



“Año de la Superación del Analfabetismo”
Dirección Nacional de Supervisión Educativa

MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

“La supervisión educativa centrada en la mejora de la gestión y los aprendizajes”

Santo Domingo, D.N., 2014



Ministerio de Educación
REPUBLICA DOMINICANA

AUTORIDADES

Danilo Medina Sánchez

Presidente de la República Dominicana

Margarita Cedeño de Fernández

Vicepresidenta de la República Dominicana

Carlos Amarante Baret

Ministro de Educación

Jorge Adarberto Martínez

Encargado de la Oficina, Evaluación
y Control de la Calidad Educativa

CRÉDITOS

Título original: MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA, Santo Domingo, D.N., 2014

Elaboración: Dirección Nacional de Supervisión Educativa.

Directora General de Supervisión Educativa:

María Esperanza Ayala de la Cruz, M.A.

Equipo Técnico Dirección Nacional de Supervisión Educativa, MINERD:

Nicodemo Abreu Sánchez, M.A.

Aracelis Chala Rodríguez, M.A.

Pablito Contreras Valdez, M.A.

Licda. Elizabeth Núñez.

Lic. José Agustín Estévez Mejía.

Mariana Hernández Pinales, M.A.

Licda. Carmen Miguelina Adames.

Licda. Ruth Esther Reynoso.

Lic. Nelson Miguel Castillo.

Lic. Rafael Polanco Díaz.

Rafaelina Sosa, M.A.

Ing. María del Carmen Mena Jerez.

Licda. Wendy Yanira de la Cruz Peguero.

Eliás Yanet Díaz Felix, M.A.

Pedro Antonio Guzmán Santiago, M.A.

Equipo técnico de supervisión educativa de las regionales y distritos.

Diseño y diagramación: Maia Terrero Villamán

PRESENTACIÓN

La supervisión educativa es un proceso que tiene como principal finalidad el acompañamiento, seguimiento, evaluación y control de la gestión pedagógica e institucional, con miras a fortalecer el desempeño de los sujetos y el logro de los programas y políticas educativas.

Es una acción centrada en los sujetos, exige su valoración, desde la perspectiva del sentido humano y transformador. Les reconoce como actores conscientes de sus posibilidades, limitaciones y desafíos. En este orden, es una pretensión fortalecer la construcción de seres autónomos; crear conciencia colectiva, corresponsable del desarrollo de las personas con las que se interactúa, teniendo como norte los cambios cualitativos que han de producirse en las actitudes y las prácticas de los docentes, directivos y personal que participa en la acción de formar a los sujetos.

La Supervisión Educativa replantea la dimensión del Ser de los docentes y directivos a lo largo de toda la vida. Se concibe como apoyo pedagógico, ayuda al docente a estar atento, a buscar respuestas a situaciones problemáticas que afectan los procesos pedagógicos y administrativos en marcha. Considera al docente agente de cambio, corresponsable de su mejoramiento personal y profesional.

Con el propósito de impulsar cambios en los resultados esperados, se pone en ejecución este manual como herramienta que establece los criterios y orienta las acciones para la supervisión en las diferentes instancias del MINERD.

Carlos Amarante Baret
Ministro de Educación

CONTENIDO

CRÉDITOS	3
PRESENTACIÓN.....	4
INTRODUCCIÓN	6
I. CONSIDERACIONES GENERALES.....	6
1.1. El Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE).....	7
1.2. Propósitos del Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE) del MINERD.....	7
1.3. Vinculaciones, supuestos y compromisos del Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE).....	8
1.4. La supervisión como apoyo a la gestión institucional y pedagógica.....	9
II. PROTOCOLO PARA LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	10
2.1. La supervisión y la calidad de los aprendizajes	10
2.2. Un poco de historia	10
2.3. Principios que orientan el proceso de la Supervisión Educativa.	11
2.4. Algunos criterios para una efectiva supervisión educativa que fortalece la escuela.	13
2.5. Perfil del supervisor.....	13
2.6. Etapas del proceso de supervisión	14
2.6.1. Planeamiento y ejecución de las acciones.....	14
2.6.1.1. Intervención.	15
2.6.2. Acompañamiento pedagógico en el aula, seguimiento, monitoreo y control... ..	15
2.6.3. Evaluación	17
2.7. Herramienta de Apoyo al Sistema Nacional de Supervisión Educativa del MINERD.....	17
III. ENFOQUE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA	18
3.1. Modelo de Supervisión Educativa para fortalecer el acompañamiento pedagógico	18
3.2. Enfoque de la supervisión educativa desde la perspectiva humanística y reflexiva científica... ..	18
3.3. Propósitos del proceso de supervisión centrado en los aprendizajes.	19
3.4. Estrategias para la puesta en marcha de las acciones	20
3.5. Valores esenciales para la supervisión Educativa.	20
3.6. Perfil del equipo de supervisión educativa.	21
3.7. Características del equipo de supervisión.....	21
3.8. Estándares de procesos y procedimientos para el acompañamiento, auditoría y control.	22
3.9. Estructura organizativa de los equipos de supervisión educativa.	22
3.10. Funciones de los equipos de supervisión educativa	24
3.10.1. El Equipo Nacional de Supervisión Educativa debe.....	24
3.10.2. Equipo Regional de Supervisión Educativa debe.....	24
3.10.3. Equipo Distrital de Supervisión Educativa debe.....	25
3.10.4. Equipo Distrital de la Unidad de Desarrollo Curricular debe.	25
IV. SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SNGC) Y LA SUPERVISION EDUCATIVA	26
4.1. Estrategia de calidad para la supervisión educativa.	26
4.2. Políticas de gestión de la calidad	27
4.3. El currículo y la gestión de la calidad.	35
Bibliografía.....	37
ANEXOS: INSTRUMENTOS PARA LA SUPERVISIÓN.....	38

INTRODUCCIÓN

El paradigma sobre el cual se construye el sistema nacional de supervisión educativa (SNSE) parte de la auto-evaluación del centro educativo, el acompañamiento al docente, director/a, así como el cumplimiento de las normativas vigentes con el propósito de asegurar los estándares de calidad establecidos, conforme establece la Ley General de Educación No. 66-97, en sus artículos 61, 72c, 74f, 94b y 95d, e, g, LI ***“la supervisión, la evaluación y el control del sistema educativo son asumidos como los componentes fundamentales del mismo para asegurar el cumplimiento de los fines y propósitos que expresan su razón de ser y orientan el sentido del servicio educativo.”***

El manual de supervisión educativa, como herramienta que unifica los criterios para el desarrollo de acciones con miras a la mejora de los aprendizajes y los procesos en las aulas, contempla en primer lugar las consideraciones generales que orientan sobre el sistema nacional de supervisión (SNSE), los propósitos, vinculaciones, supuestos y compromisos del mismo, con el objetivo de lograr una supervisión enfocada hacia la calidad, expresando su razón de ser como apoyo institucional y pedagógico.

En su protocolo explica los conceptos, principios y criterios para una efectiva supervisión encaminada a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. En el mismo se recomienda el perfil del supervisor que queremos, trata cada etapa del proceso y hace una síntesis de cómo se concibe la herramienta de apoyo a la supervisión (SAS).

Los últimos dos capítulos de este manual tratan de cómo se piensa la supervisión desde su enfoque holístico, humanista, reflexivo y científico, del sistema nacional de gestión de la calidad y la supervisión educativa.

Para lograr el modelo de escuela que queremos en la república dominicana, es necesario desarrollar procesos de supervisión con eficiencia y eficacia en los centros educativos, distritos y regionales del país. Esto constituye un gran reto para garantizar que se cumplan con los estándares de calidad establecidos en las políticas educativas del MINERD.

Implica un compromiso con el centro educativo, más allá de la organización, funcionamiento, aprovechamiento del tiempo y cumplimiento del horario y calendario escolar, supone un cambio en la forma en que se gestiona y gerencia la escuela, se desarrolla el currículo, se administran sus recursos, se involucra la familia, los docentes, los estudiantes y se construyen vínculos fuertes con la comunidad.

I. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. El Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE)

El sistema nacional de supervisión educativa (SNSE) se constituye en un medio efectivo para asegurar los niveles de calidad de la educación, que son determinados por los lineamientos de las políticas educativas del MINERD, y las directrices técnicas de las Direcciones, Niveles, Modalidades, Currículo y Subsistemas Educativos.

Tiene como punto de partida la autoevaluación a los centros educativos que participaron en el Proyecto de Apoyo de la Calidad Educativa (PACE), el seguimiento a los procesos institucionales y pedagógicos, así como, el cumplimiento de las normativas vigentes.

El SNSE contribuye a fortalecer el liderazgo pedagógico, de modo que facilita y promueve la renovación de las prácticas de aulas orientadas por las normas y políticas curriculares.

Es necesario establecer redes de comunicación y rutas claras hacia el centro educativo, lo que permitirá descubrir las condiciones en que se presentan los hechos y posteriormente, plantear alternativas para la solución de los mismos.

1.2. Propósitos del Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE) del MINERD:

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE) garantiza los niveles de calidad cualitativos de la educación, la cual posibilita la toma de decisiones a partir de informaciones confiables y la mejora continua de los procesos institucionales y pedagógicos de la escuela, concretamente busca:

- ❖ Dar seguimiento a la ejecución del currículo en todos los niveles y modalidades, así como a los distintos planes, programas o proyectos educativos.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes del MINERD y garantizar que la operación de los servicios educativos en los niveles y modalidades educativas en el ámbito de influencia (jurisdicción) se desarrolle en estricto apego a las leyes, reglamentos, normas, lineamientos y criterios establecidos por los mandos superiores y medios¹.
- ❖ Facilitar los canales de comunicación entre las diversas instancias del MINERD, así como la supervisión de su propia evaluación.
- ❖ Propiciar y consolidar en las regionales y distritos educativos el desarrollo de una cultura de acompañamiento formativo que favorezca la retroalimentación y el uso de los resultados para la mejora de la calidad educativa.
- ❖ Orientar, desarrollar y mantener un sistema de acompañamiento y control efectivo de la gestión de las diferentes instancias de la estructura pedagógica y administrativa del MINERD.
- ❖ Seguimiento a los procesos pedagógicos y administrativos que se generan en el centro educativo con miras a la mejora permanente.
- ❖ Contribuir a mejorar la tasa de estudiantes exitosos, contando con el suministro de informaciones relevantes, oportunas y verificables.
- ❖ Contribuir a la articulación de las acciones y al fortalecimiento de las sinergias de la estructura organizativa para el logro de una educación de calidad en toda la geografía nacional.

¹ Guía de trabajo, seguimiento (la supervisión educativa centrada en los procesos), secretaría de estado de educación y cultura SEEC, Dirección de Educación Media, 2000, Pág.43.

1.3. Vinculaciones, supuestos y compromisos del Sistema Nacional de Supervisión Educativa (SNSE).

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa busca crear un clima de confianza entre las diversas instancias educativas, conocer las realidades institucionales y pedagógicas de cada uno de los centros educativos y sus entornos, desde una perspectiva de resolución de problemas, construir un equipo colectivo en favor de la calidad de la educación, racionalizar el uso de los recursos, y echar a andar procesos de mejora continua auto-sostenibles.

