

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA**

**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**



**INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN GERENCIAL EN LA
GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
URBANOS DEL NIVEL MEDIO DEL DISTRITO EDUCATIVO
06-06 DE MOCA, 2005-2006**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

POR:

**MATILDE MILAGROS POLANCO CAPELLÁN
MATRÍCULA: 1-00- 0555**

**RAFELINA ALTAGRACIA LÓPEZ
MATRÍCULA: 1-04- 1191**

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

Pág.

DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTO	
IV	
COMPENDIO	
V	
INTRODUCCIÓN	
VI	

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL

1.1. Orígenes del Municipio de Moca.	2
1.2. Ubicación Geográfica.	4
1.3. Actividades Culturales.	5
1.4. Descripción del Distrito Educativo 06-06 de la Regional de la Vega.	6
1.4.1. Estructura del Distrito Educativo 06-06 de Moca.	7
1.5. Centros Educativos del Nivel Medio.	7

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.	15
2.2. Actualidad de la gestión educativa dominicana	19
2.3. Capacitación y actualización.	22
2.3.1. Resistencia al cambio	23
2.4. Calidad educativa.	25
2.4.1. Características de una gestión de calidad.	31
2.4.2. Currículo.	40
2.4.2.1. Tipos de currículo.	42
2.4.2.2. Nuevo currículo.	46
2.4.3. Competencia.	50
2.4.4. Innovación.	52
2.4.5. Descentralización y democratización.	57
2.4.6. Motivación del director del centro educativo.	60
2.5. Estilos de administración.	62
2.6. Impacto de la capacitación gerencial del centro educativo.	73
2.6.1. Incentivos Económicos.	74
2.6.2. Creatividad y participación.	75
2.6.3. Modernización.	76

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1. Análisis de la encuesta aplicada al Director del Centro Educativo.	81
3.2. Análisis de la encuesta aplicada a Maestros del Centro Educativo.	98
3.3. Análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes del Centro Educativo. 109	
3.4. Análisis de la encuesta aplicada a Padres, Madres, Tutores y Amigos del Centro Educativo.	120
CAPÍTULO IV	
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	132
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	
APÉNDICES	
BIBLIOGRAFÍA	

COMPENDIO

El Distrito Educativo 06-06 está compuesto por una dirección, la cual la ocupa el Director del Distrito, dos oficinas secretariales. Tiene los departamentos de: Matemática, Español, Ciencias Naturales y Sociales, Currículo de Inicial y Básica, de Media, de primero y segundo grados de la Educación de Adultos, Participación Comunitaria, Lengua Extranjera, Educación Artística y Cultural, Nutrición Escolar, Orientación Psicológica, Formación Humana y Religiosa, Educación Física, Pruebas Nacionales, Cómputos, Embellecimiento, Huertos Escolares y Suministros.

Los Centros Educativos responden a un organigrama orientado por la SEE. Cada centro tiene un nivel de organización jerarquizado: Junta de Centro, Asamblea de Profesores, Consejo Estudiantil, Sociedad de Padres y Amigos de la Escuela.

La SEEC (1999b) en el *Reglamento de la Ley General de Educación 66'97* establece en su artículo número 15, que un director debe caracterizarse por ser coordinador, organizador, dirigente, planificador, supervisor, investigador y evaluador de las actividades del centro escolar bajo su dirección.

En un estudio realizado por Utate Guzmán (1998), el rol del Director en la administración de los centros educativos del Distrito Educativo 06-01 de José Contreras, está íntimamente relacionado con los aspectos de capacitación-actualización, conocimiento de las funciones, administración educativa, supervisión y experiencia de los recursos humanos que gestionan en estos. Dicho Reglamento establece en su artículo 15 que "las funciones del director de un centro educativo son: coordinar, dirigir, asesorar, administrar, planificar, supervisar, investigar y evaluar las diferentes actividades del centro bajo su dirección".

