

## La supervisión educativa como gerencia postconvencional: un enfoque heterárquico y autotélico

*Educational supervision as postconventional management:  
a heterarchic and autotelic approach*

Salas, Ricardo<sup>1</sup>

Correo: [elsalasricardo40@gmail.com](mailto:elsalasricardo40@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1230-3861>

Circuito escolar 5.9. Barinitas, Barinas. Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14763347>

### Resumen

La Supervisión Educativa como Gerencia Postconvencional bajo la cosmovisión del enfoque heterárquico y autotélico para transformar la educación rural. Esta cosmovisión integral busca no solo mejorar la calidad de la enseñanza, sino también fomentar la justicia social y la equidad, respondiendo a las necesidades específicas de cada comunidad. A través de prácticas innovadoras y un compromiso con el desarrollo profesional docente, la supervisión postconvencional se convierte en un catalizador para el cambio y la mejora continua. Al adoptar un enfoque gerencial postconvencional, heterárquico y autotélico, se promueve una mayor autonomía y participación de los docentes en la toma de decisiones. En el que, la dinámica colaborativa, basada en la confianza y el respeto mutuo, fomenta la innovación y la adaptación a las necesidades locales. Al mismo tiempo, el supervisor, como agente de cambio, se motiva por el deseo de mejorar la calidad de la educación y el desarrollo profesional de los docentes.

**Palabras Clave:** Supervisión educativa, gerencia, postconvencional, heterárquico, autotélico

### Abstract

Educational Supervision as Postconventional Management under the worldview of the heterarchical and autotelic approach to transform rural education. Where, this integral worldview seeks not only to improve the quality of teaching, but also to promote social justice and equity, responding to the specific needs of each community. Through innovative practices and a commitment to teacher professional development, postconventional supervision becomes a catalyst for change and continuous improvement. By adopting a postconventional, heterarchical and autotelic managerial approach, greater autonomy and participation of teachers in decision-making is promoted. In which, the collaborative dynamic, based on trust and

<sup>1</sup> Dr. en Ciencias de la Educación. Mg. en Gerencia y Liderazgo. Profesor de Educación Integral. Supervisor del Circuito escolar 5.9. Barinitas, Barinas. Venezuela.



mutual respect, encourages innovation and adaptation to local needs. At the same time, the supervisor, as an agent of change, is motivated by the desire to improve the quality of education and the professional development of teachers.

**Keywords:** Educational supervision, management, postconventional, heterarchical, autotelic

## Introducción

La supervisión educativa en contextos rurales enfrenta desafíos únicos que requieren enfoques innovadores y equitativos. Un supervisor educativo postconvencional se convierte en un agente de cambio que busca soluciones adaptadas a las particularidades de la comunidad, promoviendo la justicia social y la igualdad de oportunidades. En este sentido, la gerencia heterárquica se presenta como un modelo eficaz que permite una participación activa de los docentes en la toma de decisiones, reconociendo y valorando su experiencia y conocimiento del contexto local.

En este caso particular, las organizaciones educativas en zonas rurales se ven en la necesidad de fomentar una cultura de trabajo positiva en los supervisores, en el cual directores, docentes y supervisores tienen que manejar un liderazgo participativo, comunicación y ser colaborativos. Cabe destacar, Teijero (2016) afirman que proporcionar herramientas para afrontar los obstáculos como adversidades permite construir una actitud positiva, constructiva que permita desarrollar valores como la compasión, la solidaridad y el altruismo, lo que puede permitir en convertirse en agentes de cambio positivo en la sociedad.

Significa entonces, la gerencia autotética se manifiesta en la motivación intrínseca del supervisor educativo, quien se impulsa por el deseo genuino de mejorar la calidad de la educación en su comunidad. En el cual, esta perspectiva no solo busca resultados académicos, sino que también encuentra satisfacción en el desarrollo profesional de los docentes, creando un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

En este sentido, un gerente educativo al supervisor debe promover un liderazgo que involucre a toda la comunidad educativa - docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo. A lo que, Sosa (2022) el devenir organizacional trasciende espacios de interacción social, de comunidades de vida, utilizando el conocimiento en aprendizaje colectivo, continuo y abierto; recreado en una

arquitectura con visión holística instituidos por valores universales y trascendentales que favorezcan la productividad, rentabilidad social y organizacional.

