supervisão educacional, apoio pedagógico, transformação.

SUPERVISION ÉDUCATIVE ET SA TRANSFORMATION DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN

RÉSUMÉ: Cet article analyse la transformation de la supervision éducative, passant d'un modèle de contrôle bureaucratique à celui d'un accompagnement pédagogique global. L'objectif général est d'analyser ce changement paradigmatique dans le travail quotidien du superviseur afin de renforcer la performance des enseignants. Sur le plan méthodologique, une recherche documentaire qualitative avec une conception bibliographique a été menée, théoriquement fondée sur des auteurs récents tels que Rodríguez-Castro (2024) et Susanto et al. (2024). Les résultats soulignent que l'intégration de la supervision clinique et de la gestion des processus permet le diagnostic et l'amélioration de la pratique en classe grâce à un dialogue réflexif. Il est conclu que cette approche actuelle, validée par Olivo-Franco (2020), transforme le superviseur éducatif en un maillon stratégique qui humanise la gestion scolaire. Cette pratique humaniste autonomise le capital humain, garantissant une éducation de qualité alignée sur les exigences de la société de la connaissance contemporaine, où le dialogue et l'empathie sont des piliers fondamentaux de la gestion scolaire.

MOTS-CLÉS: supervision éducative, accompagnement pédagogique, transformation.

LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y SU TRANSFORMACIÓN EN EL QUEHACER DIARIO

Yeisy Araujo

Lcda. En Educación. Pedagógico Experimental Siso Martínez. Maestrante del Programa Gerencia e Innovación Educativa.

Correo Electrónico: Yeisyaraujo523@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8105-1390>

Johanna Durán

Lcda. en Educación Inicial. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maestrante del Programa Gerencia e Innovación Educativa.

Correo Electrónico: johannaduran915@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7505-2450>

RESUMEN: El presente artículo analiza la transformación de la supervisión educativa, transitando de un modelo burocrático de control hacia uno de acompañamiento pedagógico integral. El objetivo general es analizar este cambio de paradigma en el quehacer diario del supervisor para el fortalecimiento del desempeño docente. Metodológicamente, se realizó una investigación bajo un enfoque cualitativo de tipo documental con diseño bibliográfico, sustentada teóricamente en autores recientes como Rodríguez-Castro (2024) y Susanto et al. (2024). Los resultados destacan que la integración de la supervisión clínica y la gestión por procesos permite diagnosticar y mejorar la praxis de aula mediante el diálogo reflexivo. Se concluye que este enfoque actual, validado por Olivo-Franco (2020), convierte al supervisor educativo en un eslabón estratégico que humaniza la gestión escolar. Esta praxis humanista empodera al capital humano, garantizando una educación de calidad alineada con las demandas de la sociedad del conocimiento contemporánea, donde el diálogo y la empatía son ejes fundamentales de la gestión escolar.

PALABRAS CLAVE: supervisión educativa, acompañamiento pedagógico, transformación.

Introducción

En la actualidad, la calidad educativa en cualquier sistema es un reflejo directo de la eficacia de sus procesos internos de gestión y acompañamiento. Bajo esta premisa, la supervisión educativa se constituye históricamente como un instrumento fundamental para garantizar y elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. No obstante, lo que tradicionalmente se enfocaba en el control y la fiscalización, se encuentra hoy en un proceso de transformación radical. Esta evolución busca responder a las exigencias de la nueva era del conocimiento y a los enfoques pedagógicos contemporáneos que demandan una praxis más humana.

Por consiguiente, autores como Rodríguez-Castro (2024), sostienen que la supervisión debe trascender la sola administración de documentos para convertirse en un acompañamiento participativo. De acuerdo con el enfoque holístico, un supervisor nunca debe olvidar que trabaja con humanos, por lo que debe ser empático, humanista y multidisciplinario. Es imprescindible que este profesional focalice un trabajo integral y creativo para alcanzar con éxito los objetivos escolares. Así, la supervisión se redefine no como un acto de vigilancia, sino como un eslabón estratégico de apoyo docente.