La UNESCO (1994) plantea que mejorar la calidad de la educación engloba una serie de cambios en los más diversos aspectos, relacionados con el acto educativo, como son: la pedagogía, el curriculum, la evaluación. En tanto, el IPE (en Schiefelbein, 1990) señala que la gestión de la educación es tanto un arte, como una ciencia.

La gestión y administración de Centro Educativo tiene que ser enfocado de manera multidimensional, y de la interacción de las dimensiones y de su naturaleza basada en un nuevo paradigma innovador de la educación nacional se pondrán seleccionar las mejores opciones estratégicas que permitan lograr un mejor desenvolvimiento en la dirección de cualquier Centro Educativo.

Para garantizar el desarrollo de los sujetos del aprendizaje, se deben asegurar también el desarrollo, satisfacción y compromiso de los administradores de la educación de manera conjunta con el cuerpo docente, ellos son los responsables en facilitar el logro del aprendizaje. Esta es una tarea de gestión del capital humano involucrado en la educación que debe ser continuamente atendida.

El liderazgo del Director de cada escuela debe ser apoyado por las autoridades educativas y reglamentado, pero debe hacerse comprender a los mismos que el ejercicio de su liderazgo que incluye lograr el incremento de la participación de los docentes y de la comunidad en la gestión de la escuela no debe existir tensión entre liderazgo del director y la participación de otros. Por tales razones, se requiere capacitar a directores de Centros Educativos de manera que se tornen receptivos a los cambios, como condición para que se conviertan en actores del proceso innovador.

La gestión y la administración escolar actualmente se desarrolla con deficiencia por la falta de formación administrativa de los gestores y la falta de una estructura organizativa de los Centros Escolares.

La educación es de calidad cuando logra la construcción de saberes, como cimientos, valores y actitudes adecuados para un desarrollo de sujetos libres, activos, críticos y conscientes. El individuo tendrá una educación de calidad cuando toma en cuenta los siguientes aspectos.

Algunos organismos internacionales han prestado una valiosa ayuda en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación, como son: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Proyecto de Desarrollo de la Educación Primaria (PRODEP) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) unos con préstamos y otros con personal capacitado.

Las primeras medidas que se tomaron para el mejoramiento a la calidad de la educación constituyen también medidas de apoyo a los actores del proceso educativo y el Programa de Capacitación PRODEP, que capacitó más de 8,000 maestros, por su éxito puede ser considerado un modelo de programa eficaz y reproducible como estrategia de capacitación, en el marco del Plan Decenal de Educación.

Una educación escolar de calidad solo es posible si se comparten determinados criterios entre los miembros de la comunidad educativa, si se tiene el compromiso de la responsabilidad compartida y se promueven mayores niveles de autonomía.

A la luz de los procesos educativos actuales asumidos desde la transformación curricular, los centros requieren de proyectos educativos que orienten la práctica pedagógica hacia una educación de mayor calidad.

La calidad es la búsqueda del mejoramiento continuo de los resultados del aprendizaje. Se considera que un centro desarrolla una gestión de calidad cuando promueve el trabajo colegiado involucrado a todos los actores, fortaleciendo las instituciones escolares internas.

Una dirección de escuela y supervisión escolar concebidas para apoyar a los docentes, es decir una verdadera dirección y asesoría docente y una supervisión de procesos. El maestro es otro factor importante que condiciona la calidad de servicio educativo, es decir, el principal agente educativo es el maestro.

La participación de la comunidad en la participación educativa consiste en dar seguimiento y apoyo a la participación de la comunidad en sus distintas formas de expresión en la gestión educativa: apoyar e incentivar la participación de la comunidad en la gestión educativa mediante el seguimiento a la Orden Departamental 10'93 y otras formas lícitas de organización de la comunidad educativa.

La educación es un derecho permanente e irrenunciable del ser humano. El patrimonio cultural, científico y tecnológico universal; y el propio del país, son fundamento de la vida educativa nacional.

