

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS.

UAPA.



**ESCUELA DE POST-GRADO.
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

***EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORES DE CENTROS
EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO, SECTOR PÚBLICO DEL MUNICIPIO
DE ESPERANZA, 2002 – 2003***

**INFORME DE TESIS PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN
DE CENTROS EDUCATIVOS.**

POR:

FERMÍN ANTONIO HERNÁNDEZ MARTE 98-0611

REINO DE JESÚS HERNÁNDEZ MARTE 01-2296

Santiago, Rep. Dom.

29 de octubre del 2003

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	IV
LISTA DE TABLA	V
LISTA DE FIGURAS	VI
RESUMEN	VI
Introducción.....	1

Capítulo I

Componentes de la Gestión Educativa

1.1	Administración Educativa	6
1.1.1	Descentralización.....	11
1.1.2	La Dirección de Centros Educativos.....	13
1.1.3	Rol del Director (a) de Centro Educativo	15
1.1.4	Liderazgo.....	16
1.1.5	Criterios para Establecer Relaciones de Concertación.....	19
1.2	La Planeación	19
1.2.1	Características de la Planificación Educativa	21
1.2.2	Tipos de Planes	22
1.3	La Organización.....	23
1.3.1	Diseño de Organización más Comunes	26
1.3.2	Organización Interna	26
1.3.3	La Sociedad de Organizaciones.....	27
1.4	La Supervisión	28
1.4.1	Áreas Críticas de la Supervisión Escolar	30

1.4.2	El Puesto de la Supervisión	31
1.4.3	La Supervisión Escolar como un Proceso de Gestión Institucional.....	32
1.5	Evaluación	34
1.5.1	Evaluación de Administradores.....	36
1.5.2	Evaluación de Desempeño	38
1.5.3	Requisitos para un Criterio de Desempeño	38

Capítulo II

Presentación de Resultados

2.1	Gestión Administrativa	45
2.1.1	El Liderazgo del Director según los Actores del Proceso Educativo.....	55
2.1.2	La Planeación de las Actividades de Dirección según los Actores del Proceso Educativo	67
2.1.3	La Organización Empleada por los Directores de Educación Media, Según los Actores de Proceso Educativo	76
2.1.4	La Supervisión Empleada por los Directores del Nivel Medio, Según los Actores del Proceso Educativo	85
2.1.5	La Evaluación Empleada por los Directores de Centros de Educación Media según los Actores del Proceso Educativo.....	94

Capítulo III

Análisis de Resultados

3.1	Condiciones en que se Desenvuelven los Centros Educativos de Nivel Medio	106
3.2	El Liderazgo en la Administración de los Centros de Educación Media.....	108
3.3	La planeación directiva en los centros de educación media.	111

3.4	La Organización de la Gestión Directiva de los Centros Educativos del Nivel Medio.	113
3.5	La Supervisión de la Gestión Directiva de los Centros Educativos de Nivel Medio.....	116
3.6	La Evaluación de la Gestión de Directores de los Centros Educativos del Nivel Medio.	118
	Conclusiones	121
	Recomendaciones	123
	Apéndice	125
	Bibliografía.....	134