Aunado a lo anterior, es válido resaltar que el rol principal del supervisor sigue siendo la aplicación de normas y procedimientos para evaluar la gestión institucional. Sin embargo, la investigación actual de Susanto et al. (2024), sugiere que estas funciones deben estar centradas en el diálogo reflexivo para mejorar el desempeño en el aula. Dentro de sus tareas esenciales se encuentran suministrar asesorías pedagógicas, metodológicas y técnicas de forma oportuna. Su principio fundamental debe ser constructivista, inclusivo y cooperativo, garantizando la equidad en el acceso al aprendizaje.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones asertivas es crucial para dar garantía a la inclusión educativa desde cualquier aspecto. Es fundamental destacar que todas estas funciones se ejercen dentro de un marco de legalidad establecido en la normativa venezolana vigente. Documentos como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009) sustentan las directrices para una gestión democrática. No obstante, autores como Olivo-Franco (2020) enfatizan que la verdadera transformación solo se logra cuando el marco legal se traduce en una supervisión clínica y humana.

Finalmente, el presente artículo tiene como objetivo analizar la transformación del rol de la supervisión educativa en el quehacer diario. Se destaca la necesidad de un modelo de autoridad rígida a uno de apoyo constante para el mejoramiento del desempeño docente. Para lograr este análisis, el documento aborda la fundamentación teórica, el proceso metodológico y las técnicas de supervisión moderna. Culmina con una reflexión que enfatiza la visión social y transformadora del supervisor como pieza clave del éxito institucional.

Fundamentación Teórica

La supervisión educativa se establece formalmente como un instrumento clave de la gestión institucional. Sin embargo, la conceptualización de este proceso atraviesa transformaciones paradigmáticas significativas. Para comprender el estado del arte y justificar la necesidad de un modelo de acompañamiento pedagógico integral, se desglosan a continuación los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, a partir de la visión epistemológica de las autoras de este estudio.

El Enfoque Clásico de la Administración y la Supervisión Controladora

Al analizar el origen de la gestión, Chiavenato (1995) vincula de manera directa la efectividad de los procesos de enseñanza y el éxito de las metas organizacionales al ejercicio de un liderazgo directivo vertical y una supervi-

sión formal, rigurosa y estructurada. Desde la Teoría General de la Administración, este enfoque sitúa a la supervisión como una función de control indispensable dentro de la fase de dirección del proceso administrativo clásico, orientada fundamentalmente a medir el cumplimiento normativo.

Ante lo planteado, las investigadoras sostienen que, si bien el orden administrativo es necesario para la estabilidad institucional, el error histórico ha sido trasladar los modelos industriales de control de calidad al sistema educativo, donde reducir la supervisión a un simple mecanismo de vigilancia estática y verificación de formularios burocráticos anula la autonomía profesional del docente y genera un clima de resistencia activa, distanciando al supervisor de los procesos reales de aprendizaje que ocurren dentro del aula de clases de cualquier nivel de educación.

La Génesis de la Supervisión Clínica y el Liderazgo Didáctico

Como contraparte evolutiva a los enfoques industriales, Goldhammer (1969) y Cogan (1973) revolucionaron la práctica al introducir formalmente el concepto de supervisión clínica, definiéndola como un proceso estructurado, sistemático y cíclico de observación y retroalimentación directa, cara a cara, entre el supervisor y el docente, con el propósito original de analizar el comportamiento del maestro durante la instrucción para corregir deficiencias técnicas. Por otra parte, Sergiovanni (1977, 1990) expandió de forma notable esta base clínica al vincular de manera estrecha este ejercicio con el liderazgo didáctico y con valor añadido, argumentando que el supervisor requiere altas destrezas conceptuales para diagnosticar problemas de enseñanza, colaborar activamente en el diseño pedagógico e implantar planes conjuntos de mejora formativa.

Al examinar estos modelos iniciales, las investigadoras reconocen y valoran el aporte histórico de estos clásicos al orientar la mirada del supervisor directamente hacia el aula de clases y la praxis de enseñanza. No obstante, se critica que en su aplicación práctica tradicional, este enfoque tendía a ser excesivamente técnico, prescriptivo y, frecuentemente, punitivo. El supervisor clásico se presentaba como el experto poseedor de la verdad que evaluaba al docente rezagado, por lo que las investigadoras afirman que la supervisión clínica actual debe despojarse de ese poder jerárquico para poder mutar verdaderamente hacia un espacio dialógico y cooperativo.

La Transición hacia la Gestión Estratégica

En este orden de ideas, el pensamiento de Castillo Ortiz (2002) representó un avance teórico significativo al proponer un análisis crítico de los modelos tradicionales y conceptualizar la supervisión no como un acto aislado

de inspección, sino como una herramienta dinámica de la gestión estratégica de las instituciones educativas, alineada a los objetivos macrosistema de la organización y con capacidad de responder a entornos cambiantes. Este estudio concuerda plenamente en que la supervisión no puede ser un evento ciego o descontextualizado del proyecto educativo institucional.