La meta del sistema educativo y del sistema organizativo, debe ser la calidad educativa. Una de las características centrales de la organización moderna de los sistemas de gestión educativa, es su capacidad de responder al mejoramiento de la calidad de la educación y de responder a la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. En tal virtud, con mucha frecuencia, los profesores del Centro Educativo son nombrados, asignados y evaluados centralmente, dejando a los directores poco control sobre su selección.

Por lo tanto, la calidad de la educación dependerá de la naturaleza de liderazgo del director; en otras palabras, de su capacidad para controlar, dirigir y orientar a los profesores.

Según la Modernización del Sistema Educativo, establece que la democratización de la educación depende de su calidad, de las iniciativas que se puedan desarrollar, de la forma en que está administrada y de las condiciones de vida y de trabajo de los docentes, de los alumnos/as, sus padres y las comunidades.

La administración del proceso educativo consiste en apoyar el sistema de pago al personal; mantener actualizada la planilla del personal docente; apoyar las acciones de la simplificación administrativa en el ámbito del centro educativo; mantener actualizada las reubicaciones tramitando al supervisor distrital los movimientos de personal ocurrido en el centro educativo; y, utilizar procedimientos simplificados al administrar los recursos humanos, materiales y financieros de su jurisdicción.

La participación de los padres juega un papel preponderante en la calidad educativa del centro. Es por eso que el director del plantel debe jugar su rol incorporando la participación de los padres al centro para que desarrollen las funciones propias del manejo de las escuelas, ya que todo esto depende de las acciones y actitudes del director.

En lo relativo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo comprobar que dentro de las iniciativas que implementan los Directores para mejorar la calidad en el centro educativo, el 67% estableció que impulsa nuevas alternativas de soluciones con visión de futuro a los problemas del centro, mientras que el 33% restante

Como planificador, el 60% de los Directores encuestados dirige la preparación de un plan de trabajo en equipo para cada año escolar, para garantizar una adecuada integración con miras al logro de los objetivos del centro, entre tanto, el 40% realiza las actividades conforme a los establecido en el Plan Anual.

Respecto a las acciones que realizan los directores para crear un clima organizacional agradable y lograr un flujo de trabajo continuo y estable, el 60% de los directores da seguimiento a la ejecución del proyecto de centro creando condiciones adecuadas para una eficaz delegación de responsabilidades, mientras que el 40% restante Mantiene los materiales de trabajo en un lugar determinado.

Para propiciar un acercamiento entre los actores del centro educativo y la comunidad o entorno del mismo, los directores favorecen el desarrollo de excelentes relaciones humanas con los miembros de la comunidad externa y velan porque los integrantes de la comunidad estén identificados con el Centro y comprometidos con su mejoramiento.

De acuerdo a lo establecido por el 43% de los maestros encuestados, el Director del centro educativo visita las clases para conversar con los maestros sobre su práctica pedagógica y ayudarles a superar sus debilidades, como forma para implementar el currículo en el centro, mientras que 39% Se preocupa porque las condiciones de aprendizaje sean mejores desarrollando una motivación permanente en todos los actores y 18% prepara y realiza talleres de capacitación y actualización de acuerdo a las necesidades de los/as maestros/as y del personal administrativo y de apoyo

Dentro de la iniciativas de cambio implementadas por el Director para mejorar la calidad en el Centro educativo, el 68% de los docentes consultados indicó que revisa y actualiza los reglamentos del Centro de manera coordinada con los actores del proceso, 25% cree que impulsa

nuevas alternativas de soluciones son visión de futuro a los problemas del Centro y 7% indicó que promueve políticas institucionales mediante iniciativas de cambio.

Como forma de aplicar la descentralización y democratización en el centro, el 61% de los docentes considera que el Director asesora y da seguimiento continuo a las actividades de la Junta Administrativa del Centro, mientras que 35% piensa que promueve la creación y fortalecimiento de la Asociación de Padres y Amigos del Centro incrementando su participación y 4% estableció que promueve la ejecución de actividades, planes y proyectos de forma conjunto con la APMAE.

