

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**

**UAPA**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE  
CENTROS EDUCATIVOS**

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA RELACIÓN DEL DIRECTOR Y LOS  
PROFESORES DE EDUCACIÓN MEDIA, EN EL CLIMA LABORAL DEL  
LICEO FRANCISCO HENRIQUEZ Y CARVAJAL, TANDA VESPERTINA,  
DISTRITO 16-01 DEL MUNICIPIO DE COTUÍ, 2015-2016.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR  
POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCION GESTION  
DE CENTROS EDUCATIVOS**

**POR**

**RAMÓN DEL CARMEN JIMÉNEZ**

**ELIZABETH MOSCOSO ALMANZAR**

**ASESOR:**

**DR. ANTONIO ROSARIO GÓMEZ**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS**

**REPÚBLICA DOMINICANA**

**DICIEMBRE DEL 2015.**

## **DEDICATORIA**

## **AGRADECIMIENTOS**

## **COMPENDIO**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del Problema	5
1.3	Formulación del Problema	7
1.3.1	Sistematización del Problema	7
1.4	Objetivos de la investigación	8
1.4.1	Objetivo General	8
1.4.2	Objetivos específicos	8
1.5	Justificación e importancia	9
1.6	Delimitación del tema	10
1.7	Limitaciones	11

### **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

2.1	Marco Contextual	13
2.2	Marco Teórico	16
2.2.1	Capacidad Gerencial	16
2.2.2	Nivel de Integración de los Organismos de Participación	19
2.2.3	Supervisión de las Actividades	23
2.2.4	Clima Laboral	26
2.2.5	Relación entre el Director y los Docentes	33

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO**

3.1	Diseño de Investigación	37
3.2	Tipo de Investigación	37
3.3	Método de Investigación	38
3.4	Población y Muestra	38
3.5	Técnicas e Instrumentos	39
3.6	Procedimiento para la Recolección de Datos	40
3.7	Validez y Confiabilidad	40

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

4.1	Resultados Según Encuesta Realizada a la Directora	43
4.2	Resultados Según Encuesta Realizada a los Docentes	46
4.3	Resultado Según Encuesta Realizada a la Directiva de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela (APMAE)	75
4.4	Resultados según encuesta realizada a los estudiantes	105

## **CAPÍTULO V: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

5.1	Análisis	136
-----	----------	-----

<b>CONCLUSIONES</b>	148
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	153
------------------------	-----

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **APÉNDICE**

## **GLOSARIO**

## **TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN**

## **INSTRUMENTOS**

# COMPENDIO

Esta investigación presenta los aspectos más relevantes sobre los factores que inciden en la relación del director y los profesores de educación media, en el clima laboral del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanda vespertina, distrito 16-01 del municipio de Cotuí. Su objetivo general fue Analizar los factores que inciden en la relación del director y los profesores de educación media, en el clima laboral del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanda vespertina, distrito 16-01 del municipio de Cotuí, 2015-2016.

Los objetivos específicos han sido: Verificar en qué medida la directora del liceo Francisco Henríquez y Carvajal muestra la capacidad gerencial que posee. Determinar el nivel de integración de los diferentes actores en las actividades que se realizan en el centro. Determinar con qué regularidad el director supervisa las actividades realizada por los docentes. Identificar con qué frecuencia se propicia un buen clima laboral en el desarrollo de la práctica pedagógica en el liceo Francisco Henríquez y Carvajal. Identificar la relación entre el director y los docentes en el liceo Francisco Henríquez y Carvajal.

En el Marco Teórico se presentó la explicación teórica de los temas que fundamentan el estudio y se desarrollan los conceptos más relevantes que contienen las variables e indicadores que han servido de sustentación a la investigación. Los directores de los centros educativos, deben convertirse en líderes que impulsen y estimulen el proceso de mejoramiento continuo. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.