Sin embargo, las investigadoras consideran que la gestión estratégica descrita a principios de siglo corrió el riesgo de centrarse demasiado en indicadores cuantitativos de rendimiento y metas macro, descuidando el factor micro-humano del docente. Por ende, se plantea la necesidad de humanizar dicha estrategia, intersectando la planificación con la sensibilidad social.

La Supervisión Educativa Actual como Indicador de Calidad

Desde una perspectiva más contemporánea, Olivo-Franco (2020) sostiene de forma categórica que la supervisión educativa constituye el indicador de calidad por excelencia de los sistemas escolares. Postula que la verdadera transformación institucional y el aseguramiento de la excelencia académica ocurren únicamente cuando se abandona de forma definitiva la fiscalización inquisidora y se consolida un sistema de acompañamiento permanente enfocado en la formación continua y la innovación pedagógica en el quehacer diario.

Las investigadoras respaldan de manera absoluta este postulado, entendiendo que la supervisión no debe ser evaluada por la cantidad de actas levantadas o sanciones aplicadas, sino por su capacidad para actuar como un dinamizador de la mejora escolar. Se asume en este trabajo que considerar la supervisión como indicador de calidad obliga a las instancias gerenciales venezolanas a redefinir el perfil del supervisor, exigiéndole competencias más asociadas a la mediación de conflictos, la empatía y el modelaje pedagógico que al dominio de meros trámites de oficina.

El Acompañamiento Pedagógico Integral y Humano

Vinculado a lo anterior, Rodríguez-Castro (2024) define el acompañamiento pedagógico como una estrategia de apoyo docente radicalmente participativa, horizontal y constructivista, cuyo aporte central radica en la ruptura definitiva con la obsolescencia de la vigilancia burocrática del siglo XX. Este autor propone una fusión sinérgica entre los principios organizacionales de la gestión por procesos y la cercanía interpersonal de la supervisión clínica, convirtiendo al supervisor en un eslabón estratégico indispensable para cerrar la brecha entre el diseño de las políticas públicas y la praxis real del aula.

La postura adoptada por las investigadoras se alinea de forma orgánica con esta propuesta, pues el acompañamiento pedagógico no es una simple redefinición semántica o un eufemismo para camuflar la vieja inspección; representa una transformación epistemológica del rol del supervisor. Las investigadoras enfatizan que el eslabón estratégico funciona eficazmente solo si se asume desde el construccionismo social, donde el conocimiento didáctico no se impone de forma vertical, sino que se co-construye a través de una relación dialógica simétrica entre supervisor y supervisado.

Desafíos Post-Pandemia y la Prospectiva Gerencial en Latinoamérica

Desde una visión prospectiva de la gerencia educativa en el contexto latinoamericano, Bernate et al. (2024) plantean que los escenarios complejos post-pandemia exigen que la supervisión priorice la resiliencia institucional, la formación continua del talento humano y la innovación. Los autores argumentan que las instituciones educativas requieren líderes supervisores que utilicen la tecnología para simplificar los nudos críticos de la burocracia administrativa y se concentren en la preservación del tejido pedagógico.

Al contrastar este planteamiento con la realidad del sistema educativo venezolano, las investigadoras consideran que la propuesta de Bernate y colaboradores es una necesidad imperativa de supervivencia institucional. En entornos de alta vulnerabilidad económica y social, el supervisor escolar no puede pretender exigir el cumplimiento de normativas rígidas e inflexibles diseñadas para épocas de estabilidad. La posición asumida en este estudio es que la labor del supervisor actual en la región debe transformarse en un motor de resiliencia que valide el contexto socioemocional del docente, flexibilice los procesos y fomente soluciones innovadoras y contextualizadas para evitar el rezago educativo.

La Supervisión Clínica Mediada por la Tecnología Digital

En consonancia con las demandas de innovación, Wardani, Suwandi y Ulya (2023) plantean la emergencia de la supervisión clínica digital como una solución de vanguardia para potenciar el desempeño de los educadores en la sociedad del conocimiento. Su investigación demuestra que el uso de plataformas interactivas, bitácoras digitales y canales de comunicación virtual optimiza los tiempos de monitoreo y permite que la retroalimentación pedagógica ocurra de forma inmediata, fluida y sustancialmente menos invasiva para el docente.

