

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
(UAPA)**



**ESCUELA DE POST-GRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

TEMA

**IMPACTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO ANTE LA JORNADA ESCOLAR
EN LA ESCUELA PRIMARIA MARÍA TERESA MIRABAL, DISTRITO
EDUCATIVO 10-02, SANTO DOMINGO NORTE. PERÍODO 2016-2017.**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN, MENCIÓN
GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

PRESENTADO POR:

JUAN ALBERTO CAMACHO PORTORREAL.

ÁNGELA AMÉRICA CEDEÑO REYNOSO.

ASESORA:

Maribell Martínez Figueroa, M.A.

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPUBLICA DOMINICANA**

DICIEMBRE, 2017

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRAFICOS	vi
LISTA DE TABLAS	vi
DEDICATORIAS	vii
AGRADECIMIENTOS	x
COMPENDIO	xii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1	Antecedentes de la investigación.	1
1.2	Planteamiento del problema.	7
1.3	Formulación del Problema.	10
	1.3.1 Sistematización del problema.	10
1.4	Objetivos de la investigación.	11
	1.4.1 Objetivo general.	11
	1.4.2 Objetivos específicos.	11
1.5	Justificación del tema.	12
1.6	Delimitación del tema.	14
1.7	Limitaciones.	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	MARCO CONTEXTUAL.	15
	2.1.1 Ubicación geográfica del centro.	15
	2.1.2 Historia del Centro.	15
	2.1.3 Perfil del docente.	16
	2.1.4 Misión – Visión y Valores.	17
	2.1.5 Principios y filosofía.	17
	2.1.6 Organigrama Escuela Primaria María Teresa Mirabal	19
2.2.	MARCO TEÓRICO.	20
	2.2.1 Generalidades sobre Líder y Liderazgo.	20
	2.2.1.1 Rasgos de un líder eficaz	21
	2.2.1.2 Liderazgo educativo.	25
	2.2.1.3 Dirección Burocrática o Liderazgo Educativo	25
	2.2.1.4 Liderazgo Directivo	26
	2.2.2 Tipos de liderazgo.	27
	2.2.2.1 Según la relación entre líder y sus seguidores	29
	2.2.2.2 . Estilos de Liderazgo	31
	2.2.2.3 Liderazgo para la transformación escolar.	34
	2.2.2.4 Liderazgo, Eficacia Escolar y Mejora Sostenida	35
2.3	Jornada Escolar Extendida.	38
	2.3.1 Descripción Jornada Escolar Extendida.	39
	2.3.2 Marco legal de la Jornada Escolar Extendida en la Rep. Dom.	42
	2.3.3 Inicio de la Jornada Escolar Extendida en la Rep. Dom.	43

2.3.3.1	Proceso de Selección de Centros Educativos Para Ingresar a Jornada Escolar Extendida.	44
2.3.3.2	Pilares de un Centro Educativo de Jornada Escolar Extendida	46
2.3.3.3	Influencia del Liderazgo Educativo en el Desarrollo de la JEE en la Escuela Primaria María Teresa Mirabal.	47
2.3.3.4	Director Escolar en Jornada Escolar Extendida (JEE).	48
2.3.3.5	Descripción de puesto del director.	48
	2.3.3.5.1 Requisitos de desempeño/perfil:	50
	2.3.3.5.2 Rol del director.	53
2.4	Generalidades sobre la Gestión en los Centros Educativos	55
2.4.1	Administración del Cambio	55
2.4.1.1	Conceptualización del Cambio Organizacional	55
2.4.1.2	Administración de Conflictos	56
2.4.1.3	Resolución de Problemas	58
2.5	Cuadro de Operacionalización de variable:	60

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Diseño, tipo de investigación y método.	61
3.2	Técnica e instrumentos.	63
3.3	Población y muestra.	64
3.4	Procedimiento para la recolección de datos.	64
3.5	Procedimiento para el análisis de los datos.	65
3.6	Confiabilidad y validez.	66

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Resultados Variable Liderazgo Educativo.	69
4.2	Resultados del Perfil del Director del Centro.	91
4.3	Resultados entrevista a Padres/Madres	94

