

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA**

ESCUELA DE POST- GRADO

CARRERA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
DEL NIVEL BÁSICO, ZONA URBANA DEL DISTRITO
EDUCATIVO 11-01 DE SOSÚA, AÑO ESCOLAR 2005-2006**

Informe final de investigación presentado como requisito para optar por el título de magister en ciencias de la educación, mención gestión de centros educativos

POR:

BELKIS DE LOS ÁNGELES POLANCO

ELIZABETH DOMÍNGUEZ

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

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTOS	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
COMPENDIO	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I	
DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO DE SOSUA DE LOS CENTROS OBJETOS DE ESTUDIO	
1.1 Aspecto Histórico del Municipio	2
1.2 Aspecto Geográfico y político	2
1.3 Aspecto Socio-Económico	3
1.4 Aspecto Socio-Culturales	3
1.5 Aspecto Educativo	4
1.5.1 Descripción del Distrito 11-01 de Sosúa	4
1.2 Descripción de los centros objetos de estudio	6
1.2.1 Centro Ausberto Luna Lagombra	6
1.2.2 Centro Gregorio Luperón	7
1.2.3 Centro “Escuela Primer Teniente Piloto José E. Rosario Polanco”	8
CAPÍTULO II	
LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	
2.1 Importancia de la Gestión Educativa	10
2.2 Propósitos de la Gestión Educativa	10
2.3 El director de centro educativo	11
2.3.1 Perfil del Director	11
2.3.2 Rol del Director del Centro Docente	13
2.4 El Director: Gestión pedagógica y Gestión administrativa	17
2.4.1 Funciones del Subdirector	18
2.4.2 Funciones del Director	18
2.4.2.1 La Planificación	18
2.4.2.2 La Supervisión	19
2.4.2.3 La Organización	20
2.4.2.4 La Evaluación	22
2.4.2.5 La Motivación	24
2.5 El Liderazgo	24
2.5.1 Definición de Liderazgo	26
2.5.2 Importancia de Liderazgo	27
2.5.3 Estilo del Líder	27

2.5.4 Diferencia entre Jefe y Líder	30
2.5.5 Liderazgo del Director	30
2.5.5.1 Trabajo en Equipo	30
2.5.5.2 La Participación	32
2.5.6. El Líder Frente a los Cambios	32
2.6 Proyecto de Centro	34
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	
3.1 Presentación e interpretación de los datos	36
CAPÍTULO IV	
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Presentación y análisis de los resultados	52
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	64
ANEXOS Y/O APÉNDICES	
BIBLIOGRAFÍA	

COMPENDIO

El presente trabajo de investigación sobre la “Influencia del Liderazgo del Director en el Proceso de Gestión en los Centros Educativos del Nivel Básico, Zona Urbana del Distrito Educativo 11-01 de Sosúa, Año Escolar 2005-2006”. La misma se realizó en el Municipio de Sosúa, el cual pertenece a la provincia Puerto Plata.

Uno de los rasgos característicos de la sociedad moderna en su conjunto y en particular de la sociedad dominicana, es la existencia de una serie de agrupaciones, sociales: grupos y organizaciones a través de los cuales, hombres, mujeres, jóvenes y niños exteriorizan y canalizan sus principales inquietudes, manifestaciones y expectativas.

En la administración de la educación, el director/a juega un papel de suma importancia en el ejercicio de sus funciones, pues es la persona sobre la cual recae la responsabilidad del buen funcionamiento del centro y todo lo relacionado con un proceso educativo cualitativo.

El director como líder, debe ser la primera línea de apoyo al desempeño profesional del docente para garantizar una educación de calidad. En virtud de ello, en este proyecto de investigación se estudiará como influye el liderazgo del director durante la gestión del año de escolaridad 2005-2006 en los centros educativos del Nivel Básico, Zona Urbana del Distrito 11-01 de Sosúa.