El 50% de los maestros consultados resaltó, dentro de las acciones que el Director realiza para propiciar un acercamiento del centro a la comunidad, el hecho de favorecer el desarrollo de excelentes relaciones humanas con los miembros de la comunidad externa al centro, mientras que 29% indicó que se preocupa porque el Centro participe conjuntamente con la comunidad en la prevención y solución de los problemas comunitarios y 21% considera que lo hacer promoviendo actividades de acercamiento con la comunidad en que está inserto el Centro.

De acuerdo a lo establecido por el 57% de los estudiantes encuestados, como iniciativas de cambio aplicadas para mejorar la calidad del centro docente, el Directos impulsa nuevas alternativas de soluciones con visión de futuro a los problemas del centro, mientras que 43% indicó que promueve políticas institucionales mediante iniciativas de cambio para mejorar la calidad educativa.

A juicio del 52% de los estudiantes encuestados, el Director promueve la creación y fortalecimiento de los Consejos de Curso como manera de aplicar la descentralización y democratización en el centro educativo,

mientras que 48% dijo que lo hace apoyando y dando seguimiento continuo a las actividades que realizan los estudiantes el centro.

Para animar a los actores del proceso educativo y alcanzar resultados satisfactorios, el Director el centro asume un liderazgo positivo y compromete a los demás actores, de acuerdo a lo establecido por el 52% de los estudiantes encuestados, mientras que 24% considera que anima el proceso de desarrollo de actividades educativas, recreativas, de manera continua y compartida y el 24% restante piensa que anima a los estudiantes para asumir compromisos, tanto con su auto desarrollo como con el desarrollo colectivo.

Como iniciativas de cambio implementadas por el Director para mejorar la calidad en el Centro educativo, el 57% de los integrantes de la asociación de padres piensa que el Director revisa y actualiza los reglamentos del Centro de manera coordinada con los actores del proceso, 29% considera que Impulsa nuevas alternativas de soluciones con visión de futuro a los problemas del Centro y 14% que promueve políticas institucionales mediante iniciativas de cambio.

A fin de dinamizar el proceso educativo y motivar a los actores del mismo, los directores deben fomentar más actividades para lograr la motivación necesaria de profesores y estudiantes.

CONCLUSIONES

La realización de esta investigación ha permitido el arribo a las siguientes conclusiones:

- En relación al objetivo No. 1, el 100% de los directores consultados posee título de Magíster, aunque se percibe la debilidad de que no dan continuidad a una capacitación acorde al perfil del puesto que desempeñan.
- Respecto al objetivo No. 2, de los directores entrevistados, los resultados reflejan que sólo un 26% se preocupa porque las condiciones de aprendizaje sean mejores con el desarrollo de una motivación permanente, visitando las clases y conversando con los profesores.
- Los conflictos que se presentan en el centro educativo se resuelven en un 100% por gestión del director conjuntamente con los maestros, alumnos, padres y orientadores que laboran en el mismo.
- Se comprobó que en el 67% de los casos, el Director impulsa nuevas alternativas de soluciones con visión de futuro a los problemas del centro y promueve políticas institucionales mediante iniciativa de cambio.
- En lo concerniente al tercer objetivo, el Director aplica la descentralización y democratización fortaleciendo los consejos de cursos y apoyando las actividades que realizan los estudiantes del centro, planifica actividades en función del diagnóstico de las necesidades del centro.

- En su faceta de planificador, un 60% de los directores, dirigen la preparación de un plan de trabajo en equipo para cada año escolar, un 40% la realiza conforme a lo establecido en el plan anual.
- Como administrador, 60% de los directores supervisa el manejo adecuado de los registros escolares y propicia una discusión participativa entre los docentes.
- En cuanto al cuarto objetivo específico, se establece que los incentivos económicos recibidos por los directores, a razón de título de Magíster, reflejan un margen de un 35% por encima de aquellos que no han obtenido este título.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Crespo, Manuel y Luis Domínguez. **Impacto del Programa de Capacitación de Maestros en Servicio de Educación Básica**. Santo Domingo, 1996.