LISTA DE TABLAS

1.1	Conducta de la Muestra de Estudiantes del Nivel Medio según	
-----	---	--

	Sexo y Zona por Grado Académico.....	45
1.2	Distribución de la Población en Estudio según Sexo y nivel académico	47
1.3	Condiciones Socio-Ambientales de los Centros Educativos del Nivel medio, según la opinión de los Docentes	50
1.4	Condiciones Socio-Ambientales de los Centros Educativos del Nivel medio, según la opinión de los Directores	51
1.5	Condiciones Socio-Ambientales de los Centros Educativos del Nivel medio, según la opinión de los Estudiantes.....	52
1.6	Condiciones Socio-Ambientales de los Centros Educativos del Nivel medio, según la opinión de los Padres.	53
2.1	Los Directores de Centros Educativos frente al Liderazgo Gestionario	55
2.2	Muestra de los maestros de Centros Educativos frente al Liderazgo Gestionario de los Directores.....	58
2.3	Conducta de los Estudiantes de Centros Educativos frente al Liderazgo Gestionario de los Directores.....	61
2.4	Muestra de padres y madres Educativos frente al Liderazgo Gestionario de los Directores	64
3.1	Conducta de los Directores sobre la Planificación de las Actividades de los centros educativos.....	67
3.2	Conducta de los maestros sobre la Planificación de las Actividades de los centros educativos.....	69
3.3	Muestra de los estudiantes sobre la Planificación de las Actividades de los centros educativos.....	71
3.4	Muestra de padres y madres sobre la Planificación de las Actividades de los centros educativos.....	73
4.1	Directores según las Formas de Organización Empleada en la Gestión de Centros de las Zonas Urbana y Rural.....	76
4.2	Comportamiento de los Maestros según la forma de organización empleada por los directores en la Gestión de Centros	78
4.3	Muestra de los Estudiantes según la forma de organización empleada por los directores en la Gestión de Centros	80

4.4	Apreciación de los padres y madres sobre la forma de organización empleada por los directores en la Gestión de Centros	82
5.1	Características de los Niveles de Supervisión Implementado por los directores de Centros Educativos	85
5.2	Expresión de los maestros sobre los niveles de supervisión empleado por directores de centros educativos.....	87
5.3	Muestra de los estudiantes sobre los niveles de supervisión empleado por directores de centros educativos	89
5.4	Muestra de los padres sobre los niveles de supervisión empleado por directores de centros educativos	91
6.1	Distribución de los tipos de Evaluación empleada por los directores de centros educativos del nivel medio.....	94
6.2	Distribución de los maestros sobre las modalidades de evaluación empleada por los directores de centros educativos del nivel medio	96
6.3	Distribución de la muestra de estudiantes sobre los tipos de Evaluación empleada por los directores de centros educativos del nivel medio	98
6.4	6.4 .Distribución de la muestra de los padres y madres sobre los tipos de Evaluación empleada por los directores de centros educativos del nivel medio	100

LISTA DE FIGURAS

- Muestra de los Estudiantes encuestados según grado	46
- Muestra de la población sometida al estudio por categoría y sexo.....	49
- Representación grafica de la población sometida a estudio según nivel académico	49
- Comportamiento de la respuesta de la población en estudio sobre las condiciones socio-ambientales de centros educativos.....	54
- Conducta de la población en estudio sobre las condiciones físicas de los centros educativos	54
- Conducta de la población urbana sometida a estudio sobre si el director de la participación en la toma de decisiones según categoría	66
- Conducta de la población rural sometida a estudio sobre si el director de la participación en la toma de decisiones según categoría.....	66
- Participación de los actores del proceso sobre si el director le involucra en la planificación de las actividades de los centros educativos de la zona rural	75
- Participación de los actores del proceso sobre si el director le involucra en la planificación de las actividades de los centros educativos de la zona urbana	75
- Conducta de la población estudiada en los centros educativos en la zona rural en relación sobre si el director organiza los trabajo en equipo.....	84
- Conducta de la población estudiada en los centros educativos en la zona urbana en relación sobre si el director organiza los trabajos en equipos	84
- Conducta de la comunidad Educativa de la zona urbana sobre si el director supervisa la actividad de aulas.....	93
- Conducta de la comunidad Educativa de la zona rural sobre si el director supervisa la actividad de aulas.....	93

- Percepción de la población sometida a estudio de la zona urbana sobre si la comunidad evalúa de manera positiva el desempeño de director ..	102
- Resultados de la investigación hecha a la población de la zona urbana según la categoría sobre si el director realiza la evaluación apegado a los criterios éticos	102
-Percepción de la comunidad educativa de los centros rurales sobre la pregunta evalúan de manera positiva el desempeño de director	103

COMPENDIO

La presente investigación comprende la evaluación de la gestión de los directores de centros educativos de nivel medio, sector público de municipio de Esperanza, 2002-2003. En la que se evalúan los principales problemas que inciden en la calidad de la gestión directiva dentro de los ámbitos de la planeación, organización, supervisión y evaluación.