Esta investigación ayudará a resolver las dificultades que se presentan en las escuelas bajo estudio con relación al personal docente en el manejo de la gestión del director, porque se les ofrecerán una serie de herramientas que los capacitarán para afrontar y enfrentar conflictos que se presentan durante el proceso educativo. También se busca desarrollar una teoría donde el director fundamente las funciones administrativas y sus comportamientos ante las

personas que dirige, creando un espíritu de trabajo armonioso y ordenado. Por tanto, con la misma se beneficiará al Distrito 11-01 de Sosúa.

Esta investigación tiene como objetivos:

- Evaluar las características del liderazgo del director en el desarrollo de su gestión.
- Determinar el rol del director como gestor del proceso educativo.
- Identificar los logros alcanzados cuando el director ejerce sus funciones con liderazgo.
- Determinar las funciones que desempeñan los directores en su gestión administrativa

El municipio de Sosúa tiene unas características especiales, ya que se formó de inmigrantes que procedieron de diferentes destinos del mundo. Sin embargo cabe destacar que en la década de los 40, unos 600 nacionales Israelíes se asentaron por un acuerdo con el presidente de ese entonces, Rafael Leonidas Trujillo Molina, esto dio como resultado el primer establecimiento judío en toda Latinoamérica.

Desde entonces han continuado llegando emigrantes desde diferentes lugares, los cuales se han ubicado en este municipio incorporando negocios, que de acuerdo a sus dimensiones ofrecen una fuerte economía para lo que es la provincia de Puerto Plata. Hoy en día Sosúa es uno de los principales polos turísticos del país, ya que a diario un gran número de visitantes escogen este lugar para sus vacaciones.

La población de Sosúa cuenta con distintos centros educativos tanto del sector oficial como del privado, los más notorios son: el primer colegio fundado por los judíos (Cristóbal Colón) hoy día llamado Luis Hell; el colegio evangélico Fuente de Luz y; por último, el Colegio Internacional.

La educación está dividida en tres niveles: inicial, básico y medio, estos se complementan con la educación informal de centros habilitados para cursos de belleza y estética, cómputo e informática, inglés, francés y alemán, entre otras áreas complementarias.

El Distrito Educativo posee una planta física construida de un nivel, la misma posee una oficina principal para el Director Distrital y otras para cada técnico(a); además de una para la secretaria e información. Este está calificado como uno de los más grandes de la regional de Puerto Plata, ya que lo conforman 60 centros educativos del Nivel Básico, cuatro escuelas del Sub-sistema de adultos, cuatro escuelas de colegios privados, los cuales están diseminados en todo el municipio.

Los tres centros bajo estudio: “Ausberto Luna Lagombra”, “Gregorio Luperón” y la “Escuela Primer Teniente Piloto José E. Rosario Polanco” están localizadas en la zona urbana del mencionado Distrito.

Sosúa posee una galería en la cual reúne a diferentes personalidades distinguidas de la región y del país. La religión católica es la predominante a pesar de que existen otras de segunda orden. Aquí se celebra el domingo la santa eucaristía; martes, círculo de oración; jueves, culto de jóvenes y; los viernes, cultos de oración.

Los/as jóvenes practican diferentes disciplinas deportivas, las cuales le han llevado a celebrar continuamente campeonatos de Basketball, tenis, ajedrez, atletismo, natación, entre otros deportes.

A través de los años se ha podido observar la gran crisis que se vive no sólo en la República Dominicana, sino a nivel mundial, es la crisis de liderazgo, no por la ausencia de líderes, sino por que los que actualmente ocupan posiciones

de liderazgo, privilegios, responsabilidades, servicios y influencia, viven sus propias crisis personales.

Ante esta realidad, el director tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad de su plantel. Tradicionalmente el director sólo tenía una actitud de dominación y control en el aspecto administrativo donde sólo se dedicaba a juzgar, supervisar y controlar.

Hoy día se puede asegurar que emprender el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. El director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que deriva su puesto, el conocimiento y, su personalidad y el poder de persuasión. De acuerdo con esto debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera.

