

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA**

**ESCUELA DE POST- GRADO**

**CARRERA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**



**INFLUENCIA DE LA SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA EN LA  
CALIDAD DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS EN LOS CENTROS  
AISLADOS DEL DISTRITO EDUCATIVO 11-04 DE LUPERÓN,  
AÑO 2005-2006**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR  
POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN  
DE CENTROS EDUCATIVOS**

**POR:**

**TOMASA PICHARDO GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS  
REPÚBLICA DOMINICANA  
AGOSTO, 2006**

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>IV</b>
<b>COMPENDIO</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>
<b>CAPITULO 1:</b>	
<b>INTRODUCCIÓN AL MUNICIPIO DE LUPERÓN</b>	
<b>CENTROS EDUCATIVOS OBJETOS DE ESTUDIO</b>	
<b>1.1 Aspectos generales del municipio de Luperón</b>	<b>2</b>
1.1.1 Aspecto histórico	2
1.1.2 Aspecto geográfico	2
1.1.3 Aspecto socioeconómico	5
1.1.4 Aspecto Educativo	6
<b>1.2 Descripción de los centros educativos objetos de estudio</b>	<b>7</b>
1.2.1 Centro Educativo Nemencia Lerowx	7
1.2.2 Centro Educativo El Fundo	8
1.2.3 Centro Educativo Monte Aguilar	8
1.2.4 Centro Educativo Guzmán Abajo	9
1.2.5 Centro Educativo Guzmancito	9
1.2.6 Centro Educativo Cruce de Guzmán	10
<b>CAPÍTULO 2:</b>	
<b>LA SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA EN CALIDAD DE LOS PROCESOS</b>	
2.1 Antecedentes de la supervisión en la República Dominicana	11
2.2 La Supervisión escolar	14
2.3 La actitud del maestro	15
2.4 Función de la Educación en la República Dominicana	17
2.5 Importancia de la acción supervisora	18
2.6 Principio de la Supervisión	19
2.7 Los Supervisores y sus cualidades	20
2.8 La percepción	21
2.9 Trabajo en equipo	23
2.10 Liderazgo pedagógico del gerente educativo	24
2.11 Rol de los directores en la familia escolar	25
2.12 El Rol de los directores de centro	26
2.13 Conceptos sobre gestión	27
2.14 Las funciones del director como gestor de centro educativo	29
2.15 Papel del director en los centros Educativos	31
2.16 La supervisión Pedagógica	34

2.17 Tecnología de la supervisión docente	36
2.18 La supervisión como sistema	37
2.18.1 Partes fundamentales de un sistema	38
2.19 Técnicas de la supervisión	39
2.19.1 Principales técnicas indirectas	39
2.19.2 Técnicas directas	39

### **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

3.1 Análisis de la encuesta aplicada a los/as Directores/as	41
3.2 Análisis de la encuesta aplicada a los/as Técnicos de Distritos	52
3.3 Análisis de la encuesta aplicada a los/as maestros/as	66

### **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1 Análisis	80
--------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	84
<b>RECOMENDACIONES</b>	88

Anexos	
Bibliografía	

## **COMPENDIO**

La investigación se realizó sobre la Influencia de la Supervisión pedagógica en la calidad de los procesos educativos en los centros aislados del distrito Educativo 11-04 de Luperón en le año 2005-2006

El proceso investigativo se llevó a cabo en seis centros educativos aislados del municipio de Luperón, los cuales fueron: El Fundo, Cambiazo Guzmancito, Monte Aguilar, Guzmán Abajo, Cruce de Guzmán en una población de seis directores, trece maestros/as y ocho técnicos distritales para un universo de 27 encuestados.

La supervisión educativa es una de las herramientas que permite mantener el control de los procesos educativos, a principio del siglo XXI la educación establece como norma la supervisión de los centros sin importar la posición geográfica donde están ubicados los centros educativos.

Estos centros están ubicados geográficamente en la parte norte del municipio de Luperón provincia Puerto Plata, estas zonas bañadas por la fresca brisa del Océano Atlántico, y un camino de difícil acceso. Presentan características similares.

La supervisión tiene funciones de gran importancia dentro del proceso educativo entre ellas se destacan asesorar, informar y controlar. A la vez apoya a los directores para garantizar que los docentes evalúen y certifiquen los procesos educativos de acuerdo a las normas vigentes.

La globalización de la educación dentro de un marco operativo hace posibles que los planes de desarrollo educativo de cada centro este vigente mediante un monitoreo que haga posible que el centro más apartado en la zona rural reciba las orientaciones adecuadas a las necesidades fundamentales.

Es un estudio no experimental, porque no se hicieron variar intencionalmente las variables, y descriptivo porque se explican las situaciones tal como se dieron en el contexto.

Para la realización y organización del estudio se tomaron en cuenta los aportes de investigadores y entendidos en la materia, haciendo énfasis en las investigaciones que se han realizado en República Dominicana.

La importancia de la investigación está en la reflexión que provocará en los directores y técnicos acerca de la función de supervisar, supervisión escolar, supervisión pedagógica y otros elementos al desarrollar sus labores como supervisores. Además que los resultados generados constituyen un aporte fundamental para los nuevos cambios que se gestarán en el seno de la educación dominicana.

Para la recopilación de las informaciones se utilizaron diferentes instrumentos. Un cuestionario de 17 ítems a los maestros/as un cuestionario de 16 ítems a los técnicos, todos elaborados en base a los objetivos e indicadores de la investigación.

Dentro de los principales hallazgos que arrojó esta investigación se pueden mencionar: El 77% de los maestros/as encuestados se sienten siempre motivados al ser supervisados/as y el 23% dice que a veces, indicado que la mayoría de los docentes perciben la supervisión como positivas al proceso educativo.

El 83% de los maestros está en desacuerdo que la supervisión le quita tiempo en su trabajo docente, mientras que el 7% está de acuerdo. El 53% de los maestros/as consideran que la supervisión aumenta siempre la calidad de la educación, el 31% casi siempre, el 8% que a veces y un 8% que nunca.

El 85% de los maestros/as afirman que cuando el director supervisa lo hace en función pedagógica, y el 15% dice que en supervisión administrativa. El 66.66% de los directores no conoce nada de las normas establecidas en el manual de puesto y estatutos docente sobre la supervisión educativa y el 33.33% dice conocer mucho.

El 66.66% de los directores no conocen la ordenanza 1'78 sobre supervisión educativa y el 33.33% dice conocerla mucho. El 83.33% de los directores reciben las visitas de los técnicos adjuntos cuatro vez por año y el 16.67% señalan que siete veces al año. El 25% de los técnicos adjuntos supervisan los centros educativos una vez por año, el 12.5% dos veces por año, el 12.5% cuatro veces por año y el 50% siete veces por año.

### **Análisis del Objetivo No. I: Determinar la actitud del maestro/a frente a la supervisión pedagógica.**

Se determinó que el 77% de los maestros/as encuestados siempre se sienten en actitud positiva cuando son supervisados, mientras que el 23% afirma que a veces, razón que hace pensar que no todos los docentes presentan una actitud positiva al ser supervisado. El 63% de los técnicos dicen que la actitud de los maestros ante la supervisión es de colaboración y un 37% dicen que es de aceptación.

En los resultados de las encuestas aplicadas a los directores, sobre la actitud asumida por el maestro, el 33.33% dice que muestran una actitud de colaboración y el 67% afirma que es de aceptación.

En este objetivo se evidencia la influencia que ha tenido la supervisión pedagógica en la calidad de los procesos educativos en los centros aislados del

distrito 11-04 de Luperón, porque a pesar de la distancia de esos encuestados mantienen una actitud positiva hacia la supervisión en un 77%.

Sin embargo no dejan de expresar las pocas visitas y la falta de sistematicidad por parte de las autoridades, razón que le hace no mantener una actitud positiva como lo demuestra el 23% de los encuestados cuando se les supervisa.

### **Análisis del Objetivo No. 2: Identificar el tipo de supervisión que se le realiza a los docentes**

Al observar los datos de los maestros/as en el cuadro No. 8 como perciben la supervisión que se le realiza, el 53% dice que de ayuda, el 16% de motivación y el 31% de fiscalización. Por lo que después de analizar el concepto de supervisión de Anne Hicks, se coincide que la misma es una actividad dinámica, cooperativa, científica y de ayuda.

Con relación al tipo de supervisión que le hace el director a los docentes el 52% dice que en libros de textos, el 31% en estrategias metodológicas, y en cuanto a la revisión de los planes de clases no hubo ningún porcentaje.

Al analizar el tiempo de supervisión que le dedica el director a los docentes, el 7% dicen que semanal, mientras que el 93% afirma que mensual, sin embargo al hacerle la pregunta a los técnicos el 50% dice que mensual, el 25% trimestral y el 25% semestral.

En los resultados sobre si los directores cuando supervisar a los docentes ponen en práctica el diálogo reflexivo, el 33.33% dicen que a veces y el 66.67% afirma que siempre. El 100% de los técnicos dicen que cuando realizan la supervisión emplean el diálogo reflexivo.

Lo que evidencia debilidad en la manera como el Director realiza la supervisión y el tiempo que dedica, así como el tipo de supervisión que hace,

dejando de lado aspectos tan importantes como es el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y la elaboración de los planes de clases.

**Análisis del Objetivo No.3: Identificar el rol que asume el director en el proceso de supervisión pedagógica.**

En los resultados del rol del director se evidencia, en la supervisión que hace semanal en un 7% y mensual en un 93% a los maestros, donde las observaciones son acatadas en un 100% por los docentes.

Según el manual de descripciones de puestos y funciones para los centros educativos, están las principales funciones del director entre la que señala como él debe utilizar procedimientos que impliquen la administración de los recursos humanos, materiales, financieros.

Sin embargo al preguntarle a los directores si conocían las normas establecidas en el manual de puesto, el 33.33% contestó que mucho y el 66.67% afirmó que nada, demostrando todo esto que los directores encuestados no poseen conocimientos en administración; sumándose a todo lo expuesto, el poco conocimiento de la ordenanza 1'78, con un 66.67%, de donde solo el 33.33% dice conocerla mucho.

Otro aspecto importante es el que indica que los directores al supervisar lo hacen en función pedagógica con un 85%, en función administrativa en un 15% y la función técnica no obtuvo porcentaje. Razón que hace que los directores que dirigen los 6 centros educativos que se han investigado, sean más pedagógicos que administrativos; tal es el caso como lo demuestra la pregunta No. 16 en la encuesta que se le hizo a los directores, donde el 100% son docentes.

**Análisis del Objetivo No. 4: Determinar si la supervisión docente cumple con sus funciones dentro del proceso educativo.**



Al preguntarle a los técnicos cuantas veces supervisan los centros educativos, el 25% dijo una vez al año, el 12.5% dos veces al año, el 12.5% a veces al año y el 50% afirma que siete veces al año.

En relación a si la supervisión aumenta la calidad de la educación, los maestros/as expresaron para un 8% que a veces, el 31% que casi siempre y el 53% siempre. Mientras que los técnicos un 25% dice que mucho, un 25% que muy poco y el 50% afirma que demasiado. Lo que demuestra que al parecer de los encuestados la supervisión cumple con la función, lo que no quedó claro es si ha aumentado la calidad en esos centros estudiados.

La supervisión pedagógica está enfocada como un proceso educativo para alcanzar objetivos de cambios previamente determinados y por lo tanto evaluables.

La supervisión es observada como una fiscalización por la mayoría de los docentes los cuales no asimilan este proceso por la falta de sistematización y la forma vacacional en que se procede en los centros aislados.

Las condiciones geográficas se asocian a la falta de actividad de la supervisión la cual se procede bajo condiciones. Todo esto constituye un problema que mueve preocupación haciendo interesante la investigación, debido a que existen 6 centros educativos en las zonas rurales aisladas a una distancia de 25 Km. de la zona urbana y además los caminos vecinales de acceso son intransitables, los obstáculos naturales de ríos y arroyos y de una geografía irregular.

Los directores de estos centros tienen doble rol, de docente y de director a la vez, lo cual constituye un problema para ejercer sus funciones que en mucho caso tiene que ausentarse y dejar los cursos sólo cuando se le requiere en la dirección del distrito para recibir informaciones sobre las funciones cotidianas en el centro.

Un director en esta zona tiene más funciones pedagógicas que administrativas, los cuales se desempeñan en recoger las estadísticas, reuniones con la sociedad de padres, desayuno escolar, entre otros.

La actitud de los docentes cuando son supervisados tienen una aparente cooperación, pero por falta de seguimiento su motivación tiende a bajar y se olvidan de los compromisos de cambiar hacia un trabajo más productivo en termino de la calidad.

Frente a esta situación nos planteamos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influye la supervisión docente en la calidad de los procesos educativos?
- ¿Cuál es la actitud de los maestros/as hacia la supervisión pedagógica?
- ¿Qué tipo de supervisión reciben los maestros?
- ¿Cuál es el rol del director en el proceso de supervisión?
- ¿Cumple la supervisión con la funciones en el proceso educativo?

La investigación que se llevó a cabo es un tema muy importante porque a través de él se determinó la supervisión pedagógica en la calidad de los procesos educativos en los centros aislados del distrito Educativo 11-04 de Luperón, en el año lectivo 2005-2006.

Además, es importante porque tiene como propósito aportar soluciones al problema a través de las recomendaciones, es conveniente porque sirve de soporte o punto de partida para futuras investigaciones que se realicen.

Tiene relevancia social porque demuestra o presenta razones que influyen en la supervisión pedagógica, puede ayudar a los directores y técnicos a realizar una mejor supervisión de su trabajo.

Los resultados generados a través de esta investigación serán de gran utilidad principalmente en el ámbito educativo, ya que ha proporcionado un documento importante para identificar las debilidades de la supervisión.

Este estudio constituye un aporte fundamental para los nuevos cambios que se gestaran en el seno de la educación dominicana y sus resultados motivarán a otras investigaciones.

Este tema está delimitado a seis centros educativos del Distrito 11-04, de Luperón, los cuales son, El Fundo, Cambiazo (Demencia Leroux Mena), Guzmancito, Ana Teresa Vásquez, Monte Aguilar, Guzmán Abajo y Cruce de Guzmán, de los cuales fueron seleccionados por estar ubicados a una distancia que dificulta la supervisión.

Los objetivos planteados en esta investigación son los siguientes:

Objetivo General: Determinar la influencia de la supervisión docente en la calidad en los procesos educativos en los centros aislados. Y como específicos

- Determinar la actitud del maestro frente a la supervisión pedagógica.
- Identificar el tipo de supervisión que se le realizan a los docentes.
- Identificar el rol que asume el director en el proceso de supervisión pedagógica.
- Determinar si la supervisión docente cumple con sus funciones dentro del proceso educativo.

Como limitaciones cabe señalar el factor tiempo, quien fuera el obstáculo principal, pero que finalmente fue vencido para dar feliz terminación a la investigación sobre la influencia de la supervisión pedagógica en la calidad de los procesos educativos en los centros aislados del distrito 11-04 de Luperón.

En esta investigación se llevó a cabo el diseño no experimental, porque no se hicieron variar intencionalmente las variables y descriptivo porque se explican las situaciones tal como se dan en el contexto.

Todo estudio puede considerarse como una búsqueda de los datos apropiados que permitan resolver ciertos problemas del conocimiento, obtenidos a través de un conjunto de unidades que constituyen el universo dentro del que opera la investigación.

Para realizar esta investigación y obtener las informaciones sobre la influencia de la supervisión pedagógica en los centros aislados de Luperón, se utilizó el método deductivo partiendo de lo general a lo particular.

Para la selección de los encuestados se utilizó 6 centros educativos, el universo en los directores y maestros y para los técnicos una muestra, porque de los 13 que existen en el distrito 11-04 sólo 8 visitan esa zona.

El procedimiento estadístico para expresar el porcentaje muestral fue mediante fórmula estadística  $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot q}{E^2}$

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot q}{E^2 (N-1) + Z^2 (P \cdot q)}$$

n= Muestra

N= Población

Z= Confiabilidad

E= Error muestral<sup>0</sup>

P= Probabilidad (+)

q= Probabilidad negativa

Un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para la recopilación de las informaciones se utilizaron diferentes instrumentos elaborados en base a los indicadores y objetivos de la investigación. Un cuestionario aplicado a los profesores de los seis centros en estudio que consta de 17 ítemes, distribuidos de la siguiente forma: Preguntas que se refieren a los datos personales del maestro/a y preguntas sobre la influencia de supervisión pedagógica.

Otro instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a los directores, el mismo consta de 16 ítemes en base a datos personales y a la supervisión que realizan. Además se les aplicó un cuestionario de 16 ítemes a los técnicos adjuntos.

Se recurrió a las técnicas de observación directiva con la visita a los diferentes centros educativos y diálogo con los diferentes actores educativos.

Los instrumentos citados fueron aplicados a los actores ya mencionados, los mismos definen los objetivos y el contenido del cuestionario lo que facilitó la agrupación de datos para hacer más tarde el análisis estadístico propuesto en la investigación.

La aplicación de los instrumentos a cada uno de los actores investigados se llevó a cabo por separado, tomando la población y muestra mencionadas en los párrafos anteriores, revisando cada una de las respuestas, en cuestionario por cuestionario y pregunta por pregunta, para así confirmar la relación existente entre cada una de las respuestas expresada por los diferentes grupos encuestados.

Después de agrupar los instrumentos se realizó el cruce de informaciones para comprobar la autenticidad de los resultados. En cuanto a la estadística informativa, luego de efectuada la tabulación de los datos se procedió a obtener

los porcentajes de cada uno de los casos, procediendo más tarde a la formación de los cuadros y su interpretación.

En el transcurso de tabulación manual y electrónica de la investigación se realizó el conteo de las respuestas alcanzadas, las mismas se procesaron en tablas formuladas en frecuencias y porcentajes que más tarde fueron sacadas del proceso de operacionalización de las variables que se estiman en cuantitativas.

La validez y confiabilidad se determinó mediante una primera aplicación de los instrumentos. Luego de una semana fueron de nuevo aplicados a las mismas personas y sus respuestas fueron exactamente las mismas en el 100%, lo que confirma que dichos instrumentos son confiables.

Esta investigación comprende cuatro capítulos:

En el capítulo I. Marco contextual: que tiene la contextualización sobre el municipio de Luperón, su economía, aspecto socio-cultural y la estructura y funcionamiento de los centros educativos donde se realizó la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación y la conceptualización sobre la supervisión escolar, funciones de la supervisión, importancia de la acción supervisora y sus principios, entre otros.

El capítulo III en el se hace la presentación y análisis de los datos y en el capítulo IV se presentan la discusión de los resultados.

## CONCLUSIONES

Al finalizar con el análisis de los resultados, se concluye dando respuesta a los objetivos planteados.

### **Análisis del Objetivo No. I: Determinar la actitud del maestro/a frente a la supervisión pedagógica.**

Se determinó que el 77% de los maestros/as encuestados siempre se sienten en actitud positiva cuando son supervisados, mientras que el 23% afirma que a veces, razón que hace pensar que no todos los docentes presentan una actitud positiva al ser supervisado. El 63% de los técnicos dicen que la actitud de los maestros ante la supervisión es de colaboración y un 37% dicen que es de aceptación.

En los resultados de las encuestas aplicadas a los directores, sobre la actitud asumida por el maestro, el 33.33% dice que muestran una actitud de colaboración y el 67% afirma que es de aceptación.

En este objetivo se evidencia la influencia que ha tenido la supervisión pedagógica en la calidad de los procesos educativos en los centros aislados del distrito 11-04 de Luperón, porque a pesar de la distancia de esos encuestados mantienen una actitud positiva hacia la supervisión en un 77%.

Sin embargo no dejan de expresar las pocas visitas y la falta de sistematicidad por parte de las autoridades, razón que le hace no mantener una actitud positiva como lo demuestra el 23% de los encuestados cuando se les supervisa.



## **Análisis del Objetivo No. 2: Identificar el tipo de supervisión que se le realiza a los docentes**

Al observar los datos de los maestros/as en el cuadro No. 8 como perciben la supervisión que se le realiza, el 53% dice que de ayuda, el 16% de motivación y el 31% de fiscalización. Por lo que después de analizar el concepto de supervisión de Anne Hicks, se coincide que la misma es una actividad dinámica, cooperativa, científica y de ayuda.

Con relación al tipo de supervisión que le hace el director a los docentes el 52% dice que en libros de textos, el 31% en estrategias metodológicas, y en cuanto a la revisión de los planes de clases no hubo ningún porcentaje.

Al analizar el tiempo de supervisión que le dedica el director a los docentes, el 7% dicen que semanal, mientras que el 93% afirma que mensual, sin embargo al hacerle la pregunta a los técnicos el 50% dice que mensual, el 25% trimestral y el 25% semestral.

En los resultados sobre si los directores cuando supervisar a los docentes ponen en práctica el diálogo reflexivo, el 33.33% dicen que a veces y el 66.67% afirma que siempre. El 100% de los técnicos dicen que cuando realizan la supervisión emplean el diálogo reflexivo.

Lo que evidencia debilidad en la manera como el Director realiza la supervisión y el tiempo que dedica, así como el tipo de supervisión que hace, dejando de lado aspectos tan importantes como es el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y la elaboración de los planes de clases.

### **Análisis del Objetivo No.3: Identificar el rol que asume el director en el proceso de supervisión pedagógica.**

En los resultados del rol del director se evidencia, en la supervisión que hace semanal en un 7% y mensual en un 93% a los maestros, donde las observaciones son acatadas en un 100% por los docentes.

Según el manual de descripciones de puestos y funciones para los centros educativos, están las principales funciones del director entre la que señala como él debe utilizar procedimientos que impliquen la administración de los recursos humanos, materiales, financieros.

Sin embargo al preguntarle a los directores si conocían las normas establecidas en el manual de puesto, el 33.33% contestó que mucho y el 66.67% afirmó que nada, demostrando todo esto que los directores encuestados no poseen conocimientos en administración; sumándose a todo lo expuesto, el poco conocimiento de la ordenanza 1'78, con un 66.67%, de donde solo el 33.33% dice conocerla mucho.

Otro aspecto importante es el que indica que los directores al supervisar lo hacen en función pedagógica con un 85%, en función administrativa en un 15% y la función técnica no obtuvo porcentaje. Razón que hace que los directores que dirigen los 6 centros educativos que se han investigado, sean más pedagógicos que administrativos; tal es el caso como lo demuestra la pregunta No. 16 en la encuesta que se le hizo a los directores, donde el 100% son docentes.

**Análisis del Objetivo No. 4: Determinar si la supervisión docente cumple con sus funciones dentro del proceso educativo.**

Al preguntarle a los técnicos cuantas veces supervisan los centros educativos, el 25% dijo una vez al año, el 12.5% dos veces al año, el 12.5% a veces al año y el 50% afirma que siete veces al año.

En relación a si la supervisión aumenta la calidad de la educación, los maestros/as expresaron para un 8% que a veces, el 31% que casi siempre y el 53% siempre. Mientras que los técnicos un 25% dice que mucho, un 25% que muy poco y el 50% afirma que demasiado. Lo que demuestra que al parecer de los encuestados la supervisión cumple con la función, lo que no quedó claro es si ha aumentado la calidad en esos centros estudiados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bittel, Ly Newton. W (1992): **Lo que todo supervisor debe saber**. Sexta edición, traducido por patricia Roberto Partearroyo, México.
- Carioca, J. (1991). **Calidad total de la formación procesional**. Cister-Forloit. Montevideo, Uruguay.
- Dawes. R (1975). **Fundamentos y técnicos de medición de Actitudes**. México. Limusa. Diccionario Enciclopédico práctico. Color. 1998
- De Hieno, 1974. **Enfoque práctico de la supervisión escolar**. Argentina Editorial Kapely.
- **Diccionario pequeño Larousse Ilustrado**(1997)
- Enciclopedia pedagógica del Ecuador (1967). Tomo IV. Argentina. Editora pandós.
- Escala, Miguel, J. (1997). **Creando Agentes de Desarrollo**. Servicio Escala de Educación y Desarrollo Humano, Santo Domingo, R. D..
- Fernández, J. (1998). **Hablemos de Supervisión**. Trabajo fotocopiado. Maestría en Administración de Educación. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (PUCMM), Santiago, R. D.
- Gitlow, H. y Githow, J. (1991). **Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Desming**. Guía práctica para mejorar su posición competitiva. Editora Norma, Bogotá, Colombia.
- Guadamuz, L. (1993). **El Plan Decenal y la Educación Superior**. Conferencia dictada en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, S. E. Santo Domingo, R. D.
- Hernández, M. **¿Qué hacen los directores IV?** Directoras de un Centro Educativo?. Revista de Educación. –año 1, No.1, 1993. Santo Domingo, R. D. Editora Alfa y Omega.
- Hernández, Sampieri R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1997). **Metodología de la investigación**.
- Lemus, L. (1976). **Pedagogía. Temas Fundamentales**, Argentina, editorial Kapeluz

- Matos, Hedí (1993). **La supervisión Técnico Pedagógica**. Revista de Educación, Santo Domingo, R. D. (Año 1, número 3
- Navarrete, G. (1993). **Reflexiones sobre calidad total aplicada a la educación**.- Santo Domingo, R. D. (Año 1, Núm. 2).
- Oyarce, O. (1989). **Supervisión Educativa Teoría y Práctica**.
- Plans, J. (1988). Madrid, Editora Deusto.
- Rodríguez, v. (1986). **Supervisión, Valores y Conducta Humana en el Trabajo**. Editora UASD, Santo Domingo, R. D.
- Robbins Stephen P. (1994). **Comportamiento Organizacional**. 6ta Edición, Pretende May, Mexico
- Secretaria de Estado de Educación y Cultura. (1993). **Manual de Descripciones de puestos y Funciones para los Distritos Educativos**. Editora de Colores, S. A. Santo Domingo, Rep. Dom.
- SEE.(1998). **La calidad, Innovación y los actores en el marco de la Transformación Curricular**. Santo Domingo. Editora Alfa y Omega.
- SEE. (1999). **La Gestión Productiva del centro Educativo**.
- SEE. (2000). **La Supervisión Educativa Central en los Procesos**
- Utates Guzmán, Antonio.(1998). **Rol del Director en la Administración Educativa**, Editora Teófilo, S. A. Santiago, Rep. Dom.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)