La investigación es de carácter exploratorio-comparativo y tiene como propósito: comparar como los directores de centros educativos del nivel medio integran los demás actores del proceso en las actividades gestionarias, indagar sobre la forma de organización que emplean los directivos de centros e investigar si estos planifican, supervisan y evalúan las actividades en sus diferentes momentos conforme a las directrices de la SEE.

Dentro de los hallazgos más significativos se expresan los siguientes:

- El 66.7 % de los centros educativos operan en antiguas edificaciones, en la que funciona educación básica, permeada por la contaminación de ruido y un alto tránsito vehicular.
- Un alto porcentaje de estos liceos carecen de proyectos educativos de centros, lo que en cierto modo incide o dificulta el cumplimiento de las funciones directivas y calidad de liderazgo.
- En la toma de decisiones, los directores de la zona rural hacen una mayor integración que los de la zona urbana. De lo que se puede colegir que las relaciones director-comunidad educativa son más armoniosas en los centros educativos rurales. Esto también se manifiesta en lo relativo a la planeación y supervisión de las diferentes actividades del proceso gestionario.

Es significativo expresar que los centros educativos rurales poseen menor cantidad de secciones y por consiguiente menor cantidad de docentes y de alumnos. Por su parte, los directores de centros educativos realizan la supervisión de conformidad a lo programado y expresan que hacen evaluaciones de las diferentes actividades en el momento oportuno para orientar sobre las debilidades detectadas.

De igual manera, padres, alumnos y la comunidad tienen una imagen positiva de los centros educativos y de la forma en que estos son dirigidos.

CONCLUSIONES

La sociedad dominicana cuestiona permanentemente sobre el funcionamiento de las instituciones educativas y de manera especial de quienes la dirigen. En el entendido de que deben poseer gran habilidad y liderazgo para orientar y propiciar el desarrollo institucional a través de los cambios que se operan en el mundo de hoy.

Por otro lado, la sociedad a través de la representación de los actores de proceso exigen la rendición de cuentas como forma de garantizar la formación integral de sus hijos o comunitarios. En tal virtud, se concluye de la manera siguiente:

Las condiciones ambientales del 66 % de los centros educativos de nivel medio desfavorecen la labor de los directores para una gestión eficiente, por consiguiente, dicha condición afecta los niveles de liderazgo.

La falta de seguimiento a los proyectos de centro obliga a que las autoridades educativas de la zona asuman el acompañamiento de los directores de dicho centro, lo que contribuye a la mejoría de la gestión educativa.

La participación democrática de los actores del proceso educativo en la zona urbana se cuestiona, ya que las opiniones entre los directores y los demás actores se contradicen en el rol de participación. Por tal razón, el liderazgo también se cuestiona.

En la zona rural, la situación es diferente debido a una participación activa de todos los actores en las actividades de centro, lo que indica la presencia de un liderazgo instruccional.

Al referirse a la planificación, existe una mejor integración en los actores en la zona rural que en la zona urbana. Por consiguiente, los directores de centros educativos de la zona urbana, centralizan más el proceso de planeación que los de la zona rural.

En cuanto a la organización se observa que existe un nivel aceptable, con ligera diferencia en la zona rural, donde hay un mayor acercamiento entre la sociedad y los directivos.

Los actores del proceso, conforme a los resultados obtenidos señalan que existe una mayor frecuencia de supervisión por parte del director en los centros educativos rurales que en los de la zona urbana.