El liderazgo de los directores no depende únicamente de la preparación académica y experiencia que puedan tener, sino también de sus actitudes especialmente en cuanto a la práctica de valores morales, éticos, estéticos y cívicos. Los padres y la comunidad tienen el deber de ayudar a la escuela, de acuerdo con sus posibilidades y capacidades intelectuales, humanas y económicas, dentro de un espíritu de cooperación y solidaridad. La familia ha

de asumir fuera de la escuela la mayor responsabilidad posible en cuanto a la educación moral y ciudadana.

Esto exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendiendo cómo la conducta visible genera en los docentes y demás sujetos, el deseo de seguirlo y emularlo para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del Proyecto Educativo y la visión de la escuela; basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten.

El estudio implicó un procedimiento transversal, descriptivo y no experimental, ya que se analizó los factores que inciden en la relación de la directora y los profesores de educación media, en el clima laboral del liceo Francisco Henríquez y Carvajal. Se aplicó el método deductivo.

La población de interés para este estudio estuvo integrada por 1 directora, 36 profesores, 26 de los integrantes de los Consejos de Curso y los 9 integrantes de la directiva de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela (APMAE). En cuanto a la muestra, se determinó la técnica censal que está constituida por la totalidad de los individuos de la población a ser estudiada; porque está estadísticamente manejable, lo que indica mayor nivel de confiabilidad de los resultados.

Para la realización de este estudio se procedió a recoger diversas informaciones relacionadas con el tema. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

En la investigación se aplicaron cuatro (4) cuestionarios distribuidos respectivamente a: A la directora, los docentes, la directiva de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela y a los(as) alumnos(as) que integran los Consejos de Cursos del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal. Divididos en cinco secciones respectivamente; la sección 1 trata sobre la capacidad gerencial de la directora y contiene 6 ítems, la sección 2, sobre el nivel de integración de los organismos de participación, tiene 8 ítems; la sección 3, trata sobre la supervisión de las actividades, está compuesta por 5;

la número 4, que es sobre el clima laboral, tiene 6 y la 5, llamada relación entre el director y los docentes, se compone de 5 ítems; pero el instrumento de la directora sólo tiene 4 en la variable señalada anteriormente. En total, el cuestionario de la directora está compuesto por 29 ítems, la de los docentes, la de los padres integrantes de la directiva de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela y la de los Consejos de Curso, están integrados por 30 ítems.

Para darle la validez necesaria al instrumento, se le presentó a un equipo de expertos con formación en el área para que lo estudiaran y revisaran, y posteriormente, se procedió a realizar las correcciones de lugar hasta llegar a su versión final. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos previo a la aplicación del mismo, se realizó una prueba piloto con los sujetos, a quienes posteriormente se les entregó el instrumento permitiendo comparar los resultados de la aplicación final.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante la técnica de frecuencias porcentuales. Los datos más significativos fueron: El 67% de los docentes establecieron que siempre la directora de este centro posee la capacidad gerencial que el puesto requiere, el 58% establecieron que siempre la directora toma medidas correctivas tiempo. El 61% establecieron que siempre la directora tiene la responsabilidad adecuada para regir este centro.

El 67% de los padres establecieron que siempre la directora toma medidas correctivas tiempo. El 78% de los encuestados indicaron que a veces la directora fija las directrices del centro sin la participación del cuerpo docente. El 78% señalaron que siempre posee la directora un estilo gerencial adecuado a la situación presentada; el 78% de los padres dijeron que siempre conduce la directora eficientemente al personal docente. El 78% de los encuestados establecieron que siempre la directora tiene la capacidad idónea de dirigir el proceso docente de este centro; el 89% de los padres encuestados establecieron que siempre la directora tiene la responsabilidad adecuada para regir este centro.

El 69% de los alumnos establecieron que siempre la directora de este centro posee la capacidad gerencial que el puesto requiere; el 73% de los alumnos encuestados establecieron que siempre la directora toma medidas correctivas tiempo; el 84% de los alumnos encuestados establecieron que siempre la directora tiene la responsabilidad adecuada para regir este centro.