Frente a la irrupción tecnológica defendida por las autoras, las investigadoras asumen una postura analítica integradora, sosteniendo que la digitalización de la supervisión no debe interpretarse jamás como un mecanismo de cibervigilancia o automatización fría del control. Al contrario, la tecnología debe servir precisamente para liberar al supervisor de la carga horaria del papeleo burocrático, otorgándole mayor disponibilidad de tiempo para el encuentro humano presencial, el diálogo reflexivo y el modelamiento en el aula. La tecnología es el medio que agiliza; el fin último sigue siendo el desarrollo del capital humano.

Impacto de la Supervisión Clínica en el Desempeño Escolar

Por último, la investigación empírica reciente de Susanto et al. (2024) demostró el impacto altamente positivo que ejerce la supervisión clínica en la elevación del desempeño real de docentes de educación secundaria. Sus hallazgos reafirman que este modelo se erige como la columna vertebral de la efectividad escolar, ya que logra humanizar el proceso de evaluación, haciendo que el educador se sienta debidamente apoyado, protegido y valorado dentro de su entorno organizacional.

A partir de estas evidencias, las investigadoras concluyen de manera contundente que la supervisión ejecutada desde la empatía y el rigor clínico genera un cambio actitudinal inmediato en el personal docente. Cuando el maestro percibe que el supervisor acude a su aula no a buscar faltas para sancionar, sino a colaborar en la resolución de los nudos críticos de la enseñanza, la supervisión deja de ser vivida como una carga punitiva y se transforma en el recurso de empoderamiento profesional más valioso y ético con el que cuenta la escuela para garantizar su éxito institucional.

Metodología

El presente estudio se inserta en un enfoque cualitativo, el cual permite interpretar la realidad de los fenómenos educativos desde una perspectiva subjetiva y crítica. Desde una postura epistémica, busca comprender la transformación de la supervisión desde una dimensión humana. En este sentido, el concepto de Verstehen o enfoque interpretativo (Weber, como se citó en Doubront, 2023) sostiene que los datos cualitativos permiten enfocar la realidad investigada como un todo sistémico e integrado.

Por consiguiente, esta perspectiva busca la verdad desde el significado del sujeto en su contexto particular por medio de un construccionismo social. De esta manera, la investigación logra capturar la esencia humanista que se propone en el nuevo modelo de acompañamiento clínico, superando la mera recolección de información técnica. Bajo este paradigma, la investigación se define como un

proceso dinámico donde el investigador busca comprender la transformación de la supervisión no como un dato estadístico, sino como una praxis social humana.

En cuanto al tipo de investigación, esta se definió como documental con un diseño bibliográfico, lo cual permitió un análisis profundo de fuentes secundarias. Según Arias (2006), este diseño se basa en la recuperación e interpretación de datos registrados por otros investigadores para construir nuevos conocimientos. De igual forma se realizó una revisión bibliográfica que incluyó documentos oficiales, normativas legales venezolanas y artículos científicos de data reciente. Asimismo, se aplicó la técnica de análisis de contenido, cotejando la información de acuerdo con criterios de relevancia pedagógica y actualidad temática. Este método facilita el examen riguroso de fuentes secundarias para construir un conocimiento sólido sobre el quehacer diario del supervisor.

La investigación se desarrolló a través de tres fases procedimentales claramente definidas para alcanzar el objetivo propuesto:

- Fase I. Arqueo y Selección: Se realizó el arqueo bibliográfico y la selección de descriptores clave como "supervisión clínica" y "acompañamiento pedagógico".
- Fase II. Triangulación Teórica: Consistió en la triangulación teórica, donde se contrastaron los modelos de autores como Goldhammer (1969), Sergiovanni (1977, 1990), Castillo Ortiz (2002) y Bernate et al. (2024), con las propuestas innovadoras de Rodríguez-Castro (2024).
- Fase III. Análisis y síntesis: Se procedió al análisis crítico y la síntesis reflexiva, lo que permitió derivar las conclusiones sobre la transformación del rol supervisor en la era digital. Este proceso culminó con una síntesis reflexiva donde se asumió una postura crítica frente a la transición del modelo de control hacia el de acompañamiento pedagógico integral.

Resultados y Discusión

En relación a lo antes expuesto, es imperativo vincular el acompañamiento con los indicadores de calidad educativa, como se señaló inicialmente a partir de lo propuesto por Olivo-Franco (2020). Dado que la supervisión deja de ser una acción aislada para convertirse en un garante de resultados institucionales tangibles. En este sentido, la investigación de Susanto et al. (2024) demuestra el impacto positivo de la supervisión clínica en el desempeño de docentes de secundaria, subrayando su valor como columna vertebral de la efectividad escolar.

