

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**

**UAPA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU IMPACTO  
EN LA CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS BÁSICOS  
DEL SECTOR PÚBLICO - URBANO DE MAO, 2002 – 2003**

Sometido como Requisito para Optar por el Título de Maestría en Ciencias de la Educación, Mención Gestión de Centros Educativos

**Sustentantes:**

**Herminia Altagracia Espinal  
Mercedes Alejandrina Simé**

Santiago de los Caballeros,  
República Dominicana  
Diciembre, 2003

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIAS</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>II</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XVIII</b>

## **CAPÍTULO I:**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EDUCATIVA**

1.1	EVALUACIÓN EDUCATIVA	1
1.1.1	Evaluación Educativa y sus Funciones	1
1.1.2	La Evaluación en la Legislación Educativa Dominicana	3
1.1.3	La Evaluación de la Calidad de los Centros Educativos	5
1.1.4	Tipos de Evaluación de los Centros Educativos	10
1.1.4.1	Evaluación Interna	11
1.1.4.2	La Evaluación Externa	14
1.1.5	La Evaluación de Desempeño del Director	15
1.2	Estructura Organizativa de la Secretaria de Estado de Educación	17
1.2.1	Funciones del Director/a de Centros Educativos	21
1.2.2	Función del Director en Relación con los Profesores	22
1.2.3	Junta de Centros Educativos	24
1.2.4	Propósitos Educativos del Nivel Básico	26
1.2.5	Áreas Contempladas en la Evaluación de Centro	26
1.3	Gestión Educativa y Estratégica	29
1.3.1	Gestión Democrática de la Escuela	30
1.3.2	Propósito y Perfil del Director de Centro Educativo	32
1.3.3	Conceptos Generales de Planificación Educativas y sus Funciones	34
1.4	Importancia de la Evaluación de los Centros Educativos	36

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

2.1 Principales Problemas de la Gestión Directiva en los Centros Educativos Básicos de Mao.	41
2.2 Existencia de Buena Organización y Administración en los Centros Educativos Básicos del Sector Urbano de Mao.	46
2.3 Niveles de Capacitación de los Directores de Centros Educativos de Básica del Sector Público – Urbano de Mao.	68
2.4 Participación e Integración de los Padres al Centro y Viceversa en los Centros Educativos Básicos, en el Sector Público – Urbano de Mao	70
2.5 Tipo de Liderazgo que poseen los Directores de Centros Educativos Básicos del Sector Público Urbano.	75
2.6 Impacto de la Gestión Directiva en la Calidad de los Centros Educativos Públicos Urbanos del Nivel Básico de Mao en el Periodo 2002- 2003.	83

## **CAPÍTULO III:**

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	85
-----------------------------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	100
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	103
------------------------	-----

<b>ANEXOS Y/ GLOSARIO</b>	
---------------------------	--

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **COMPENDIO**

Las direcciones de los centros educativos son instancias de organización colectiva para la toma de decisiones compartidas, asumiendo un rol de coordinación, facilitación, animación y corresponsabilidad en la planificación, desarrollo y evaluación de todas las acciones dirigidas a promover desarrollos curriculares adecuados a los centros educativos.

Los directores deben promover la ayuda mutua, la participación entusiasta y la solidaridad entre el personal del centro. Como líderes juegan un papel decisivo en el fomento y consolidación de relaciones democráticas, para la promoción del crecimiento personal y profesional y para el desarrollo de la creatividad, la criticidad y la cooperación.

Por la importancia del papel de los directores para promover una educación de calidad, este estudio tiene el propósito, de evaluar la gestión directiva y su impacto en la calidad de los centros educativos básicos del sector público urbano de Mao, en el período 2002 – 2003.

Esta investigación es descriptiva y las técnicas utilizadas para recoger los datos fueron las encuestas a través de cuestionarios con preguntas cerradas y las fichas bibliográficas. Se encuestó al universo de los directores (16), a 143 maestros de un total de 227 a 364 estudiantes de un total de 7,065 y 64 padres de ambos sexos.

Para evaluar el rendimiento académico de los alumnos de los centros estudiados se tomó como referencia los resultados de los estudiantes de octavo grado que participaron en las pruebas nacionales correspondiente al año 2002-2003.