Se enfatiza la responsabilidad ciudadana con base en un ejercicio de veeduría social y sentido de “**rendir cuentas**” sobre los resultados de la gestión.

Asimismo, el SNSE vela por la coordinación continua entre las distintas dependencias del MINERD, en particular con las direcciones de los distintos Niveles, Modalidades e Institutos descentralizados (INAFOCAM, ISFODOSU, IDEICE), con el propósito de nutrir el proceso de toma de decisiones en materia de políticas de formación y actualización docente, curricular, tecnologías y las regulaciones que sean pertinentes.

Identifica los requerimientos necesarios, en tanto el Instituto de Evaluación e Investigación de la Calidad de la Educación (IDEICE), definirá como líneas estratégicas de investigación los aspectos vinculados con la supervisión, de igual modo, identifica las necesidades de formación del sistema, mientras que las tareas de capacitación, formación y actualización quedan a cargo del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM).

Los siguientes, son supuestos que asume el SNSE, partiendo del Modelo de Gestión de la Calidad para los centros educativos:

- ❖ Los propósitos, los contenidos curriculares y los aprendizajes esperados son conocidos, promovidos y puestos en práctica por los miembros de la comunidad educativa.
- ❖ El centro educativo funciona como una comunidad de aprendizaje que se responsabiliza por los logros de todos los estudiantes.
- ❖ Los/as maestros/as proporcionan atención personal a cada estudiante en el aula en un proceso de aprendizaje, transmitiéndoles altas expectativas en su desempeño y logrando mejores resultados de aprendizajes.
- ❖ Los maestros disponen de espacios para la reflexión pedagógica, intercambio de experiencias y aprendizajes, desarrollando planes de mejoramiento personal y continuo.
- ❖ El centro educativo hace un buen uso del tiempo escolar y aprovecha eficientemente los recursos humanos y materiales disponibles.
- ❖ Existe una convivencia escolar positiva que facilita un ambiente propicio para el aprendizaje, de respeto, seguridad y la colaboración en el centro educativo.
- ❖ El centro educativo cuenta con un Proyecto Educativo de Centro (PEC) que orienta su gestión institucional y pedagógica, dirigiendo sus acciones con el fin de mejorar la calidad educativa.
- ❖ La familia al igual que la comunidad participan a través de los diferentes organismos de participación o representación de manera activa y permanente.

- ❖ La Junta de Centro o de Plantel, administra y rinde cuentas eficientemente de los recursos disponibles.
- ❖ El centro educativo cuenta con una infraestructura básica adecuada, acorde a su población estudiantil, utilizándola con eficiencia.

1.4. La supervisión como apoyo a la gestión institucional y pedagógica

La supervisión educativa es un medio de apoyo a la gestión institucional y pedagógica, concebida y desarrollada con el propósito de acompañar, monitorear, dar seguimiento a las tareas del centro educativo y centralizar la función de control sobre los resultados de los aprendizajes. En tal sentido, es el corazón de los instrumentos que disponen las autoridades educativas para acercar las políticas educativas dirigidas a la mejora de la calidad, y al mismo tiempo se espera que funcione como canal de comunicación e interacción entre los centros educativos, los distritos, las direcciones regionales y la sede del MINERD.

La tarea que cumple el supervisor responde a la concepción del “amigo – crítico” del centro cuya función de veeduría se concentra en la articulación de los procesos o resultados que contribuyan al aprendizaje esperado de los estudiantes; sin embargo, ello no implica renunciar a la observación del cumplimiento de la normativa vigente, ni de los compromisos y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados. La acción de supervisar es entendida desde una perspectiva diferente, se reduce el sentido fiscalizador; la vocación de sancionar, para focalizarse en el desarrollo de procesos de reflexión e innovación como paso a la solución de las situaciones problemáticas, cuidando de las particularidades y la dimensión humana de quienes son supervisados.

Dentro de esta concepción, los centros han de avanzar progresivamente en la dirección de autodefinir los caminos hacia la mejora de la calidad. Las instancias técnico-pedagógicas del sistema facilitan este proceso acompañando, apoyando, analizando informaciones, estableciendo lineamientos que contribuyan a la toma de decisiones documentadas, así como, compartiendo otras experiencias. Para que la supervisión sea un instrumento eficaz en su propósito de asegurar los niveles de calidad esperada, docentes, directores de centros, técnicos distritales y el personal asignado a la tarea de supervisión, directores distritales y comunidad escolar deben interactuar intervenir y comprometerse. El director y su equipo de Gestión de Centro (EGC) y el coordinador pedagógico se concentrarán en el acompañamiento al docente en el aula. El equipo de supervisores en la realización de diagnósticos, de monitoreo y seguimiento sistemático que genera valor agregado a la labor del centro educativo.

El valor asignado a la supervisión está centrado en su capacidad para prevenir y corregir los incumplimientos o desvíos del Proyecto de Centro y de las normativas vigentes, así como aportar elementos a las autoridades educativas para actualizar la normativa que regula las actividades de los centros educativos.

El SNSE subraya la necesidad de contar con evidencias que muestren la aplicación oportuna de las acciones correctivas, evaluación de la eficacia de dichas acciones implementadas, investigación y el análisis que permita identificar causas y buscar soluciones a las consecuencias. Las evidencias refuerzan las prácticas de gestión de los diferentes procesos, así como, las normativas o estándares de registros de todo sistema de calidad.

Supervisores y supervisados tienen la oportunidad de realizar revisiones constantes y planificadas de los procesos de enseñanza -aprendizaje, revisiones orientadas a la mejora sostenida de la

calidad educativa. En fin, se concibe el SNSE como un medio para la acción positiva y democrática de la educación y se implementa en el marco de un proceso participativo y plural.

II. PROTOCOLO PARA LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

2.1. La supervisión y la calidad de los aprendizajes

La supervisión educativa se asume desde el MINERD como uno de los componentes fundamentales para asegurar el cumplimiento de los fines y propósitos que expresan su razón de ser y orientan el sentido del servicio educativo que está comprometido a brindar a la sociedad dominicana. (Ley 66'97).

Los registros sobre bajos índices de calidad expresados en los resultados de las evaluaciones, así como, los grandes desafíos y retos hacia la mejora de los aprendizajes, apoyados por una inversión presupuestaria al aplicar la Ley, otorgando el 4% del presupuesto nacional a la educación; plantean la necesidad de dar respuesta oportuna desde las aulas y los centros educativos a los desafíos pendientes que tiene la República Dominicana de una educación de calidad para todos los niños, las niñas, adolescentes, jóvenes y adultos de los niveles modalidades y subsistemas educativos.

En este sentido la dirección de supervisión educativa se ha propuesto poner en marcha un sistema nacional de supervisión centrado en los procesos pedagógicos, con sentido humano y enfoque transformador, de mirada reflexiva y crítica, valoración de los sujetos actores conscientes de sus posibilidades, limitaciones y desafíos; acciones que generen conciencia colectiva, corresponsable del desarrollo de las personas con las que se interactúa, teniendo como perspectiva los cambios cualitativos que han de producirse en las actitudes y la práctica de los directivos y los docentes.

La supervisión educativa apoya la revisión y desarrollo curricular, al tiempo que motiva, ayuda, estimula, comparte información pedagógica actualizada con los centros educativos a través de acompañamiento, seguimiento, monitoreo, evaluación y control de los procesos que se generan en el mismo, estableciendo equilibrio entre la gestión pedagógica e institucional.

Hace énfasis en una pedagogía de acción, en donde los docentes se constituyen en agentes de cambios e innovación, favoreciendo así, el trabajo colaborativo y elevando la calidad de los aprendizajes.

La supervisión educativa implica “**mirar de cerca**”, buscar solución a situaciones problemas, induce una mirada desde una visión global (holística). Es el liderazgo educacional en acción, por tanto es asistencia dada por personas competentes.

Centrada en los estándares de calidad, busca resultados que surgen del proceso del aprovechamiento del tiempo para el desarrollo curricular.

2.2. Un poco de historia

En el año 1991 se creó mediante Decreto Presidencial No. 8-91 una comisión integrada por representantes de los diferentes sectores de la sociedad: sector público (representado por la Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos (SEEBAC) , Universidades como la Autónoma de Santo Domingo (UASD), la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) y las principales Asociaciones Empresariales, Hombres de Empresa, Plan Educativo, EDUCA), el sector de los Maestros Organizados en la ADP y el sector Internacional (representado por el PNUD). El objetivo de la comisión fue formular junto a los demás actores, la Ley 66'97 para dar respuesta a los principales problemas educativos.

En esta Ley el tema de la Supervisión Educativa es considerado componente fundamental para que el MINERD cumpla con las funciones y tareas otorgadas por las políticas educativas contempladas en los planes de desarrollo puestos en marcha.

A partir del año 2008 la práctica de supervisión educativa ha sufrido cambios con el fin de apoyar y garantizar una alta calidad educativa, sustentada en los más recientes planes de reformas educativas: Plan Decenal de la Educación 2008-2018, el Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana 2003-2012, Estrategia Nacional de Desarrollo y el actual Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos, donde se asume un nuevo perfil del supervisor, basado en el conocimiento, las competencias, sentido ético, formación en valores y experiencia.

2.3. Principios que orientan el proceso de la Supervisión Educativa:

Los principios que fundamentan el proceso de Supervisión Educativa se conciben desde una dinámica esencialmente humana, con sentido ético, con una mirada holística del contexto socioeducativo donde los actores involucrados reflexionan en actitud crítica, buscando mejorar la gestión institucional y la pedagógica que inciden a su vez en la calidad de los aprendizajes. En este sentido se presentan algunos principios que orientan este proceso:

- ❖ **Educación de calidad para todos/as como un asunto de derechos humanos fundamentales:** las acciones de supervisión independientemente de la instancia a la que se refiera tendrán como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo, desde un enfoque de educación como derecho, y sobre el supuesto que todos los niños y niñas pueden y deben aprender (UNESCO/OREALC: 2007).
- ❖ **Acompañar más que fiscalizar:** crea espacio de reflexión que busca la mejora continua de la gestión institucional y la práctica pedagógica, dando lugar a encuentros formativos que hace del maestro/a un sujeto más consciente y creativo, incidiendo positivamente en los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos en los centros educativos.
- ❖ **Horizontalidad:** las relaciones entre supervisor/a y supervisado/a serán funcionales y no jerárquicas. Asimismo, el o la supervisado/a se constituye en sujeto activo en el proceso de su propia supervisión.
- ❖ **Objetividad, imparcialidad y transparencia:** Se reconoce que el ejercicio de supervisión es esencialmente subjetivo. No obstante, el SNSE dispondrá de un conjunto de instrumentos e indicadores con el propósito de minimizar los juicios personales, para asegurar la imparcialidad del supervisado a través del libre acceso a la información.
- ❖ **Los resultados de la supervisión son relevantes para el proceso de definición de política educativa y de mejora de la calidad:** la supervisión tiene una vocación transformadora de la práctica y de los contextos educativos, por tanto sus resultados se orientan a la mejora de la calidad de la educación en los términos que son definidos en el Modelo de Gestión de la Calidad (MGC), y sus periódicas revisiones. Todo acto de supervisión educativa debe agregar valor en cada centro educativo donde se desarrolle.
- ❖ **Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente:** las tareas de supervisión serán ejercidas por profesionales competentes con suficiente experiencia pedagógica, para cumplir con su función dignamente.
- ❖ **Multiplicidad de estrategias de aproximación:** el SNSE reconoce que existen múltiples estrategias de aproximación a la realidad educativa producto de la diversidad de medios y contextos. En consecuencia, no opta por una en particular, por el contrario, se enfoca sobre la articulación de procesos y resultados.

- ❖ **Coordinación y articulación:** el SNSE facilita y promueve la renovación de la práctica pedagógica permitiendo que se produzca una articulación dinámica, adecuada y oportuna entre los actores de la comunidad educativa, así como en las instituciones o redes de apoyo a través de los órganos concentrados, de cogestión al igual que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los centros educativos y otras dependencias.
- ❖ **Responsabilidad y sentido de “rendir cuentas”:** toda acción de supervisión se realizará desde un amplio sentido de responsabilidad, con la convicción de que los efectos de cada una de las decisiones tomadas redunden en una mejora de la calidad de la educación. Asimismo, el SNSE incorpora como práctica ordinaria la rendición de cuentas a través de la estrategia de auditoría social con sus técnicas de grupos focales y reporte comunitario, entre otras, contribuirán al buen uso del tiempo, horario y calendario escolar llenando de sentido el tiempo de la escuela.
- ❖ **La autonomía:** Hace énfasis en la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades en los sujetos para que asuman de forma consciente y libre sus propias actuaciones. Este permite una dinámica personal, institucional así como comunitaria orientada por los propios criterios.
- ❖ **La participación:** Posibilita la intervención consciente de los sujetos del acompañamiento en la toma de decisiones. Los diversos actores, cada uno con sus propias diferencias, juegan un rol fundamental, enriqueciendo el proceso con nuevas ideas, perspectivas, concepciones y tareas.
- ❖ **La integralidad:** Garantiza que se tomen en cuenta todas las dimensiones del acompañamiento además de que se articulen entre sí. Este principio, que implica la construcción colectiva del conocimiento y la investigación, se construye procesualmente con el involucramiento activo de los sujetos envueltos en el proceso del acompañamiento. Por eso ayuda a evitar la fragmentación, evitando la superficialidad en la práctica docente.
- ❖ **La integridad:** Hace referencia a unos valores humanos que deben estar presentes en las personas que intervienen en el proceso de supervisión y acompañamiento. La honestidad, el apego a la verdad en los procesos e informaciones hacen posible unas conclusiones confiables, ayudando a tomar las mejores decisiones para lograr mejores resultados.
- ❖ **Equidad:** Este principio promueve una relación inclusiva en que todos los sujetos involucrados disfrutan de las mismas condiciones y posibilidades en el proceso de acompañamiento; toma en cuenta los derechos en un clima de reconocimiento así como de respeto; desarrolla esfuerzos para que los sujetos logren un empoderamiento progresivo y justo. En fin, prioriza el bienestar colectivo para que todas las personas experimenten su propio crecimiento y el de todos los implicados en el proceso.
- ❖ **Criticidad y ética:** Dos principios fundamentales para el proceso de acompañamiento, seguimiento y monitoreo. Estos posibilitan el desarrollo del razonamiento crítico; orientan una manera de pensar, sentir y actuar organizada para la toma consciente, deliberada además de objetiva a los desafíos que se presentan durante el proceso pedagógico.
- ❖ **El método científico:** Permite reforzar la confiabilidad, veracidad y sistematicidad del acompañamiento, otorgando al proceso los fundamentos objetivos necesarios para lograr resultados medibles.
- ❖ **Jurídicos y democráticos:** Conjugan la participación con credibilidad del cumplimiento de las normativas legales y vigentes en materia educativa.

2.4. Algunos criterios para una efectiva supervisión educativa que fortalece la escuela:

En la supervisión a la gestión pedagógica e institucional se busca dinamizar y mejorar los procesos educativos, en este sentido se enuncian unos criterios que, asumidos con la debida responsabilidad, contribuyen a la eficacia de la misma.

- ❖ **La Calidad:** esta posibilita que al supervisar y acompañar la práctica educativa, además de valorar los resultados ponga especial atención a las condiciones personales y estructurales en que se desarrolla la acción educativa, a su vez ayuda a que el mismo sea oportuno, efectivo e innovador.
- ❖ **La Pertinencia:** con este se promueve la coherencia entre las necesidades sentidas de los sujetos supervisados, de las instituciones y la efectividad de los resultados alcanzados.
- ❖ **La Flexibilidad:** Pone énfasis en la apertura de situaciones cambiantes entre los sujetos y los contextos donde se desarrollen los procesos. Esta impide el estacionarse de manera permanente en unos parámetros que pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos propuestos. Este criterio conlleva al de la **innovación** además de propiciar **cambios**, se incentiva la imaginación creadora y originalidad de los sujetos para la supervisión, el acompañamiento, elaboración de los planes de mejora y el seguimiento.

A los criterios antes señalados se suma el **liderazgo pedagógico**, que da oportunidad a los actores del proceso de asumir sus tareas y acciones como entes conciliadores y responsables.

2.5. Perfil del supervisor

Se refiere al conjunto de habilidades, destrezas, capacidades, valores y actitudes que evidencian las competencias para el desempeño de sus funciones; y al mismo tiempo lo cualifican para el desempeño del puesto en las diferentes instancias.

A continuación algunos criterios que definen el perfil del supervisor:

- ❖ Tiene experiencia de buenas prácticas pedagógicas e innovadoras.
- ❖ Posee buenas relaciones personales.
- ❖ Capacidad de expresión.
- ❖ Dominio de contenidos y competencia en su área de formación y desempeño.
- ❖ Manejo tecnológico e incorporación de la tecnología a la práctica de supervisión.
- ❖ Disposición para su actualización permanente.
- ❖ Conocimiento del currículo.
- ❖ Colaborador.
- ❖ Flexible y conciliador.
- ❖ Sociable y humanista.
- ❖ Líder/abierto al cambio.
- ❖ Emprendedor.
- ❖ Vocación de servicio.
- ❖ Analítico y de mirada atenta.
- ❖ Planificador.
- ❖ Investigador.
- ❖ Democrático.
- ❖ Facilitador de procesos.
- ❖ Mediador.

2.6. Etapas del proceso de supervisión

El proceso de supervisión cumple con las siguientes etapas: planeamiento, ejecución, seguimiento, evaluación y control, estas etapas se ejecutan en los centros por los equipos de supervisión en coordinación con los equipos de los niveles, modalidades y subsistemas para lograr el mejoramiento de los resultados de la enseñanza y los aprendizajes. La dinámica de flexibilidad con que se ha concebido el tema de la supervisión educativa en los últimos años replantea la dimensión del ser docente y directivo, da a la supervisión una nueva visión, la de "acompañamiento pedagógico a la gestión del centro y el aula". (Carmen I. Lopez, blog de la maestra, 2012).

2.6.1. Planeamiento y ejecución de las acciones

Planeamiento: Es la etapa de la previsión de propósitos, metas, estrategias e instrumentos para la recolección de información tomando en cuenta los estándares internacionales, nacionales, regionales así como locales. Para su realización se parte del enfoque participativo donde todos los involucrados participan activamente: proponen, analizan y evalúan cada uno de los elementos del plan de supervisión educativa.

Ejecución: es la puesta en práctica de lo planificado dentro del plazo establecido en función de los propósitos establecidos. **Aquí las funciones de la supervisión educativa se ejercen de forma sincrónica...**

Elementos básicos para la elaboración del plan de supervisión a nivel Nacional, Regional y Distrital:

- ❖ **Propósitos:** Descripción de los resultados, que se espera alcanzar en coherencia con las políticas del MINERD y el desarrollo curricular que evidencia los aprendizajes de los estudiantes en diálogo con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.
- ❖ **Metas:** Son los pasos intermedios concretos que la institución se propone y que le permiten alcanzar sus objetivos. Es la cuantificación de los objetivos en términos de cantidad, tiempo y espacio.
- ❖ **Estrategias:** Son las diferentes herramientas y mecanismos con los cuales se hacen operativas las metas u objetivos que se persiguen. Constituyen una parte fundamental del proceso de planeación.
- ❖ **Actividades:** Son las tareas necesarias para lograr la producción de los resultados esperados, los componentes del programa o proyecto, definidos de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que seleccionen como pertinentes.
- ❖ **Recursos:** Están constituidos por los diferentes elementos que facilitan la ejecución del plan que se busca realizar. Dentro de estos se encuentran los humanos, tecnológicos, materiales y económicos.
- ❖ **Evaluación:** Constituye una parte fundamental del proceso de supervisión y acompañamiento. Se busca pasar balance crítico de los resultados con mira a mejorar aquellos elementos que así lo ameriten, al tiempo de afianzar los que se lograron de acuerdo a lo planificado. Aquí se rinde cuentas de los aprendizajes.
- ❖ **Cronograma:** Es el calendario de trabajo donde se especifican las actividades programadas. El término procede de los vocablos griegos chronos ("tiempo") y gramma ("letra")². En este se señalan las fechas previstas para la ejecución de las acciones de acompañamiento, seguimiento, evaluación y control.

Un componente a tener en cuenta en el plan es la devolución de información a los involucrados para la mejora. Esta acción garantiza trabajar con los directivos los acuerdos y compromisos de manera que se puedan evidenciar los avances, logros así como lecciones aprendidas.

² <http://definicion.de/cronograma/#ixzz2tnM9Deca>

2.6.1.1. Intervención:

Esta es la etapa de ejecución donde se aplican las funciones de la supervisión de acuerdo a los propósitos previstos en el plan.

Consiste en:

- ❖ Recolección de información **primaria** (Aplicación de la ficha de observación, Guía de Información, lista de cotejo, guía de entrevista, o entrevista con grupos focales, encuesta, cuestionario...), o **secundaria** (revisión, documentos, informes...), mediante acciones de control y monitoreo según corresponda.

Para la recolección de información primaria:

- ❖ El llenado de los instrumentos con responsabilidad y en el lugar donde se realiza la acción educativa, determina la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos en el proceso de supervisión pedagógica, por lo que, los técnicos de supervisión han de conocer a cabalidad las herramientas antes de su aplicación.
- ❖ Los instrumentos han de ser llenados durante su aplicación, de manera que se garantice la confiabilidad de la información y pueda ser utilizada para la toma de decisiones oportunas.
- ❖ Una vez completada la información y digitada (si es el caso), el equipo de supervisión realizará procesos de análisis reflexivos y orientará la toma de decisión para la mejora en diálogo con la instancia correspondiente.
- ❖ Los encuentros de acompañamiento exigen trato humano descubriendo, acogiendo y valorando lo sagrado que hay en cada sujeto por ser persona de su vocación íntima y pasión por la escuela por la fascinante tarea de enseñar.

2.6.2. Acompañamiento pedagógico en el aula, seguimiento, monitoreo y control:

Son funciones de la supervisión educativa que se ejercen de forma sincrónica...

- ❖ **Acompañamiento:** Es una acción reflexiva que realizan los integrantes del equipo de gestión junto al equipo técnico distrital de la unidad de desarrollo curricular, con la finalidad de profundizar en el sentido de la práctica docente para comprenderla, explicarla, mejorarla y de ese modo encontrar respuestas a los retos o dificultades que se presentan al acompañado, junto al acompañante en su práctica y posteriormente buscar soluciones a través de la ejecución de planes de mejora.

El acompañamiento genera intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, aquí se requiere de una interacción auténtica, creando relaciones horizontales en un ambiente de aprendizaje e intervención pedagógica pertinente al entorno de la institución.

Para esto es esencial la observación participante de la **práctica docente**, herramienta principal del acompañamiento, además se recomienda el diálogo reflexivo, reuniones, jornadas de socialización así como de retroalimentación, elaboración de planes de mejora, encuentro entre pares, encuentro de redes, grupos pedagógicos que sirvan para constatar o redefinir las creencias, actitudes, sentimientos, y valores que sustentan la práctica docente en el aula.

- ❖ **Seguimiento:** Se realiza para verificar cómo se han estado realizando los acuerdos y compromisos establecidos después de un acompañamiento.
- ❖ **Monitoreo:** Es una labor que deberá desarrollarse durante todo el año escolar con el fin de efectuar verificaciones de logros, avances y propuestas de nuevas estrategias a partir de los datos corregidos o evaluados durante el desarrollo de la docencia.
- ❖ **Control de los procesos:** Busca asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes además de comprobar las acciones llevadas a cabo en procura del mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes de acuerdo a las políticas curriculares y estándares establecidos. Este actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones u alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando así como de la comunidad; por consiguiente suministra datos que influirán sobre los próximos planteamientos, con el interés de hacerlos más objetivos, pragmáticos donde prime la eficiencia³.
- ❖ **Fiscalización:** Es un término fundamental y válido está ligado al control de los procesos. Sugiere el rendimiento de cuentas del manejo de los recursos asignados a la institución o la escuela.

2.6.2.1. Instrumentos para el acompañamiento

Es el conjunto de herramientas diseñadas para el levantamiento, recogida y captura de la información, que nos permiten tener una fotografía de la práctica del docente en el aula; así como el uso y aprovechamiento del tiempo. Estos insumos sirven a la supervisión como referentes fundamentales para hacer énfasis en planes y proyectos a través de la supervisión relacionados con la capacitación y actualización del docente, al tiempo que da evidencia para el fortalecimiento de las buenas prácticas.

En este protocolo se presentan los instrumentos que se utilizarán para los acompañamientos a la práctica docente, seguimiento, evaluación así como control a la organización y funcionamiento de los centros educativos.

Los mismos están estructurados acogiendo las dimensiones personal / profesional, curricular e institucional-pedagógica.

2.6.2.2. Técnicas e instrumentos que se proponen para la supervisión educativa:

- ❖ Observación directa en el aula.
- ❖ Entrevista en profundidad sobre la tarea de enseñar.
- ❖ Grupos Focales.
- ❖ Revisión documentaria.
- ❖ Reuniones y talleres formativos e informativos.
- ❖ Encuentro de redes.
- ❖ Encuesta.
- ❖ Guía de observación de docencia.
- ❖ Guía de entrevista.
- ❖ Lista de cotejo.
- ❖ Rutas de trabajo.
- ❖ Cuestionarios.

³ Lemus, Luis Arturo, Administración, dirección y supervisión de escuelas (1995).

2.6.3. Evaluación

Es el proceso de medición del grado de éxito o fracaso en el logro de los propósitos planteados.

Supone el ejercicio de la valoración permanente de las acciones de supervisión para reforzar los puntos fuertes de modo que pueda superar la situación existente en las áreas de mejora, partiendo de las lecciones aprendidas.

Se dirige a diagnosticar los problemas internos de las instancias así también a desarrollar la capacidad que tienen para resolverlos. Es una evaluación facilitadora del cambio educativo en la medida en que promueve estrategias de reflexión que conducen a la mejora de la organización y el funcionamiento de los procesos.

En esta etapa se determina de forma cualitativa así como cuantitativa el rendimiento alcanzado al igual que los avances en relación a la ejecución de las políticas en materia curricular y desarrollo de las competencias con sentido de utilidad para la vida.

La evaluación orienta la toma de las decisiones que permitan introducir las modificaciones más adecuadas para conseguir su mejora. Se destaca la finalidad formativa que sirve para perfeccionar el proceso docente, la validez en su utilidad para detectar los problemas al igual que los aciertos, así como, su capacidad para ayudar a todos los implicados a ser conscientes y poder superarlos.

2.7. Herramienta de Apoyo al Sistema Nacional de Supervisión Educativa del MINERD

El **Sistema de Apoyo a la Supervisión (SAS)** es una herramienta de captura de información, cuya función principal es proveer a los actores y usuarios del Ministerio de Educación de la República Dominicana informaciones reales y confiables que les permitan analizar e interpretar los hechos o escenarios, de manera que se puedan tomar las acciones correctivas, preventivas, adecuadas y oportunas para la mejora continua de la calidad educativa.

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa, definirá y comunicará la periodicidad de captura de las informaciones a través de los instrumentos educativos que serán aplicados durante el año escolar, previa coordinación con las direcciones e instancias del MINERD, de alta u importante incidencia en los procesos pedagógicos y administrativos de los centros educativos.

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa desarrollará iniciativas para animar a las Direcciones de Currículo, Niveles, Modalidades y ejecutivos de la Sede, al uso y consulta de los reportes del SAS, para reforzar los análisis, la toma de decisiones y acciones pertinentes por cada una de ellas, así como para la mejora e incorporación de procesos de gestión y de alertas tempranas.

III. ENFOQUE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

3.1. Modelo de Supervisión Educativa para fortalecer el acompañamiento pedagógico

La supervisión educativa con miras al fortalecimiento pedagógico nos plantea el sentido humano y transformador, bajo este enfoque el quehacer educativo, exige la valoración de los sujetos, actores conscientes sin quitarle la autonomía de sus posibilidades, limitaciones o desafíos; crea conciencia colectiva, corresponsable del desarrollo de las personas con las que interactúa, tiene como perspectiva cambios cualitativos que han de producirse en las actitudes así como la práctica de los docentes.

Vista desde esta perspectiva, la supervisión educativa replantea la dimensión del ser de los docentes y directivos a lo largo de toda la vida. Se piensa como ayuda pedagógica, encamina al docente a estar atento de modo que pueda buscar respuestas a las situaciones problemáticas que afectan los procesos pedagógicos en marcha. Se considera al docente agente de cambio así como responsables de su mejoramiento personal y profesional.

La gestión de supervisión tiene como función facilitar, además de apoyar el proceso pedagógico, realizando a través de visitas, acompañamiento, seguimiento y monitoreo a los centros, estableciendo equilibrio entre la gestión administrativa y la enseñanza pedagógica.

3.2. Enfoque de la supervisión educativa desde la perspectiva humanística y reflexiva científica.

La supervisión es humanística porque hace énfasis en la acción de los docentes como agentes de cambio e innovación, favorece el trabajo colaborativo y se aplican elementos de control con miras a transformar lo supervisado.

Por otra parte en el proceso de la supervisión la ciencia y los métodos de procedimientos científicos nos permiten descubrir y verificar las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos acumulando nuevas experiencias durante el proceso.

El contexto del acompañamiento requiere de una mirada reflexiva, según afirma el Centro Cultural Poveda ***“despertar inquietudes ante la realidad que se vive... a fin de formular proyectos de investigación que lancen aun hacer más humano, comprometido y solidario. Esta mirada reflexiva demanda de acompañantes y acompañados capacidad para preguntar y preguntarse; juzgar con razonamiento lucido, habilidad para ver más allá de lo aparente, y sobre todo sabiduría para promover e impulsar la innovación educativa y la opción transformadora”***.

El acompañamiento, monitoreo y control tanto de los docentes como de toda la comunidad educativa son funciones de la supervisión, que se ejercen de forma continua, durante estas acciones se establece un proceso reflexivo entre la comunidad educativa y el supervisor con la finalidad de analizar la cotidianidad de la práctica docente, comprenderla, explicarla y encontrar respuestas a los retos y dificultades que se le presentan, por lo que es necesario un plan de trabajo tanto del acompañado como del acompañante.

Este modelo enfatiza que:

El proceso de acompañamiento dentro del centro educativo, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano

que se pretende formar en la sociedad dominicana propuesta a través del Diseño Curricular de los niveles modalidades y subsistemas.

El acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos; pasa a constituirse en un proceso continuo, no en una acción de un momento. Tiene como propósito fundamental acompañar al docente en su crecimiento como persona o como profesional. Este enfoque demanda un acompañante con competencias para la comunicación, para gerenciar las necesidades y dificultades que se presentan en un salón de clase.

El/la acompañado/a debe asumir posturas distintas con relación a este proceso, en este caso se necesita plantear sus necesidades y dificultades, construir con el acompañante los procedimientos así como el cronograma de trabajo a desarrollar durante el proceso de acompañamiento.

La supervisión educativa en los procesos de cambios, modernización o transformación de la gestión institucional y escolar asume que las escuelas al igual que la supervisión caminan en el mismo sentido de la innovación educativa. Los docentes así como los directivos de los centros se convierten en el eje central en torno al cual se generan las transformaciones e intervenciones en las aulas, se innoven, sistematicen y compartan con la comunidad educativa en general (**Documento sobre acompañamiento, Regional 10**).

Los equipos de supervisión desempeñan la función de facilitadores en la enseñanza y apoyos técnicos pedagógicos, realizando el trabajo a través de visitas a los centros, asesorías pedagógicas, acompañamiento, seguimiento o monitoreo a los centros, estableciendo un equilibrio entre las funciones administrativas y pedagógicas.

Estimula la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social, en la consecución de los objetivos.

Hace énfasis en una pedagogía de acción, en donde los docentes se constituyen en agentes de transformación, favoreciendo así el trabajo colaborativo desde una perspectiva de la reflexión crítica y autocrítica, la formación continua, meta-cognición, especialmente el trabajo en equipo. Este abordaje ayuda en la reorganización de los equipos técnicos a transformar el hecho de supervisar, es decir, aplicar los procesos de control en busca de mejorar los ámbitos del sistema educativo.

Es importante que los procedimientos, permitan descubrir las condiciones en que se presentan los hechos, la observación, el razonamiento y la verificación durante la supervisión educativa de manera que esta sea una oportunidad para profesionalizar la docencia.

Del mismo modo, la autorrealización, promueve la aplicación de conocimientos básicos en el ejercicio de las funciones administrativa que ejecuta el supervisor y satisface necesidades donde se involucra la acción supervisora en forma efectiva.

3.3. Propósitos del proceso de supervisión centrado en los aprendizajes:

- ❖ Propiciar y consolidar en las regionales, distritos y centros educativos el desarrollo de una cultura de acompañamiento formativo que favorezca la retroalimentación y el uso de los resultados para la mejora de la calidad educativa.
- ❖ Establecer estándares de calidad en el sistema de supervisión que permita acompañar y monitorear el desempeño docente, con el fin de propiciar en los centros educativos un clima pedagógico que facilite a estudiantes, directivos, docentes mejores aprendizajes con sentido de utilidad, desarrollo de competencias, valores y actitudes.

- ❖ Organizar el acompañamiento con sentido humano y transformador a fin de general cambios, teniendo como referentes los énfasis curriculares de los niveles modalidades y subsistemas.
- ❖ Asegurar el estricto cumplimiento del horario y calendario escolar a fin de posibilitar el aprendizaje de los estudiantes, fomentando niveles de compromiso y responsabilidad en todos los actores involucrados.
- ❖ Poner en marcha un sistema de supervisión educativa y control, con el fin de aportar información sobre el sistema educativo, que le permita a los actores del proceso (MINERD, técnicos regionales, distritales, directores de centros educativos, docentes, estudiantes, padres/madres y tutores) tomar decisiones pertinentes en la solución de situaciones problemáticas, fundamentado en la Ley General de Educación 66-97.
- ❖ Desarrollar, sistematizar, consolidar y mantener un sistema de acompañamiento así como de control efectivo, dando seguimiento a los procesos pedagógicos y administrativos que se generan en el centro educativo con miras a la mejora permanente.
- ❖ Potenciar capacidades en los equipos técnicos de la sede, regionales y distritales que propicien una cultura de planificación y acompañamiento que privilegie el diálogo reflexivo, trabajo entre pares también en equipo, formación de redes, comunidades de aprendizaje con dinamismo propio y carácter flexible y ágil.

3.4. Estrategias para la puesta en marcha de las acciones

- ❖ Diseño y puesta en marcha de un nuevo esquema de supervisión educativa, dando seguimiento a la aplicación de las normativas vigentes, de manera particular al cumplimiento del horario y calendario escolar.
- ❖ Realización de programas y proyectos para elevar el nivel de cumplimiento del horario, calendario así como el aprovechamiento del tiempo escolar.
- ❖ Aplicación de evaluaciones procesuales (autoevaluación, co-evaluación, heteroevaluación), con el fin de evidenciar la mejora de los resultados del desempeño docente.
- ❖ Creación de espacios para la reflexión, confrontación y socialización sobre la práctica pedagógica.
- ❖ Organización de los acompañamientos con técnicos nacionales, regionales y distritales a fin de generar cambios cualitativos, teniendo como referentes los énfasis curriculares de los niveles modalidades y subsistemas.
- ❖ Organización de espacios de socialización de buenas prácticas pedagógicas donde se pongan en evidencia avances, logros y fortalezas del desarrollo curricular.
- ❖ Desarrollo de comunidades de aprendizaje que den cuenta de los avances y logros alcanzados.
- ❖ Desarrollo de capacidades y competencias que garanticen una cultura de planificación, acompañamiento, diálogo entre pares, trabajo en equipo además de asumir compromiso hacia la mejora continua de los centros y el aprendizaje de los estudiantes.

3.5. Valores esenciales para la supervisión Educativa:

Responsabilidad, solidaridad, justicia, respeto a los derechos humanos, dimensión trascendente, trabajo personal y en quipo.

La práctica educativa precisa de unos valores esenciales y claros para llevar a cabo un verdadero proceso de acompañamiento pedagógico con eficiencia así como eficacia. Estos valores promueven condiciones de vida digna, fomentan la cultura de pensar, trabajar por los que nos rodean,

posibilitando el buen trato. También ponen de manifiesto el cumplimiento de las leyes establecidas, orientan el trabajo responsable particular y grupal. En resumen, los valores señalados, promueven el fortalecimiento institucional, el espíritu solidario impulsando la honestidad tanto de los acompañados como de los acompañantes.

3.6. Perfil del equipo de supervisión educativa:

Consiste en un conjunto de cualidades que deben poseer los sujetos que desempeñan las funciones de acompañar, verificar, dar seguimiento y monitorear las acciones pedagógicas que se desarrollan en los centros educativos.

Algunos criterios que definen el perfil del supervisor:

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de contenidos y competencia en su área de formación y desempeño. (Ley General de Educación 66-97, Ordenanzas, Órdenes Departamentales, Resoluciones, entre otros). • Desarrollo del Currículo. • Manejo tecnológico e incorporación de la tecnología a la práctica de supervisión.
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativa. • Colaborador. • Flexible y conciliador. • Sociable y humanista. • Líder/abierto al cambio.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional. • Disposición para su actualización permanente. • Poseer buenas relaciones personales. • Emprendedor. • Vocación de servicio. • Analítico y de mirada atenta. • Planificador. • Investigador. • Democrático.
Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador de procesos. • Mediador.

3.7. Características del equipo de supervisión

Este equipo ha de tener una sólida formación profesional para mantenerse actualizado, como la fuente de comunicación e información pertinente en el aprendizaje. Este se caracteriza por ser facilitador oportuno, motivador, democrático, que genere participación activa-reflexiva. Es responsable, organizado, cooperador, íntegro el que facilita el empoderamiento de todos los sujetos involucrados de forma equitativa.

Su labor tiene como base la mejora y el control de los procesos de enseñanza aprendizaje. Es flexible, abierto a los cambios, atiende la pertinencia del desarrollo curricular y orienta el aprendizaje a su perfeccionamiento. Como equipo ha de tener conocimiento de los enfoques así como de los marcos teóricos que están siendo aplicados en las diferentes instancias educativas; al tiempo que ha de poseer competencias técnicas para orientar, coordinar, evaluar procesos y resultados de la acción docente en el aula y la institucional del director del centro educativo.

3.8. Estándares de procesos y procedimientos para el acompañamiento, auditoría y control:

Aquí se establecen los protocolos, instrumentos e indicadores, que unifican el lenguaje y a su vez los criterios para la selección de fuentes de información, indicadores y formatos de presentación.

Estos estándares deberán adecuarse a la realidad de cada centro educativo, grado, nivel, modalidad así como a subsistema para facilitar la aplicación de los instrumentos y herramientas de acuerdo a los énfasis curriculares y necesidades de mejora.

3.9. Estructura organizativa de los equipos de supervisión educativa:

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa para cumplir sus responsabilidades, guía los procesos de políticas, orientando la toma de decisiones y niveles de coordinación con las demás estructura del MINERD. Esto es para mejorar los procesos de aprendizajes buscando el funcionamiento eficiente y de la calidad en los centros educativos.

- ❖ **Equipo Nacional:** Está encargado de formular, diseñar, orientar, elaborar, producir, organizar, desarrollar, monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas; en coordinación con los niveles, modalidades, subsistemas, la dirección de currículo, las direcciones regionales y distritales, así como con directivos de los centros, las acciones de supervisión pedagógica-administrativa con miras a mejorar los procesos de aprendizajes, la organización y funcionamiento de los centros educativos, distritos y regionales, el uso y aprovechamiento del tiempo adjunto con el horario y calendario escolar, así como, el cambio en los resultados del trabajo en el aula.

La estructura del equipo nacional se enfoca en dos direcciones: una que asume las tareas de apoyo de naturaleza pedagógica (Acompañamiento) y la otra, de apoyo institucional (Auditoría y Control).



Los miembros que componen este equipo son: encargado de la sección de supervisión, evaluación y control, especialista de evaluación y especialista de supervisión y control.



- ❖ **El equipo regional:** Es el encargado de asesorar el desarrollo de los aspectos técnicos-administrativos, coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento de los distritos educativos. Su tarea principal es responsabilizarse por la buena marcha de los procesos pedagógicos que se gestionan en las aulas.

Los miembros que componen este equipo de supervisión, evaluación y control regional son: Encargado de departamento, especialista de evaluación y especialista de supervisión y control.



- ❖ **El equipo distrital:** Se encarga de organizar, planificar, orientar, coordinar, evaluar, informar así como difundir la ejecución de la supervisión pedagógica y administrativa de su jurisdicción a los centros educativos.

Realiza labores sistemáticas de acompañamiento mediante observación, evaluación y asesoría formativa para conocer las necesidades pedagógicas de quienes participan en la actividad educativa de modo que pueda ayudarles a satisfacerlas. Supervisar a docentes así como administrativos en su desempeño, debe estimular en todo lo que resulte positivo para su buena marcha⁴.

Monitorear la forma en que se desarrollan las actividades docentes y la pertinencia del trabajo docente a partir del desarrollo del currículo vigente; además debe recomendar la manera de mejorarlo u obtener el mayor rendimiento posible en su aplicación⁵.

Los miembros que componen este equipo de supervisión, evaluación y control distrital son: Encargado de sección, especialista de evaluación y especialista de supervisión y control.



⁴Ley General de 66' 97, capítulo IV Art. 95 II.

⁵Ley General de 66' 97, capítulo IV Art. 95 d.

- ❖ **El equipo de gestión del centro:** Se encarga de ejecutar, organizar, planificar, coordinar, evaluar e informar sobre los procesos de ejecución de las acciones de la supervisión pedagógica-administrativa en el centro educativo, propiciando la participación del personal docente así como de la comunidad educativa en general en la mejora de la escuela. Propone acciones de formación relacionada con los niveles de desempeño docente vía distrito y regional de manera que las mismas estén orientadas a dar respuestas oportunas a las necesidades en el desarrollo del currículo.

Los miembros que componen este equipo son: Equipo de gestión y junta de centro.

3.10. Funciones de los equipos de supervisión educativa

La Dirección de Supervisión Educativa es la dependencia responsable del seguimiento, monitoreo y control de los procesos institucionales y pedagógicos en las diferentes instancias, modalidades así como subsistemas que garantizan alcanzar los estándares de calidad establecidos por el MINERD.

3.10.1. El Equipo Nacional de Supervisión Educativa debe:

- ❖ Establecer y garantizar en coordinación con el técnico regional el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para los procesos educativos y sus resultados.
- ❖ Desarrollar un sistema de seguimiento efectivo a los procesos institucionales y pedagógicos orientando su aplicación.
- ❖ Orientar y establecer los criterios, normas, procedimientos y metodologías para el ejercicio efectivo de la supervisión educativa en las instancias regionales y distritales.
- ❖ Orientar, propiciar y establecer un sistema de auditoría social para el cumplimiento efectivo del aprovechamiento del tiempo, horario y calendario escolar.
- ❖ Construir una visión global de los procesos y establecer las estrategias para llegar a productos, haciendo más ágiles y eficientes los procesos.

3.10.2. Equipo Regional de Supervisión Educativa debe:

- ❖ Coordinar con los equipos distritales la ejecución del plan de acompañamiento que va dirigido a los centros educativos. Es el responsable de analizar los datos y definir planes o proyectos de intervención formativa asimismo como de mejora hacia los distritos al igual que a los centros educativos. Da seguimiento al equipo distrital, evalúa logros y niveles de avances en relación a las líneas de políticas establecidas.
- ❖ Monitorear la aplicación y registro en el **SAS** de los instrumentos aplicados por parte de los equipos de supervisión de los distritos, acorde a los propósitos mensuales del plan nacional de supervisión.
- ❖ Coordinar con el director o directora regional la realización de reuniones mensuales o según circunstancias y orientar a los equipos de supervisión y los diferentes equipos de las áreas de la regional en función de los reportes e informes que se generan electrónicamente a través del SAS, así como con los equipos de supervisión y las diferentes áreas de los distritos bajo su jurisdicción, para garantizar el desarrollo de diálogos reflexivos, además de las revisiones de los planes de mejora y de intervención en los centros educativos por parte de los distritos, también, para garantizar detalles y alcances de los compromisos post supervisión a ser consensuados con los centros educativos.
- ❖ Aplicar en todos los centros educativos de cada distrito, los instrumentos pedagógicos y administrativos, previa coordinación con la Dirección General de Supervisión Educativa.

- ❖ Difundir, al final de cada cuatrimestre o semestre, sus inferencias y reflexiones de los resultados obtenidos, registrados en el SAS por los centros educativos de cada uno de los distritos correspondientes a su jurisdicción. Estimar la valoración a las mejores prácticas implementadas en los centros educativos como resultado de los consensos para implementar planes de mejora y adecuaciones de los proyectos de centros educativos que presentaron mayor necesidad.

3.10.3. Equipo Distrital de Supervisión Educativa debe:

- ❖ Realizar con el apoyo del equipo regional las acciones de supervisión hacia el centro educativo conjuntamente con el equipo de gestión, recoge las evidencias y registra las informaciones y datos en el SAS.
- ❖ Monitorear el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión de aula para asegurar que se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos establecidos por el MINERD.
- ❖ Aplicar los instrumentos de supervisión educativa, de acuerdo al plan mensual elaborado contemplado en el POA y remitido a la Dirección General de Supervisión Educativa.
- ❖ Digitar en el SAS las informaciones resultantes de las supervisiones realizadas.
- ❖ Desarrollar mecanismos así como actividades para coordinar con el equipo de unidad de desarrollo curricular, identificar todas las necesidades de mejora y las desconexiones observadas o expresadas en los Centros educativos, así mismo con el distrito educativo.
- ❖ Gestionar y consensuar con la dirección y el equipo de gestión del centro educativo la elaboración de Planes de Mejora.
- ❖ Identificar las actividades en las que estarán apoyando de manera activa y consistente a los docentes, director del centro y el equipo de gestión en este Plan de Mejora.
- ❖ Registrar estos planes de mejora en el SAS a través de la opción de “Compromisos Post Supervisión”, y dar seguimiento oportuno a los avances, con evidencias de los aspectos logrados.

3.10.4. Equipo Distrital de la Unidad de Desarrollo Curricular debe:

- ❖ Ejecutar las acciones de acompañamiento a los docentes en aula, analiza junto al equipo de supervisión y directivos las necesidades y diseño de los planes para la mejora.
- ❖ Motivar reflexiones sobre la práctica pedagógica, el desempeño docente así como los resultados de los estudiantes y propone los énfasis además de las necesidades formativas para el personal.
- ❖ Motivar, coordinar y realizar reuniones y encuentros quincenales o mensuales con el director o directora del distrito y los equipos de las áreas, a fin de socializar y reflexionar acerca de los reportes e informes del SAS y proceso de acompañamiento a los docentes en su aula en procura de desarrollar y reforzar programas de intervenciones pedagógicas hacia los centros educativos.
- ❖ Comunicar al/la director/a los niveles y modalidades correspondientes los problemas de actualización y capacitación detectados en el personal docente como resultados de los acompañamientos a la práctica pedagógica.

IV. SISTEMA NACIONAL DE GESTION DE LA CALIDAD (SNGC) Y LA SUPERVISION EDUCATIVA

4.1. Estrategia de calidad para la supervisión educativa:

4.1.1. **Misión:** La Dirección Nacional de Supervisión Educativa es la instancia técnico-asesora encargada de velar por la eficiencia y eficacia del sistema educativo dominicano, asegurando la disponibilidad de la información a través de la aplicación de herramientas tecnológicas modernas (software o sistema automatizados), reportes e informes, entre otros, sobre el cumplimiento de las normas y estándares de calidad establecidos en la Ley General de Educación “66-97” y las Ordenanzas emitidas por el Consejo Nacional de Educación, monitoreando y motivando mediante acciones permanentes los procesos de supervisión, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control en la implementación de las políticas educativas del MINERD.

4.1.2. **Visión:** Ser un organismo líder en la implementación de una cultura de supervisión educativa que contribuya a la calidad de los procesos, impactando positivamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y de rendición de cuentas en los ámbitos administrativos y pedagógicos del MINERD.

4.1.3. Valores:

- ❖ **Integridad:** ejerce una supervisión efectiva y abarcadora, de acuerdo a las políticas establecidas por el MINERD, que muestre lealtad a la institución, honradez, elevado sentido de responsabilidad, rectitud e involucramiento en los procesos que se realizan para obtener resultados de calidad.
- ❖ **Objetividad:** realiza procesos de supervisión educativa con independencia y elevada imparcialidad, cuyos resultados, valoraciones y juicios reflejen la veracidad de las informaciones y el justo peso de los acontecimientos y la coherencia de éstos, centrada en hechos y evidencias que faciliten la toma de decisiones para transformar y/o fortalecer la realidad encontrada.
- ❖ **Confiabledad:** cumple con las responsabilidades delegadas de manera permanente con discreción y transparencia, evitando divulgar informaciones que pongan en riesgo la integridad de los sujetos involucrados.
- ❖ **Responsabilidad:** cumple con los compromisos asumidos con liderazgo, poniendo en práctica la capacidad de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- ❖ **Cooperación:** desarrolla el trabajo en equipo, valorando las opiniones e inquietudes de los demás, estableciendo acuerdos y compromisos con mira a fortalecer oportunidades de mejora y de capacitación.
- ❖ **Honestidad:** comprometerse a actuar y expresarse con coherencia y autenticidad de acuerdo con los elevados valores de la verdad y la justicia y en armonía con los principios del Sistema Educativo Dominicano.

4.2. Políticas de gestión de la calidad

La Dirección Nacional de Supervisión Educativa anima y promueve la mejora continua del Sistema Educativo Dominicano mediante monitoreo sistemático a los procesos de supervisión, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control, basados en estándares y requisitos de la Norma Internacional ISO-9001 (2008); garantizando una estructura ágil, flexible, abierta a la participación, enfocada en los procesos de aprendizaje que deben ocurrir en las aulas de clases, en beneficio de los y las estudiantes y en apoyo a la cogestión educativa.

4.2.1. Propósitos:

- ❖ Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente, eficaz y flexible en la DGSE, basado en estándares internacionales que contribuyan a la mejora continua de los procesos de aprendizaje que impactan en las aulas, Centros Educativos, Distritos, Regionales y Sede.
- ❖ Desarrollar, impulsar y mantener una metodología de trabajo en equipo para la mejora de la competitividad de la DGSE, simplificando procesos y elevando la calidad de los servicios.
- ❖ Fortalecer los equipos de supervisión del MINERD y los canales de comunicación, promoviendo jornadas de formación continua que mejoren los procesos de gestión educativa.
- ❖ Impulsar niveles de servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios internos y externos.

4.2.2. Alcance:

Estas políticas han sido diseñadas para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y procedimientos de la supervisión educativa tanto en el ámbito pedagógico como institucional de la estructura organizativa en las instancias que la componen (Sede, Regionales, Distritos y/o Centros Educativos).

4.2.3. Políticas:

Las políticas educativas que han sido asumidas y traducidas en grandes planes socioeducativos, así como, el Plan Decenal de Educación 1992-2002, el Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana 2003-2012, el Plan Decenal de Educación 2008-2018 y la Estrategia Nacional de Desarrollo, por las implicaciones de las mismas en la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, se han ido complementando, pasando a formar parte de la agenda nacional. De esa forma, las políticas educativas de gobiernos, se han constituido en políticas de Estado, desde el marco de la ejecución de estrategias de acompañamiento y control de la calidad como pieza angular para asegurar niveles de logro aceptables en términos de política educativa, en ese sentido tenemos como ejemplo: la política de Jornada Escolar Extendida, la gran apuesta por una educación equitativa y de calidad, así como, la acción más significativa de la revolución educativa puesta en marcha.

4.2.3.1. Gestión de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa

- ❖ Diseña, orienta, anima y aplica las estrategias, planificación y procedimientos para realizar la supervisión en los centros educativos.
- ❖ Supervisa, acompaña, da seguimiento, orienta y ayuda funcionalmente a los equipos de supervisión designados en las direcciones regionales y en los distritos educativos del MINERD.
- ❖ Mantiene una adecuada y oportuna comunicación con los equipos de supervisión regionales y distritales, con los directores (as) regionales y distritos, así como con todos los ejecutivos de la Sede del MINERD.
- ❖ Toda comunicación dirigida a los equipos de supervisión regionales y distritales que sea remitida desde la Dirección Nacional de Supervisión Educativa deberá contar con un formato/modelo consensuado, revisado y aprobado por el director o a quien éste designe o delegue, así como por el viceministro encargado de supervisión, evaluación y control.
- ❖ Define y comunica la periodicidad y los instrumentos educativos que serán aplicados durante el año escolar, previa coordinación con las direcciones e instancias del MINERD, de alta e importante incidencia en los procesos pedagógicos y administrativos de los centros educativos.
- ❖ Desarrolla iniciativas para animar a ejecutivos de la Sede, a las Direcciones de Currículo, Niveles, Modalidades y Sub-sistemas, al uso y consulta de los reportes e informes que se generan a través de las herramientas tecnológicas del sistemas de información del MINERD, para el análisis, la toma de decisiones y acciones pertinentes por cada una de ellas, para la mejora e incorporación de sus procesos de gestión y de alertas tempranas.
- ❖ Emitirá los lineamientos de la supervisión a los equipos de supervisión regionales y distritales.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa, a través de los técnicos (as) nacionales y regionales de supervisión, mantendrá contacto directo con los equipos de supervisión distritales para monitorear la aplicación y avance de actividades acordes al Plan Nacional de Supervisión.

4.2.3.2. Gestión de las Direcciones Regionales en la Supervisión Educativa

Son tareas específicas del equipo técnico de supervisión regional:

- ❖ Monitorear y dar seguimiento a la aplicación y registro en el SAS de los Instrumentos por parte de los equipos de supervisión de los distritos, acorde a los propósitos mensuales del Plan Nacional de Supervisión.
- ❖ Coordinar con el director o directora regional la realización de reuniones mensuales, según circunstancias y orientar a los equipos de supervisión y los diferentes equipos de las áreas de los distritos bajo su jurisdicción en función de los reportes e informes que se generan electrónicamente a través del SAS, para garantizar el desarrollo de diálogos reflexivos, las revisiones de los planes de mejora y la intervención en los centros educativos por parte de los distritos.
- ❖ Entrenar al personal que integra los equipos de supervisión distrital para asegurar una correcta transferencia del conocimiento, y orientar al director o directora regional y a los

técnicos/as de supervisión en el uso del SAS para el análisis de los datos y toma de acciones oportunas y adecuadas.

- ❖ Aplicar los instrumentos pedagógicos y administrativos, previa coordinación con la Dirección General de Supervisión Educativa en todos los centros educativos de los diferentes distritos del país.
- ❖ Socializar con el equipo técnico, al final de cada periodo escolar, los resultados obtenidos y registrados en el SAS por los centros educativos de cada uno de los distritos correspondientes a su jurisdicción.
- ❖ Resaltar, valorar y divulgar las fortalezas y buenas prácticas de los estudiantes, docentes, directores y actividades realizadas por los centros educativos en todos los escenarios que competen a sus distritos.
- ❖ Impulsar la elaboración del Plan de Mejora de la regional, coordinando con los diferentes equipos de áreas de su respectiva regional, a partir de las debilidades detectadas en los centros educativos y en los distritos⁶.
 - **Estos planes de mejora serán presentados al/la director/a Regional para su opinión y/o revisiones, y para los reforzamientos y orientaciones y niveles de compromisos de los Distritos Educativos.**
 - **La Dirección Regional tiene la responsabilidad de gestionar ante la Dirección Nacional de Supervisión y el Viceministerio de Asuntos Técnicos Pedagógicos los recursos adicionales para cada Distrito, así como las capacitaciones. También deberá emitir las alertas tempranas que considere necesarias.**
- ❖ Elaborar y remitir los informes mensuales y trimestrales, así como los planes de mejora de la regional, a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa.

4.2.3.3. Gestión de los Distritos Educativos en la Supervisión Educativa

Son tareas específicas del equipo técnico de supervisión distrital:

- ❖ Monitorear el cumplimiento y avance de los propósitos del Proyecto Educativo de Centro (PEC), en los diferentes centros educativos.
- ❖ Monitorear el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión de aula para asegurar que se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos establecidos por el MINERD.
- ❖ Estimular, en todos los escenarios que competen a su distrito, los resultados de calidad esperados y el desarrollo de iniciativas para estos fines, en sus respectivos distritos y centros educativos.
- ❖ Aplicar los instrumentos de supervisión educativa, de acuerdo a su plan de acción y al cronograma de trabajo que deben remitir a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa.
- ❖ Digitar en el SAS las informaciones resultantes de las supervisiones realizadas.
 - **En el caso de que el llenado de los instrumentos se realice manualmente, los registros de éstos, en la base de datos del SAS, no deben ser superior a las setenta y dos (72) horas laborables después de las visitas realizadas al centro educativo.**

⁶ Orden Departamental No. 09-2009 que establece los procedimientos para el cumplimiento del Calendario y del Horario Escolar para el logro de la Misión 1000 x 1000 (Mil horas de docencia en cantidad y Mil horas de docencia en calidad).

- ❖ Desarrollar mecanismos y actividades para integrar a todos los Equipos de las Áreas del Distrito Educativo.
- ❖ En coordinación con los equipos de las diferentes áreas, identificar todas las necesidades de mejora y las debilidades observadas y/o expresadas en los centros educativos, así como en los mismos distritos educativos. Gestionar y consensuar con la dirección y el equipo de gestión del centro educativo la elaboración de un plan de mejora. También deben identificar las actividades en las que estarán apoyando de manera activa y consistente a los docentes, director del centro y el equipo de gestión en este plan de mejora.
- ❖ Registrar estos planes de mejora en el SAS a través de la opción de “Compromisos Post-supervisión”, y dar seguimiento a los avances de éstos.
 - **Los equipos de supervisión distritales deben notificar mensualmente de alteraciones o incumplimientos a los equipos de supervisión regionales.**
- ❖ Los técnicos distritales que coordinan los equipos de supervisión deben coordinar y desarrollar capacitaciones/entrenamientos al personal que integra dicho equipo para asegurar una correcta transferencia del conocimiento. A la vez, orientar al director o directora distrital y a todos los técnicos y técnicas de otras áreas en el uso del SAS para el análisis de los datos y toma de acciones oportunas y adecuadas.
- ❖ Los técnicos y técnicas distritales que coordinan los equipos de supervisión deben motivar, coordinar y realizar reuniones quincenales o mensuales con el director o directora y los equipos de otras áreas, a fin de socializar y reflexionar acerca de los reportes e informes del SAS en procura de desarrollar y reforzar programas de intervenciones pedagógicas hacia los centros educativos.
- ❖ Los equipos de supervisión distrital deben comunicar al/la director/a del centro educativo, a los técnicos de las áreas correspondientes y al director distrital, los problemas de capacitación y actualización detectados en el personal docente.
 - **Estos aspectos deben registrarlos en sus informes mensuales.**
- ❖ Retroalimentar de manera oportuna y sistemática al/la director/a del distrito, así como a los equipos de las áreas para reforzar las actividades de mejoramiento que se organicen con los directores y directoras de los centros educativos.
- ❖ Es responsabilidad de los directores y directoras de los distritos garantizar que los equipos de supervisión distrital participen en las reuniones periódicas con los equipos de supervisión regional y nacional.
- ❖ Toda novedad o situación que pueda impedir la realización de las labores asignadas, así como el desarrollo de docencia en uno o varios centros educativos debe ser reportada, con carácter de urgencia, a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa y a la regional correspondiente.
- ❖ Los equipos de supervisión distrital deben elaborar y remitir informes mensuales a la regional y a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa, según corresponda.
- ❖ Los planes de mejora distrital deben ser gestionados y coordinados por los equipos de supervisión distrital con el director o directora de distrito y los diferentes equipos responsables de las debilidades detectadas en los centros educativos y distritos.

4.2.3.4. Gestión de Usuarios del Sistema de Apoyo a la Supervisión - SAS

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa será la instancia autorizada para establecer las políticas de niveles de acceso y usuarios del Sistema de Apoyo a la Supervisión, SAS. Ver documento Manual de Usuarios del SAS (MA-DGSE-001).
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa apoya a la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la provisión de los entrenamientos para el manejo del SAS.
- ❖ Según lo establecido por Informática, el nombre de la cuenta de usuario en el SAS deberá ajustarse al siguiente formato: primer nombre, según documento de identificación, seguido del primer apellido, en minúsculas y separados por un punto (.). Ejemplo: maria.perez.
- ❖ El nombre de los usuarios no deberá repetirse. En caso de que coincidan el primer nombre y primer apellido, para el segundo usuario se designará con el primer nombre seguido de punto (.) y el primer apellido seguido de la primera letra del segundo apellido. Ejemplo: maria.perezl
- ❖ La clave o contraseña para los usuarios del SAS es individual e intransferible. Cada usuario debe usar la herramienta con elevada responsabilidad y principios éticos hacia el MINERD.
- ❖ Las contraseñas de acceso al SAS son privadas y secretas. Cada usuario será responsable de la custodia y buen uso de su contraseña de acceso.
- ❖ El/la directora/a General de Supervisión Educativa autorizará a la Dirección General de Tecnología de la Información y Comunicaciones la asignación de los usuarios del Sistema de Apoyo a la Supervisión-SAS.

4.2.3.5. Gestión de Documentos de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa establece el control y la administración de los documentos correspondientes a: políticas, manuales, procedimientos, formularios, descripciones de puestos y otros documentos normativos de la Dirección, a través del procedimiento Control de Documentos (PR-DGSE-01).
- ❖ Todos los empleados de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa debe estar debidamente informado respecto a las políticas generales y a los procedimientos, tanto de la Dirección como del MINERD.
- ❖ Todos los empleados de la Dirección Nacional de Supervisión Educativa debe conocer, entender y cumplir con las funciones y responsabilidades.
- ❖ Los demás documentos que se generan en la Dirección Nacional de Supervisión Educativa, tales como: cartas, reportes, presentaciones, informes, estadísticas, entre otros, deben ser identificados indicando las siguientes informaciones que deben ser mantenidos en archivo (digital o físico) por el originador:
 - *Nombre de la Dirección.*
 - *Título o Tema.*
 - *Fecha de elaboración.*

4.2.3.6. Confidencialidad y Uso de la Información

- ❖ Los datos e información que la Dirección Nacional de Supervisión Educativa recibe a través de denuncias, quejas o investigaciones técnicas se consideran de elevada discreción.
- ❖ La información contenida en los computadores personales asignados a los empleados de la Dirección se consideran propiedad de la Institución.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa capacitará a su equipo de trabajo acerca del uso de la información y el compromiso de elevada discreción.
- ❖ La Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación mantendrá un respaldo actualizado de todo lo contenido en los ordenadores personales utilizados como herramientas de trabajo.

4.2.3.7. Comunicación Externa

- ❖ El/la directora/a General de Supervisión Educativa será la persona autorizada para representar la instancia ante comunicados públicos.
- ❖ El/la directora/a General de Supervisión Educativa podrá delegar esta función en uno o más empleados de la Instancia o Dirección, cuando sea requerido y conveniente. Dicha delegación se hará por escrito.
- ❖ El/la directora/a General de Supervisión Educativa será el/la único/a responsable de remitir cartas a contactos e instituciones externas. Podrá delegar esta función cuando sea requerido y conveniente.

4.2.3.8. Comunicación Interna

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa realizará reuniones de retroalimentación una vez por semana con su equipo técnico nacional.
- ❖ La comunicación interna con los equipos de supervisión tanto regionales como distritales se realizará vía electrónica a través del Outlook o por vía telefónica.
- ❖ Los equipos de supervisión distrital deberán reunirse los días lunes de cada semana para la programación de las actividades de la semana. Remitirán la minuta de los resultados de la misma a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa y al equipo de supervisión de la regional correspondiente.
- ❖ Los equipos de supervisión regional deberán reunirse por lo menos dos (2) veces al mes con los equipos de supervisión distrital para conocer sobre el avance de las actividades de supervisión, las dificultades y oportunidades encontradas. Una minuta deberá remitirse a la Dirección Nacional de Supervisión Educativa.
- ❖ Los equipos de supervisión distrital deberán reunirse con los directores de centros educativos, por lo menos una vez al mes, para conocer el avance de los planes de mejora acordados y registrados en el SAS. Una minuta deberá remitirse al equipo de supervisión de la regional correspondiente.
- ❖ El envío de un mensaje por correo electrónico no libera al remitente de la responsabilidad de dar seguimiento y asegurar que el receptor recibió y entendió debidamente el mensaje.

- ❖ Los directores y directoras de distritos tendrán la responsabilidad de asegurar la participación activa de los integrantes de sus respectivos equipos de supervisión en las reuniones de directores y directoras de centros educativos.

4.2.3.9. Visitas a los centros educativos

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa coordina las fechas de visitas del personal técnico de supervisión nacional a las regionales, los distritos y a los centros educativos, previa aprobación de su plan de acción y acorde con los cronogramas de trabajo o visitas de las regionales y/o distritos.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa gestiona los recursos para cubrir el transporte, los gastos de viáticos y otros eventuales, correspondientes al equipo técnico nacional, así como para el personal regional y distrital de supervisión, si aplica.

4.2.3.10. Capacitación y entrenamiento del personal

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa identifica las necesidades de capacitación relacionadas al proceso de supervisión educativa que presenten los integrantes de los equipos de supervisión regional y distrital.
- ❖ El/la Director/a General de Supervisión Educativa establecerá un plan de capacitación anual y lo comunicará oportunamente a los equipos de supervisión regional y distrital correspondientes. Coordinará con la Dirección de Recursos Humanos los entrenamientos sugeridos por el MINERD.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa establecerá el plan de capacitación de supervisión educativa en función de las necesidades detectadas por los equipos de supervisión nacional/regional/distrital y los de gestión, así como por los resultados de mejoras en los centros educativos que evidencien los reportes del SAS, los reportes de Pruebas Nacionales y necesidades que puedan plantear los directores regionales o de Áreas de la Sede (en sentido general). También se realizarán capacitaciones para garantizar los trabajos en equipo en determinados temas entre los equipos de supervisión y de las demás Áreas de los distritos y regionales.
- ❖ La aplicación del plan de capacitación correspondiente al proceso de supervisión educativa deberá abarcar todas las regionales y distritos existentes.
- ❖ Las modificaciones al plan de capacitación deberán ser autorizadas y documentadas por el Director General de Supervisión Educativa.

4.2.3.11. Equipos y Herramientas Tecnológicas Asignadas

- ❖ Los recursos tecnológicos de la Institución serán utilizados única y exclusivamente como herramientas de trabajo para el cumplimiento de las responsabilidades de cada puesto.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa registrará y mantendrá acuse de recibo de su personal técnico, sea este nacional, regional o distrital, que se le haya asignado equipos y herramientas tecnológicas.
- ❖ Cada técnico o técnica con equipos y herramientas asignados, deberá salvaguardarlos, así como evitar daños, pérdidas y deterioro por mal uso.

- ❖ Cada técnico o técnica deberá reportar de manera inmediata el daño, pérdida o fallo de los equipos y herramientas tecnológicas al/la Director/a General de Supervisión Educativa, quien determinará la acción a ejecutar.
- ❖ Se registrarán en un documento tipo formulario los datos del equipo o herramienta tecnológica reportada con problemas para fines de control y gestión de la solución, la cual podrá ser reemplazada o reparada.
- ❖ Tomando en consideración que el uso de equipos asignados por lo regular se realiza fuera de las instalaciones de la Institución, deberá asegurarse su protección tanto física como para prevenir sustracciones por desconocidos. Evitará dejar los Equipos en muebles, vehículos y lugares sensibles de ser violados.
- ❖ Cada Técnico o técnica será responsable de la revisión y limpieza de los Equipos asignados.
- ❖ Los programas y bases de datos utilizados en la operación de Supervisión Educativa serán propiedad de la Institución.
- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa coordina la periodicidad de los respaldos (backup) de la información contenida en todas las computadoras personales (PC) o laptop de los técnicos y técnicas.
 - **Cada técnico o técnica será responsable de la integridad de las informaciones contenidas en la computadora personal (PC) o laptop que use.**

4.2.3.12. Ética

- ❖ Todas las relaciones dentro del Ministerio de Educación se regirán por la ética y el respeto a la dignidad humana.
- ❖ El esquema de conducta de los/as técnicos/as, en ningún momento deberá perjudicar al MINERD ni a ninguno de sus empleados. Todas sus prácticas deberán estar en armonía con los principios y valores que impulsa y anima el MINERD.
- ❖ Se considera inapropiado vender o realizar actividades comerciales o de servicio en el tiempo de la jornada laboral.
- ❖ Todo el personal está llamado a respetar las normas, políticas y procesos establecidos y aprobados por el MINERD.
- ❖ Se evitarán las situaciones que puedan generar conflictos entre los intereses personales de cada técnico y los intereses del MINERD.
- ❖ Los/as técnicos/as no deben aceptar obsequios o prebendas de relacionados, o proveedores a cambio de condiciones preferenciales que violen los procedimientos del MINERD. Esta conducta se considera inaceptable y sancionable.
- ❖ Se considera incorrecto y sancionable utilizar cualquier tipo de trato con relacionados, clientes o proveedores para beneficio propio o de terceros.
- ❖ Se considera impropio y sancionable el uso de tabaco o alcohol dentro de las instalaciones del Ministerio de Educación, aun en horarios no laborables, con excepción de actividades previamente autorizadas por la Dirección Nacional de Supervisión Educativa u otros niveles autorizados (como ágape navideño, asambleas, entre otras).

- ❖ Se considera improcedente y sancionable portar armas de fuego o de otra índole en las instalaciones del MINERD.
- ❖ Se considera inoportuno y sancionable usar el tiempo del Ministerio de Educación para juegos de azar o de cualquier otra índole.
- ❖ Los/as técnicos/as deben garantizar y contribuir a tener de manera consistente un clima laboral estable, libre de conflictos y de hostigamientos sexuales o de cualquier otro tipo.
- ❖ El equipo técnico deberá mantener informado y actualizado al/la director/a General de Supervisión Educativa y viceversa.

4.2.3.13. Reconocimientos y Sanciones

- ❖ La Dirección Nacional de Supervisión Educativa desarrollará mecanismos e iniciativas para reconocer los méritos y esfuerzos extraordinarios del personal bajo su supervisión directa e indirecta.
- ❖ Se reservarán los mecanismos o métodos de reconocimiento al personal, de manera que puedan ser realizados dependiendo de las circunstancias laborales, el presupuesto disponible y el grado del mérito o esfuerzo logrado.
- ❖ La falta o violación a los procesos y políticas de la Institución se considera sancionable.
- ❖ Las sanciones y amonestaciones, siempre y en todo momento, se realizarán respetando la integridad y dignidad de la persona, y con la intención de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- ❖ Las sanciones podrán ser verbales, cuando la falta no represente una consecuencia grave o no se corresponda con una acción recurrente por parte del colaborador.
- ❖ Las sanciones escritas deberán ser reportadas a la Dirección de Recursos Humanos para su tramitación al Ministerio de Trabajo, según lo establecen las leyes laborales vigentes de la República Dominicana.

4.3. El currículo y la gestión de la calidad.

El currículo es un instrumento normativo que describe, define y orienta el quehacer de la escuela en función del aprendizaje de los estudiantes, mediante el desarrollo de los procesos del aula de clase, enfatizando el contexto, insumos, procesos y los productos, los cuales responden a un enfoque curricular determinado, priorizando la calidad y pertinencia en todas las acciones pedagógicas.

Se requiere contar con mecanismos que hagan posible la concreción de dichos procesos, de ahí la adopción del Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos (MGC), cuyo propósito es desarrollar la educación como un proceso de construcción con la participación plural de los diversos actores de la sociedad, en procura de asegurar el acceso a una educación que evidencie mayores niveles de inclusión, innovación y adecuados perfiles formativos para contribuir a que los dominicanos exhiban mayores niveles de conocimiento que les permitan ejercer una ciudadanía responsable, apegados a los valores, tales como justicia, solidaridad, honestidad...

Asumido el currículo, cuyo desarrollo orienta y motoriza el MGC desde el centro educativo, se requiere de acompañamiento, asesoría, evaluación y control orientado a los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Se cuenta con una sólida batería conceptual y claros lineamientos de política, no obstante existe todavía una brecha significativa entre la formulación de las innovaciones y el proceso para su implementación. Por ejemplo, los logros y calidad de los aprendizajes derivados de las Pruebas Nacionales e internacionales aplicadas en el país, constituyen un indicador para concluir que se está por el buen camino, pero queda mucho por hacer en materia de mejora de la calidad educativa.

Existen limitaciones estructurales de naturaleza pedagógica e institucional, económica así como financiera en relación con su entorno. Entre las primeras, se destaca la debilidad de la formación de los docentes, directivos y no directivos en cuanto al desarrollo de habilidades de gestión institucional y pedagógica; la poca articulación e integración de la familia al igual que la comunidad con la vida del centro educativo; la carencia de los instrumentos y metodologías para hacer de la autoevaluación una herramienta efectiva para el mejoramiento de la calidad; el número excesivo de alumno/as por sección, el no cumplimiento del horario escolar establecido, falta de apropiación del modelo curricular vigente, poco acceso a recursos pedagógicos, pero sobre todo, permanece vigente una cultura organizacional habituada a tolerar ciertos niveles de fracaso escolar asumidos como “naturales”. La limitación de recursos financieros que llegan finalmente a los centros, también impacta en la calidad del servicio educativo que se ofrece.

A pesar de todas estas limitaciones, el sistema en su conjunto y el centro educativo como el epicentro del mismo deberán rendir cuentas.

Bibliografía

- ❖ Cano E. (1998): Evaluación de la calidad educativa. Madrid España.
- ❖ Serie Acompañamiento Pedagógico n°- 1 (2012): Centro Cultural Poveda. Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias en la República Dominicana.
- ❖ Dinorah Garcia Romero. Acompañamiento pedagógico, 2012, Santo Domingo República Dominicana.
- ❖ IDEICE (2012): Modelo de Evaluación del Desempeño docente basado en competencias en la Republica Dominicana.
- ❖ Congreso Nacional de la República Dominicana (1997). Ley Orgánica de Educación de la Republica Dominicana n°- 66- 97 Santo Domingo.
- ❖ Ministerio de Educación de la Republica Dominicana (2008) Plan Decenal de Educación 2008- 2018 santo domingo.
- ❖ Gimeno C. y Henríquez A. Hacia una Conceptualización de ciudadanía Crítica Centro Cultural POVEDA.
- ❖ Ministerio de Educación, Sistema Nacional de Supervisión Educativa ,2009.
- ❖ Programa de intervención política de los primeros grados PUCMM, OEI, POVEDA.
- ❖ SEE (1997) Ley General de Educación 66'97. "Organismos Descentralizados.
- ❖ Uría, María Ester (1994) "Estrategias didácticas, organizativas para mejorar los Centros Educativos" Editora Narcea, S.A. Madrid.
- ❖ Valera, Cheila; (Coord.). (2000). "Cambia la Escuela" Un estudio cualitativo. FLACSO, Amigo del hogar, Sto. Dgo.
- ❖ Vargas, Tahira. (2003). "Guía para la realización de grupos focales sobre el tema de Tesis" Maestría en Educación. Universidad INTEC.
- ❖ Jorge A. Martínez R; Francisco G. Estrella F; Dirección General de Supervisión Educativa, MINERD (Febrero, 2012) Manual del Usuario, sistema de apoyo a la supervisión (herramienta SAS),, versión 1.0
- ❖ SEE (2003) Reglamento operativo del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica.
- ❖ Orden Departamental No. 09-2009 que establece los procedimientos para el cumplimiento del Calendario y del Horario Escolar para el logro de la Misión 1000 x 1000 (Mil horas de docencia en cantidad y Mil horas de docencia en calidad).
- ❖ Lemus, Luis Arturo, Administración, dirección y supervisión de escuelas (1995).
- ❖ Guía de trabajo, seguimiento (la supervisión educativa centrada en los procesos), secretaría de estado de educación y cultura SEEC, Dirección de Educación Media, 2000, Pág.43.

ANEXOS: INSTRUMENTOS PARA LA SUPERVISIÓN