Los hallazgos de este análisis documental demuestran que la integración de la supervisión clínica y la gestión por procesos permite diagnosticar y mejorar la praxis de aula a través de la retroalimentación continua. Una postura concluyente derivada del contraste de autores es que la supervisión, cuando se ejerce desde la empatía y la rigurosidad clínica, deja de ser una carga para el docente y se convierte en el recurso más valioso para su empoderamiento profesional. El supervisor, como agente de cambio, asume los retos necesarios para mejorar la educación en todos sus ámbitos, incentivando el trabajo en equipo y reconociendo que la labor supervisora no se limita a tareas burocráticas o al transporte de documentos, sino a garantizar el éxito del periodo escolar mediante una visión social, humanista y profundamente ética.

Reflexiones

Desde la perspectiva como investigadoras, y bajo el enfoque de Verstehen (Weber, como se citó en Doubront, 2023), el verdadero éxito del quehacer educativo reside en el significado añadido a la supervisión a partir del acompañamiento, donde los sujetos otorgan sentido a su práctica en su contexto particular. Por consiguiente, la supervisión debe ser un proceso de construccionismo social donde supervisor y supervisado colaboren en la mejora del clima institucional. Al vincular los indicadores de calidad de Olivo-Franco (2020) con un acompañamiento clínico real, se logra el empoderamiento del capital humano. En definitiva, el desafío actual no es solo supervisar mejor, sino transformar la supervisión en un acto de liderazgo inspirador y transformador.

Conclusiones

A modo de cierre, es posible afirmar que la transformación de la supervisión educativa en el quehacer diario representa una acción necesaria para las instituciones del siglo XXI. La investigación demuestra que el modelo de supervisión, visto como una fiscalización tradicional, ha quedado obsoleto frente a las demandas de las sociedades del conocimiento contemporáneas. Por el contrario, la adopción de una supervisión clínica, sustentada en el diálogo y la empatía, se erige como el motor de cambio para elevar la calidad del desempeño docente. El supervisor, por tanto, debe ser reconocido como un eslabón estratégico y no como un agente de formularios administrativos y papeleo burocrático.

Aunado a lo anterior, la integración de la Gestión por Procesos y las herramientas digitales sugeridas por Wardani et al. (2023) ofrece una solución innovadora para la resiliencia escolar. Bajo la visión prospectiva de Bernate et al. (2024), se concluye que la supervisión educativa en Latinoamérica debe priorizar la formación continua y la innovación pedagógica como respuestas a los retos he-

redados postpandemia. Dicha orientación transforma y permite que la anterior postura de supervisión escolar se nutra y fortalezca un nuevo modelo: el acompañamiento pedagógico con ritmo sistemático, constructivista y, sobre todo, humano. Solo mediante esta sinergia se podrá garantizar una educación inclusive, equitativa y alineada con los desafíos globales actuales.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Editorial Contexto.
- Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (7ma ed.). Editorial Episteme.
- Bardin, L. (2020). Análisis de contenido. Akal.
- Bernate, J., et al. (2024). Prospectiva de la gerencia y supervisión en la educación Latinoamericana. Editorial Sciencevolution.
- Castillo Ortiz, A. (2002). Análisis crítico del libro Modelos, enfoques y estrategias de supervisión. Cuaderno de Investigación en la Educación, (17), 1–9.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.
- Cogan, M. L. (1973). Clinical Supervision. Houghton Mifflin.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860.
- Doubront, M. (2023). Enfoque cualitativo: Tesis, cuestionario e instrumento de evaluación.
- García, M. (2020). La alteridad en el espacio educativo. Revista Innovación y Gerencia, 6(2), 45-58.

- Gil Madrona, P. (2009). Supervisión educativa, fundamentos y modelos. Editorial Síntesis.
- Goldhammer, R. (1969). Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers. Holt, Rinehart and Winston.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. Sage.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (2018). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. SAGE Publications.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.929.
- Olivo-Franco, S. (2020). La supervisión educativa: un indicador de calidad. Revista Honoris Causa.
- Rodríguez-Castro, F. X. (2024). El acompañamiento pedagógico como estrategia de supervisión y apoyo docente. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 54(3), 95-123.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Value-Added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools. Harcourt Brace Jovanovich.
- Susanto, R., et al. (2024). Clinical Supervision to Improve Teachers Teaching Performance in Secondary Schools. Jurnal Educación Progresiva.
- Wardani, A., Suwandi, S., & Ulya, N. M. (2023). Clinical supervision as an innovative solution for teacher performance. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan.