

**DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DE LOS DIRECTORES  
Y DIRECTORAS DE LAS FUNCIONES DESCRITAS EN EL  
“MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE CENTROS  
EDUCATIVOS” EN CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA  
PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. (2DA PARTE)**

---

**Dalul Ordehi González\***  
**Olga Salcedo Martín**

**RESUMEN**

El siguiente artículo resume los resultados de una investigación realizada con maestros y maestras del nivel básico del distrito educativo 15-02 de la ciudad de Santo Domingo.

Como punto de partida para la elaboración del instrumento de recolección de información se utilizó el “Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos”, el cual trajo consigo una nueva visión y estructuración de las responsabilidades de los diferentes actores del proceso educativo, a partir de las reformas que en el Sistema Educativo Dominicano se operaron a raíz del Plan Decenal de Educación.

Una de las informaciones relevantes obtenidas en el estudio, determinaron que un gran porcentaje de los maestros y maestras no conocen las funciones descritas en el “Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos” la mayoría tiene claramente identificadas las funciones de supervisión, como componente de gran importancia en la gestión y desarrollo de los procesos educativos.

Se hará un análisis del rol que el director de centro educativo ha asumido en este proceso de reforma y cómo la traduce en su quehacer cotidiano en lo referente a los roles de supervisión.

De esta manera se consideran las actividades que realiza el director/a en el seguimiento de los procesos pedagógicos, a partir de su papel como supervisor, su rela-

---

\* Humanidades, Universidad INTEC, Santo Domingo  
Email: dalul27@hotmail.com

\*\* Humanidades, Universidad INTEC, Santo Domingo

ción con los miembros de la comunidad en su labor como gestor/a y, cómo, estas actividades mantienen coherencia con lo que se plantea en el manual.

**PALABRAS CLAVE**

*Supervisión, Manual de Puestos, Funciones de Centros Educativos, Sistema de Supervisión Escolar.*

**ABSTRACT**

The following article summarizes the results of an investigation made with basic level teachers from the education district 15-02 from the city of Santo Domingo.

As a starting point for the elaboration of the instrument to gather information it was used the "Handbook for Positions and Functions of Education Centers", which brought with itself a new vision and structure of responsibilities from the different role-players in the education process beginning from the reformations that took place in the Dominican Education System as a result of the "Education Decennial Plan".

One of the most relevant information obtained from the research, determined that a high percentage of teachers don't know the functions described in the "Handbook for Positions and Functions of Education Centers", most of them have very clearly identified the functions of supervision, as a component of major importance in management and development of education processes.

An analysis will be made about the role that the education center's director has taken on, in this reformation process and how is it interpreted in its daily chores referred to the supervision function.

This way, the activities that the director achieves, are considered, following the pedagogic processes, from his part as a supervisor, its relation to the community members in its job as a manager, and how these activities maintain coherence with what is established in the handbook.

**KEY WORDS**

*Supervision, director, Handbook for Positions and Functions of Education Centers, School Supervision System.*

**Introducción**

Los resultados presentados, son el resultado de una investigación con maestros y maestras del nivel básico de la ciudad de Santo Domingo. La muestra fue de 56 maestros y maestras de 14 centros educativos públicos de educación básica del Distrito educativo 15-02.

El objetivo principal es identificar las actividades de supervisión que realiza el director de centro educativo, y como, partir de los resultados, se puede establecer una comparación con la propuesta que acerca de este tema plantea el "Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos".

## **Metodología**

Las técnicas específicas de investigación de campo tiene como finalidad recoger y registrar de forma ordenada los datos relacionados al tema escogido como objeto de estudio. Esta investigación se enmarca dentro de los parámetros cualitativos de investigación ya que “tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno”. Sus resultados nos dan conocimiento respecto a cuántos fenómenos tienen una cualidad determinada. En lugar de eso se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan al fenómeno investigado respecto a otros fenómenos. (Mella, 1998:3).

Se hace un estudio descriptivo-exploratorio para realizar un perfil de las características de las prácticas en los aspectos de supervisión de los directores de escuelas de educación básica para, a partir de las mismas realizar una comparación con los planteamientos que sobre estas funciones se describen en “El Manual de Descripciones de Puestos y Funciones de los Centros Educativos”.

Dada la importancia de la supervisión en el proceso educativo consideramos pertinente realizar esta investigación tanto para describir las prácticas de los directores de educación básica, buscando especificar las propiedades importantes destacadas por lo maestros y maestras encuestados.

Para el presente estudio se seleccionó como población el Distrito escolar 15-02, correspondiente a Santo Domingo, el cual es el que mayor número de escuelas públicas del nivel básico tiene con un total de 84, por lo que permite un margen mayor de posibilidad para la generalización de los resultados. Para esto se seleccionó la muestra a través del sistema de Muestreo Aleatorio Simple, realizando las siguientes actividades:

Verificar la lista de centros educativos del nivel Básico del Distrito 15-02 del D.N., el cual cuenta un total de 84 escuelas de este tipo.

La población sujeto de esta investigación abarca a los directores de centros educativos del nivel básico de la ciudad de Santo Domingo. El total de directores de la ciudad de Santo Domingo es de cuarenta y cinco (45) en el Distrito 02 de Santo Domingo Centro; diez y ocho (18) en el Distrito 03 Santo Domingo Sur Central; treinta y tres (33) en el Distrito 04 de Santo Domingo Noroeste; y cuarenta (40) en el Distrito 05 Santo Domingo Oeste; para un total de 136 directores de centros educativos públicos.

Para seleccionar la muestra del distrito a ser utilizado como universo, las escuelas a elegir se deberán trabajar con el nivel básico, en tanda matutina debido a que en casi el 90% de las escuelas tiene el mismo director en tanda matutina como vespertina y tener al menos un maestro o maestra por ciclo del nivel básico, de tal modo que en los casos que haya más no se vean afectados los resultados. Esto hace que las escuelas se delimiten a catorce (14) tanto en la zona urbana como en la zona urbano- marginal en el Distrito 02, seleccionando 4 por cada centro educativo para ser encuestados para un total de 56 maestros.

Se realizó un ejercicio de validación del instrumento con un grupo de 10 maestros y maestras de 2 escuelas.

El instrumento utilizado se elaboró a partir de las funciones de supervisión que aparecen descritas en el “Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos”, para lo cual se toman como opciones de respuesta las siguientes equivalencias:

- 1) Muy de acuerdo/ Siempre/ Completamente
- 2) De acuerdo/ Casi siempre/ Bastante
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ Algunas veces/ Regular
- 4) En desacuerdo/ Casi nunca/ Poco
- 5) Muy en desacuerdo/ Nunca/ Nada

Se incluyeron además, algunos ítems biográficos y estadísticos acerca de los encuestados, con informaciones relevantes tales como: sexo, tiempo de experiencia, nivel académico entre otras.

## **Resultados**

El estudio se realizó con 56 maestros y maestras de educación básica de escuelas públicas del Distrito Escolar 15-02, de distintos niveles académicos y tiempo de experiencia en el área educativa. De los mismos 41 eran del sexo femenino, lo que equivale al 73.2 % y 15 del sexo masculino, correspondiente al 26.8 %.

A partir de la década de los 90, la República Dominicana, al igual que otros países Latinoamericanos puso en marcha importantes proyectos con el fin de implementar una reforma en las políticas y programas dirigidos al desarrollo de la educación de manera que pudieran hacer frente a los viejos paradigmas y superar los problemas y dificultades que arrastraba el sistema educativo desde hacia varias décadas.

Se elabora entonces El Plan Decenal de Educación para dar respuestas a las nuevas exigencias en la educación, tanto como una respuesta a las necesidades nacionales, como para dar cumplimiento a los acuerdos internacionales sobre la materia.

Los nuevos esquemas planteados en el Plan Decenal dan relevancia a la gestión a nivel de centro educativo que supone avanzar en la concepción del principio de descentralización. Esto implicó aceptar y promover en los actores del proceso educativo la capacidad de intervenir, participar y hasta modificar algunos elementos y contenidos del mismo.

Partiendo de estos planteamientos, surge la inquietud acerca del cómo se han incorporado estos cambio en nuestras escuelas, tomando como punto de partida la labor del director/a de centro.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como punto de partida el "Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos", el cual plantea de manera explícita todas las actividades que como supervisor del proceso educativo tiene la responsabilidad de favorecer el director /directora.

En los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los maestros es importante acentuar los siguientes aspectos:

Casi el 50% de ellos no conoce el documentos del "Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos", por lo tanto, sus opiniones acerca de la práctica de supervisión del director, estaba fundamentada en el conocimiento práctico de las mismas.

Este aspecto es reforzado por la cantidad de años de experiencia ya que un 58% de los encuestados tiene más de 11 años de experiencia docente.

**Cuadro #1**  
*Años de experiencia como maestro*

	Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acumulado
	1 a 3 años	2	3.6	3.7	3.7
	4 a 6 años	4	7.1	7.4	11.1
	7 a 10 años	15	26.8	27.8	38.9
	11 a 15 años	17	30.4	31.5	70.4
	16 años o más	16	28.6	29.6	100.00
	Total	54	96.4	100.00	
	N/R	2	3.6		
Total		56	100.00		

**Cuadro #2**  
***Conoce el manual de puestos y funciones de centros educativos***

	Rango	Respuestas	%	% Válido
	Si	29	51.7	54.7
	No	24	42.8	45.3
	Total	53	96.4	100.00
	N/R	3	5.3	
Total		56	100.00	

Al cuestionar acerca de los puestos que conforma el organigrama de las escuelas, la mayoría de los maestros respondieron que el puesto y funciones más conocidos a nivel general es el de Director de centro con un 29.5%, seguido por el de maestro 16.7%, los demás, en orden de porcentajes son: consejo escolar y consejo técnico académico con un 7.4% cada uno, sub-director, supervisor y secretaria docente 5.5% individualmente. Los demás puestos obtuvieron menos de 4% cada uno equivalente a un rango de 1 – 2 respuestas.

Acerca de las responsabilidades que acerca de la función de director plantea el “Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos”, los más conocidos por lo maestros son: funciones administrativas 24%, buenas relaciones humanas 14.8%, colaborar con el buen funcionamiento del centro 11.1%, tener un título como maestro o supervisor 9.2%, asumir las decisiones del equipo directivo 7.4%.

En cuanto a las actividades para la mejora del centro educativo el 96.3 respondió de manera positiva, mientras que el 3.7% asegura que el director no promueve actividades para la mejoras de la escuela. En ese orden las actividades mencionadas con mayor porcentaje fueron: mantener buenas relaciones con los padres y la comunidad 18.5%, promover charlas 16.6%, organización de kermés 14.8%, paseos culturales 11.1% y cursos extracurriculares y convivencias con 9.2% cada una. (cuadro #3).

**Cuadro # 3**  
**Actividades que promueve el director para la mejora del centro**

Actividades	Respuestas	%
Buenas relaciones con los padres de la comunidad	10	18.5%
Mantener la disciplina dentro del plantel con los padres	1	2.1%
Paseos culturales	6	11.1%
Kermesse	8	14.8%
Charlas	9	16.6
Convivencias	5	9.2
Cursos extracurriculares	5	9.2
Buenas relaciones con el personal docente	3	6.3%
Reuniones por grado para detectar problemas colectivos	2	4.2%
Celebración de días festivos	1	2.1%
Actividades educativas y deportivas, Celebraciones festivas	4	8.3%
Los CCC, talleres	2	4.2%
Total	56	100.00

Como parte de las medidas para suscitar el progreso de la escuela es importante el aspecto de la investigación – acción en el proceso educativo a lo que el 39.3 estuvo completamente de acuerdo que siempre se promueve este tipo de iniciativas, un 48.2% dijo que casi siempre, el 12.5 % expresaron que raras veces o casi nunca se promueven estas iniciativas. (cuadro #4).

**Cuadro # 4**  
*Promueve investigaciones sobre diferentes aspectos del proceso educativo*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre/ Completamente	22	39.3	41.5	41.5
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	27	48.2	50.9	92.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	2	3.6	3.8	96.2
En desacuerdo/Casi nunca/ Poco	2	3.6	3.8	100.0
Total	53	94.6	100.0	
N/R	3	5.4		
Total	56	100.0		

Uno de las necesidades más apremiantes para el buen desarrollo de las organizaciones es la existencia de normas, reglamentos y medidas para direccional las labores, en ese contexto se inquirió a los maestros acerca de la existencia de las mismas en sus respectivos centros a lo cual el 92.95 expresaron que sí existen, concordandó a su vez que los responsables de hacer cumplir los mismos es el director de centro 16%, los directores y maestro 21.4%.la SEE 19.6 % estudiantes y padres con un 21.4% (cuadros # 5 y 6).