Los cuestionarios aplicados contenían preguntas sobre la gestión realizada por los directores de los 16 centros educativos públicos del nivel básico de la ciudad de Mao.

El primer capítulo recoge los aspectos generales de la evaluación de la gestión educativa, reglamentada en la ley 66'97 y la ordenanza 1'96, que plantea la evaluación como un medio para determinar la eficiencia y eficacia del sistema educativo dominicano.

La evaluación de la gestión abarca los parámetros de calidad de la educación, las funciones del director de básica, así como los propósitos y perfil del mismo.

Se destaca dentro de las funciones del director la planificación, la cual elimina la incertidumbre, permite establecer prioridades, implica una secuencia entre la política y los planes, programas y proyectos.

Con la planificación, el director ejecuta las políticas y programas de la Secretaría de Educación adecuándolos a la realidad y necesidades de un centro educativo.

La escuela, como toda organización, es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos, con un mínimo de consecuencias no buscadas.

Los centros educativos son parte de la comunidad y el director de escuela debe participar de las actividades que los comunitarios realizan, así

como motivar para que la comunidad participe en las actividades del centro educativo.

El currículo actual del nivel básico, plantea un nuevo sistema de supervisión que tiene como área de trabajo: apoyo académico al docente, evaluación y planteamiento del proceso educativo, atención a los marginados de la educación y participación de la comunidad en la gestión educativa. La supervisión es una de las funciones del director de un centro educativo. Su énfasis es puesto en el comportamiento de maestros que trabajan con estudiantes que en numerosas ocasiones tienen dificultades y requieren atención especial.

Los datos de este estudio se presentan en cuadros y gráficos y se interpretan en el capítulo II y luego se analizan en el capítulo III.

En ambos capítulos los resultados se agrupan de acuerdo con los objetivos a los que corresponden, los cuales son: investigar los principales problemas de la gestión directiva en los centros educativos en estudio; determinar si existe buena organización y administración; identificar los niveles de capacitación de los directores; determinar la participación e integración de los padres al centro y viceversa; determinar el tipo de liderazgo que poseen los directores; describir el impacto de la gestión directiva en la

De acuerdo con las encuestas, los principales problemas que enfrenta la gestión directiva en las escuelas públicas del nivel básico en la ciudad de Mao, son: poco espacio para el total de alumnos, edificaciones

que no responden a las normas de higiene y seguridad, falta de recursos humanos y necesidad de equipos y materiales didácticos.

En la mayoría de los centros hay organización y administración, lo cual se manifiesta en que el 75% de los directores elabora un plan anual en su centro; el 81% de los directores discute y traza normas de reglamentos con el equipo de trabajo; el 86.7% de los maestros expresó que sus escuelas tienen proyecto de centro.

El 81.2% de los directores controla la asistencia y puntualidad de los educadores, personal de apoyo y alumnos; el 75% de los directores revela que supervisa el trabajo de todo el personal; el 73% de maestros dice que los directores siempre evalúan los resultados de las actividades que se realizan en sus centros.

Según el 93% de los maestros en los centros se realizan reconocimientos a estudiantes meritorios; el 94.4% de los maestros se siente satisfecho con el trabajo que realiza el director; el 77.5% de los estudiantes dice que la escuela le resulta interesante siempre y al 16.5% le resulta interesante casi siempre; el 62.5% de los padres considera que la enseñanza recibida por sus hijos es adecuada siempre y para el 37.5% es adecuada casi siempre.

Entre los directores, el 18.8% son maestros normales; el 6.2% tiene profesorado, el 50% tiene licenciatura en educación y el 25% tiene postgrado en Gestión de centros educativos, lo cual evidencia que la mayoría tiene el nivel adecuado para el cargo.

El 76% de los padres se integra siempre o casi siempre a la solución de problemas de la escuela, lo cual es muy positivo para la gestión.

El 75% de los directores involucra a todo el personal en la planificación de las actividades que realiza el centro y el 87% de los padres dice que los directores siempre o casi siempre, reciben sus quejas con amabilidad. De acuerdo con estos resultados, los directores de básica de Mao ejercen un liderazgo democrático y participativo que beneficia a toda la comunidad educativa y crea un clima favorable para desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Estas y otras informaciones contenidas en este estudio, permiten evaluar la gestión de esos centros educativos como una forma de medir su calidad.

## **CONCLUSIONES**

### **OBJETIVO NO. 1**

#### **INVESTIGAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS BÁSICOS DE MAO**

De acuerdo con los directores y estudiantes encuestados los principales problemas que enfrenta la gestión directiva en las escuelas públicas del nivel básico en la ciudad de Mao son: poco espacio para el total de alumnos, edificaciones que no responden a las normas de higiene y seguridad, falta de recursos humanos y necesidad de equipos y materiales didácticos.

De los 16 directores encuestados, sólo tiene espacios suficientes y adecuados en su escuela para el total de alumnos de manera permanente y el 31.2%, es decir, 5 directores (Cuadro No.1). Lo cual indica que su capacidad es inferior a la demanda de la población que debe atender.

Aunque la solución de este problema es competencia del Estado Dominicano, afecta la gestión de la escuela porque crea disgusto en la comunidad, al tener que dejar fuera cierta cantidad de estudiantes. Pero los directores pueden aprovechar esta situación para organizar la comunidad y junto a ella buscarle una solución al problema y al mismo tiempo concientizar a los padres para que participen en la labor educativa.

En cuanto a las edificaciones que no responden a las normas de higiene y seguridad (Cuadro No.2), los directores tienen la responsabilidad de evaluar las situaciones y tomar las medidas apropiadas en coordinación con la comunidad escolar para minimizar o eliminar los riesgos.

Si las escuelas no cuentan con los recursos humanos necesarios, los directores deben gestionar ante las autoridades de educación la incorporación de más personal, porque las escuelas son instituciones de servicio y sólo lo pueden ofrecer si cuentan con profesionales y trabajadores calificados. (Ver Cuadro No.3).

A los directores y estudiantes se le preguntó si el centro posee los equipos y materiales didácticos que se necesitan (Cuadro No. 4) y sólo el 12.5% de los directores respondió que siempre, lo cual es una deficiencia que dificulta el aprendizaje de los (as) niños (as).

Para cumplir su misión la escuela debe tener los recursos didácticos adecuados, no porque deban estar a la moda sino porque los estudiantes tienen accesos, fuera de la escuela, a los avances tecnológicos y la escuela debe estar al nivel de la ciencia y la tecnología que la sociedad ha alcanzado.

## **OBJETIVO NO. 2**

### **DETERMINAR SI EXISTE BUENA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS BÁSICOS DEL SECTOR PÚBLICO – URBANO, DE MAO**

La existencia de organización y administración en los centros educativos se puede determinar por las funciones administrativas del director y por los resultados de su gestión. Estas funciones son: planeación, organización y integración de personal, dirección (coordinación) y control (supervisión – evaluación).

Los análisis que presentamos a continuación para determinar este objetivo se refieren a estas funciones y a algunos resultados de la gestión de centros realizada por los directores.

El 75% de los directores siempre elabora un plan anual en su centro, planifica reuniones para informar los resultados en conjunto de las dificultades encontradas en su centro, revisa la organización interna y externa de los salones de clases y otras dependencias, y vela para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, conforme al calendario y los planes de trabajo autorizados por la Secretaría de Educación. (Cuadros: 5,6,7,9).

Elaborar un plan anual es una acción correcta, pues como se ve en el marco teórico de este estudio, planear es hacer que ocurran las cosas, equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. (1.2.2).

Revisar la organización de los espacios de la escuela es vital porque la administración procura la productividad y eso implica eficacia y eficiencia.

El 81.2% de los directores discute y traza normas de reglamentos con el equipo de trabajo, siempre y el otro 18.8% lo hace casi siempre. Este aspecto es importante porque responde a dos principios de gestión: claridad en definición de canales de participación; transparencia y comunicación permanente (Ver 1.1.2).

En las escuelas de básica de Mao tienen proyecto de centro, según reveló el 86.7% de los maestros encuestados y el 81.2 de los directores. El proyecto de centro es un valioso instrumento de planificación, porque

contiene un diagnóstico general de la escuela, un inventario de sus recursos materiales y humanos, una definición de su identidad particular y sus metas. (Ver 1.1.3)

El proyecto de centro debe ser revisado periódicamente para actualizarlo porque las metas alcanzadas deben ser sustituidas y agregar otras que respondan a las nuevas situaciones que se van presentando. En ese aspecto es importante destacar que los directores se reúnen con el personal de su centro para revisar el funcionamiento del proyecto de centro, según el 79% de los maestros y el 75% de los directores (Cuadros Nos. 10 y 11).

El 81.2% de los directores controla la asistencia y puntualidad de los educadores, personal de apoyo y alumnos. Esta es una decisión muy positiva porque contribuye a que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas que se han acordado (Cuadro No.12).

En cuanto a la supervisión, los directores dicen que siempre supervisan el trabajo de todo el personal (75%), lo cual es confirmado por el 62.2% de los maestros (Cuadro No.15). La supervisión es una de las funciones más delicada de los directores de escuelas ya que abarca múltiples aspectos que van desde observar el cumplimiento de las normas hasta la instrucción para un buen desempeño del empleado (1.4.2).

Hace falta que todos los directores asuman con profesionalidad su papel de supervisor para que la calidad de la educación alcance niveles más óptimo.

Un renglón preponderante en el proceso de enseñanza – aprendizaje y el funcionamiento de un centro educativo es la evaluación.

Según el 73% de los maestros encuestados, los directores siempre evalúan los resultados de las actividades que se realizan en sus centros, esto lo conforman el 68.8% de los directores (Cuadro No.16). Lo ideal es que el 100% de los directores se dedique a evaluar lo que se hace en sus centros de manera permanente porque la evaluación proporciona información para hacer los ajustes necesarios en el proceso educativo y buscar apoyo cuando haga falta (1.5).

Según el 59.4% de los maestros los directores siempre adquieren y distribuye materiales didácticos necesarios (Cuadro #17), siendo este uno de los principales problemas de la gestión de los centros básicos de Mao (Cuadro No.4) los directores deben poner mayor atención a la gestión de materiales y recursos didácticos, sin esperar que todo emane del Estado Dominicano.

Un elemento muy educativo para los estudiantes es el estímulo a través de premiaciones. Y según el 93.75% de los directores y el 93% de los maestros encuestados en los centros de básica de Mao se realizan reconocimientos a estudiantes meritorios. Es recomendable que estas iniciativas de las escuelas se institucionalicen y se capten recursos para fortalecerlos (Cuadro No.18).

Un aspecto muy defendido en el ámbito educativo es el de la formación permanente de los profesores que busca que estos estén actualizados. En este sentido los profesores dijeron que los directores promueven cursos de formación y perfeccionamiento del currículo. Según el

56.6% lo hacen siempre, de acuerdo con el 29.4% lo hacen casi siempre y el 13.9% dice que a veces (Cuadro No.19). Es evidente que los directores deben prestarle más atención y promover cursos de capacitación para sus maestros, porque no basta con tener un título, es necesaria una actualización continua.

Hasta aquí hemos analizado la gestión de los directores en la organización y administración de los centros educativos, seguiremos con los resultados de esa gestión.

Todos los directores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan los docentes (Cuadro No.20), lo cual demuestra que los directores tienen una organización que facilita y coordina ese trabajo.

El 94.4% de los maestros encuestados se siente satisfecho con el trabajo que realiza el director (Cuadro No.21), lo cual supone que los maestros valoran todas las funciones que desempeña el director dentro de la gestión educativa.

El 77.5% de los alumnos dice que la escuela le resulta interesante siempre, y el 16.5% le resulta interesante casi siempre. Los dos porcentajes suman un 94%. Esta satisfacción expresa el sentir de que la escuela responde a sus necesidades y demuestra que la gestión que se realiza es eficaz (Cuadro No.22).

El 62.5% de los padres considera que la enseñanza recibida por sus hijos es adecuada siempre y para el otro 37.5% es adecuada casi siempre, con lo cual se evidencia su conformidad con la educación gestionada o

coordinada por los directores de los centros educativos básicos de Mao. (Cuadro No.26).

### **OBJETIVO NO. 3**

#### **IDENTIFICAR LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DE BÁSICA DEL SECTOR PÚBLICO – URBANO DE MAO**

El 25% de los directores tienen especialidad en Gestión de centros educativos (Cuadro No.27), hay tres maestros normales (18.8%), uno con profesorado (6.2%), 8 licenciados en educación (50%) y cuatro con Post – Grado (25%) (Cuadro No.28).

Para la administración de centros educativos se necesitan personas especializadas, con un perfil que exige más cualidades de las que debe tener un educador para trabajar en las aulas.