Un director con capacidad de líder debe asumir las siguientes concepciones:

- Ser claro en los beneficios que se derivan de la colaboración o la cooperación, así como las pérdidas que produce la competencia.
- Con esa convicción puede invitar a maestros, estudiantes, padres de familia, administradores y personal no docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a si mismo como partes de un sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de un solo y mismo equipo; miembros de una comunidad escolar, que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo.
- Alentar la participación de todos, buscando despertar el interés de cada quien, de tal forma que todos estén dispuestos a asumir el desafío y lo considere al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzos y energías.

Para apoyar el proceso de mejora el director debe predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de todo el mundo, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial trata de identificarlo para actuar con oportunidad. Genera y busca inspirar confianza. Por encima de todo, el director, para liderar el esfuerzo, tiene que dedicar especial atención a generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares y analizar las desviaciones y sus causas. Deberá entender cuando el sistema se encuentra en una situación estable.

Se puede señalar que el liderazgo eficiente contribuye a mejorar la calidad de la educación de los componentes de dicha comunidad y que permite la armonía y organización del centro. Así como el dinamismo necesario para un mejor desenvolvimiento. El que ejerce su liderazgo se describe como el líder o individuo con mayor autoridad, entendida ésta entre los demás miembros del grupo de forma regular; es decir, que el líder hace que otras personas hagan.

El líder es como un intelectual que posee una visión crítica, la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y cambio, se plantea el liderazgo como el proceso por el cual quienes los llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión superando dificultades y adaptándolas a los cambios.

Se entiende que los líderes deben ser visionarios, poseer información de cambio hacia el futuro, anticipar cambios fiables y tener confianza versátil, ser conector del trabajo complejo y contagiar entusiasmo, saber dirigirse a los demás y practicar valores. En el ejercicio del liderazgo es más importante lo que se hace, por tanto el amor hacia esto es esencial para desplegar un buen liderazgo. Un líder no necesariamente será un hombre cariñoso, pero un hombre cariñoso será siempre un líder.

Se debe cambiar la orientación de varios vectores profesionales de acuerdo a las exigencias actuales en lo que el autor indica que en el presente futuro es necesario un líder preparado y facilitador, motivador de personas, distribuidor de liderazgo, guiador de los valores compartidos que gana y genera compromisos: es decir, una persona que aprenda continuamente e innove.

El liderazgo es como la belleza, difícil de definir, pero fácil de reconocer si uno lo ve. Es una virtud que se posee para establecer una dirección, desarrollar una visión del futuro (con frecuencia el futuro lejano) y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión; pero pocos son los directores que conocen la función y el desempeño que conlleva a ser líder, ni siguen los nuevos cambios que necesita enfrentar la sociedad y, en especial, la educación.

La influencia de los grupos en el desarrollo social del individuo en el campo educativo y la vida emocional podrá formar personas con espíritu de grupo, cooperadores, flexibles conscientes de sus objetivos y respetuosos de su prójimo.

Tomando en consideración los objetivos propuestos se plantearon los principales hallazgos.

El objetivo No. 1 que pretende evaluar el liderazgo del Director en el desempeño de su gestión, se comprobó que: el 36% de los Directores resuelve los conflictos laborales entre su personal, el 19% respectivamente, realiza reuniones periódicas, planifica las actividades extracurriculares del centro y planifica cursos talleres de innovación personal y sólo el 9% delega funciones a los demás. Lo que indica que el mayor liderazgo del Director está en resolver los conflictos laborales de su personal.

Sin embargo, se puede afirmar de acuerdo a lo expresado por los docentes que el 44% de los Directores realiza reuniones periódicas, el 29% delega funciones a los demás, el 18% utiliza estrategias motivadoras y el 9% planifica las

actividades extracurriculares del centro. Lo que demuestra que los Directores realizan múltiples actividades para ejercer su liderazgo en la función de gestor.