**Cuadro #5**  
*¿Existen en la escuela normas, medidas y reglamentos institucionales?*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
SI	52	92.9	100.0	100.0
NO	0	0.0		
N/R	4	7.1		
	56	100.0		



**Cuadro #6**  
*Quienes hacen cumplir las normas*

Rango	Respuestas	%
Director	9	16.00
Director y maestros	11	19.6
Supervisor	9	16.00
SEE	11	19.6
Estudiantes y padres	12	21.4
Amigos de la comunidad y Otros	4	7.1
<b>Total</b>	<b>56</b>	

Los aspectos que implican un seguimiento a lo que al proceso de enseñanza –aprendizaje se refiere, es importante destacar muchos de los procesos que se relacionan directamente con el aspecto académico se cumplen por parte de los directores y directoras de centro, como se puede observar en los siguientes cuadros:

**Cuadro #7**  
*Propicia el desarrollo de una propuesta curricular*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	34	60.7	64.2	64.2
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	13	23.2	24.5	88.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	4	7.1	7.5	96.2
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	2	3.6	3.8	100.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>94.6</b>	<b>100.0</b>	
N/R	3	5.4		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.</b>		

**Cuadro #8**  
*Supervisa el nivel de aprendizaje del estudiantado sistemáticamente*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	19	33.9	33.9	33.9
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	25	44.6	44.6	78.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	6	10.7	10.7	89.3
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	6	10.7	10.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Uno de los aspectos importantes de la supervisión, es el que concierne a los aspectos del seguimiento académico pedagógico que se desarrolla en las escuelas, en este sentido la mayoría de los maestros afirman que en la supervisión de los estudiantes (cuadro #8), las evaluaciones (cuadro #9) y la observación del trabajo en sentido general (cuadro 10) los directores de centro educativo mantiene un seguimiento adecuado en su rol como gestores.

**Cuadro # 9**  
*Supervisa las evaluaciones de los estudiantes*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	23	41.1	43.4	43.4
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	22	39.3	41.5	84.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	5	8.9	9.4	94.3
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	3	5.4	5.7	100.0
Total	53	96.6	100.0	
N/R	3	5.4		
Total	56	100.0		

**Cuadro #10**  
***Observa el desarrollo del trabajo general***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	33	58.9	61.1	61.1
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	14	25.0	25.9	87.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	5	8.9	9.3	96.3
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	1	1.8	1.9	98.1
Muy en desacuerdo Nunca/Nada	1	1.8	1.9	100.0
Total	54	96.4	100.0	
N/R	2	3.6		
Total	56	100.0		

Las relaciones entre los actores del proceso educativo es un eje transversal de las áreas académicas y administrativa. Mantener las relaciones de manera abierta, fomentando un clima de comunicación, trae como resultado un clima de trabajo más cómodo, una participación más activa y especialmente una retroalimentación de los actividades y procesos que desarrollan en la escuela.

**Cuadro #11**  
***Mantiene unas comunicaciones permanentes con el personal para tratar de mantener relaciones adecuadas***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre / Completamente	37	66.1	66.1	66.1
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	14	25.0	25.0	91.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	3	5.4	5.4	96.4
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

**Cuadro #12**  
***Convoca y preside reuniones con los padres y madres  
y el personal del Centro***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	38	67.9	69.1	69.1
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	12	21.4	21.8	90.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	2	3.6	3.6	94.5
En desacuerdo/Casi nunca/ Poco	2	3.6	3.6	98.2
Muy en desacuerdo Nunca/ Nada	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	98.2	100.0	
N/R	1	1.8		
Total	56	100.0		

En los cuadros siguientes cuadros se resaltan importantes áreas: el seguimiento cercano al cumplimiento de los planes y programas que se deben ejecutar en el quehacer de la escuela, abarcando el seguimiento y organización de los exámenes, la observación de los procesos, la evaluación del trabajo en equipo entre otros. Cabe en esta parte hacerse el cuestionamiento acerca de cuánto de pedagógico tiene esta labor. Si es la ejecución de los planes para el cumplimiento de las normativas o es verdaderamente un desarrollo académico –pedagógico que toma como punto de partida estos para su progreso y mejora. Es un punto neurálgico que se extiende a todas los componentes del sistema educativo en las escuelas.

**Cuadro #13**

***Supervisa el cumplimiento y desarrollo de planes y programas***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/ Siempre / Completamente	34	60.7	61.8	61.8
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	18	32.1	32.7	94.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	1	1.8	1.8	96.4
En desacuerdo/ Casi nunca/Poco	2	3.6	3.6	100.0
Total	55	98.2	100.0	
N/R	1	1.8		
Total	56	100.0		

**Cuadro #14**

***Organiza y supervisa los exámenes***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	27	48.2	49.1	49.1
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	23	41.1	41.8	90.9
Ni de acuerdo ni en des- acuerdo /Algunas veces/ Regular	3	5.4	5.5	96.4
En desacuerdo/Casi nun- ca/Poco	1	1.8	1.8	98.2
Muy en desacuerdo Nun- ca/Nada	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	98.2	100.0	
N/R	1	1.8		
Total	56	100.0		

**Cuadro #15**  
*Hace observaciones sobre las actividades que realizan los educadores*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	36	64.3	65.5	65.5
De acuerdo/Casi siempre/Bastante.	13	23.2	23.6	89.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	5	8.9	9.1	98.2
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	98.2	100.0	
N/R	1	1.8		
Total	56	100.0		

**Cuadro #16**  
*Conoce y aprueba proyectos académicos y administrativos presentados por los maestros*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	31	55.4	59.6	59.6
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	14	25.0	26.9	86.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	4	7.1	7.7	94.2
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	2	3.6	3.8	98.1
Muy en desacuerdo Nunca/Nada	1	1.8	1.9	100.0
Total	52	92.9	100.0	
N/R	4	7.1		
Total	56	100.0		

**Cuadro #17**  
***Orienta el proceso de enseñanza aprendizaje***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	29	51.8	51.8	51.8
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	20	35.7	35.7	87.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	6	10.7	10.7	98.2
En desacuerdo /Casi nunca/Poco	1	1.8	1.8	100.0
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro #18**  
***Evalúa el trabajo en equipo***

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	29	51.8	52.7	52.7
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	19	33.9	34.5	87.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	6	10.7	10.9	98.2
En desacuerdo/ Casi nunca/Poco	1	1.8	1.8	100.0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>98.2</b>	<b>100.0</b>	
N/R	1	1.8		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>		

**Cuadro #19**  
*Supervisa la seguridad del centro*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	44	78.6	78.6	78.6
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	10	17.9	17.9	96.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	1	1.8	1.8	98.2
En desacuerdo/ Casi nunca/Poco	1	1.8	1.8	100.0
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro #20**  
*Revisa los registros periódicamente para evaluar el avance de los estudiantes*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	37	66.1	67.3	67.3
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	13	23.2	23.6	90.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	2	3.6	3.6	94.5
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	2	3.6	3.6	98.2
Muy en desacuerdo Nunca/Nada	1	1.8	1.8	100.0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>98.2</b>	<b>100.0</b>	
N/R	1	1.8		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>		



**Cuadro #20**  
**Realiza visitas periódicas a los salones de clases**

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	28	50.0	50.0	50.0
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	21	37.5	37.5	87.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	5	8.9	8.9	96.4
En desacuerdo/ Casi nunca/Poco	2	3.6	3.6	100.0
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro #21**  
**Evalúa el proceso de enseñanza aprendizaje**

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	28	50.0	54.9	54.9
De acuerdo/Casi siempre/ Bastante	15	26.8	29.4	84.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	5	8.9	9.8	94.1
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	1	1.8	2.0	96.1
Muy en desacuerdo Nunca/Nada	2	3.6	3.9	100.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>91.1</b>	<b>100.0</b>	
N/R	5	8.9		
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.0</b>		

**Cuadro #22**  
*Sirve de enlace con la SEE*

Rango	Respuestas	%	% Válido	% Acum.
Muy de acuerdo/Siempre /Completamente	38	67.9	74.5	74.5
De acuerdo/Casi siempre/Bastante	9	16.1	17.6	92.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo /Algunas veces/ Regular	2	3.6	3.9	96.1
En desacuerdo/Casi nunca/Poco	2	3.6	3.9	100.0
Total	51	91.1	100.0	
N/R	5	8.9		
Total	56	100.0		