Que un 25% se haya especializado es muy positivo y demuestra que los otros también pueden hacerlo.

### **OBJETIVO NO. 4**

#### **DETERMINAR LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS PADRES AL CENTRO Y VICEVERSA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS BÁSICOS, EN EL SECTOR PÚBLICO URBANO DE MAO**

La dirección de las escuelas básicas de Mao no ha tenido mucho éxito para integrar a los padres a las actividades programadas en la

escuela. El 20.3% de los padres dice que lo integran siempre y para el 26.6% lo integran casi siempre, ni sumando ambas frecuencias se llega al 50%, lo cual demuestra que las estrategias o la voluntad de integrar a los padres a las actividades de las escuelas no han sido suficientes (Cuadro No.9).

La participación de los directores en actividades de la comunidad ha sido muy tímida o poco frecuente según opinan los estudiantes y padres de los alumnos (Cuadro No.30). Es difícil pedirle a la comunidad que se integre a las actividades de la escuela si la escuela no se integra a las actividades de la comunidad.

De los padres encuestados el 76% se integra siempre o casi siempre a la solución de problemas de la escuela (Cuadro No.31), el 26% participa en actividades educativas de la escuela siempre o casi siempre (Cuadro #32) y el 72% le da seguimiento siempre o casi siempre a las tareas asignadas por los maestros (Cuadro No.33).

Estos resultados destacan la importancia de integrar a los padres a las actividades de la escuela y además, que hacerlo es posible porque hay muchos que se han integrado (Ver 1.1.5).

## **OBJETIVO NO. 5**

### **DETERMINAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE POSEEN LOS DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS BÁSICOS DEL SECTOR PÚBLICO URBANO DE MAO**

El 75% de los directores involucra a todo el personal en la planificación de las actividades que realiza el centro. Esto apunta a unos líderes democráticos y que dan participación. Hay un 25% de los directores que debe cambiar de actitud (Cuadro No.34).

El 68% de los directores coordina reuniones, siempre o casi siempre, con la comunidad escolar para discutir la misión y visión del centro. Esto supone un líder comunicativo y que tenga bien definidas las metas que desea alcanzar, aunque con la flexibilidad para integrar las propuestas de los demás. En este aspecto los directores de básica de Mao tienen que seguir mejorando (Cuadro No.35).

Los directores tienen limitaciones para discutir los planes de supervisión con los profesores (Cuadro #36), la mayoría se autoevalúa y evalúa su personal (Cuadro No.37), el 83% de los directores delegan autoridad o responsabilidad a su personal, siempre o casi siempre, según opinaron los maestros (Cuadro No.38). Estas cualidades son propias de líderes con madurez y todo director debe cultivarlas.

Según el 78% de los estudiantes, los directores siempre o casi siempre, reaccionan de manera comprensiva cuando su opinión no es igual a la de ellos. Esta es una actitud de un líder tolerante y respetuoso de la

opinión de los demás. Todos los directores deben ser tolerante y tratar de escuchar a los demás para que haya un clima de respeto y armonía.

El 87% de los padres encuestados dice que los directores, siempre o casi siempre, reciben sus quejas con amabilidad. Esta es una cualidad o actitud que debe adornar a un buen líder, pues recibir quejas es algo frecuente, especialmente en la dirección de una escuela, y toda persona merece y espera que se le dé un trato amable y se irá complacido aunque no se le pueda resolver un problema.

## **OBJETIVO NO. 6**

### **DESCRIBIR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS URBANOS DEL NIVEL BÁSICO DE MAO EN EL PERÍODO 2002 - 2003**

De 549 estudiantes matriculados en 8vo grado en los centros públicos de Mao, fueron promovidos 538 (98%), este porcentaje de promovidos demuestra que los centros públicos urbanos de Mao ofrecen una educación con una apreciable calidad.

La cantidad de alumnos que fueron aplazados en las pruebas nacionales, muestra que hay una diferencia entre los resultados obtenidos en el centro con los de las pruebas nacionales. Esta se podría explicar desde la metodología evaluativa que se emplean en cada caso.

En los centros educativos se toma en cuenta la autoevaluación y la coevaluación, mientras que en las pruebas sólo se da la evaluación que presenta la Secretaría de Estado de Educación.