En estos datos se evidencia claramente que el liderazgo que ejerce el Director según éste es diferente al que perciben los docentes, ya que los resultados en su mayoría son distintos en por ciento y en selección de las opciones.

Al respecto, además se comprobó que el 64% de los Directores expresa tener un liderazgo creativo en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados, el 19% conocimiento del currículo, igual % buen manejo del aspecto psicológico. Lo que evidencia debilidad con relación a las diversas características y habilidades como líder que debe reunir un buen Director, como son: capacidad para tomar decisiones, actitud intelectual, equilibrio emocional, manejo de las documentaciones de gerencias, entre otros.

Para el 29% de los docentes los Directores tienen manejo de las relaciones públicas, el 23% capacidad para tomar decisiones, el 21% conocimientos del currículo, el 12% actitud intelectual, el 9% buen manejo del aspecto psicológico y el 6% creativo/a en la búsqueda de soluciones. Lo que evidencia debilidad en las características y habilidades del Director, ya que los puntajes son muy bajos y diversificados en variables como creatividad, capacidad para tomar decisiones y actitud intelectual.

El objetivo No. 2 busca determinar los roles del Director como gestor del proceso educativo, se verificó que; el 64% de los directores expresa que entre sus roles están el de coordinar, el 18% el de dirigir o ejecutar, mientras que el 9% respectivamente dice que es administrar y evaluar. Lo que evidencia cierta debilidad en la gestión del Director por los pocas roles que indica realizar, dejando de lado la de planificar, supervisar y la de organizar.

Según opina el 29% de los docentes, entre los roles del Director está planificar, el 17% organizar, el 15% respectivamente dirigir o ejecutar y evaluar, el 12% respectivamente supervisar y coordinar el proceso educativo. Lo que evidencia que son múltiples las funciones que debe realizar el Director para dar respuesta a los desafíos que plantea el desarrollo del currículo dominicano.

Otros de los roles que realiza, según el 72% de los Directores es ofrecer a su personal acompañamiento y seguimiento como estrategia de evaluación y supervisión, el 19% realiza Jornadas de análisis y reflexión sobre prácticas educativas; mientras que el 9% observa las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula. Lo que indica que a pesar de ser variadas las estrategias de evaluación y supervisión que realizan los Directores en su gestión, dejan de lado funciones como: el monitoreo y supervisar a los docentes en sus prácticas de aula.

Sin embargo para el 41% de los docentes, los Directores ofrecen a su personal acompañamiento y seguimiento, el 26% Jornadas de análisis y reflexión de prácticas educativas, el 21% monitoreo y el 12% observan las prácticas pedagógicas de los docentes. Lo que demuestra que los Directores utilizan variadas estrategias de evaluación y supervisión en la gestión que realizan.

El objetivo No. 3 busca identificar los logros alcanzados por el Director cuando ejerce sus funciones con liderazgo, se demostró que: según los Directores entre los logros alcanzados, se encuentran en un 27% la garantía de la armonía en el centro, igual % desarrollo creativo del personal y el alumnado, el 18% respectivamente habilidad de conocimiento y mantiene al personal motivado y sólo el 10% considera que proporciona mejores resultados académicos. Lo que indica que son muchos los beneficios que proporciona al centro una gestión con liderazgo.

Para el 44% de los docentes considera como beneficio, el desarrollo creativo del personal y el alumnado, el 29% garantía de la armonía en el centro, el 15% habilidad de conocimiento y el 12% visión crítica y clara. Lo que demuestra

que son múltiples los beneficios que se obtienen en una gestión con buen liderazgo.

Otros de los logros del Director, según el 44% de los docentes es mantener una relación cordial y armoniosa con los docentes, el 30% de respeto y el 26% que es conflictiva. Lo que indica que la mayoría de los docentes, equivalente al 74% valora las relaciones de cordiales y respetuosas, no obstante existe cierto momento de conflictividad, como lo demuestra el 26% de los docentes encuestados.