En efecto, al integrar conceptos de gerencia desde el contexto postconvencional, así como los enfoques heterárquica y autotética se establece una visión integral y humanizada de la gestión educativa. Para ello, estos enfoques especialmente relevantes en contextos complejos como las zonas rurales, donde los supervisores pueden fomentar la resiliencia y el desarrollo profesional de los docentes, contribuyendo de manera efectiva a elevar la calidad educativa y fortalecer el tejido social de estas comunidades. Donde, Urdaneta (2021) expone que los supervisores son responsables de brindar sugerencias constructivas y asistencia para guiar la administración escolar, estableciendo unidades de esfuerzo escolar para ayudar a los maestros a superar las debilidades.

En este propósito, la transformación de las organizaciones educativas debe ir acompañada de una reflexión profunda sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo humano. En el cual, la autoconsciencia, la racionalidad, la socialización y el lenguaje son elementos fundamentales que definen al ser humano. A través de una gestión supervisora efectiva, se promueve una praxis reflexiva que permite a los educadores cuestionar su naturaleza y su sentido de trascendencia en el ámbito educativo. Donde, Muñoz (2023) señala que, en entornos cambiantes, la gerencia educativa debe fomentar una cultura de innovación, adaptación e implementar procesos de planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación permite identificar oportunidades de mejora de manera sistemática.

Efectivamente, es de importancia cultivar la resiliencia se convierte en un pilar esencial para transformar la educación. Este ensayo explorará cómo un enfoque postconvencional, heterárquico y autotético puede ser implementado en la supervisión educativa, promoviendo un ambiente de aprendizaje que no solo atienda las necesidades académicas, sino que también fomente el desarrollo integral de los estudiantes y de toda la comunidad. Para, Alemán y Yacila (2019, p. 8) cita a Senge “es impostergable que la educación y los gerentes de recursos humanos se muevan dentro de modelos mentales, representaciones e imágenes nuevas, por esta razón es urgente un cambio de paradigmas”. De tal manera, incentivar el bienestar docente o la reducción del estrés, se puede abordar:

- Mayor satisfacción laboral: Un ambiente positivo reduce el estrés y aumenta la satisfacción de los docentes, lo que conduce a un mejor desempeño y compromiso a largo plazo.

- Menos ausentismo y rotación de personal: Un ambiente de trabajo positivo reduce la incidencia y promueve la retención de docentes talentosos.
- Mayor colaboración y apoyo entre docentes: El trabajo en equipo y la colaboración entre docentes enriquecen las prácticas pedagógicas y generan un sentido de comunidad profesional.

Cabe agregar, la gerencia moderna va más allá del enfoque racional, abarcando un liderazgo holístico que integra la inteligencia emocional y la espiritualidad. Para Maxwell (1997) proporciona herramientas para el desarrollo de líderes efectivos en las organizaciones educativas rurales; igualmente, estos líderes deben ser capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos comunes. Sin embargo, una gerencia postconvencional se fundamenta en valores esenciales como la justicia, la equidad y el bienestar común, promoviendo la delegación de autoridad y el fomento de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

En este contexto, los líderes postconvencionales empoderan a los docentes y estudiantes, aumentando su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes, a fin de ir alineado con esta perspectiva, el enfoque heterárquico en la supervisión educativa se destaca por su estructura no jerárquica, donde la colaboración como el trabajo en equipo son fundamentales para la toma de decisiones. Este enfoque permite que las voces de todos los actores educativos sean escuchadas y valoradas, enriqueciendo así el proceso educativo.

Aunado a lo anterior, el enfoque autotélico resalta la importancia de la motivación intrínseca en los educadores, quienes buscan no solo cumplir con sus responsabilidades, sino también encontrar satisfacción y sentido en su trabajo. En virtud de esta apreciación, el supervisor demuestra su habilidad para gestionar eficazmente bajo la premisa del constructivismo, alineándose con fuerzas progresistas y democráticas en la educación. La presencia activa de los supervisores, al integrar estos enfoques heterárquico y autotélico, permitirá elevar el progreso de la gestión educativa, considerando elementos como la espiritualidad, la psicología laboral y la pedagogía constructivista. Este enfoque integral no solo potencia el desarrollo profesional de los docentes, sino que también fomenta un ambiente educativo más inclusivo y enriquecedor para todos.

## 1. Fundamentos teóricos

### 1.1. Enfoque heterárquico y autotélico para transformar la educación rural

La educación rural enfrenta desafíos significativos que requieren un enfoque transformador en la supervisión educativa. En este contexto, el enfoque heterárquico se presenta como una alternativa viable, promoviendo la participación activa de los docentes y otros actores comunitarios en la toma de decisiones. Esta estructura permite que las voces locales sean escuchadas y valoradas, lo que resulta esencial para abordar las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

De esta manera, la supervisión busca oportuna solución a problemas educativos, así como coordinar, estimular, formar el desarrollo de los docentes en la sociedad a la que pertenece, con la intención de sincronizar actividades con acciones que mejoren la interacción del supervisor-director-docente. Por ello, es necesario funciones técnicas, gerenciales, sociales, de apoyo y de mediación relacionadas con los procesos de planificación, organización, orientación, coordinación, ejecución y evaluación necesarios para el trabajo de docente.

Cabe agregar, la importancia de comprender que la heterarquía se refiere a un sistema de organización donde las relaciones de poder son distribuidas de manera más equitativa, permitiendo que diferentes voces y perspectivas sean escuchadas como valoradas. Para Tovar (2015) una gerencia holoafectiva emerge como una alternativa prometedora, al integrar dimensiones racionales y emocionales, este enfoque promueve la construcción de comunidades educativas más cohesionadas y resilientes. De allí, que la gerencia holoafectiva implica reconocer la importancia de las relaciones humanas, fomentar la participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones, y crear espacios seguros para el diálogo y la reflexión

Simultáneamente, desde el contexto autotélico la motivación intrínseca de los supervisores y docentes, quienes no solo buscan cumplir con objetivos administrativos, sino que también se comprometen con el desarrollo profesional y personal dentro de sus contextos educativos. En sí, este enfoque fomenta un ambiente donde la mejora continua y el aprendizaje colaborativo son prioritarios, contribuyendo así a una educación más significativa y adaptada a las realidades locales.

Significa entonces, el concepto de autotelia implica realizar actividades por su propio valor y satisfacción, en lugar de como medio para un fin externo. En la educación, esto se traduce en fomentar un aprendizaje significativo que motive a los estudiantes a involucrarse activamente en su proceso educativo. En este sentido, Raimundi y Hernández (2021) cita a Csikszentmihalyi (1990) el cual explica que una experiencia autotélica es aquella en la que la recompensa obtenida se deriva de la gratificación y el disfrute que se generan en el mismo acto de realizar la actividad. Es así como la atención del sujeto se centra en la actividad y no en sus posibles consecuencias.

En este propósito, la combinación de estos enfoques no solo redefine el rol del supervisor educativo, sino que también promueve una cultura de innovación en las escuelas rurales. Al integrar la heterarquía y el autotelismo, se puede transformar la supervisión educativa en un proceso dinámico y participativo, capaz de responder a los retos contemporáneos y las particularidades del entorno rural. Este ensayo explorará cómo estos enfoques pueden ser implementados para mejorar la calidad educativa y fortalecer el tejido social en las comunidades rurales.

Efectivamente, al adoptar un enfoque heterárquico y autotélico, los supervisores se posicionan como facilitadores de procesos, promoviendo la participación activa de los docentes y valorando su conocimiento local. De tal manera, a continuación, se presenta una tabla que especifica las diferencias entre los enfoques heterárquico y autotélico en la supervisión educativa, así como su importancia en el contexto de la educación rural.

**Tabla 1.** Diferencias entre los enfoques heterárquico y autotélico

	<b>Enfoque Heterárquico</b>	<b>Enfoque Autotélico</b>
<b>Definición</b>	Modelo de supervisión que promueve la participación activa de todos los actores educativos en la toma de decisiones.	Modelo que se centra en la motivación intrínseca y el desarrollo personal y profesional de los docentes.
<b>Estructura Organizativa</b>	Basado en relaciones no jerárquicas, donde se valora la colaboración y el trabajo en equipo.	Enfocado en el individuo, donde el docente busca su propia realización y satisfacción en su trabajo educativo.
<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones son colectivas, involucrando a docentes, supervisores y comunidad educativa.	Las decisiones son impulsadas por la autoevaluación y la búsqueda de metas personales por parte del docente.
<b>Objetivos</b>	Mejorar la calidad educativa a través de la colaboración y el intercambio de experiencias.	Fomentar el desarrollo profesional y personal del docente, buscando un sentido de propósito en su trabajo.

	<b>Enfoque Heterárquico</b>	<b>Enfoque Autotélico</b>
<b>Relación Supervisión- Docente</b>	Promueve un vínculo colaborativo donde el supervisor actúa como facilitador y no como controlador.	El supervisor apoya al docente en su proceso de autoevaluación y crecimiento personal.
<b>Impacto en la Educación Rural</b>	Facilita la adaptación a las necesidades locales mediante la inclusión de diversas voces en el proceso educativo.	Aumenta la motivación y satisfacción laboral, lo que puede traducirse en una mejor calidad educativa.
<b>Importancia</b>	Fomenta un ambiente educativo inclusivo y participativo, crucial para abordar los desafíos específicos de las comunidades rurales.	Contribuye a un desarrollo educativo más significativo al centrado en el bienestar del docente y su compromiso con la enseñanza.

Fuente: Elaboración propia

En esta perspectiva, cultivar una transformación educacional en zonas rurales requiere un enfoque postconvencional que sea heterárquico y autotélico. Al fomentar la participación activa de todos los actores educativos, adaptar las prácticas a las realidades locales y promover un aprendizaje significativo, se puede construir un sistema educativo que no solo enfrente los desafíos actuales, sino que también prepare a los estudiantes para un futuro incierto.

Frente a este escenario, las prácticas heterarquía en la supervisión para una gestión en la educación rural, a menudo arraigadas en modelos burocráticos y autoritarios, han generado una serie de tensiones y contradicciones. La imposición de currículos estandarizados, la centralización de las decisiones y la falta de reconocimiento de la diversidad cultural han limitado la capacidad de las escuelas rurales para responder a las necesidades específicas de sus comunidades. Estas prácticas tradicionales han fomentado una polarización entre los actores educativos y han dificultado la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. En la supervisión educativa, esto se traduce en:

- Colaboración entre pares: Promover un ambiente donde los docentes puedan compartir experiencias y aprender unos de otros, fortaleciendo la comunidad educativa.
- Desarrollo de liderazgo distribuido: Fomentar que diferentes miembros de la comunidad educativa asuman roles de liderazgo en diversas áreas, reconociendo que cada uno aporta habilidades y conocimientos únicos.

Ahora bien, los líderes autotélicos encuentran significado y satisfacción en su trabajo, lo que motiva a perseverar en situaciones difíciles e inspirar a otros; fomentando el crecimiento personal como profesional de los miembros de una comunidad educativa, contribuyendo a crear una cultura de

aprendizaje continuo priorizando el bienestar al crear un ambiente de trabajo más positivo. Donde, para implementar un enfoque autotélico en la supervisión educativa, se pueden considerar las siguientes estrategias:

- Diseño de experiencias de aprendizaje: Crear actividades que sean relevantes y significativas para los estudiantes, conectando el contenido académico con sus intereses y realidades cotidianas.
- Fomento de la curiosidad y la creatividad: Promover un entorno donde los estudiantes se sientan seguros para explorar, experimentar y expresar sus ideas, lo que les permitirá desarrollar un sentido de autonomía y autoeficacia.

En este propósito, la gestión supervisora para una praxis efectiva visualiza a los actores educativos que se encuentran al interior y exterior de una organización educativa como iguales, sin importar las diferencias que pudieran existir entre etnicidad, nacionalidad, estatus social o cultura. Además, las competencias personales del supervisor son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus actividades.

A los efectos de este, para Salas (2023, p. 49) partiendo de la experiencia 16 años en la supervisión educativa en zonas rurales, afirma que la supervisión debe entenderse como compromiso educativo desde un contexto de asesoría, seguimiento y apoyo profesional. Sin embargo, se percibe que en el escenario rural de la supervisión educativa el tema de asistencia, la falta de tiempo no permite la interacción o intercambio de experiencias, profundizar en la guía en cuanto a la planificación, nuevas didácticas, creatividad para llevar la teoría a la práctica.

Significa entonces, durante la experiencia de la supervisión se percibe la necesidad de un enfoque humanista, al indicar la motivación, más interacción y la de comprender la zona donde viven, para ello la convivencia con más tiempo en la supervisión o invitar a orientadores que permitan presentar compartir experiencias para la toma de decisiones ante problemas con los estudiantes o los representantes. A este respecto, Lucendo (2019, p. 24) el servicio de inspección educativa o supervisión por sus características inherentes, con profesionales de prestigio que han pasado rigurosos procesos de selección, con acceso a la información en prácticamente todos los sectores del sistema educativo, puede ser considerado como un elemento clave para impulsar la innovación y gestionar el cambio, con una regulación adecuada, que conlleve la mejora un centro educativo, o en comunidades educativas.

Lo anterior, permite argumentar que la supervisión debe tener en claro sus metas ligadas directamente a tareas de vigilancia, revisión, observación, tutoría como función a mejorar el rendimiento de los docentes; incidiendo, en el cambio del comportamiento en el sector educativo, así como los deberes del personal en comprender normativas, reglamentos, para el mejoramiento de las funciones de los docentes. Para Cortés y Lorente (2011, p. 9) indican que la supervisión educativa enfrenta nuevos desafíos, donde afirma que los supervisores “pueden ser agentes de cambio en los diferentes sistemas educativos y ser un elemento de mejora de gestión de los centros educativos”.

Por tanto, al valorar la experiencia y el conocimiento local de los docentes, se promueve un crecimiento profesional continuo y una mejora en la calidad educativa. En el cual, la visión va más allá de la simple evaluación del desempeño, centrándose en el desarrollo de competencias y la construcción de comunidades de aprendizaje. De allí que, el alto rendimiento de los supervisores pasa por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar para una praxis efectiva en la gestión supervisora. Sin embargo, para alcanzar el ejercicio de estos principios se debe integrar a las decisiones gerenciales, desde una perspectiva operativa para un desarrollo integral.

## 2. Metodología

Epistemológicamente está enmarcado en el paradigma naturalista como lo argumenta Barrantes (2014) denominado naturalista, humanista o interpretativo, centrando su atención “en el estudio de los significados de las acciones humanas y la vida social” (p. 82), apropiándose de una realidad subjetiva, dinámica, así como integrada en múltiples contextos; razón por la cual la información derivada de ésta tiene un valor epistemológico.

De la misma manera, para el abordaje metodológico de la investigación, de acuerdo con su naturaleza y características se abordó desde el enfoque cualitativo, por cuanto centra la atención en el sujeto, resaltando sus subjetividades, características, cualidades, creencias y sentimientos, elementos no medibles, para ser comprendidos.

El método que se asume para la realización del estudio es el fenomenológico hermenéutico, porque devela la realidad de los hechos. Se caracteriza por la construcción de un acercamiento teórico o

comprensiones de una realidad aproximada. Esto quiere decir, que lo estudiado guarda una relación de correspondencia y pertinencia con las realidades; que no son propiamente reales ni tampoco puramente formales, sino que revela la posición de las realidades que se viven en determinados momentos en una situación dada.

En este sentido, Husserl (2014) expresa que “un estudio fenomenológico describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un fenómeno” (p. 151); por eso, la verdad emerge no como un punto de vista objetivo, sino como una configuración de los diversos significados. Asimismo, la hermenéutica tiene la misión de descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos, y, en general, el comportamiento humano, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte.

Las prácticas que lleva a cabo la gestión de la supervisión educativa en el día a día son reflejo especialmente de la epistemológica y axiológica que espera que exista una congruencia entre la práctica explícita e implícita de la organización educativa. En el cual, un enfoque holístico no solo beneficiará a los estudiantes, sino que también fortalecerá a las comunidades rurales, promoviendo un desarrollo integral como sostenible. La educación, en este sentido, se convierte en un motor de cambio, capaz de transformar vidas y comunidades. Es decir, que facilite de forma inteligente la toma de decisiones que respondan a las complejidades y situaciones que se generen para el desarrollo de la gestión supervisora que tiene como finalidad el mejoramiento del proceso educativo.

Significa entonces, la gerencia postconvencional, con su énfasis en la justicia y la equidad, fomenta un sentido de propósito compartido que fortalece la capacidad de la comunidad educativa para enfrentar desafíos. Además, al combinar elementos de la heterarquía y la autotelia, se crea un ambiente de aprendizaje donde los supervisores, docentes y comunidad trabajan de manera colaborativa para alcanzar objetivos comunes.

Cabe agregar, lo que expone González (2007, p. 9) señala que los supervisores son los asesores pedagógicos y sustentan su trabajo en: a) planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades, b) organización donde se relacionan personas, c) coordinación para sincronizar las acciones, e) dirección donde se circunscribirá el ámbito de la interacción y f) control.

A este respecto, se puede reflexionar sobre la gestión supervisora tiene que ser organizada bajo una lógica humanista que garantice que todos sus integrantes se comporten tomando en consideración la ética y los valores expresados en sus códigos de conducta y en sus diferentes documentos institucionales. Puesto que, el comportamiento ético se encuentra en una actitud proactiva por la mejora del ambiente social, natural y económico que se presenta en el territorio donde la gestión supervisora lleva a cabo sus operaciones.

Significa entonces, que uno de los principales desafíos es lograr un cambio de mentalidad en los líderes educativos y docentes, quienes tradicionalmente han estado acostumbrados a estructuras jerárquicas y verticales. Adoptar un enfoque heterárquico implica abrazar la colaboración, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas, lo cual puede generar resistencia al cambio.

Ahora bien, el propósito de reflexionar sobre lo positivo de unas buenas prácticas en la supervisión orientada a estrategias pedagógicas que propone un modelo educativo que atienda de manera prioritaria factores que favorezcan la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación como también la formación de los estudiantes, lo que se traduce como la exploración y potencialidad de competencias humanas y facultades cognitivas. Además, las buenas prácticas educativas, plantea como estrategias didácticas, trabajo en equipo, investigación, experimentación, autonomía pedagógica, entre otros; asegurando de esta manera el aprendizaje significativo.

Lo anterior, se observa en una cosmovisión holístico orientado a los sistemas, donde se realice la comprensión de las relaciones y complejidades internas del supervisor educativo y su entorno externo, este suele ser indicativo del estilo del pensamiento del directivo de una escuela en este caso rural. En la gerencia postconvencional, los directivos suelen mostrar un enfoque más flexible como también cooperativo, que hace especial énfasis en la inclusión, la capacitación, la disposición a cuestionar los sistemas jerárquicos establecidos.

Efectivamente, Kohlberg (1992) señala que un nivel postconvencional donde las personas definen el bien y el mal basándose en principios éticos universales elegidos por ellos mismos. Donde, se puede expresar la gerencia postconvencional va más allá de los preceptos convencionales de autoridad y control, y adopta una visión más holística y participativa del liderazgo.