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1	Hallazgos de los Resultados por Variables	95
-----	---	----

CONCLUSIONES

121

RECOMENDACIONES

129

BIBLIOGRAFÍA

132

APÉNDICE

Anexo No.1: Instrumentos

Anexo No.2: Plantilla para documento de validación

Anexo No.3: Reporte de Validación por Expertos

Anexo No.4: Instrumentos utilizados

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1.....	64
Gráfico 2.....	65
Gráfico 3.....	66
Gráfico 4.....	67
Gráfico 5.....	68
Gráfico 6.....	69
Gráfico 7.....	70
Gráfico 8.....	71
Gráfico 9.....	71
Gráfico 10.....	73
Gráfico 11.....	74
Gráfico 12.....	75
Gráfico 13.....	76
Gráfico 14.....	77
Gráfico 15.....	78
Gráfico 16.....	79
Gráfico 17.....	80
Gráfico 18.....	81
Gráfico 19.....	82
Gráfico 20.....	83
Gráfico 21.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	64
Tabla 2	65
Tabla 3	66
Tabla 4	67
Tabla 5	68
Tabla 6	69
Tabla 7	70
Tabla 8	71
Tabla 9	71
Tabla 10	73
Tabla 11	74
Tabla 12	75
Tabla 13	76
Tabla 14	77
Tabla 15	78
Tabla 16	79
Tabla 17	80
Tabla 18	81
Tabla 19	82
Tabla 20	83
Tabla 21	84
Tabla 22	85
Tabla 23	86

COMPENDIO

Lograr la calidad de la educación es trabajo de todos; sin embargo, el director de la escuela es quien guía a los maestros, alumnos y padres de familia a través de estrategias de gestión escolar y liderazgo alineadas a las estructuras y valores compartidos por la comunidad educativa para superar los retos que implica la extensión de la jornada escolar en los centros educativos incorporados al Programa Escuela de Jornada Escolar Extendida.

Las organizaciones escolares como todo sistema organizacional están compuesto por unidades, que corresponden a personas, las que, a su vez, se organizan dentro de la misma asumiendo roles y funciones, y quien tiene por función dirigir la organización, sea a nivel macro o a pequeños niveles dentro de ella, debe asumir un rol directivo o un rol de liderazgo.

Hoy en día existe un desequilibrio entre el liderazgo y el comportamiento directivo en las organizaciones modernas, ya que hay más directores que líderes, sin embargo, al implementarse en el país la actual reforma educacional, y la aplicación del Marco para Buena Dirección se precisa la necesidad de parte de los directores de unidades educativas de asumir roles de liderazgo y de gestión, estableciendo patrones innovadores y creativos, participativos y generadores del trabajo en equipo, desafiando lo que significa dejar de ser absoluto administradores de tareas y de cumplimientos de objetivos institucionales, para convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos (PEC).

Ser un buen director no depende solamente de algunas características y estilo personal de conducción sino también de la posibilidad de contar con las atribuciones necesarias y con equipo de trabajo que puedan sustentar los desafíos institucionales, con manifiesto liderazgo, efectuando una supervisión y control efectivo y eficaz para garantizar calidad en la gestión de la institución y además promover una comunidad educativa armoniosa. Una buena gestión escolar de calidad en una escuela no puede ser tal, sin un buen director que lidere procesos institucionales para mejorar los resultados escolares.

Una persona con responsabilidad de dirigir grupos de personas, el talento en materia técnica y de supervisión es indispensable para lograr un mejor desempeño en la organización, los individuos esperan mucho del director que ejerce el control y la supervisión, al mismo tiempo, el Director que supervisa, también espera mucho de los componentes de su grupo.

Para el Director, al gestionar efectivamente la escuela es un desafío permanente y, en consecuencia, requiere profesionales que sean capaces de responder a requerimientos tanto técnicos como actitudinales en esta importante tarea de responsabilidad social.

La teoría y la experiencia educacional señalan que una gestión escolar de calidad garantiza condiciones para el éxito de los establecimientos, por esta razón se da por hecho que quien dirige una institución educativa, ejerce un estilo de liderazgo y se responsabiliza de su gestión, sin tener claro si la acción de supervisión y control del trabajo escolar, está presente o simplemente ausente de la acción de la dirección y si esta influye en el trabajo docente y en el clima organizacional.

En la actual sociedad del conocimiento, se viven profundas y aceleradas transformaciones que retan a los sistemas socioeducativos a asegurar el bienestar y desarrollo económico de todos los ciudadanos. Desafortunadamente la pobreza y desigualdad que prevalecen, limitan las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes (OEI, 2011).

La Política Nacional de Jornada Escolar Extendida es una de las medidas más importantes con vistas a ofrecer una educación universal y de calidad en la República Dominicana. Para el Nivel Primario constituye una oportunidad de mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes y superar los bajos niveles en lectura, escritura y matemática de los primeros grados. Ofrecer mejores escuelas es nuestro gran desafío.

Del mismo modo la Política Nacional de Jornada Escolar Extendida la constituyen un conjunto de estrategias de importante impacto social que articulan diversos planes, programas y proyectos educativos. Todas las estrategias enmarcadas en esta política se proponen que la educación dominicana avance en términos de calidad,

inclusión social y equidad. Su implementación propicia el desarrollo de la sociedad dominicana en general, dado que sus beneficiarios son los niños, niñas y jóvenes; los maestros y maestras; y las familias dominicanas.

La intención de la Jornada Escolar Extendida (JEE) es el mejoramiento de la calidad de vida y la calidad educativa. Esto supone la igualdad de oportunidades y la transformación de prácticas pedagógicas y de gestión educativa. Por esto se ha llamado la JEE como “La apuesta educativa de la República Dominicana para avanzar con equidad y calidad” La extensión de la jornada escolar busca equidad en la educación al complementar el proceso de socialización de los niños, el cual se califica como deficiente debido a la larga carga laboral de los padres, principalmente. En cada país reluce una característica de la práctica o tema de gestión educativa en específico.

Lograr la calidad de la educación es trabajo de todos; sin embargo, el director de la escuela es quien guía a los maestros, alumnos y padres de familia a través de estrategias de gestión escolar y liderazgo alineadas a las estructuras y valores compartidos por la comunidad educativa para superar los retos que implica la extensión de la jornada escolar en los centros educativos incorporados al Programa Escuela de Jornada Escolar Extendida. (JEE).

El estudio del liderazgo desde el ámbito educativo toma relevancia, ya que se considera que el éxito de las instituciones educativas se ve relacionado con el liderazgo que los directivos de una institución desarrollen. En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo.

Es así, que la forma de conducir, orientar, guiar, motivar y visionar requiere de estilos diversos de liderazgo. La mayoría de investigaciones de todos los modelos de liderazgo como en el caso de Burns, Bass, Avolio y Leithwood se han constituido en base a estudios posteriores. Sus fundamentos teóricos están desarrollados en el documento del Marco de Buen Desempeño del Directivo y Marco de Buen Desempeño Docente

enviados por el Ministerio de Educación para su aplicación en las instituciones educativas.

Es así como nos permitimos conocer cuáles son las dimensiones que predominan en el perfil del liderazgo del directivo escolar. Para ello se emplea una investigación que se enmarca en un paradigma interpretativo conocido como humanista o cualitativo.

La investigación está estructurada en cinco capítulos.

En el primer capítulo, los antecedentes de estudio sobre liderazgo educativo y el rol del director escolar que se constituyen en soportes bibliográficos de la presente investigación. El planteamiento de la investigación se considera la caracterización de la problemática, el establecimiento del problema, formulación y sistematización. Del mismo modo, se incluye la formulación de los objetivos, la justificación de la investigación. Por último, se expone la delimitación y limitaciones de estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla lo propuesto en el marco teórico. Este está estructurado en dos partes: el Marco Contextual y Referencial. Las Bases Teóricas Científicas y los Estilos del Liderazgo. En el contextual en donde se describe el contexto en donde se encuentra la institución educativa. En la Bases Teóricas Científicas se intenta plasmar cómo es entendido el liderazgo y el líder luego, se describe cómo abordan los autores las diversas teorías existentes del liderazgo y cómo han evolucionado y han mejorado sus investigaciones. Después, se explica detalladamente el programa de Jornada Escolar Extendida (JEE).

Para concluir con este apartado se presenta el liderazgo según las formas de autoridad, según la formalidad en su elección y según su relación entre el líder y sus seguidores. Se describe además el impacto con el programa de Jornada Escolar Extendida se describe y explica la definición de la misión de la escuela, el desarrollo curricular, el desarrollo profesional y el clima de aprendizaje; componentes muy importantes en la labor docente y directiva en la escuela.

En el tercer capítulo, se explica en qué paradigma está enmarcada la presente investigación. De la misma manera, se describe en tipo, diseño, técnicas y métodos; a los sujetos de investigación, para luego especificar qué diseño de investigación se ha utilizado. Después se especifica cuáles son las variables de la investigación. Posteriormente, se describe el proceso correspondiente al cuestionario aplicado, y por último, se explica la manera en que se analizarán los resultados obtenidos, así como la confiabilidad y validez.

En el cuarto y quinto capítulo, primero se presentan los resultados del trabajo de campo realizado a los actores del proceso educativo (equipo de gestión y docentes); seguido por el análisis y discusión de los resultados.

Luego se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos en la presente investigación y las recomendaciones de lugar.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas consultadas y utilizadas, seguido de los apéndices con las informaciones de documentos utilizados en la investigación.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo se responde a la pregunta de investigación planteada en el estudio, así como también a los objetivos específicos, planteados en el mismo.

Primer Objetivo: Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.

Según los resultados que arroja esta investigación, se puede observar que en relación

Administración del Cambio, se encontraron las siguientes problemáticas: -
Falencias en Protocolos de acción frente a situaciones emergentes.

- Carencia de trabajo en equipo en la escuela.
- Carencia de asertividad en la comunicación.

B. En relación a Administración de Conflictos, se encontraron los siguientes hallazgos:

- Carencia de técnicas y mecanismos definidos de resolución de conflictos, como factor común.
- Falencia en la definición de roles en relación al manejo de conflictos.

C. En relación a Resolución de Problemas, se encontraron las siguientes problemáticas.

- Carencia en habilidades personales en directivos para abordar los problemas. -
Carencia de monitoreo y evaluación a la resolución de problemas.
- Improvisación en la solución de problemas.

En síntesis, las principales ideas que surgen de esta investigación en relación con la pregunta planteada en un comienzo respecto a ¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas, se puede concluir que se presentan carencias y/ o falencias en las tres subcategorías estudiadas, no obstante el común denominador en las tres instituciones en mayor o

menor medida, tiene que ver principalmente con una apropiada comunicación efectiva al interior de los equipos de trabajo, la cual es un componente esencial para el éxito de la organización.

Los directores y maestros tienen la convicción, de que el cambio y la educación de calidad, deben partir de las propias escuelas; trabajando con las nuevas reformas del sistema educativo, y con el compromiso de todo el personal docente de la institución. Los resultados apuntan a que los directivos dedican más tiempo a tareas burocráticas y menos a tareas de liderazgo pedagógico. Se observa falta de empoderamiento de parte de los docentes en lo que se refiere al término de liderazgo educativo, no basta que el porcentaje sea mayor en la muestra aplicada. Este concepto debe ser de dominio de todos los actores involucrados en este proceso de transformación educativa como lo es la Jornada Escolar Extendida.

Segundo Objetivo: Determinar la relación de la directora con los docentes y Padres de familia de la Escuela Primaria María Teresa Mirabal.

Las características que favorecen el desarrollo están según los resultados el liderazgo profesional debe ser firme y dirigido, con un enfoque participativo, profesionalista sobresaliente. Dentro de la visión y objetivos compartido. (Propósito, consistencia en la práctica, colaboración y trabajo colegiado) dentro de un ambiente de aprendizaje ordenado y atractivo.

Otras de las características es la optimización del tiempo, una organización eficiente con retroalimentación, disciplina clara y justa, posiciones de responsabilidad. El liderazgo efectivo es por lo general firme y con propósito. El liderazgo efectivo es por lo general firme y con propósito.

Tercer Objetivo: *Describir las estrategias implementadas para afrontar el Programa de Jornada Escolar Extendida (PJEE) en la Escuela Primaria María Teresa Mirabal que implica la extensión de la Jornada escolar.*

Los líderes efectivos son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en el aprendizaje se muestra un mismo repertorio de prácticas. El tipo de liderazgo que muestre dirección de futuro, realizar esfuerzo de motivar a los demás respeto de su propio trabajo estableciendo un propósito moral.

Desarrollar personas, constituye el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y resistencia que son las disposiciones que este necesita. Rediseñar la organización establece condiciones de trabajo que le peritan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Gestión de prácticas asociadas a las clases y supervisión de lo que ocurre en ella.

En los resultados se muestra que el director asume un liderazgo escolar que promueve el cambio en la práctica pedagógica de los profesores, la participación de los mismos y el involucramiento cada vez más constante de los padres de familia. En este cambio de práctica, el director implementa actividades incluyentes en el que participan todos los actores del proceso educativo.

El del liderazgo firme es la intercesión, la habilidad de mediar o amortiguar los agentes de cambio negativos, de desafiar y hasta violar lineamientos externos, con habilidades de liderazgo del personal docente y administrativo de la escuela María Teresa Mirabal con relación a las escuelas convencionales, se evidencia que en su mayor porcentaje estuvieron de acuerdo en que el Programa de Jornada Extendida les ha permitido mejorar y adoptar diferentes estilos de liderazgo. De igual forma consideran que la Jornada Extendida les ha permitido el desarrollo de habilidades de liderazgo que las tandas convencionales no les permitían desarrollar y adecuarlas según la necesidad.

Los resultados orientan a alto desarrollo de la labor gestora del personal, lo que proporcionaría mejor calidad en la multiplicación de los contenidos y de la labor administrativa en sí.

Cuarto Objetivo: Determinar en que ha favorecido el liderazgo directivo ante la extensión de la jornada escolar en la Escuela Primaria María Teresa Mirabal

La relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas; las sendas de influencia; y las categorías de prácticas del liderazgo efectivo. La idea del liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de

instrucción. El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido. Cuando se habla de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

En conclusión, no obstante, el conocimiento acumulado sobre procesos de mejoramiento escolar, falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la escuela y del sostenedor. Sobre todo, falta saber más cómo se pueden adaptar los principios generales de prácticas claves a diferentes contextos de política, de gobierno, de recursos materiales y humanos, y de condiciones socioeconómicas. Y falta saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

El Programa de Jornada Escolar Extendida ha logrado un mayor compromiso de todo su personal tanto docente como administrativo. El personal siente que estar más horas de clase en un mismo plantel les ha motivado a centrar todos sus esfuerzos en un solo lugar.

OBJETIVO GENERAL: *Analizar el impacto del liderazgo directivo ante la extensión de la Jornada Escolar en la Escuela Primaria María Teresa Mirabal, distrito 10-02, Santo Domingo Norte, Período 2016-2017.*

Así, los análisis muestran con claridad que la distribución del tiempo destinada a la función directiva del líder escolar (director/a), incide positivamente. En relación a este factor, se pudo evidenciar que el liderazgo directivo ejercido en este centro ha influenciado de manera positiva al desarrollo de la Jornada Escolar Extendida, esto debido a que al tener que permanecer más tiempo en un mismo plantel, brinda la oportunidad de compartir más con el personal y poder identificar las necesidades o habilidades de cada integrante. Lo que conlleva también que se vea evidenciado en la mejora de la calidad de la educación.

En particular, el estudio constata que el desempeño, se ve incrementado en aquellas escuelas cuyos directores/as destinan una mayor proporción de su tiempo directivo a

las tareas propias del liderazgo pedagógico por tanto contar con un núcleo de valores encaminados a la formación de competencias.

- Un Liderazgo escolar sostenido con base en la visión y núcleo de valores, como base para el planteamiento de metas y desarrollo de estrategias, que se fortalece a través de emprender una acción comunicativa con todos los actores educativos.
- Proponer estrategias y actividades que se vinculan con la información que genera el contexto donde interactúa todos los actores del proceso
- Gestionar la vinculación con instancias gubernamentales, instituciones educativas y empresas, para solicitar recursos o personal con el propósito de aplicar las líneas de trabajo de la propuesta pedagógica del Programa de Jornada Escolar Extendida.
- Las sólidas competencias sobre gestión escolar que posee la directora permite generar un clima organizacional de confianza, respeto y cordialidad entre el director y docentes.
- Desarrollar continuamente las juntas de consejo técnico en donde se retroalimentan los aciertos y dificultades de la práctica educativa entre los profesores para incentivar la movilización de experiencias, soluciones y conocimiento.
- Dar seguimiento a los objetivos y metas propuestas en el PAT y PECEE a través de las juntas de consejo técnico.

Lo anterior es pertinente con los planteamientos del Programa de Jornada Escolar Extendida, ya que en su propuesta pedagógica contemplan que la planeación debe realizarse bajo un enfoque estratégico que permita el desarrollo de las seis líneas de trabajo: fortalecimiento de los aprendizajes, desarrollo de habilidades digitales, arte y cultura, recreación y desarrollo físico, aprendizaje del inglés y vida saludable.

Por lo tanto, sugiere que, a mayor tiempo de jornada escolar, los profesores pueden realizar las siguientes tareas: retroalimentación entre pares, atender las necesidades del alumno, solucionar las dificultades de aprendizaje de los niños

Esta investigación aporta el hecho decidor acerca de la importancia de las relaciones humanas y la comunicación efectiva al interior de los equipos de trabajo de todas las

organizaciones, en este caso, las instituciones educativas, donde al promoverse un clima de cooperación participativo, el éxito puede ser mayormente garantizado. A fin de alcanzar los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y ser capaces resolver problemas que se presenten. Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto, es misión del director y equipo directivo, en su rol de líderes de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

La comunicación se erige como un ente unificador de elementos en torno a cualquier proceso humano y naturalmente, en todas las actividades organizacionales. La comunicación, por sí misma, es un fenómeno múltiple en el que confluyen aspectos y variables de forma simultánea; si además le añadimos lo complejo de una organización es cuando nos percatarnos de lo complicado, pero también de lo rico y vasto, que es el campo de este tipo de comunicación, la organizacional, y de su relación innata con el liderazgo y los conflictos.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalde, A. et al. (2006). Transformando la escuela: comunidades de aprendizaje. Barcelona: Grao

Acevedo, A., & Linares, C. (2009). La resolución de problemas en el mundo de la empresa. Estudio exploratorio sobre el relativismo decisonal. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM, 12(2), 81-88.

Alemán, L. Y. (2010). Liderazgo para la Innovación en las Cátedras de Investigación del Tecnológico de Monterrey (tesis de maestría). Escuela de Graduados en Educación, Monterrey, Nuevo León.

Alemán, L., Gómez-Zermeño, M. G. (2012). Liderazgo Docente para la Enseñanza de la Innovación. Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación, 2(4), 2-7. Recuperado de:

<http://riege.tecvirtual.mx/index.php/riege/article/view/76>

Alfonso, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.

Anderson, C., & Paine, F. (2005). Managerial Perceptions and Strategic Behavior. The Academy of Management Journal, 18(4), 811-823.

Agora-Heura, 2012 Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio. Madrid: NARCEA.

Arana, A. (2009). El líder y la resolución de problemas. Retrieved from <http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>

Arias, 2011), Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago, Chile: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado.

Aubert, A. (2014). Dialogar y transformar: Pedagogía crítica del siglo XXI. Barcelona: Grao.

Bolívar, A. (2010). Psicoperspectivas Individuo y Sociedad. Vol.9, N-12 (Julio-Diciembre), pp. 9-33. Universidad de Granada. España. 2010.

Bellaterra, en México. (2011), Liderar el cambio: el liderazgo transformacional.

Recuperado de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF

Borsotti, citado en Vitale, (2012, s/p). Formación de directores para el cambio institucional. Presentada en el Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla, España

Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, (18), 12-14.

Boyett y Boyett (2006), Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>

Bryman. (2006), Actitud innovadora de los directores de los centros educativos del Distrito 08-02 (Jánico) y su impacto en la eficiencia administrativa. Santiago de los Caballeros: PUCMM. Tesis Magister en Administración de la Educación

Cabero, (2007), El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Cabrera (2013), El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-18.

Castillero, Díaz y Morales, Contribución de los Órganos de Gestión en la Eficacia de los Centros Educativos del Municipio de San Juan de la Maguana, años 2003-2004. Monografía, Instituto Superior de Formación Docente Salome Ureña, Recinto Urania Montas, Biblioteca.

Gairín, (2006) Alminagorta, D. Cajavilca, J. Y Cornejo, A. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.

Garratt, (2013). Gestión escolar y oportunidades de aprendizaje en Escuelas de Tiempo Completo. Recuperado de 15 de septiembre de 2012 de <http://basica.sep.gob.mx/tiempocompleto/pdf/PresentacionFLACSO.pdf>

Gardner. (2015), Eficiencia organizacional del Distrito Educativo 07-05 de San Francisco de Macorís y su incidencia en la gestión de los centros educativos de su

jurisdicción. Santiago de los Caballeros: PUCMM, Tesis Magister en Administración de la Educación

Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz, en el (2011), La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza, 22, 193-211.

Franklin, (2013). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill.

Freire. (2007), Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. Fundación Chile.

Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (2010). El cambio educativo. Guía de planeación para maestros. México: Trillas

Gairín, J. (2006). Las comunidades virtuales de aprendizaje. Educar, 37, 41-64.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. McGrawHill Educación. México. (2010).

Ideice/Gallup RD. (Noviembre 2015). Evaluación cuali-cuantitativa de los Centros con Jornada Extendida: Estudios cualitativo y cuantitativo. MinerD. Santo Domingo, R. D. 2015.

Ideice (s/f). El director del plantel de educación primaria. Recuperado de <http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/primaria.pdf>

Kuhn, (2012). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. España: Pearson-Prentice Hall.

Lavín, S. y de Solar, S. (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, guía metodológica para los centros educativos. Santiago, Chile: LOM Ediciones / PIIE.

Lehigh K. (2004). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de educación, 304, 31-60

Lussier, R. Achua, C. (2008). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Segunda edición. Cengage Learning Editores, S. A. Edamsa Impresiones, S.A. México. 2008.

Martínez (2012) Influencia Del Liderazgo Educativo En Las Relaciones Interpersonales De La Escuela “Pedro Vicente Maldonado” Del Cantón Pujilí, Provincia De Cotopaxi Durante El Año Lectivo 2011-2012. Tesis de grado previa a la obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Educación, mención administración educativa. Universidad Tecnológica Equinoccial (Ute).

Maureira. (2006), Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina. Revista iberoamericana de educación, (53), 97-120.

McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). Investigación educativa. España: Pearson.

Ministerio de Educación de la Republica Dominicana (MINERD) Ley No. 66-97. (1997). Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana. Rep. Dom.

Ministerio de Educación de la Republica Dominicana (MINERD) Ley No. 66-97. (1997). (Art.6. Acápites i/j). En el orden pedagógico. Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana. REP. DOM. 1997.

Ministerio de Educación de la Republica Dominicana (MINERD) (Diciembre 2014). Memoria Institucional 2014. Santo Domingo, R. D. MINERD. 2014

Ministerio de Educación (2014) de la Republica Dominicana Ordenanza No. 01-2014.

MINERD. (2016). Jornada Escolar Extendida: Aportes para la reflexión y la acción. MINERD. República Dominicana. 2016.

Molla. (2013), Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar y Parvularia. La Agencia de la Calidad de la Educación.