En ambas zonas, los directores realizan labores de evaluación, empero los directores de la zona rural lo hacen con mayor frecuencia. Al referirse al nivel de desempeño docente los directores de la zona urbana, presentan mayor atención que los de la zona rural

Mayor participación de maestros y alumnos de la zona rural en el proceso de evaluación de las actividades que ponen en práctica los directores de centros educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ **Alemán, José Luis.** Tecnología, Economía y Educación en Rep. Dom. OPREAL. Impresora Amigo del Hogar, Rep. Dom, 1996.
- ✓ **Álvarez, Manuel y Santos Moserrat.** La Institución Escolar: su doble Organización formal e informal. Impresora Palgrafic. S.A. España, 2000.
- ✓ **Andujar, Catalina.** Hacia Centros Educativos de mayor Calidad. Editora Centenario, S.A. Rep. Dom., 1988.
- ✓ **Antúnuz, Serafín** (Compilación). Rep. Dom. 2001.
- ✓ **Arktouf, Omar.** La Administración: entre Tradición y Renovación. Segunda Edición. Talleres de Artes Gráficas Univalle, Colombia, 1998.
- ✓ **Belker, Loren B.** Gerente por Primera Vez. Fuentes Impresores, S.A. Marzo 2000.
- ✓ **Beltrán, Paco.** Acerca de la Dirección Escolar. Universidad de Valencia, 2002.
- ✓ **Bensaid, Daniel y otros.** Selección de Artículos. Globalización Neoliberal y Neoimperialismo. Ediciones Caribe Soy. Santo Domingo, 2000.
- ✓ **Bittel, Lester.** Lo que Todos Supervisor debe Saber. Editorial Copyright, U.S.A. México, 1987.
- ✓ **Bolívar, Antonio.** Autoevaluación Institucional para la Mejora Interna. Universidad de Granada, 1994.

- ✓ **Borrel, Elvira y Xavier Chavarria.** Técnicas y Procedimientos para la Evaluación Institucional. Editora Cisspraxis S.A., Barcelona, 2001.
- ✓ **Buckingham, Marcus y Curt Coffman.** Primero Rompe Todas las Reglas. The Gallup Organization, 1999, N.Y.
- ✓ **Butelman, Ida.** Pensando en las Instituciones sobre Teorías y Prácticas Educativas. Talleres Gráficos D`aversa e Hijos S.A. Febrero, 1996.
- ✓ **Camacho Caro, Guillermo.** Lo Importante es el Hombre. Impresión Cargraphics, Segunda Edición, Colombia, 1998.
- ✓ **Documentos de Trabajo Reproducidos por la Rectoría de la UASD.** La Educación Superior en el Siglo XXI, Visión y Acción. (Compilación) Ciudad Universitaria, 1998.
- ✓ **Cooper, Robert K y Ayman Sawaf.** La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Editora Norma S.A. Bogotá, 1998.
- ✓ **Corvalán, Ana María.** Financiamiento de la Educación Secundaria ¿Por qué, en qué y quiénes pueden financiarla? Fuente: Report, 1995.
- ✓ **Croll, Paul.** La Observación Sistemática e el aula. Editora La Muralla, S.A., 1995.
- ✓ **D.J., Hodge y otros.** Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico. Impreso en España, 1998.
- ✓ **De Lancer, Víctor Hugo.** Tecnología y Educación: la Producción y Acumulación de Conocimiento como fuerza Matriz del Desarrollo (Compilación).