De esta manera, Mina y Esquivel (2023) la teoría postconvencional ofrece un marco valioso para que las organizaciones educativas rurales desarrollen habilidades de liderazgo ético, toma de decisiones participativa, desarrollo de la autonomía moral, compromiso con la justicia social, y capacidad de innovación y adaptación al cambio. Para ello, a continuación se presentan habilidades valiosas para organizaciones educativas rurales.

**Tabla 2.** Habilidades valiosas para principios éticos postconvencionales en organizaciones educativas rurales

Liderazgo basado en principios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los líderes educativos postconvencionales toman decisiones guiados por principios éticos universales como la justicia, la equidad y el respeto a la dignidad humana.</li><li>• Esto les permite tener una visión clara y coherente para guiar a la organización, inspirando a docentes y estudiantes a actuar de manera ética.</li></ul>
Toma de decisiones participativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el nivel postconvencional, las personas definen el bien y el mal a través de un proceso de reflexión crítica y diálogo.</li><li>• Los gerentes educativos pueden fomentar una toma de decisiones participativa, involucrando a docentes, estudiantes y comunidad en la discusión de dilemas éticos.</li></ul>
Desarrollo de la autonomía moral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kohlberg plantea que el nivel postconvencional implica la capacidad de juzgar moralmente por uno mismo, más allá de las normas sociales.</li><li>• Las instituciones educativas rurales pueden promover el desarrollo de esta autonomía moral a través de la discusión de dilemas morales y el fomento del pensamiento crítico.</li></ul>
Compromiso con la justicia social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los principios éticos universales del nivel postconvencional incluyen la búsqueda de la justicia social y la equidad.</li><li>• Las escuelas rurales pueden asumir un compromiso con la justicia social, abordando problemáticas como la desigualdad, la discriminación y la falta de oportunidades en sus comunidades.</li></ul>
Innovación y adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"><li>• La teoría postconvencional implica cuestionar las normas establecidas y buscar principios éticos propios.</li><li>• En un contexto de cambios constantes, las organizaciones educativas rurales pueden fomentar la innovación y la adaptación, cuestionando prácticas tradicionales y buscando soluciones creativas a nuevos desafíos.</li></ul>

**Fuente:** Kohlberg (1992). Elaboración propia.

Lo anterior, parte de la teoría postconvencional de Kohlberg (1992), visto desde los principios éticos, en sí la gerencia postconvencional busca empoderar a sus colaboradores, fomentar la autogestión y la toma de decisiones colaborativa. También, suelen dar prioridad a la innovación, el aprendizaje, el

desarrollo continuo porque entienden lo importante que es ser adaptable como ágil ante un entorno empresarial que cambia con rapidez.

Efectivamente, la ética y la responsabilidad social son fundamentales para cambios en la gestión posconvencional, que no sólo maximiza los beneficios económicos sino también el impacto de las decisiones en todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, socios comerciales, comunidades locales y el medio ambiente. En este sentido, la responsabilidad social y las implicaciones éticas de las decisiones organizacionales están a la vanguardia de la gestión postconvencional, este refleja en la práctica líderes deben reconocer la diversidad de perspectivas, valores en sus entornos laborales, esforzarse por integrar diferencias en la toma de decisiones para la resolución de problemas. Por tanto, construir relaciones duraderas con las partes interesadas es la piedra angular de este tipo de gestión, denominados líderes postconvencionales.

Continuando, la implementación de la supervisión heterárquica en la gerencia postconvencional de las organizaciones educativas rurales requiere un compromiso con la transformación social y un enfoque basado en la participación, la colaboración y la justicia social. En el cual, es fundamental crear un ambiente de aprendizaje seguro y abierto donde la crítica, la reflexión y la acción transformadora sean valoradas y apoyadas. Donde, adoptar este enfoque, las organizaciones educativas rurales pueden convertirse en agentes de cambio y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.