Muñoz, G., & Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 48(1), 63-81

Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo. (Julio 2013). Manual Operativo de Centro Educativo Público. Dirección de Desarrollo Organizacional. Ministerio de Educación de la República Dominicana. Santo domingo R. D. 2013.

ONPDE. (Diciembre 2015). MEMORIA 2015. Ministerio De Educación de la República Dominicana (MINERD). Santo Domingo. 2015.

Orozco & Garbanzo. (2010), El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Revista organización y gestión educativa, 6, 4-8.

Pfeffer & Salancik, (2008). Reporte sobre Estado de la Investigación en Gestión Escolar, Práctica Pedagógica y Calidad Educativa PUCMM. Santiago,

Proyecto de Centro. (15 de septiembre del 2016). Escuela Primaria Jornada Extendida María Teresa Mirabal 2016-2019. Santo Domingo, Rep. Dom. 2016.

Pascual, R. (2007). Liderazgo y Participación: Mitos Realidades. Bilbao. Universidad de Deusto. 1987.

Paulino, C. Esquea, F. De La Cruz, J. (2015). Liderazgo Pedagógico del Director/a del Nivel Medio en Relación con la Efectividad en la Gestión Administrativa y Pedagógica de los Liceos Públicos en el Sector de Sabana Perdida, del Distrito 10-02, Santo Domingo Norte, año 2014. Tesis para optar por el título

Maestría en Ciencias de Educación Mención Gestión de Centros Educativos. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Santo Domingo Este, R. D. 2015.

Pérez. (2011), Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Madrid, España: Narcea.

Quiñones (2011): "Calidad de la educación y gestión escolar Antología de Gestión Educativa, México, SEP.

Real Academia Española (2012). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Rivas, A. (7 de agosto de 2013). Escuela de Jornada Extendida. Documento de diagnóstico y recomendaciones. Programa de Apoyo al Plan Decenal de Educación. Oficina de Cooperación Internacional del Ministerio de Educación de República Dominicana. 2013.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Prentice-Hall.

Schmelkes, (2009) *Supervisión Educativa y Evaluación de Desempeño*,
www.monografias.comTaccari,

Sergiovanni. (2012), *Coordinación y Articulación de los Subsistemas de Educación y Formación Profesional en América Latina*; 2009. Ecuador.

Teixidó, J. (2009). *Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos. Algunas implicaciones en la formación de directivos escolares*. [04 de Octubre de 2014]. GROOC. Retrieved from "

Thieme, C. (Diciembre, 2005). *Liderazgo Y Eficiencia En La Educación PRIMARIA, el caso de Chile*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía se la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. 2005.

Tojar, 2006, p. 285). Tójar, J. C. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. España: Muralla.

Toledo, M. (Diciembre 2008). *Efecto De La Jornada Escolar Completa En La Calidad Educativa: Evidencia Del Panel Data Simce 2004-2006*. Tesis De Grado, Magister En Economía. Pontificia Universidad Católica De Chile. Chile. 2008.

UNESCO. (2012). *Informe regional de monitoreo del progreso hacia una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe, EPT 2012*.
unesdoc.unesco.org/images/0021/002158/215880s.pdf

Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos. (2014). *Política Nacional de Jornada Escolar Extendida: Criterios para la Organización de los Centros de Jornada Escolar Extendida, Orientaciones para el buen uso del Tiempo en las Escuelas*. Ministerio de Educación. 2014.

Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos. (Enero 2015). *Política Nacional de Jornada Escolar Extendida. Política de Jornada Escolar Extendida; Una apuesta para avanzar con Calidad y Equidad*. Política Nacional de Jornada Escolar Extendida. MINERD.

Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos. Política de Jornada Escolar Extendida. Orientaciones Generales para Centros Educativos del Nivel Secundario en Proceso de Implementación de la Política de Jornada Escolar Extendida. Fascículo 4. MINERD.

Weinstein, J. (2012). Calidad y gestión en educación: condiciones y desafíos. *Pensamiento educativo*, 31 (s/n), 50-71.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

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

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

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

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.:

809-483-0100, ext.

245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

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

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do