El 61% de los docentes dijeron que la directora siempre muestra la capacidad para dar seguimiento a las acciones de los docentes; el 53% de los docentes encuestados establecieron que siempre la directora difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo; el 75% de los docentes encuestados establecieron que siempre la directora del centro promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados.

El 89% de los padres expresaron que la capacidad para dar seguimiento a las acciones de los docentes; el 89% de los padres encuestados establecieron que siempre la directora difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo. El 89% de los padres encuestados establecieron que siempre la directora del centro promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados.

El 73% de los alumnos dijeron que la directora siempre muestra la capacidad para dar seguimiento a las acciones de los docentes; el 69% de los alumnos encuestados establecieron que siempre la directora difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo; el 58% de los encuestados establecieron que siempre la directora del centro promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados; pero sólo un 39% de los alumnos indicaron que siempre la directora la directora muestra sensibilidad ante los sentimientos del personal.

El 50% de los docentes encuestados establecieron que siempre la directora asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la

implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo, el 33% señalaron que casi siempre; el 50% de los docentes encuestados dijeron que siempre la directora presenta planes innovadores acorde a las exigencias pedagógicas que demanda la actividad docente.

El 78% de los padres encuestados expresaron que siempre la directora supervisa las actividades pedagógicas que realizan los docentes; el 67% de los padres encuestados establecieron que casi siempre la directora participa en las actividades realizadas por los docentes en el aula. El 67% dijeron que siempre la directora establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

El 58% de los alumnos señalaron que siempre la directora propicia un clima laboral adecuado en torno al centro. El 73% de los alumnos encuestados dijeron que siempre la directora es capaz de administrar conflictos y resolver problemas. El 54% de los alumnos expresaron que siempre promueve la directora los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. El 35% de los alumnos encuestados dijeron que siempre consideran que en el centro educativo existe buena comunicación entre la directora y los docentes. El 62% de los alumnos encuestados dijeron que siempre consideran que su profesor se siente a gusto con el trabajo que le corresponde hacer. El 65% de los alumnos expresaron que siempre consideran que su profesor se siente motivado y les gusta presentarse a trabajar. El 62% de los alumnos dijeron que siempre la institución reconoce y premia los esfuerzos realizados por ellos

En la investigación se comprobó que la directora del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, posee la capacidad gerencial que el puesto requiere, toma medidas correctivas tiempo, pero a veces fija las directrices del centro sin la participación del cuerpo docente y otorga muy poca libertad a los docentes para la tomas de decisiones.



La directora posee un estilo gerencial adecuado a la situación presentada, la misma conduce eficientemente al personal docente, tiene la capacidad idónea de dirigir el proceso docente de este centro, también posee la responsabilidad adecuada para regir el centro educativo.

Respecto al nivel de integración, se evidenció que la directora posee la capacidad para dar seguimiento a las acciones de los docentes, difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo; también promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados; muestra poca sensibilidad ante los sentimientos del personal, maneja adecuadamente sus emociones en la solución de los conflictos entre los docentes y orienta al personal docente en las tomas de decisiones.

Respecto a la supervisión de las actividades realizada por los docentes, se comprobó que la directora supervisa medianamente las actividades pedagógicas que realizan los docentes; también tiene escasa participación en las actividades realizadas por los docentes en el aula.

Le faltan establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula, pero la directora asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo y presenta planes innovadores acorde a las exigencias pedagógicas que demanda la actividad docente.

Respecto al clima laboral desarrollado en la práctica pedagógica se comprobó que la directora propicia un clima laboral adecuado en torno al centro, es capaz de administrar conflictos y resolver problemas, promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Pero falta que se produzca una comunicación más efectiva entre la directora y los docentes del centro. Los docentes se sienten a gusto con el trabajo que le corresponde hacer, también están motivado y les gusta presentarse a trabajar, por su parte la institución les reconoce y premia los esfuerzos realizados por ellos.