El estudio sobre la Evaluación de la Gestión Directiva y su Impacto en la Calidad de los Centros Educativos del Nivel Básico en el sector Público Urbano de Mao, 2002 – 2003, arrojó informaciones sobre la realidad de la gestión directiva, por lo que se llegó a las siguientes conclusiones:

Los principales problemas que enfrenta la gestión de los centros educativos de básica en Mao, son:

- Falta de espacio físico para el total de alumnos según afirma el 43.8% de los directores, edificaciones que no responden a las normas de higiene y seguridad, como contestó un 50% de los directores en a veces y nunca.
- El 75% de los directores, siempre elabora un plan anual en su centro e involucra a todo el personal en esa planificación, planifica reuniones para informar los resultados en conjuntos de las dificultades encontradas en su centro, revisa la organización interna y externa de los salones de clases y otras dependencias, vela para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente conforme al calendario escolar y los planes de trabajo autorizados por la Secretaría de Estado de Educación y supervisan el trabajo de todo su personal.
- El 81.2% de los centros de educación básica de Mao, cuenta con un proyecto de centro y el 75% de esos centros revisan sus funcionamientos.

- El 93.75% de las escuelas de básica de Mao, se realizan reconocimientos a los estudiantes meritorios.
- Un 81.2% de las escuelas se discuten y trazan normas de reglamentos con el equipo de trabajo.
- Los centros educativos básicos de Mao, existen buenas relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa.
- Los padres se sienten satisfechos de la enseñanza recibida por sus hijos en un 100%.
- El 94.4% de los maestros se sienten satisfechos con el trabajo que realizan los directores y el 100% de los directores se sienten satisfechos del trabajo que realizan los maestros.
- A un 94% de los estudiantes la escuela le resulta interesante.
- Los directores no participan en las actividades realizadas en la comunidad, según afirman el 56.2% de los padres y el 51.1% de los estudiantes.
- El 68.7% de los directores se reúne con la comunidad escolar para discutir y hacer compartir la misión y visión del centro.
- El 87.5% de los padres afirman que los directores reciben su queja con amabilidad.

- El 81.3% de los estudiantes que participaron de pruebas nacionales en el año 2002 fueron promovidos en la primera convocatoria, esto muestra una apreciable calidad en la enseñanza que ofrecen los centros básicos del sector público urbano de Mao.
- El 75% de los directores tienen un nivel académico de licenciatura y post grado.

Se concluye diciendo que una buena gestión educativa debe desarrollar una cultura hacia el trabajo, apegada a principios democráticos, responsabilidad y organización dentro de los centros educativos, que promuevan y potencien sistemas de participación y de comunicación entre los agentes de la comunidad educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez García, Isaías. **Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos**. México: Editorial Limusa, Noruega Editores, 2000.
- Ander, Ezequiel. **La Planificación Educativa**. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1993.
- Antúñez, Serafín. **Del Proyecto Educativo a la Programación del Aula**. Barcelona, España: Editorial Grao, 1996.
- Antúñez, Serafín y Gairín, Joaquín. **La Organización Escolar**. España: Editorial Grao. 1999.
- Barrera, V. **Método para la Evaluación de Centros**. Madrid: Escuela Española. 1990.
- Bolívar, A. **La Evaluación de Centros**. En cuadernos de Pedagogía Núm. 107. 1992.
- Camacho, Ana Dolores, Cote, Josefina Mercedes, et al. **Evaluación Educativa**. Santo Domingo: Edición Universitaria, UASD, Segunda Edición. 1984.
- Cano, García Elena **Evaluación de la Calidad Educativa**. Madrid. Editorial La Muralla, S.A. 1998.
- Casanova, Antonia. **La Evaluación garantiza de la calidad para el Centro Educativo**. México: Editorial Edelvives. 1995.
- Chiavenato, Idalberto. **Evaluación de Recursos Humanos**: Colombia, Editorial Norma, S.A., 5ta Edición, 1993.
- Coroipresi, R.F. **Supervisión Escolar**. Brasilia: 1era Edición, Universidad de Brasilia, Junio, 1972.
- De Miguel, M. y otros. **La Evaluación de las Instituciones Universitarias**, Madrid, Consejo de Universidades. 1991
- Ferry D'Tendrick. **Evaluación Guía Práctica para Profesores**. Madrid: 4ta. Edición, Edit. Narcen, S.A., 1997.

- Flores Ochoa, Rafael. **Evaluación Pedagógica y Cognición**. Colombia: Editora Emma Ariza Herrera, 2001.
- Fourez G. Narceu. **Construcción del Conocimiento Científico**. Madrid, 1994.
- Frades, Esteban. **Clave para transformar y evaluar los centros**. Madrid: Editorial Popular, 1998.
- Gairin Sallán, Joaquín. **El proyecto de centro como instrumento de Planificación**. Madrid, 2000.
- J. J. Sánchez de Horcajo. **La Gestión Participativa en la Enseñanza**. 2da Edición, 1979.
- Hargreaves, A. **Cambian los tiempos y cambian el profesorado**. Madrid, Ediciones La Muralla, 1996.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich. **Administración**. 9na Edición, 1993.
- Muñoz Sedano, A. **Modelo de organización escolar**. Barcelona Editorial Grao, 1999.
- Lepiz Jiménez, Carlos. **Administración y planificación como proceso**. 1987.
- Ordenanza 1'96 **que establece el sistema evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos**. SEE – 1997.
- Pérez Zapata, Amarilis. **Evaluación Institucional**. Copilación. UCMN.1
- Pérez, J. y Otros. **Evaluación de Programas y Centros Educativos**. Madrid (UNED), 1995.
- **Plan Decenal de Educación**. En acción, transformación curricular en Marcha.
- Prats Pérez, Ivellisse. **Políticas de Profesionalización Docente**. Publicaciones del Sector Educativo del PNUD.
- Reyes, Ponce Agustín. **Administración de Empresa**. Teoría y Práctica. 1994.

- Rodríguez, R. J . **Criterios de Evaluación, La Evaluación de los Centros Educativos**, Madrid: Alhambra Lougman. 1992
- Rosales, Carlos. **Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza**. Madrid: 3era Edición, Edit. María, S.A.,. 2000
- Ruiz, José María. **Cómo hacer una evaluación de centros educativos**. 3era Edición, 1999.
- Sánchez Iris, M.A. **Evaluación Institucional**, Madrid: Edit. Centenario, S.A. 1999.
- Santos C, M. A. **Evaluación de las Escuelas, Evaluar es comprender**, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata. 1998
- Santos Guerra, Miguel Angel. **La Evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora**. Ediciones Aljibe, 1993.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. **Ordenanza 1'96**, Santo Domingo, R.D. 1era Edición. INNOVA 2000, Enero 1997.
- Secretaría de Estado de Educación y Cultura (SEEC). **Plan Decenal de Educación, propuesta Preliminar para la Definición del Sistema de Eval. del Nuevo Currículum**. Santo Domingo, SEEC.
- Secretaría de Estado de Educación. **La Evaluación garantiza la calidad para el centro educativo**. Manual para la evaluación interna de los centros docentes. Santo Domingo, D.N.
- Secretaría de Estado de Educación. **Ley de Educación No. , 66'97**, Santo Domingo, D.N. 2da Edición, 1996.
- Secretaría de Estado de Educación. **Ley de Educación No. , 66'97**, Santo Domingo, D.N., 2000.
- Secretaría de Estado de Educación. **Reglamento del Estatuto Docente (Decreto No. 639-03 del Art. 74)** Págs. 61-62.
- Secretaría de Estado de Educación. **Manual de Descripciones de Puestos y Funciones para directores regionales**. Elaborado dentro del marco del proyecto. Santo Domingo, D.N.

- Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos. **Manual de Descripciones de Puestos de directores**. Santo Domingo, D.N. 1993
- Secretaría de Estado de Educación. **Manual Operativo para las Juntas Descentralizadas**. 2002. Pág. 33
- Secretaría de Estado de Educación. **La construcción de un proyecto educativo de centro**. Santo Domingo, D.N. 1998.
- Séller, Agnes. **Sociología de la Vida Cotidiana**. Editora Península. 1998.
- Valdez Veloz, Héctor; Ponencia presentada por Cuba. **Encuentro Iberoamericano sobre desempeño docente**. México, del 23 al 25 Mayo, 2000.
- <http://216.239.35.100search?>

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

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

### **Dirección**

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

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

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

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

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

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)