El objetivo No. 4 plantea analizar las funciones que desempeñan los Directores en su gestión administrativa, se comprobó que: el 64% de los directores expresan que entre sus funciones están la de coordinar, el 18% que es dirigir o ejecutar, mientras que el 9% respectivamente dice que es administrar y evaluar. Lo que evidencia cierta debilidad de la gestión del Director por las pocas funciones que realiza, dejando de lado la de planificar, supervisar y la de organizar.

Según el 29% de los docentes el Director planifica, el 17% organiza, el 15% respectivamente dirige o ejecuta y evalúa, el 12% respectivamente supervisa y coordina. Lo que evidencia que son múltiples las funciones que debe realizar el Director para lograr la calidad en el proceso que gerencia.

Otras de las funciones del Director es tomar medidas para que el proceso marche bien, como la de revisar la planificación de los docentes en un 36%, revisar los libros de registro en un 26%, el 19% respectivamente hace visitas espontáneas a las aulas y realiza entrevista directa con el personal.

Para el 62% de los docentes toman como medidas para que el proceso marche bien la revisión de libros de registros, el 20% visitas espontáneas a las aulas, el 9% respectivamente revisión de planificación y entrevista directa con el

personal. Lo que evidencia cierta debilidad en la manera como los gestores le dan tan poco valor a la revisión de la planificación de sus docentes, lo cual repercute de manera negativa en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Además, el 44% de los docentes expresaron que los Directores realizan limpieza diariamente en su centro, el 30% que da mantenimiento a las áreas verdes y el 26% que se realiza limpieza profunda periódicamente. Lo que evidencia que son múltiples las acciones que realizan los Directores para mantener la planta física en buenas condiciones e higienizada.

CONCLUSIONES

Al llegar al término de esta importante investigación, se plantean las conclusiones que surgieron en función del análisis de los objetivos:

El objetivo No. 1 que pretende evaluar el liderazgo del Director en el desempeño de su gestión, se comprobó que: el 36% de los Directores resuelve los conflictos laborales entre su personal, el 19% respectivamente, realiza reuniones periódicas, planifica las actividades extracurriculares del centro y planifica cursos talleres de innovación personal y sólo el 9% delega funciones a los demás. Lo que indica que el mayor liderazgo del Director está en resolver los conflictos laborales de su personal.

Sin embargo, se puede afirmar de acuerdo a lo expresado por los docentes que el 44% de los Directores realiza reuniones periódicas, el 29% delega funciones a los demás, el 18% utiliza estrategias motivadoras y el 9% planifica las actividades extracurriculares del centro. Lo que demuestra que los Directores realizan múltiples actividades para ejercer su liderazgo en la función de gestor.

Al respecto, además se comprobó que el 64% de los Directores expresa tener un liderazgo creativo en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados, el 19% conocimiento del currículo, igual % buen manejo del aspecto psicológico. Lo que evidencia que el mayor liderazgo de los Directores está en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados en el centro.

No obstante, se evidencia debilidad en las características y habilidades que debe reunir un buen Director, como son: capacidad para tomar decisiones, actitud intelectual, equilibrio emocional, manejo de los estatutos y manejo de las relaciones públicas

Lo que confirma lo planteado por Warren Bennis sobre liderazgo del Director, el cual expresa que una persona quizás sea un gerente eficaz (buen

planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Para el 29% de los docentes los Directores tienen manejo de las relaciones públicas, el 23% capacidad para tomar decisiones, el 21% conocimientos del currículo, el 12% actitud intelectual, el 9% buen manejo del aspecto psicológico y el 6% creativo/a en la búsqueda de soluciones. Lo que evidencia debilidad en las características y habilidades del Director, ya que los puntajes son muy bajos y diversificados en variables como creatividad, capacidad para tomar decisiones y actitud intelectual.

