

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA**



ESCUELA DE POSTGRADOS

**EFFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA DE LOS CENTROS DE ENSEÑANZA DEL NIVEL MEDIO
GENERAL URBANO, DEL DISTRITO 06-05 DE LA CIUDAD DE LA
VEGA
PERIODO 2003-2004**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

POR:

**ARELIS MERCEDES FERNÁNDEZ
SAN LÁZARO CONCEPCIÓN**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPÚBLICA DOMINICANA
DICIEMBRE, 2003**

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN.....	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO I	
REVISIÓN DE LITERATURA.....	1
1.1 Trabajo en Grupo.	
1.1.1- Conceptos básicos de grupo.....	5
1.1.2- Etapas de desarrollo de un grupo.....	6
1.1.3- Comportamiento de los grupos de trabajo.....	8
1.1.4- Condiciones internas y externas que inciden en un grupo.....	9
1.2 Equipos de trabajo.	
1.2.1- Información general de los equipos de trabajo.....	11
1.2.1.1- Definición de Equipos de Trabajo.....	13
1.2.1.2- Tipos de Equipos.....	14
1.2.1.3- Importancia del trabajo en equipo.....	15
1.2.1.4- Desarrollo y administración de equipos efectivos de trabajos	18
1.2.1.5- Tipos y habilidades interpersonales empleadas en la administración de equipos.....	19
1.2.2- Diferencia entre grupo y equipos.....	20
1.3. La Gestión Educativa.	
1.3.1- Concepto de Gestión Educativa.....	21
1.3.2- Contenidos de la Gestión de instituciones educativas.....	22
1.3.2.1- Requisitos previos a la gestión de una institución educativa.....	23
1.3.3- Particularidades de la Gestión Educativa en el Distrito 06-05 de La Vega	23
1.3.4- La Gestión desde el Punto de Vista de La Descentralización.....	24

1.3.4.1- Algunas condiciones básicas para pensar el tema de la Descentralización Educativa....	25
1.3.4.2 Potenciales ventajas y reales limitaciones de la Descentralización Educativa.....	27

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA.....	29
2.0 Introducción Metodológica.....	30
2.1 Universo y Muestra.....	31
2.2 Diseño de la Investigación	33
2.3 Alcance y Limitaciones.....	33
2.4 Técnica de Selección de la Muestra	34
2.5 Instrumentos Utilizados	34
2.6 Validación de los Instrumentos.....	35
2.7 Criterios para la Recolección Datos.....	35
2.8 Criterios para Análisis de los Datos	36

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
-------------------------------------------------------------	-----------

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍAS

COMPENDIO

El presente trabajo de investigación muestra la incidencia que tiene el trabajo en equipo en una gestión educativa. En el se muestra un conjunto de teorías relacionadas con el trabajo en equipo, explicando con cierto detalle las diferencias existentes entre éste y el trabajo en grupo. Todo esto con la intención de lograr el máximo de comprensión y explicación a los objetivos que como parte de la investigación los autores se han planteado al inicio de la misma.

Como forma de basar el trabajo de campo plasmado en los capítulos II y III, se ha desarrollado en el capítulo I toda una revisión bibliográfica sobre muchos de los escritos que hasta hoy se han publicado respecto al tema en cuestión. En dicha revisión bibliográfica se define el grupo como dos o más individuos interdependientes que interactúan y que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Por otra parte se explica que los equipos de trabajos, son grupos formales de individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta común y que se caracterizan por lograr entre sus miembros cuatro elementos sinérgicos como son: la comprensión, empatía, tolerancia y comunicación.

En torno a la gestión educativa ésta se puede definir como el proceso de diseñar un entorno favorable en el que trabajando juntos, en equipos, los individuos logren alcanzar objetivos educacionales que normalmente no resultan factibles de alcanzar de manera individual.

En la gestión de centros se trata de crear un proceso sinérgico de todas sus actividades. La sinergia plantea que los esfuerzos conjuntos deben dar mayores resultados que todos los esfuerzos de manera individual.

El trabajo en equipo puede proporcionar a una organización la mejor manera de aprovechar sus recursos. Para lograrlo es necesario que el equipo tenga una visión muy clara, la cual debe reflejar la visión total de la organización y permitir que el equipo funcione como institución.

Actualmente con la descentralización, la gestión educativa se concibe como la construcción de saberes teóricos y prácticos relacionados con la organización de los centros educativos en sus diferentes dimensiones: administrativa, pedagógica-didáctica, financiera y la relación con los distintos actores; la gestión educativa prioriza y realiza mayor énfasis en determinadas dimensiones a partir del paradigma asumido. En este sentido hace referencia a la gestión de escuelas de calidad, eficaces, innovadoras o autónomas.

Uno de los datos importantes que aparecen en la discusión de los resultados es que los centros educativos urbanos del Distrito 06-05 de La Vega, un 77% trabaja en grupo y un 23% se aproximan a lo que es el trabajo en equipo, tal es el caso de los Colegios Eugenio María de Hostos e Inmaculada Concepción.

Hay que señalar que el 100% de los encuestados creen conocer lo que es el trabajo en equipo, más con las respuestas dadas en cada una de las preguntas se deduce que lo que conocen es el trabajo en grupo, no en equipo. Y esta desconfianza se observa en los estudiantes cuando el 54.7% de los mismos opinan que el trabajo en equipo es a veces que incide en su aprendizaje.

Partiendo del hecho de que para que haya equipo de trabajo los mismos deben conocer claramente las metas que se persiguen, cabe señalar que los gestores de los centros educativo del nivel medio del Distrito 06-05 de la Ciudad de La Vega, según las opiniones de más del 50% de maestros, alumnos, dan a conocer las metas perseguidas, más no así a los padres, quienes en sus respuestas más del 50% evidencian no conocerlas.

Los centros urbanos del nivel medio del Distrito 06-05 de la ciudad de La Vega tienden ocasionalmente trabajar en equipo, porque más del 50% de los encuestados opinan que se trabaja a veces, por lo que se entiende, que lo que hace falta es una verdadera mística de trabajo en equipo. Se debe destacar que hay centros educativos, que más del 70% de padres, maestros y alumnos por sus respuestas y por la observación directa de los investigadores, se aproximan a este ideal.

Otro aspecto importante que hay que presentar es que el 100% de los directores opinan que realizan evaluación de desempeño y que poseen personal calificado para realizar su labor educativa.

El 57% de profesores, alumnos y padres expresan que en los centros educativos existen asociación de padres y madres, consejos de cursos, consejos estudiantiles y junta de centros. Los directores en un 99 % opinan lo mismo, menos en la idea de que existen juntas de centro.

CONCLUSIONES

Los equipos de trabajo pueden constituir un factor clave del éxito en cualquier organización principalmente la educativa. El trabajo en equipo establece la manera más efectiva de lograr metas y propósitos para el éxito de estas instituciones.

Se puede afirmar que los miembros de los equipos pueden complementarse entre si y los logros son mayores en la medida en que los componentes se suman. El trabajo en equipo ayuda a aprovechar mejor los recursos que se poseen.

El desarrollo del trabajo en equipo requiere de habilidades de consulta, buenas relaciones interpersonales y buena comunicación, respetando las opiniones de los demás, esto es bueno para la persona, el equipo y la institución.

La creatividad debe ser un punto esencial y puede canalizarse de modo constructivo para lograr mejorar y estimular la innovación.

Se debe evaluar continua y críticamente el desempeño del equipo y como dice John Adair, “un equipo es efectivo cuando logra sus metas y está dispuesto a asumir otros trabajos interesantes si así se requiere”.

En el grupo las personas se unen al mismo por asignación de trabajo o por beneficios deseado, estando reglamentados por ciertas normas y reglas de conductas.

En el trabajo en grupo se hace énfasis a la comprensión, y a las personas les corresponde ser tratadas con justicia y equidad, y todos los miembros del grupo deben dirigirse a hacer lo mismo, pero con empatía y tolerancia, teniendo en cuenta el comportamiento interpersonal de acuerdo al género, edad, cultura u otra diversidad. El grupo, según Idalberto Chiabonato, debe tener una finalidad u objetivo común, una estructura, una organización dinámica y una cohesión interna.

En el trabajo de campo se puede observar, que en los centros educativos del nivel medio del distrito 06-05 de la ciudad de La Vega, trabajan en grupo y son pocos los que poseen características que se aproximen a lo que es el trabajo en equipo, tal es el caso de los colegios Eugenio María de Hostos e Inmaculada concepción. Esto se afirma por las repuestas dadas por los encuestados de forma similar. Tanto padres, alumnos, profesores y directores, y las observaciones hechas directamente a estas instituciones, en donde se puede observar buena planificación, organización e higiene que presenta el centro en la ejecución de sus actividades y en su planta física y contexto.

Se entiende que estos centros educativos con los cuales se ha realizado esta investigación confunden lo que es trabajo en equipo con lo que es trabajo en grupo, para ellos es lo mismo.

Se puede notar que la mayoría de los alumnos no confían en que esta forma de trabajar ayude su aprendizaje.

Se ha dicho en la parte teórica que las personas que forman parte del equipo poseen una buena integración y los miembros están dispuestos a sacrificarse para alcanzar los fines de los mismos. Aquí se observa, que no siempre los alumnos, padres y profesores estén dispuestos a dedicar su tiempo a las actividades del centro educativo al cual pertenecen y sobre todo, no existe la disposición de ayudar y colaborar cuando el otro lo necesite.

El trabajo en equipo requiere de una misión y una visión clara, metas definidas para alcanzarla. Se puede observar en el estudio de campo que las metas de los centros educativos la conocen profesores y alumnos, y que sin embargo, según los padres, a ellos se les da a conocer, algunas y a veces.

Otro punto clave para expresar que se trabaja en grupo y no en equipo, es cuando la mayoría de los encuestados, alumnos y padres, responden que muy pocas

veces se les da la oportunidad de tomar decisiones en las actividades que están involucrados, solamente los profesores gozan de este privilegio.

Hace falta que en los centros educativos del nivel medio, del distrito 06-05 de la ciudad de La Vega, se trabaje en equipo como una mística de cada institución educativa, ya que la mayoría consideran, que muy pocas veces en estas instituciones se trabaja en equipo, pues la comunidad solo se integra ocasionalmente al quehacer educativo. Los directores tienden a tomar las decisiones sin consultar a la comunidad educativa, y solo lo hacen cuando desean realizar alguna actividad importante en el centro.

Hay que destacar un punto muy importante, y es la evaluación de desempeño que se realizan en los centros utilizando cuestionarios, entrevistas grupales e individuales. Se puede observar que la mayoría de estos centros educativos cuentan con un personal cualificado para realizar la labor educativa, por lo que se puede considerar:

- 1- que la mayoría, por no decir, todos los centros educativos del Distrito 06-05 de la ciudad de La Vega, trabajan en grupo.
- 2- que los centros educativos que más se aproximan a lo que es un trabajo en equipo son los colegios Inmaculada Concepción y Eugenio María de Hostos, en donde tanto padres, alumnos, profesores y directores, dan repuestas congruentes en la encuesta presentada. Además, por el sentido de organización, planificación e higiene que presentan en su contexto y en su planta física.

Hace falta más comunicación, aclarar la visión y las metas que persigue cada centro educativo, y que estas sean conocidas, asimiladas o interpretadas por cada uno de los miembros del equipo con la finalidad de realizar un mejor trabajo.

¡Es maravilloso el trabajo si estamos claro de lo que queremos y hacia dónde vamos!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Adam, Felix y Díaz, Luis. Seminario de Inducción A. Instituto Internacional de Andragogía. Caracas, 1985.

- 2- Armando Ruina, Jefe de Contaduría del Departamento de trabajo de Puerto Rico, 14-2-57.Asunto: La organización y funcionamiento de su sección.

- 3- Best Sandra, otros. La Democracia y la Participación en la Escuela. Editora SEE Santo Domingo RD.2001.

- 4- Blessigton Bill O'Connell, Reingeniería de Ventas. Mcgraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1996.

- 5- Casassus Juan. Problemas de la Gestión Educativa en América Latina. Unesco, 2000.

- 6- Cáceres Mendoza Fran y grupo Preal Santiago. Aportes sobre la descentralización en la República Dominicana.1999.

- 7- Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. MC-Graw-Hill. Colombina 1998.

- 8- Cone Scheilo. Cómo Triunfar a Través de las Personas. Mcgraw-Hill, Santa Fé, Bogotá, Colombia. 1997.

- 9- Dovias Keint y John W. Newstom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima edición. MacGraw-Hill, México 1999.

10- Kast, Freemont y James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Cuarta Edición. Macgraw-Hill, México. 1998.

11- Koontz Harold. Administración una Perspectiva Global. Macgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México 1998. Sexta Edición.

12- Lussier, Robert N. Y otros. Liderazgo: Teoría, Aplicación de Desarrollo de Habilidades. Copis Right, 2002. México.

13- Mena Miriam. Gestión de Centro. Santiago de los Caballeros, RD. 2001.

14- Meza Lara Darlyn Xiomara y Rafael Ayala Alvarado. Manual Operativo Para las Juntas descentralizadas. Segunda edición diciembre 2002.

15- Nelson, Bob. 1001 Formas de Tomar la Iniciativa en el Trabajo. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombina, 2000.

16- Ramírez Padilla, David Noel. Empresas Competitivas una Estrategia de Cambio para el Éxito. MC-Graw-Hill, México, 1997.

17- Recasens S, Luis. "La Contribución Alemana a La Sociología". Revista Mejicana de Sociología. Vol. XVIII No.2 (Mayo-Agosto, 1956) Pág. 267-293.

19- Robbins Stephen P. Y Mary Coulter. Prentice-Holl Hispanoamericana. S.A. México, 1996.

21- Secretaría de Estado de Educación. Nivel Medio Modalidad General. Innova 2000. Primera Edición 1995.

22- Secretaría de Estado de Educación. Fundamentos del Currículum tomo 1. RD. 1994.

23- Secretaría de Educación. Manual de Puestos y Funciones para la Comunidad Educativa.1994.

25- Secretaría de Estado de Educación. Supervisión Educativa. Santo Domingo .RD. 1994

26- Stephen P, Robbins. Administración, MC-Graw-Hill, México, 1996.

27- Stoner James A. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A. México 1996.

28- Stoner James A.F., Administración, MC-Graw-Hill, México, 1997.

29- Uslar P, Arturo. "El atraso y la tierra". El Nacional, Caracas, 14-4-92. P, Arturo

30- Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, MC-Graw-Hill, México, 1994.

31- Wellington Patricia. Cómo brindar un servicio integral al cliente. MC-Graw-Hill, México. 1999

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