Una de las principales funciones que históricamente ha tenido el director de centro es la de mantener un canal de relación permanente con los estamentos oficiales y la Secretaría de Estado de Educación para mantener una relación más directa los planes que a nivel macro elabora la institución y que el director y directora tienen la responsabilidad de llevar a las escuelas. En este sentido se ha puesto de manifiesto a lo largo de los años, que este vínculo entre la escuela - organismos superiores, ha sido más que cualquier cosa una relación en aspectos administrativos y cuantitativos (aulas, butacas, nómina etc.) y muchas veces incluso cargados de burocracia y procesos, lo que ha entorpecido, retrasado e incluso maltratado las relaciones entre los principales miembros de la educación, quien elabora los planes, políticas, normas y quienes deben ponerlas en práctica desde las aulas.

Esta relación burocratizada ha contribuido al freno del crecimiento y mejora de la educación e incluso la ha deteriorado en algunos casos.

El director de centro ha jugado un rol importante en este aspecto tratando de conciliar y fortalecer la escuela desde los recursos que dispone, esto incluye no sólo los recursos económicos y materiales, sino principalmente aquellos no tangibles y tan necesarios como los anteriores: capacitación, formación, seguimiento, asesoría.

## **Conclusiones**

La participación en la gestión educativa significa la posibilidad real de tomar parte activa en la elaboración, desarrollo y conducción del proceso educativo por parte de todos y todas los que intervienen en el mismo.

Los directores de centros educativos en la perspectiva de un currículo abierto y flexible, tienen la tarea de organizar los recursos humanos y materiales requeridos para que cada equipo diseñe, desarrolle y evalúe los proyectos, planes, programas, estrategias de intervención que requiera la población estudiantil que atiende, de manera que responda a las necesidades educativas que presenta; es así como entonces el papel de supervisión y acompañamiento se redimensiona como parte, no de los procesos burocráticos y de fiscalización como tiende a ser, sino como elemento constitutivo de proceso educativo.

Por medio de la elaboración de este trabajo se ha llegado a conocer del ámbito educativo, las principales funciones de la supervisión.

Se trataron aspectos tales como los principales objetivos, en donde se comprendió las acciones que se realizan mediante una buena supervisión por parte del director de centro como representante de los organismos superiores de educación dentro de la escuela.

De igual manera cuál es la percepción de los maestros acerca de los directores de centro cuáles son las principales funciones que llevan a cabo dentro de cada uno de sus responsabilidades tanto en la parte administrativa, como académica y pedagógica.

Las principales actividades que identificaron los maestros acerca del rol del director en el proceso de supervisión fueron los siguientes: el desarrollo de las actividades administrativas, mantener buenas relaciones humanas, asumir las decisiones del equipo administrativo

La mejora de la calidad educativa, es un compromiso principalmente de la escuela en todas sus áreas, por eso la supervisión y el acompañamiento, como parte del proceso deben ser fortalecidas, de manera que podamos favorecer a los directores y directoras a la mejora de su gestión y en consecuencia del desarrollo de la educación desde su seno que es la propia escuela.

De manera general se puede decir que se abordó el tema de la supervisión educativa, demostrando que a pesar del desconocimiento, que todavía hoy, a más de una década de la puesta en marcha del Plan decenal de

educación, todavía muchas de las reformas y mejoras que se plantearon para el sistema educativo dominicano, se encuentra en las publicaciones y documentos, y en la realidad prevalecen las antiguas prácticas fruto de la experiencia en las aulas.

Se hizo ostensible la necesidad de actualizar el proceso de supervisión, empleando un auténtico liderazgo interpretando procesos para mejorar el sistema educativo desde la escuela, como principales protagonistas de la educación.

La mejora de la calidad educativa, es un compromiso principalmente de la escuela en todas sus áreas, por eso la supervisión y el acompañamiento, como parte del proceso deben ser fortalecidas, de manera que podamos favorecer a los directores y directoras a la mejora de su gestión y en consecuencia del desarrollo de la educación desde su seno que es la propia escuela.

La supervisión escolar es todavía en gran medida una actividad administrativa, que desde su realidad trata de responder a las exigencias en los aspectos académicos – pedagógicos, pero que todavía necesita renovar, actualizar y reorientar su rol dentro de las escuelas. Para lograrlo es apremiante hacer una reconceptualización, donde se pueda incorporar en la labor de gestión un proceso de evaluación permanente, de manera crítica y participativa, que incluya a los principales actores del proceso educativo (profesores, directivos) y así encaminar el trabajo de la escuela y especialmente en los aspectos de la supervisión, al desarrollo de una práctica reflexiva, que incorpore los hechos concretos y realidades en un proceso de actualización que tenga como base la investigación –acción.

### **Bibliografía**

- Antúnez, Serafín. *La Acción Directiva an las Instituciones Educativas-Análisis y Propuestas*. Primera Edición. Editorial Horsori. Barcelona, 2000.
- Cela S.J., Jorge. *Gestión Prticipativa*. Segunda edición. Editora BUHO. República Dominicana, 1997.
- CEPAL – UNESCO. *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*, 1992.
- Cruz Cárdenas, Estervina. *Cómo influye la supervisión en la calidad de la enseñanza y rendimiento escolar en el nivel básico*, PUCMM, Santiago, 1995.

- Fernández, Jorge Max, *Sistema Educativo Dominicano*. Plan educativo # 3. Empresas Unidas, Santo Domingo, 1989.
- Fernán, Manuel, *Tecnología de la Supervisión docente*. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1980.
- Imiedo, Nércel, *Introducción a la Supervisión escolar*. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1975.
- Leamas, Luis A., *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Kapeluz, Buenos Aires, 1975.
- Mafla Abreu, Laura, *Propuesta de Supervisión Docente de los colegios privados del Distrito 15703*. UCSD, 2000.
- Pascual, Roberto et al. *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. Primera Edición. Editorial Narcea S.A., España, 1988.
- PNUD, *Desarrollo Humano en la República Dominicana*. Editora Corripio, Sto. Dgo. Rep. Dom. 2000.
- Quevedo, Juana et al. *Propuesta de Gestión: Asumir con Iniciativa la Gestión Educativa* Primera edición. Editora Visual Service SRL, 1996.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos, *¿Cómo promover la Transformación Curricular en los Centros Educativos?* Primera edición. Editora Impresión Papelería Josué C. Por A. República Dominicana, 1996.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos, *Fundamentos del Currículum. Tomo I : Fundamentación Teórico Metodológica*. Primera edición. Editora Alta y Omega. República Dominicana, 1994.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos, *Ordenanza 1'96 que establece la Evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media Especial y de Adultos*. Primera edición. Editora Alfa y Omega. República Dominicana, 1997.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos, *¿Por Qué? ¿Para Qué? De la Transformación Curricular*. Primera edición. Editora Corripio. República Dominicana, 1994.
- Secretaría de Estado De Educación y Cultura, *Ley General de Educación No. 66'97*. Editora Corripio. República Dominicana.
- Secretaría de Estado De Educación y Cultura, *Plan Decenal de Educación. Nivel Básico*. Primera edición. Editora Centenario S.A., República Dominicana, 1995.

- Secretaría de Estado de Educación y Cultura. *Síntesis de la Evaluación a Medio Término del Plan Decenal de Educación*. Primera Ed. Editora Centenario, Rep. Dominicana, 2000.
- Secretaría de Estado de Educación y Cultura. *Manual de puestos y funciones de centros educativos*. SEEBAC, Santo Domingo, 1994
- Secretaría de Estado de Educación y Cultura. *Fundamentos del Sistema de Supervisión Educativa*, SEEBAC, Santo Domingo, 1994.
- Stoner, J. Et al. *Administración*. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Salkind, Neil J.: *Métodos de Investigación*, Ed. Prentice Hall, 3era. edición México, 1999.
- UNESCO, UNICEF, PNUD, FNU, *Conferencia Mundial "Educación para todos"*, Jontiem, 1990.
- UNESCO, UNICEF, PNUD, FNUAP, *Foro Mundial de Educación*. Dakar, Senegal, 2000.
- Vallejo Matínez, Ivan; Vallejo Corro, Marco. *La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción*. <http://educacion.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/adcacar/dirrseed.html>, 2000.
- Zorrilla Arena, Santiago; Torres Xamar, Miguel y otros. *Metodología de la Investigación*. E. Mc Graw-Hill, México, 1999.

**Recibido: 25/11/05**  
**Aprobado: 20/01/06**