- ✓ **Díaz, Frida. Gerardo Hernández Rojas y Arceo Barriga.** Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructiva. McGraw-Hill. 2da Edición
- ✓ **Drucker, Peter.** Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más Allá. Editora Norma, 1993.
- ✓ **Drucker, Peter.** La Administración, la Organización basada en la Información, la Economía, la Sociedad. Editora Norma, 1996.
- ✓ **Echeverry, Rubén Darío y otros** (Compilación) En Busca de una Administración Para América Latina: Experiencias y Desafíos. Editorial Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia, 1998.
- ✓ **Educación para Todos.** Situación y Tendencias 2000. Evaluación del Aprovechamiento Escolar. UNESCO
- ✓ **Escala, Miguel.** Supervisando Escuelas Para el Desarrollo. Editorial CENAPEC. Rep. Dom. 1997.
- ✓ **Foro Mundial sobre la Educación.** Dakar, Senegal, 2000.
- ✓ **García, Dignora y Rocío Hernández.** Calidad de la Educación. Santo Domingo, 1992
- ✓ **Germán, Alejandrina y José Antinoe Fiallo.** Filosofía de la Educación Dominicana. Diagnostico y Nuevos Paradigmas. Editora Taller C. por A., 1994.
- ✓ **Giardina, Max.** Técnicas Innovadoras en el Área Curricular (Compilación), 1998.

- ✓ **Gibson, James L.** Las Organizaciones. Editorial Copyright, Chile, 1996.
- ✓ **Guadamuz Sandoval, Lorenzo.** Desarrollo Humano y Administrativo. Editora de Colores S.A. Santo Domingo, 1994.
- ✓ **Guadamuz Sandoval, Lorenzo.** Modernización del Sistema Educativo en el Marco de la Modernización Económica y el Combate de la Pobreza. Editora de Colores. S.A. Rep. Dom, 1994.
- ✓ **Hernández Sampieri, Roberto y otros.** Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México, 2001.
- ✓ **Hernández, Fermín.** Capacitación de Directores de la Regional 09 de Mao en la Especialidad Gestión de Centros Educativos. Santiago de los Caballeros, Agosto, 2002.
- ✓ **Hodgue, B.J., Anthony W. P., L. M. Gales.** Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico.
- ✓ **Informe sobre el Desarrollo Humano.** 2000 (PNUD) Ediciones Mundi Prensa S.A., 2000
- ✓ **Koontz, Harold y Cyrilo Donnell.** Elementos de la Administración Moderna. Ediciones Bacata. Bogotá, 1975.
- ✓ **Koontz, Harold y Heinz Weihrich.** Editora McGraw Hill Interamericana S.A. México, 1998.
- ✓ **Lugo Pérez, Claudio.** Educación Cooperativa. Editora COOEPROUASD, 1998.
- ✓ **Moquete de la Rosa, Jacobo.** Ensayos sobre la Educación Dominicana. Editora de Colores, S.A. Junio, 2000.

- ✓ **Moss Kauter, Rosabeth.** Las Nuevas Fronteras del Management. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España, 1997
- ✓ **Neville, Jones y Tim Southgate.** Organización y Función Directiva en los Centros de Integración. Editora La Muralla S.A., 1995.
- ✓ **Olivo, Carmen Iris.** Resúmenes Analíticos de Proyectos Educativos (Compilación) Editora Corripio, Rep. Dom, 2002
- ✓ **Piñeros, Luis Jaime y Jaap Scheerens.** Efectividad Escolar de los Centros de Educación Media en Rep. Dom. Editora Centenario S.A. Rep. Dom. 2002.
- ✓ **Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana.** Tomo I,II,III. 2003-2012. Editora Corripio, Primera Edición, Rep. Dom, 2003.
- ✓ **Polanco, Francisco.** Seminario Taller “Elaboración de una Propuesta para el Plan de Desarrollo de la Educación 2002-2012, 2001
- ✓ Políticas de Formación Docente y Capacitación Docente en el Período 1980-2000. Santiago de los Caballeros, 2001.
- ✓ **Prats-Ramírez de Pérez, Ivelisse.** Hacia una Gestión Democrática de la Educación en Rep. Dom. (Compilación). Santo Domingo, 1997.
- ✓ **PREAL.** Formas y Reformas de la Educación. Serie “Mejores Prácticas”. Marzo 2001.
- ✓ **Robbins, Stephen P.** Comportamiento Organizacional. Cuarta Edición. Pertinice Hall S.A. México, 1998.