El objetivo No. 2 busca determinar las funciones del Director requeridas como gestor del proceso educativo, se verificó que; el 64% de los directores expresa que entre sus funciones están el de coordinar, el 18% el de dirigir o ejecutar, mientras que el 9% respectivamente dice que es administrar y evaluar. Lo que evidencia cierta debilidad en la gestión del Director por las pocas funciones que indica realizar, dejando de lado la de planificar, supervisar y la de organizar.

Según opina el 29% de los docentes, entre los roles del Director está planificar, el 17% organizar, el 15% respectivamente dirigir o ejecutar y evaluar, el 12% respectivamente supervisar y coordinar el proceso educativo. Lo que evidencia que son múltiples las funciones que debe realizar el Director para dar respuesta a los desafíos que plantea el desarrollo del currículo dominicano.

Otros de las funciones que realiza, según el 72% de los Directores es ofrecer a su personal acompañamiento y seguimiento como estrategia de evaluación y supervisión, el 19% realiza Jornadas de análisis y reflexión sobre prácticas educativas; mientras que el 9% observa las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula. Lo que indica que a pesar de ser variadas las estrategias de evaluación y supervisión que realizan los Directores en su gestión, dejan de lado funciones como: el monitoreo y supervisar a los docentes en sus prácticas de aula.

Sin embargo para el 41% de los docentes, los Directores ofrecen a su personal acompañamiento y seguimiento, el 26% Jornadas de análisis y reflexión de prácticas educativas, el 21% monitoreo y el 12% observan las prácticas pedagógicas de los docentes. Lo que demuestra que los Directores utilizan variadas estrategias de evaluación y supervisión en la gestión que realizan.

El objetivo No. 3 busca identificar los beneficios alcanzados por el Director cuando ejerce sus funciones con liderazgo, se demostró que: según los Directores entre los logros alcanzados, se encuentran en un 27% la garantía de la armonía en el centro, igual % desarrollo creativo del personal y el alumnado, el 18% respectivamente habilidad de conocimiento y mantiene al personal motivado y sólo el 10% considera que proporciona mejores resultados académicos. Lo que indica que son muchos los beneficios que proporciona al centro una gestión con liderazgo.

Para el 44% de los docentes considera como beneficio, el desarrollo creativo del personal y el alumnado, el 29% garantía de la armonía en el centro, el 15% habilidad de conocimiento y el 12% visión crítica y clara. Lo que demuestra que son múltiples los beneficios que se obtienen en una gestión con buen liderazgo.

Otros de los logros del Director, según el 44% de los docentes es mantener una relación cordial y armoniosa con los docentes, el 30% de respeto y

el 26% que es conflictiva. Lo que indica que la mayoría de los docentes, equivalente al 74% valora las relaciones de cordiales y respetuosas, no obstante existe cierto momento de conflictividad, como lo demuestra el 26% de los docentes encuestados.

El objetivo No. 4 plantea analizar las funciones que desempeñan los Directores en su gestión administrativa, se comprobó que: el 64% de los directores expresan que entre sus funciones están la de coordinar, el 18% que es dirigir o ejecutar, mientras que el 9% respectivamente dice que es administrar y evaluar. Lo que evidencia cierta debilidad de la gestión del Director por las pocas funciones que realiza, dejando de lado la de planificar, supervisar y la de organizar.

Según el 29% de los docentes el Director planifica, el 17% organiza, el 15% respectivamente dirige o ejecuta y evalúa, el 12% respectivamente supervisa y coordina. Lo que evidencia que son múltiples las funciones que debe realizar el Director para lograr la calidad en el proceso que gerencia.

Otras de las funciones del Director es tomar medidas para que el proceso marche bien, como la de revisar la planificación de los docentes en un 36%, revisar los libros de registro en un 26%, el 19% respectivamente hace visitas espontáneas a las aulas y realiza entrevista directa con el personal.

Para el 62% de los docentes toman como medidas para que el proceso marche bien la revisión de libros de registros, el 20% visitas espontáneas a las aulas, el 9% respectivamente revisión de planificación y entrevista directa con el personal. Lo que evidencia cierta debilidad en la manera como los gestores le dan tan poco valor a la revisión de la planificación de sus docentes, lo cual repercute de manera negativa en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Además, el 44% de los docentes expresaron que los Directores realizan limpieza diariamente en su centro, el 30% que da mantenimiento a las áreas verdes y el 26% que se realiza limpieza profunda periódicamente. Lo que evidencia que son múltiples las acciones que realizan los Directores para mantener la planta física en buenas condiciones e higienizada.

Tomando en cuenta los datos presentados anteriormente, se puede decir que el liderazgo influye positivamente si el Director resuelve los conflictos laborales entre su personal, planifica actividades extracurriculares, busca soluciones a los problemas que se les presentan, pues tienen capacidad para tomar decisiones y ofrecen a su personal acompañamiento y seguimiento.

Pues influye negativamente porque no toma en cuenta la planificación, organización y supervisión, ya que son una de las funciones más importante de un Director como líder , lo que implica que improvisa la mayoría de su ejecutoria, por lo tanto su liderazgo se ve afectado por la falta de control de su gestión en los centros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, S. (1996). **Administración Financiera y de Recursos Humanos en Educación**. República Dominicana: Editora de Colores.
- ANDRADE, A. (2004). **Gestión Educativa para una Educación Democrática**. www.google.com.
- GARCÍA SUERO, M. y NEWBOLD BENZO, C. (2001). **Sistema de Control de la Gestión Educativa: su Aplicación en tres Centros Educativos Públicos del Nivel Medio Urbano, del Distrito Educativo 11-02 de Puerto Plata**. Tesis para optar por Maestría en Supervisión Educativa. Santiago, República Dominicana.
- GUADAMUZ, L. (1994). **Desarrollo Humano y Administrativo**. República Dominicana: Editora Taller.
- GUADAMUZ, L. (1994). **Modernización del Sistema Educativo en el Marco de la Modernización Económica y el Combate a la Pobreza**. República Dominicana: Editora de Colores.
- KOONTZ, H. y WELHRICH, H. (1998). **Administración, Una Perspectiva Global**. (11va Ed.). México: Editora McGraw-Hill Internacional.
- MALAN, T. y MALPICA, C. (1997). **Reforzamiento de la Calidad de Gestión del Sistema Educativo**. República Dominicana: Editora de Colores.
- SEEBAC (1994). **Fundamentos del Currículo, tomo I**. República Dominicana: Editora de Colores.
- SEEBAC (1994). **Manual de Descripción de Puestos y Funciones para los: Centros Educativos**. República Dominicana: Editora de Colores.
- SEEBAC (1996). **La Supervisión Educativa en el Marco del Plan Decenal**. República Dominicana: Editora Centenario.
- SEE (1999). **Gestión Productiva de Centro**. República Dominicana: Editora Centenario.
- SEE (1999). **Reglamento Orgánico de las Instituciones Educativas Públicas**. República Dominicana: Editora Centenario.
- SEE (2000). **Ley General de Educación 66`97**. República Dominicana: Editora Corripio.

SEE (2003). **Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación 2003-2012, Tomo II.** República Dominicana: Editora Centenario.

SEE (2003). **Planificación Efectiva de la Labor Docente.** República Dominicana: Editora de Colores.

STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT, D. (1996). **Administración.** (6ta Ed). México: Editorial Peason. McGraw-Hill Internacional.

TAMAYO, D. (2004). **Capacidad de Desempeño del Personal Directivo en la Gestión de Centros Educativos del Nivel Básico del Distrito Educativo 11-02 de Puerto Plata.** Tesis para optar por Maestría en Supervisión Educativa. Santiago, República Dominicana.

VALEIRON, J. (2004). **Calidad y Liderazgo para el Cambio Educativo: Fragmento del Capítulo III de sus Tesis Doctoral.** México: Editorial Peason, McGraw-Hill Internacional.

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