Domínguez D., Luis E. **Apuntes para la Elaboración de Trabajos de Investigación Final**.

Escala, Miguel J. **Creando Agentes de Desarrollo**. Servicios Escala de Educación y Desarrollo Humano, C. por A. 1997.

EDUCA. **Retos para Nuestro Desarrollo**. Programa de Entrenamiento de Directoras y Directores de Primaria EDUCA/PIPE/INTEC. Santo Domingo, R.D. 1994.

Fermín, Dania. **Síntesis Problematizadora General del Diagnóstico del Area Innovativa**. 1991.

Fisher, A. y Navano, L. **Introducción a la Investigación de Mercados**. México: McGraw-Hill. 1992.

Guadamuz Sandoval, Lorenzo. **Autonomía, Consenso y Modernización: La Quinta Ola en la Gestión Escolar**. 1992.

Guadamuz Sandoval, Lorenzo. **Modernización del Sistema Educativo en el Marco de la Modernización Económica y el Combate de la Pobreza**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sector Educación. (PNUD). 1994.

Guadamuz Sandoval, Lorenzo. **Desarrollo Humano y Administrativo**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sector Educación (PNUD). 1994.

Hallak, Jacques. **Invertir en el Futuro: Definir las Prioridades Educativas en el Mundo en Desarrollo**. Madrid: Tecnos. 1991.

Hill, Linda A. **El Nuevo Gerente**. México: McGraw-Hill. 1993.

Hasbún, Douglas. Mafoud, Azziz. **Innovación según Grandes Carencias de la Educación**, (fase de programación). 1991.

Joseph, Thompson. **La Venta. Una Orientación Psicológica**. Segunda edición. Barcelona: Hispano Europea. 1991.

SEEBAC. **Modernización del Sistema Educativo en el Marco de la Modernización Económica y el Combate de la Pobreza**. Santo Domingo: De Colores, S.A. 1996.

Revista de Educación #7. Año 2, República Dominicana. 1995.

Calidad e Innovación en la Educación Tomo I. Editora Taller, C. por A. Santo Domingo, República Dominicana. 1994.

SEEBAC. **Fundamento del Curriculum Tomo I**, Páginas 3,5,6,28 al 31, Primera edición. Impresora Alfa y Omega, C. por A., República Dominicana. 1994.

SEEBAC. **Fundamento del Curriculum Tomo II**, Capítulo #4 Páginas 4-1 al 4-16. República Dominicana. 1994.

SEEBAC. **¿Por qué? y ¿Para qué? de la Transformación Curricular**. Santo Domingo: Corripio, C. por A. 1994.

SEEBAC. **Manual de Descripciones de Puestos y Funciones para los Centros Educativos**. Serie Supervisión Educativa No.4. Plan Decenal de Educación. Editora de Colores, S.A. Santo Domingo. 1994.

SEEBAC. **Propuesta del Nivel Medio**. Pág. 35, República Dominicana. 1994.

SEEBAC. **Pacto por la Patria y el Futuro de la Educación Dominicana #2**. Plan Decenal de Educación. Santo Domingo, República Dominicana. 1992.

SEEC. **Ley de Educación 66-97**. Artículos 40, 41,42, y 43. Editora Corripio, C. por A. 1997.

Prats de Pérez, Ivelisse (1991). **Hacia una Definición de Políticas Educativas, Plan Decenal de Educación**.

PREAL. **Iniciativas para Escuelas Públicas más Autónomas en Estados Unidos**. Año 2 No.5, Junio. Santiago de Chile. 2000.

Tedesco, J.C. **Sistema o Institución**. En J. Tedesco, El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya. 1993.

Utate Guzmán, Antonio. **Rol del Director en la Administración Educativa**. Colección Cambio Educativo No. 1. 1998.

Watson Hiam, Alexander & Karen Wise Olander. **Guía del Emprendedor**. Primera edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997.

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