- ✓ **Rodríguez, Pablo y Manuel Herazme.** El Futuro de la Economía Dominicana y la Demanda de Empleo. Editora Centenario. S.A., 2002.
- ✓ **Rojo González, Miguel D.** (Compilación) (UASD-PUCMM-UNIV. MOTREAL-SEEC). Tercera Edición, Santo Domingo, 1999.
- ✓ **Rojo González, Miguel D.** (Compilación) UASD-PUCMM- UNIV. MOTREAL-SEE) Desarrollo Curricular. Santo Domingo, 1999.
- ✓ **Secretaría de Educación Pública (SEP).** ¿Qué tan Buena es Nuestra escuela? Talleres Gráficos, México, 2002.
- ✓ **Secretaria de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos.** Serie Supervisión Educativa I, II, III. Fundamentos del Sistema de Supervisión Educativa. Editora de Colores S.A., 1992
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación y Cultura.** Informe de Evaluación del Proyecto Principal de Educación de la UNESCO, 1981-1999. Serie Gestión Educativa, 2000.
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación y Cultura.** Ley General de Educación 66'97. Editora Alfa y Omega. Primera Edición. Santo Domingo, 1997.
- ✓ **Secretaria de Estado de Educación y Cultura.** Manual-Guía para la Preparación, Ejecución y Seguimiento de Proyectos Educativos. Importancia de un Proyecto. Modulo 1.
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos.** Calidad e Innovación en la Educación. Editora Taller Santo Domingo, 1993.

- ✓ **Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos.** Calidad e Innovación en la Educación. Tomo I. Santo Domingo, 1992.
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos.** Ordenanza 1'96 modificada por la ordenanza 1'98 que establece el sistema de evaluación de currículo inicial, básica, media, especial y de adultos. Santo Domingo, 2001
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación.** Informe de Evaluación del Proyecto Principal de Educación de la UNESCO. Primera Edición, Rep. Dom., 2000.
- ✓ **Secretaría de Estado de Educación.** La Educación del Conocimiento de la Democracia en la Sociedad del Conocimiento. Primera Edición. Santo Domingo. 2002
- ✓ **Secretaria de Estado de Educación.** Plan Decenal de Educación en Acción. Transformación Curricular en Marcha Nivel Medio. Editora Taller C. por A. Segunda Edición. Santo Domingo. 1996.
- ✓ **Sipper, Daniel y Robert I. Bulfin Jr.** Plantación y Control de la Producción. Editorial Copyright, México, 1999.
- ✓ **Stephen P, Robbins.** Fundamentos de Administración. Editora Naucalpan de Juarez, México, 1996.
- ✓ **T.D. Cook, Ch. S. Reichardt.** Métodos Cuantitativos y Cualitativos en Investigación Educativa. Ediciones Morata, S.A. 1997.
- ✓ **PREAL.** Un Informe del Progreso Educativo en América Latina (Compilación). 2001.

- ✓ **Valera Acosta, Cheila.** Políticas Educativas Contemporáneas (Compilación). Ediciones FLACSO/PREAL/UNICEF, Santo Domingo, 2001.

- ✓ **Valera Acosta, Cheila.** ¿Cambia la Escuela? (Compilación) Prácticas Educativas en las Escuela Dominicana. OPREAL, Impresora Amigo del Hogar. Rep. Dom. 2001.

- ✓ **Vincent, Minerva y Josefina Pimentel.** Concepciones, Procesos y Estructuras Educativas. Impresora Amigo del Hogar, Rep. Dom. 1996.

- ✓ **Wilews, Kimball.** Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas. Editorial trillas S.A. México, 1965.

- ✓ **Záez, Miguel.** Globalización, Desarrollo Humano y Educación. PREAL. 1996.

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