Con respecto a la relación entre la directora y los docentes, se evidenció que las relaciones interpersonales son cordiales; también se comprobó que la directora no otorga mucha participación a los maestros en las tomas de decisiones del centro y medianamente maneja las relaciones con el personal docente.

Se recomendó a la directora del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal, seguir mejorando el clima laboral favorable, para que los docentes se sientan a gusto de pertenecer y laborar en la institución. Seguir fomentando las buenas relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, para así favorecer un buen clima laboral, que se sientan satisfechos y transmitan ese sentimiento a los alumnos. Continuar fomentando la relación de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje. Asumir con mayor responsabilidad, lo relativo a dar más participación al personal docente, en la toma de decisiones a fin mejorar cada vez más la relación director-maestro.

Realizar reuniones con todo el personal para dialogar en qué están fallando en cuanto a su puesto de trabajo, intercambiar ideas con el fin de mejorar como persona y mostrar más sensibilidad a los sentimientos de los docentes, así como también poder expresar sus necesidades o inquietudes, acompañar con mayor regularidad a los docentes a fin de que puedan superar las deficiencias detectadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.

A los docentes, que continúen formándose académicamente para poder responder a las demandas de ciudadanos más competentes. Poner más énfasis en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, por cuanto estas afectan su desempeño laboral y por consiguiente, el aprendizaje de sus alumnos.

## **Conclusiones**

El ejercicio administrativo o de dirección está motivado por una diversidad de factores que inciden positiva o negativamente en el proceso educativo. En torno a las conclusiones, se les da respuestas a los objetivos que guiaron la investigación y a las fortalezas o debilidades de los hallazgos encontrados.

### **Objetivo 1: Verificar en qué medida la directora del liceo Francisco Henríquez y Carvajal muestra la capacidad gerencial que posee.**

En cuanto a capacidad gerencial se comprobó que la directora del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, posee la capacidad gerencial que el puesto requiere, toma medidas correctivas tiempo, pero a veces fija las directrices del centro sin la participación del cuerpo docente y otorga muy poca libertad a los docentes para la tomas de decisiones.

La directora posee un estilo gerencial adecuado a la situación presentada, la misma conduce eficientemente al personal docente, tiene la capacidad idónea de dirigir el proceso docente de este centro, también posee la responsabilidad adecuada para regir el centro educativo.

La capacidad gerencial de la directora del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanta vespertina, es fundamental para introducir y llevar a cabo innovaciones educativas; el liderazgo pedagógico de la directora es un factor clave para que los alumnos logren resultados académicos altos. Su función directiva, se hace manifiesta a través de su liderazgo, como factor determinante para la educación de calidad.

Se evidencia el esfuerzo en organizar el funcionamiento de la institución para lograr los objetivos, articulando la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación del aprendizaje y las relaciones con la comunidad educativa.

### **Objetivo 2: Determinar el nivel de integración de los diferentes actores en las actividades que se realizan en el centro. .**

Respecto al nivel de integración, se evidenció que la directora posee la capacidad para dar seguimiento a las acciones de los docentes, difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo; también promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados, maneja adecuadamente sus emociones en la solución de los conflictos entre los docentes, orienta al personal docente en las tomas de decisiones; pero muestra poca sensibilidad ante los sentimientos de los mismos.

La integración de los diferentes actores a las actividades del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal es un proceso progresivo y conflictivo, porque en su definición y desarrollo participan distintos actores, pero está sustentada por diálogos permanentes y reflexivos para buscar la integración y participación total en la búsqueda de soluciones conjuntas como garantía de una gestión de calidad.

### **Objetivo 3. Determinar con qué regularidad la dirección supervisa las actividades realizada por los docentes.**

Respecto a la supervisión de las actividades realizada por los docentes, se comprobó que la directora supervisa moderadamente las actividades pedagógicas que realizan los docentes; también tiene escasa participación en las actividades realizadas por los docentes en el aula.

Falta establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula, pero la directora asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación en la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo y presenta planes innovadores acorde a las exigencias pedagógicas que demanda la actividad docente.

La directora del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal en su rol de supervisora, cumple sus funciones mejor cuando ayudan a crear una situación

en la cual, los actores puedan auxiliarse mutuamente a sentirse libres de buscar apoyo en otros, hacer planes en conjunto, recoger y brindar ideas a los demás. Su función se fortalece más cuando apoya, ayuda y comparte, que cuando impone su autoridad.

Actualmente, la educación pública que se persigue, demanda, una dirección y supervisión de calidad, dinámica y constructora, centrada en que todos los estudiantes logren el aprendizaje previsto en el currículo; situación que implica cada vez más el desarrollo profesional de la directora, y los docentes como una estrategia clara para mejorar el desempeño institucional.

**Objetivo 4: Identificar con qué frecuencia se propicia un buen clima laboral en el desarrollo de la práctica pedagógica en el liceo Francisco Henríquez y Carvajal.**

Respecto al clima laboral desarrollado en la práctica pedagógica se comprobó que la directora propicia un clima laboral adecuado en torno al Centro, es capaz de administrar conflictos y resolver problemas, promueve los valores institucionales, suscita un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Los docentes se sienten a gusto con el trabajo que le corresponde hacer, también están motivados y les gusta presentarse a trabajar, por su parte la institución les reconoce y premia los esfuerzos realizados por ellos. Pero falta que se produzca una comunicación más efectiva entre la directora y los docentes del Centro.

Para el buen clima laboral en el Liceo Francisco Henríquez y Carvajal, es necesario fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los actores que forman del Centro; creando las bases para el buen funcionamiento del mismo e incrementar la motivación del personal docentes, a fin de que se sientan satisfechos con su trabajo y logren transmitir este sentimiento hacia los alumnos.

Cuando se evidencia que la directora del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal, es capaz de administrar conflictos, resolver problemas; muestra confianza y alta colaboración en sus acciones logra que los maestros se

sientan motivados y activos en su trabajo, entonces se presume que el Clima Laboral es ideal para el logro sus metas

**Objetivo 5: Identificar la relación entre el director y los docentes en el liceo Francisco Henríquez y Carvajal.**

Respecto a la relación entre la directora y los docentes se evidenció que las relaciones interpersonales son cordiales, también se comprobó que la directora no otorga mucha participación a los maestros en las tomas de decisiones del centro y medianamente maneja las relaciones con el personal docente.

Las relaciones interpersonales inadecuadas y la falta de comunicación efectiva genera consecuencias negativas en el funcionamiento del Liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanda vespertina, esto se ve reflejado en el deterioro de la calidad del aprendizaje de los alumnos. La eficiencia de los resultados que se pueda obtener en el centro educativo está relacionada en gran medida, con la relación armoniosa entre la directora y los docentes; lo que se constituye en una garantía para el desarrollo de una gestión de calidad en la medida que se focaliza en facilitar el aprendizaje de los alumnos.

**Objetivo General: “Analizar los factores que inciden en la relación de la directora y los profesores de educación media, en el clima laboral del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, tanda vespertina, distrito 16-01 del municipio de Cotuí, 2015-2016.”.**

Tomado en cuenta el objetivo general y a diferencia de lo que se dijo en el planteamiento del problema en la investigación se comprobó que: La directora del liceo Francisco Henríquez y Carvajal, posee la capacidad gerencial que el puesto requiere, posee buen estilo gerencial; ya que conduce eficientemente al personal docente, es capaz, innovadora, colaboradora y responsable, da seguimiento a las acciones de los docentes, difunde el Proyecto Educativo del Centro y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo, maneja adecuadamente

sus emociones en la solución de los conflictos entre los docentes y orienta al personal docente en las tomas de decisiones.

Propicia un clima laboral adecuado en torno al centro, es capaz de administrar conflictos y resolver problemas, promueve los valores institucionales y favorece un clima de confianza y colaboración en la entidad para el logro de sus metas. Los docentes se sienten a gusto con el trabajo que le corresponde hacer, también están motivados y les gusta presentarse a trabajar, por su parte la institución les reconoce y premia los esfuerzos realizados por ellos. Las relaciones interpersonales son cordiales entre la directora y los docentes.

También se comprobó que la directora no otorga mucha participación a los maestros en las tomas de decisiones del centro y maneja adecuadamente las relaciones con el personal docente; pero a veces fija las directrices del centro sin la participación del cuerpo docente, otorga muy poca libertad a los docentes para la tomas de decisiones, muestra poca sensibilidad ante los sentimientos del personal, supervisa medianamente las actividades pedagógicas que ejecutan los docentes, también tiene escasa participación en las actividades realizadas por los docentes en el aula. Le falta establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula y falta que se produzca una comunicación más efectiva entre la directora y los docentes del centro.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alfonso A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.
- Álvarez, M. y Santos, M. (2003). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica
- Amarate, A. (2000). *Gestión Directiva*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. En *Revista de Psicología* (Año III, N° 5: 45-76, Septiembre de 1999). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bautista, M. (2006). *Manual de Metodología de Investigación*. 1ra Ed. Caracas: Venezuela.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Batten J. (1998). *Cómo construir una cultura de calidad total*. Guía para la implantación de una empresa: ed. Iberoamericana.
- Bedoya, M. (1995). *Motivación, Trabajo y Éxito*. Colección Humanistas. Editorial Venezolana, C. A. Mérida.
- Bigott, L. (1993). *Escritos sobre educación*. Caracas: Los Heraldos Negros.
- Bolea, F. (2007). *Formación del Profesorado*. Barcelona (España): Paidós.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.). *El Liderazgo en educación*. Madrid: UNED
- Rivera, Brito y Pichardo, (2004). *Rol da la directora, como Gestionario de la Calidad Educativa en el Nivel Medio, en la Zona Urbana, Sector Público, Distrito 16-01 Cotuí*. Provincia Sánchez Ramírez, República Dominicana.
- Castellano, H. (2000). *El Oficio del Planificador*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.).
- Chiavenato, I. (2009). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: Mc Graw Hill



- Chruden, H. y Sherman, A. (1982). *Administración de Personal*. México: Editorial Continental.
- Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas.
- Collao, (2010). *Estilo del liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la región Collao*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Delors, J. (1996). *Participación de las familias en los centros Educativos*. Navarra, España: Educastur.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. En:  
[http://books.google.com/books/about/Calidad\\_Productividad\\_y\\_Competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C](http://books.google.com/books/about/Calidad_Productividad_y_Competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C).
- Druker, P. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y algo más allá*. Traducido por Cardenas, N. Bogotá. Colombia. Editorial Norma.
- Espinoza A. (2010). *Rol del Docente en la integración Escuela Comunidad Municipio Andrés Eloy Blanco, estado Sucre. Venezuela*.<http://www.gestiopolis.com/rol-del-docente-en-la-integracion-escuela-comunidad>.
- Enciclopedia Escuela Para Maestros (2001). Tomo único. Escuela para maestro.
- Freire, P. (2000). *La educación como práctica de la libertad*. Madrid: Siglo XXI.
- Gimeno, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.
- González, R. (1991). *Los recursos humanos en las Universidades y su relación con la calidad de la enseñanza*. En Actas del I Congreso Internacional sobre la calidad de la enseñanza universitaria. Cádiz, ICE.
- Guzmán y Concepción. (1999). *Orientaciones didácticas para el proceso enseñanza-aprendizaje*. Santo Domingo, R. D. Impresora Amigo del Hogar.

- Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Fernández, M. y Asensio, I. (1989). *El concepto de clima institucional. Apuntes de educación, dirección y administración*. Madrid, España: La Muralla.
- Freitez, A. (1999). *El rol de la educación en el marco de las teorías de la fecundidad: análisis de sus argumentos*. Temas de coyuntura, N° 39, Caracas, Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Hernández, Fernández y Batista. (2002). *Metodología de la investigación*. 2da Ed. Mc Graw-Hill. México, D. F.
- Hernández, A. (1997). *Ciencia de la Educación*. Editora Búho R.D., segunda edición.
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Manterola, C. y González, H. (2000). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Caracas: Escuela de Educación – UCV.
- Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible*. (4ta ed.).
- Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Escuela Española.
- Pacheco, (2005). *Desarrollo Organizacional y Relaciones Interpersonales entre Directores y Docentes en Santo Domingo*. República Dominicana.
- Pacheco, M (2008). *Estrategias de Enseñanza*. 6 de mayo del 2008, Editorial Comercial 3H, Barcelona.
- Pérez, J. (2002). *Fundamentos de la Dirección de empresas*. 5ta. Edición. España: Ediciones RIALP.
- Pérez, L. (2005) *Recursos instruccionales*. Bogotá: Norma.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones*. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.

- Ramírez, (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. República Dominicana.
- Reyes y Queliz, (2009). *Tipos de liderazgo y su incidencia en la toma de decisiones en tres centros educativos del sector público en el nivel medio del distrito educativo 06-02 periodo 2008-2009*. Santo Domingo, República Dominicana
- Rincón J. (2005). *Tesis de Maestría: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005"*. Lima: "UNMSM". Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.
- Rojas, A. (2005). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. (3ra ed.). Alfa omega grupo editor S.A.
- Roldán, (2001). *Estrategias de investigación cuantitativa*. Mc Graw-Hill. México, D. F.
- Román, M. y Murillo, F. (2008). *La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1 (2). <http://rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/editorial.pdf>
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008) *Administración*. México. Editorial Prentice Hall
- Robbins, S. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rincón J. (2005). *Tesis de Maestría: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005"*. Lima: "UNMSM". Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa*. Gerencia y Pedagogía. Caracas: FEDUPEL.

- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.
- Sambrano y Steiner (2007) *Estrategias educativas para docentes y padres del Siglo XXI*. Caracas: Alfa.
- Saravia, L. y López, M. (2008). *La evaluación del desempeño docente*. Perú, una experiencia en construcción. Revista Iberoamericana de evaluación educativa. En: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- SEE (1996). *Ordenanza 1'96 que establece el sistema de evaluación del curriculum de la educación inicial, básica, medio, especial y de adultos*. Santo Domingo. Editorial Autor.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Plan Decenal de Educación en Acción, Transformación Curricular en Marcha (Nivel Básico)*, Innova, República Dominicana.
- \_\_\_\_\_ .*Ley General de Educación No. 66/97*. Editora Corripio, Santo Domingo, República Dominicana.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Fundamento del Curriculum, Tomo I*. Santo Domingo Santo Domingo. Editorial Autor.
- Sierra, R. (1995). *Técnicas de Investigación Social* (4ª ed), edit. Paraninfo: Madrid, p. 128, 137.
- Torrecilla, F (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol, (4), 11-24.
- Albert M. (2007). *La investigación educativa. Claves teóricas*. Editorial Mc Graw – Hill España.
- Torres, R. (2001) *Participación Ciudadana y Educación una Mirada Amplia y 20 Experiencias en América Latina*. Documento encargado por la unidad de desarrollo social y educación (UDSE) de la OEA para su presentación en la segunda reunión de Ministros de Educación del Consejo Interamericano Para el Desarrollo Integral –CIDI. en: [http://www.unesco.org/education/efa/partnership/oea\\_document.pdf](http://www.unesco.org/education/efa/partnership/oea_document.pdf).
- Vásquez, M. (2003) *Geografía Socio-política y económica*. Imp. Edison. Cotuí. República Dominicana.