En este propósito, las valoraciones que inspiran a las organizaciones: para fomentar una cultura de trabajo positivo, se orienta a trascender a una gerencia postconvencional que reconoce la complejidad inherente a los entornos organizacionales contemporáneos. Efectivamente, esto va más allá de los preceptos convencionales de autoridad y control, adoptando una visión más holística. De allí, si se integra la supervisión heterárquica busca empoderar a sus colaboradores, fomentar la autogestión y la toma de decisiones colaborativa. Igualmente, si se integra La supervisión autotélica no utiliza una mentalidad autoritaria ni un enfoque de "orden y mando", sino que colabora, se comunica clara y abiertamente e incluye a sus seguidores en la toma de decisiones.

Significa entonces, en lugar de verse a sí misma como la única detentadora del poder y la autoridad, la gerencia postconvencional busca empoderar los preceptos convencionales de autoridad y control, y adopta una visión más holística y participativa del liderazgo, característica de la supervisión autotélica.

Así como, la supervisión heterárquica aboga por un liderazgo crítico, reflexivo y comprometido con la acción transformadora.

En definitiva, la implementación de una supervisión heterárquica y autotélica en las escuelas rurales representa un desafío apasionante que requiere de la colaboración de todos los actores educativos. Juntos, podemos construir escuelas más justas, equitativas y relevantes, donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Además, esta cosmovisión postconvencional permite a las escuelas rurales responder de manera más efectiva a las necesidades de sus comunidades, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la construcción de un futuro más justo y equitativo.

## Referencias bibliográficas

- Alemán, D. y Caballero, Y. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes*, 2018. [Tesis para optar a Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de Tumbes, Perú]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/726/TESIS%20-%20ALEMAN%20Y%20YACILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortés, R. y Lorente, A. (2011). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57(1). <https://rieoei.org/RIE/article/view/1479>
- González, E (2007). Un Modelo de Supervisión Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas – Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111479002>
- Kohlberg, L. A. W. R. E. N. C. E. (1992). Teoría del desarrollo moral. L. Kohlberg. *Psicología del desarrollo moral*, 43-214.
- Lucendo Patiño, J. M. (2019). Análisis de factores para la definición de un paradigma de supervisión pedagógica en educación de personas adultas. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/192695>
- Maxwell, J. C. (1997). *Actitud de vencedor*. HarperEnfoque.
- Mina-Camacho, A. G. y Esquivel-García, R. (2023). La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana. *Ingeniería Industrial*, 44(3), 29-41. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362023000300029&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362023000300029&script=sci_arttext&tlng=en)
- Muñoz, D. (2023) Retos de la gerencia educativa del Siglo XXI. <https://www.biu.us/blog/articulos/gerencia-educativa-del-siglo-xxi>
- Raimundi, M. J., Schmidt, V. & Hernández-Mendo, A. (2021). Análisis de la variabilidad del flow y la experiencia autotélica en deportistas adolescentes de selecciones nacionales argentinas. *Anuario de Investigaciones*, 28(1), 431-439.

- Salas, R. (2023). *Modelo praxiológico disruptivo en las buenas prácticas de la supervisión educativa en los circuitos del área rural del Municipio Bolívar, Estado Barinas*. [Tesis Doctoral, Universidad Bicentenario de Aragua].
- Sosa, O. (2022). *Desde un modelo organizacional simplista hacia una metáfora organizacional con visión holística y ecología*. Documento facilitado por: Universidad Nacional Experimental del Yaracuy.
- Teijero, S. (2016). *Inteligencia espiritual. La suprema de las inteligencias*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Tovar, F. (2015) *Gerencia heterárquica y autotélica bajo una perspectiva holoafectiva en el colegio universitario de administración y mercadeo*. [Tesis Doctoral, Universidad Fermín Toro, Cabudare].
- Urdaneta, E. G. (2021). *Un modelo de supervisión educativa*. *Laurus*, 13(25), 11-35.

**Nota:** el autor, *Salas Ricardo*, declara no tener situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: *La supervisión educativa como gerencia postconvencional: un enfoque heterárquico y autotélico*. De igual manera, declara que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente.