**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

****

**“COMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DOMINICANA, PARA ALCANZAR UN CLIMA DEMOCRATICO EN EL CENTRO ESCOLAR.**

**MUNICIPIO DE SAN SALVADOR EN EL PERIODO DE ENERO A OCTUBRE DEL 2002”**

**Tesis para optar al grado de :**

***LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN***

**Presentado por:**

**LINDA MARGARITA MARTINEZ FLORES**

***San Salvador El Salvador Centroamérica* AUTORIDADES**

**DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Dra. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ**

**RECTORA**

**Ing. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA**

**VICE-RECTOR ACADEMICO**

**Dra. CARMEN RODRIGUEZ DE RIVAS**

**VICE-RECTORA ADMINISTRATIVA**

**Licda. MARGARITA MUÑOZ VELA**

**SECRETARIA GENERAL**

**AUTORIDADES**

**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**Licda. ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO**

**DECANA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**Lic. CARLOS ERNESTO DERAS CORTEZ**

**VICE-DECANO**

 **ORALIA ESTER DE RIVAS**

**SECRETARIA GENERAL**

**JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓNDEL DEPARTAM JESÚS LOPEZ GALANRADO**

**COMISION EVALUADORA**

**Dr. MANUEL ANTONIO PANTOJA ESPINAL**

**ASESOR**

**PRESIDENTE**

**SECRETARIO**

**VOCAL**

 **A G R A D E C I M I E N T O S**

* **A DIOS NUESTRO SEÑOR:** Por darme fuerzas para seguir adelante y estar siempre a mi lado.
* **A MI PADRE, ISIDRO MARTINEZ:** De grata recordación, quien supo educarme con sólidos principios que han sido mi guía durante el proceso de formación.
* **A MI MADRE, MAURA THELMA FLORES:** que confió en mi y me brindó su amor, comprensión y paciencia en la espera del triunfo profesional.
* **A MIS HIJAS, KRISSIA KAREN y PAOLA YAMILETH:** quienes son la fuerza de motivación en mi vida.
* **A MI ESPOSO, PABLO ALBERTO CORTEZ:** por brindarme su apoyo incondicional durante todo el proceso de formación.
* **A LOS DOCENTES:** por enseñarme el camino del saber a través de sus valiosos conocimientos.
* **A TODOS AQUELLOS:** que hicieron posible el logro de este triunfo académico.

**D E D I C A T O R I A**

**A DIOS NUESTRO SEÑOR:** Por permitirme se cumpla un triunfo académico en mi vida

**A MI MADRE MAURA THELMA FLORES:** Quien siempre oró a Dios por que este triunfo se hiciera realidad.

**A MI ESPOSO PABLO ALBERTO CORTEZ, MIS HIJAS KRISSIA KAREN Y PAOLA YAMILETH:** por ser el motor que me impulsa a seguir adelante.

***Linda Margarita Martínez Flores***

**A G R A D E C I M I E N T O E S P E C I A L**

A Ms. Zoila Bonilla de Martínez y al Dr. Manuel Antonio Pantoja por su comprensión y ayuda incondicional a la culminación de este esfuerzo.

***Linda Margarita Martínez Flores***

**INDICE**

 **Pág.**

 **CONTENIDOS**

* Introducción
* **CAPITULO I**
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1 Antecedentes del problema 1

* 1. Enunciado del problema 2
	2. Diagnóstico del problema 2
	3. Cómo surgió el tema a investigar 3
	4. De las necesidades sentidas a las necesidades reales 4
	5. El problema, su justificación 5
	6. Objetivos de la investigación
		1. Objetivo General 6
		2. Objetivos Específicos 6
	7. Alcances y limitaciones de la investigación 7
* **CAPITULO II**
1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL 9
	1. Las Relaciones Interpersonales en la gestión

de calidad. Su origen. 9

* 1. Gestión de calidad: Fundamentos Teóricos teóricos y

Prácticos del modelo de énfasis en las personas 11

* + 1. Conceptualizaciones del ser humano

Teoría X y Teoría Y 12

* 1. Fuentes de Motivación y necesidades humanas 15
	2. Integración de necesidades humanas con las demandas

de la función y la organización 17

* 1. Relaciones interpersonales 20
	2. Características de la comunicación interpersonal 22
	3. Elementos que motivan el desarrollo de una relación 26
		1. Factores que contribuyen a la formación de

 Relaciones 26

* 1. Factores que influyen en las relaciones interpersonales 28
	2. Condicionantes de las relaciones humanas e

Interpersonales 30

* 1. La vida institucional y la formación de valores 32
		1. Educación en valores 33
	2. Las relaciones interpersonales y la gestión de calidad

en la reforma educativa 35

* 1. La formación humana, ética y cívica en la escuela 41
	2. Calidad de la educación 42
	3. La propuesta de las escuelas modelo o escuela 10 en

el ámbito educativo 43

* 1. La educación permanente según la Organización

Internacional del Trabajo. Definición de funciones 44

* + 1. Definición de funciones 45
		2. El chequeo institucional 47
	1. Definición de conflicto 47
		1. Fijación y descripción de indicadores de conflicto 47
1. Autoridad, poder, influencia, prestigio 48
2. Relaciones personales 48
3. Roles del individuo en el grupo 49
4. Intereses personales y corporativos 49
5. Derechos y deberes 50
6. Creencias, ideologías y cultura 50
	1. El método de trabajo 51
	2. Preguntas pedagógicas 54
	3. El perfil docente en el siglo XXI 55
	4. Definición de términos 57
* **CAPITULO III**
	1. Fundamentación teórica de la investigación 67
	2. La investigación educativa
		1. Diferencias entre investigación educativa e

 investigación sobre la educación 67

* 1. La investigación acción como referente y modelo

de investigación 68

* **CAPITULO IV**
	1. Diseño de la investigación 72
	2. Contexto y escenario de la investigación 72
		1. Contexto de la investigación 72
		2. Contexto Institucional educativo 72
	3. Contexto del grupo
		1. Conformación del equipo 73
		2. Funciones del investigador 74
		3. Motivación para el trabajo en esta investigación 74
* **CAPITULO V**
	1. Diseño Teórico de la investigación nvestigación 75 75
	2. Estrategias y recursos a emplear en la recogida de datos 75
* **CAPITULO VI**

6.0 Metodología de la investigación 77

* 1. Metodología utilizada para la selección del problema 77
	2. Tipo de estudio 78
	3. Población y muestra 79
		1. Población 79
		2. Selección de la muestra 79
		3. Criterios de selección para elegir la muestra 79
	4. Técnicas e instrumentos de recolección de información 80
	5. Procedimiento 83
	+ **CAPITULO VII**
	1. Conclusiones y Recomendaciones 85
	2. Conclusiones 85
	3. Recomendaciones 89

* **CAPITULO VIII**
1. Reconstrucción y sistematización de la experiencia 93

8.1 Periodo en el que se desarrolló 93

8.2 Actividades y fases que se desarrollaron 93

8.2.1 Actividades de iniciación 94

 8.2.2 Actividades de ejecución 94

8.2.3 Actividades de culminación 94

8.2.4 Descripción de las actividades 95

 8.3 Fotografías de la Capacitación 98 95

8.4 Nivel de Incidencia 103

8.5 Programa de Capacitación 104

* **CAPITULO IX**
1. Propuesta teórica 141
	1. Generalidades 144
	2. Justificación 145
	3. Objetivos 146
	4. ¿Qué se espera de la implementación de la propuesta? 147
	5. Esquema de la propuesta teórica 148
	6. Descripción general de los pasos a seguir en

la propuesta teórica 149**CAPITULO X**

10.0 Breve reflexión individual sobre lo que ha supuesto

realizar esta investigación 162

* **BIBLIOGRAFIA**  164
* **ANEXOS**
	1. Esquema de necesidades
	2. Activación de las relaciones humanas
	3. Modelo de los componentes de la comunicación
	4. Esquema de las representaciones internas
	5. Ejes para el cambio significativo
	6. Plan de trabajo
	7. Correspondencia

 8-11. Instrumentos de investigación

12. Resultados obtenidos en la investigación

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo de investigación es describir todos los componentes que contiene dicho trabajo enumerados en Capítulos para una mejor comprensión del mismo, así también las actividades que se realizaron en el Centro Escolar República Dominicana durante la ejecución del trabajo de investigación para optar al proceso de graduación de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de El Salvador.

Para fines demostrativos y comprensivos el trabajo consta de las siguientes partes:

 CAPITULO I: está referido al planteamiento del problema en el que se describe en forma general los antecedentes del problema, su enunciado, el diagnóstico, la forma en como surgió el tema a investigar; de las necesidades sentidas a las necesidades reales así como el problema, su justificación en la que se hace una reflexión sobre la importancia de la investigación y de aquí las relaciones interpersonales en el área educativa.

Se enmarcan los objetivos generales y específicos de la investigación que se persigue cuya finalidad es servir de guía durante todo el proceso.

Para retomar los alcances y limitaciones de la investigación, en los que se reflexiona sobre la cobertura y la limitante que se encuentra en toda investigación durante todo el proceso de investigación los que no fueron obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos.

CAPITULO II: Se destaca en este apartado la descripción del marco Teórico sobre las relaciones interpersonales y la gestión de calidad que sirve como una base teórica para entender cual es la dinámica de las relaciones interpersonales en los procesos en los procesos democráticos ante la nueva reforma educativa, elementos, factores y formación de conflictos, así como la formación de valores, la democracia y finalmente una definición de términos para la mejor comprensión del vocablo utilizado. En el presente estudio, que determina el lenguaje propio de la investigadora.

CAPITULO III: Contiene la fundamentación teórica de la investigación que en este caso hace referencia a la investigación educativa del presente siglo, retoma las diferencias existentes entre investigación educativa e investigación sobre la educación como dos enfoques diferentes pero necesarios de comprender. En la investigación cualitativa, en la que la investigación acción es un modelo referente para esta investigación.

 CAPITULO IV: Hace referencia al Diseño de la investigación tomando en cuenta el contexto y escenario de ella, para hacer una breve descripción y ubicación del mismo. Se menciona la forma de quien realiza el trabajo de investigación, así como la forma de integrarlo y la manera motivacional que dio origen a la presente investigación.

 CAPITULO V: En este capitulo se considera el Diseño Teórico de la investigación. Con sus respectivas hipótesis-acción como elemento conducente de este estudio provisionalmente, para luego definir una hipótesis propositiva que oriente respecto a la solución del estudio del problema.

Se definen las estrategias y recursos a emplear en la recogida de datos previo al plan de trabajo que aparecen en los anexos, abordando las fases para su ejecución: Actividades de iniciación que son de apertura en el Centro Escolar, Consulta Bibliográfica, Elaboración de Instrumentos para la recolección de la información.

 CAPITULO VI: Este apartado hace referencia a la Metodología utilizada para la selección del problema que es la investigación acción citando, fuentes que le respalden.

Se abarca el tipo de investigación que es documental de campo y descriptiva; se toma como población a los maestros y maestras del turno vespertino del Centro Escolar “República Dominicana”, con una muestra de nueve maestras(os) seleccionada en forma selectiva, no aleatoria considerando que el grupo es pequeño bajo criterios previamente definidos.

Se menciona la Técnica o instrumentos de recolección de la información o también llamada “Triangulación” multiplicando los diferentes métodos e instrumentos: la observación participante, las notas de campo, grabaciones, entrevistas y cuestionarios, guía de observación, test sociométrico, para terminar este apartado con el procedimiento utilizado para la obtención y recolección de la información.

 CAPÍTULO VII: Se hace mención de análisis e interpretación de resultados obtenidos con base a la información recolectada a través de los instrumentos aplicados a la muestra objeto de estudio, son presentados individualmente para una mayor comprensión.

CAPITULO VIII: Acá se encuentran plasmadas las Conclusiones y Recomendaciones que son hechas por la persona ejecutora de la investigación, que consiste en darle un orden lógico y ordenado a partir del análisis e interpretación de los resultados; constituyéndose como un aporte importante para todos y todas los involucrados en este proceso de aprendizaje.

CAPITULO IX: Hace referencia a la reconstrucción y sistematización de la experiencia, período en que se llevó a cabo, así como las actividades que se desarrollarán y la participación activa de los actores de la misma, se valora, previsto, lo actuado y lo logrado.

 CAPITULO X: Se presenta una propuesta teórica institucional titulada *“Cómo mejorar la gestión Institucional desde la mejora de las relaciones interpersonales”* , como una herramienta pedagógica que sirva para la implementación en el Centro Escolar referido a las relaciones interpersonales con gestión de calidad incluida como aporte, para que por medio de su ejecución se superen o mejoren las dificultades encontradas. Esta propuesta contiene:

1. Introducción: Para que el lector sepa de que trata la propuesta
2. Generalidades: Referida a la portada, área designada que es de Recursos Humanos, cobertura, el campo de interés que es el personal docente y administrativo del turno vespertino del referido Centro Escolar; el personal responsable que es la Dirección y docentes, personal administrativo, y la fecha de inicio propuesta que sería de inmediato.
3. Presentación general en el que se plantea los elementos que están contenidos en la propuesta.
4. Se justifica ¿el por qué? de la necesidad de mejorar la gestión Institucional en el Centro Escolar desde la mejora de las relaciones interpersonales.
5. Los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, lograr en la implementación de la propuesta.
6. Lo que se espera de la implementación.
7. Esquema de la propuesta.
8. Descripción general de los pasos a seguir en la propuesta teórica.
9. Recursos con los que puede hacer uso y auxiliarse para la implementación.
10. Evaluación
11. Bibliografía

CAPITULO XI: Se hace una breve reflexión individual sobre la investigación realizada exponiendo los aportes personales en dicho trabajo.

Para finalizar con la BIBLIOGRAFIA utilizada en la consulta y enriquecimiento del trabajo de investigación.

Como un apartado final se colocan los anexos los cuales incluyen todo aquello que sirvió para el desarrollo de la investigación.

Con respecto a los Anexos, están organizados de la siguiente forma: Del 1 al 5, los que auxilian todo el marco teórico y son referentes para el lector. 6, plan de trabajo que prescribe las acciones desarrolladas. 7, correspondencia hace recopilación de cartas, acuerdos utilizados en la presente investigación. Del 8 al 11, recopila todos los instrumentos utilizados en la ejecución del proceso investigativo.

CAPITULO I

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

* 1. **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Previo a la determinación del problema que fue objeto de estudio se diseño una investigación en el cual el modelo metodológico que se ajusta al personal docente del Centro Escolar República Dominicana del Municipio de Mejicanos en San Salvador; es la investigación-acción, al ponerla en marcha se convirtió en una investigación diagnóstica colaborativa y participativa por parte del personal docente y administrativo, interesados en la relación interpersonales al interior del grupo educativo.

Para la investigación de la problemática educativa se realizó una serie de pasos y actividades como visitar al Centro Escolar, conversaciones directas con Directora, Maestros, Maestras, aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas, diario de campo, etc.) los cuales permitieron identificar como se encontraba el clima social de la institución y el tipo de democracia que se ejerce en el nivel jerárquico de la Dirección hacia los docentes.

Lo anterior sirvió de insumo para elaborar el planteamiento del problema.

* 1. **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en el Centro Escolar República Dominicana para alcanzar un clima democrático en el Centro Escolar? Turno vespertino durante el periodo de enero-octubre del año 2002.

**1.3 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

La característica social del sistema educativo nacional, da lugar de que aparte de la estructura formal exista una especie de formación subterránea formada a partir de intereses sociales personales relaciones interpersonales e intereses políticos los que son responsables de conformar el Clima Social de la Institución. De allí que uno de los factores a considerar en todo proceso de cambio es la identificación de esos grupos y de las actitudes de los mismos para identificar y formalizar las estructuras que permitan su integración, de esta manera preparar el terreno de los cambios.

En el entendido de que las Relaciones Interpersonales deben ser armoniosas y ayudar a ejercer la democracia en todas las áreas de la Educación surgen “los conflictos” de ideas, intereses o posturas entre las personas en el Centro Educativo República Dominicana al realizar el diagnóstico institucional.

Según los resultados obtenidos con los instrumentos de la investigación se diagnosticó lo siguiente:

En el Centro escolar República Dominicana se presenta el problema de que las relaciones interpersonales como parte de una organización deben ser gestionadas por la Directora, en las cuales confluyen diferentes tipos de intereses de tipo personal, de liderazgo, de autoridad y poder; definiéndolos al final como conflictos que pasan desapercibidos por la mayoría de sus actores, los cuales son frecuentes, inevitables, y todo el personal insiste en que todo esta bien y no pasa nada. Como parte de no enfrentarse a la Dirección y docentes con pocos ánimos de buscarle solución.

**1.4 COMO SURGIO EL TEMA DE LA INVESTIGACION**

Para realizar la investigación se partió de un problema percibido por un agente externo al Centro Escolar, y posterior a una depuración en conjunto con el Asesor del Departamento de Educación se buscaba un tema que no fuera repetitivo y árido, por lo que se hizo uso de la Reflexión en la investigación-acción la cual, solucionó el poder encontrar el tema a investigar, surgiendo preguntas y respuestas al mismo tiempo.

1. ¿Qué problemas del área educativa habría que resolver?
2. ¿Qué debería mejorar?
3. ¿Qué nuevas ideas podría poner en marcha?

Y surgió la pregunta ¿Observamos detenidamente las relaciones interpersonales en los Centros Educativos? Que parte de la práctica cotidiana con miras a tener una actitud abierta y crítica al tema.

**1.5 DE LAS NECESIDADES SENTIDAS A LAS NECESIDADES REALES**

Al efectuar conversaciones con la Directora del Centro Escolar se visualiza la necesidad de investigar sobre el tema de la autoestima en el personal docente y administrativo, ya que en apariencia no había ningún otro tipo de problemática que estudiar así mismo la comunidad docente repetía lo mismo, pero mediante el proceso de reflexión se priorizó en el tema de la relaciones interpersonales y el clima democrático como parte de la guía a seguir durante todo el proceso investigativo con la aplicación de instrumentos como la observación directa, entrevista, dieron como resultado el reflexionar críticamente que las Relaciones Interpersonales estaban afectadas de tal forma que a nadie parecía poner cuidado y atención en ellas en el ejercicio democrático que no se cumplía a su totalidad por posiciones personales y de intereses.

* 1. **EL PROBLEMA: SU JUSTIFICACIÓN**

La organización social que en este caso es el Centro Escolar República Dominicana, es una organización compleja, constituida por personas; cuyos propósitos personales distan de los propósitos institucionales.

En el contexto organizacional moderno, gran parte de los problemas verticalistas que dificultan su eficaz funcionamiento lo encontramos en el factor humano, ya que frecuentemente se hace énfasis en la actualización tecnológica, dejando de lado el aspecto humano tan importante para el desarrollo institucional como personal, ya que el modo de interactuar en el Centro Escolar cobra significado a través de las emociones, como parte de las relaciones interpersonales definidas por su comportamiento observable en la interacción diaria, como por las sensaciones que los maestros y maestras asocian en la comunicación personal.

Se habla de intereses y comportamientos en esa interacción se denota una “crisis“ que por lo tanto, no debe ser ignorada por la gerencia educativa moderna para que, tanto la calidad y eficacia de las relaciones interpersonales entre los docentes influya directamente en la gestión global del área administrativa.

Tomando en cuenta los procesos de democratización que involucran la participación de los docentes en la toma de decisiones, un Centro Educativo con relaciones armónicas entre su personal participación y la apertura al debate creativo generando nuevas formas de pensar y actuar generan un estudio novedoso e interesante para quien lo realiza y está dispuesto a cambiar.

Lo anterior justifica plenamente el trabajo de investigación que es respaldado con la metodología de la investigación-acción.

* 1. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

**1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a construir un clima favorable para el desempeño y la vida institucional en el Centro Educativo.

**1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

* Elaborar el levantamiento diagnóstico de las relaciones interpersonales en el Centro Educativo a partir del uso de Metodologías vivenciales.
* Inducir la reflexión crítica y la adquisición de responsabilidades de los miembros del Centro Educativo a partir del desarrollo de un Programa de Capacitación.
* Determinar la resolucion de conflictos en todo momento, como practica diaria y educativa.
* Proveer una herramienta conceptual a la Direccion del Centro Educativo para la creación de la mejora de las Relaciones Interpersonales.
	1. **ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

Dentro de los alcances que la presente investigación permitió aportar se encuentran los siguientes:

* + Reconocer por parte del personal docente y administrativo que la profesión pedagógica por su misma naturaleza, genera altos niveles de tensión, lo cual puede poner en riesgo las relaciones interpersonales al interior del Centro Educativo.
	+ Se permitió el levantamiento diagnóstico de las relaciones interpersonales en el Centro Educativo a partir de metodologías vivenciales.
	+ Se obtuvo la reflexión critica y la adquisición de responsabilidades de compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa a partir del desarrollo del programa de capacitación sobre las relaciones interpersonales.
	+ Posterior a todo el proceso de la investigación y en base a los resultados obtenidos, se presenta una propuesta teórica que cimienta sus bases en el modelo de gestión de calidad para los Centros Educativos y que puede aplicarse para la construcción de un clima que sea favorable en el desempeño y la vida institucional del Centro Escolar.
	+ Asimismo, se mencionan algunas limitaciones que se hicieron presente para la realización de dicha investigación resistencia por parte de algunos maestros(as) en la recolección de la información.
	+ Actitudes y gestos de autosuficiencia y el dominio completo en relación a temas sobre cultura, de aprendizaje, de manejo de personal y de administración.
	+ La negación de parte de todos los participantes sobre los conflictos internos en la institución, ya que se quería ignorar por completo ese aspecto por motivo de relación maestros(as) – directora posteriormente crearon en realidad “un verdadero conflicto”, según los entrevistados.
	+ Oposición de reconocer por parte de dos maestros los puntos encontrados en relación a la manera de llevar sus relaciones interpersonales en forma hostil hacia sus demás compañeros(as).
	+ El tiempo del cual disponían los docentes no era completo en la aplicación y recolección de instrumentos, por lo que se interrumpió el horario de clases.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

* 1. **LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA GESTIÓN DE**

**CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

**SU ORIGEN**

En la historia de la administración, la Gestión de Calidad Total; es el primer intento por desarrollar las organizaciones en torno al ser humano.

Recordemos que a partir de la Revolución Industrial, las industrias y organizaciones concentraron la atención en los procesos y “«el hombre» era un accesorio del proceso productivo” .[[1]](#footnote-1)

Y se debe a que durante la Revolución Industrial, que comenzó en Inglaterra y se extendió por países de Europa y América del Norte, la necesidad de industrialización requería por sobre todo de «mano de obra» y capital para avanzar al desarrollo. La invención de las primeras máquinas, motores, vehículos para movilizarse, demandaban fuerza muscular para desarrollar los procesos productivos.

No cabe duda que la Revolución Industrial tuvo como resultado logros importantes en el estándar de vida de la humanidad. Pero también, generaron costos para la condición humana, y específicamente en la participación de las personas en el trabajo y en las organizaciones.

Durante la Revolución Industrial eran hombres los que participaban en procesos productivos remunerados. De modo que se hablaba de «hombres» que trabajaban. Las mujeres estaban relegadas a las labores del hogar. Es tan interesante como anecdótico aclarar el sentido y significado de «hombre», pues desde entonces el masculino se ha utilizado como genérico de la especie humana. Han pasado más de dos siglos y, aunque las circunstancias y condiciones han cambiado profundamente en muchos aspectos, las mujeres, que son el grupo mayoritario sobre la tierra, aún se asimilan en la cultura occidental como minoría del género.

La Revolución Industrial induce a que las organizaciones evolucionen, bajo un estilo de gestión basado en los procesos, no en las personas. Y no fue hasta que se conocieron los resultados de los estudios conducidos en la compañía norteamericana Western Electric, entre 1927 y 1932, por el profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo, junto a Hugo Musterbberger y Mary Parker Follett, que las organizaciones comienzan a identificar y a destacar la importancia de las personas en los procesos productivos y en el desarrollo de la organización moderna.[[2]](#footnote-2)

**2.2 GESTIÓN DE CALIDAD: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICO DEL MODELO DE ÉNFASIS EN LAS PERSONAS.**

Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

El modelo de gestión de calidad encuentra fundamento teórico en tres perspectivas distintas y complementarias de desarrollo humano y organizacional. Primero, en la Teoría Y de Douglas McGregor, segundo, en la Jerarquía de Necesidades Humanas, y tercero, en la Integración de Necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.[[3]](#footnote-3)

Este modelo teórico se une con el fundamento práctico a través del Círculo de la Calidad, que integra las etapas de generar Ideas, Planificación, Realización, Evaluación y Mejoramiento y se aplica a las áreas de gestión en la organización.

**2.2.1 Conceptualizaciones del ser humano: Teoría X y Teoría Y.**

Define una forma de desarrollo organizacional basada en una nueva concepción del ser humano. McGregor hace una comparación dramática de concepciones divergentes que había observado en organizaciones, y llama a pensar en la crítica necesidad de humanizar las empresas y organizaciones como condición necesaria para avanzar en un mundo más complejo.[[4]](#footnote-4)

Las conceptualizaciones antagónicas del ser humano en las Teorías X y Y identificadas en la práctica y definidas teóricamente por McGregor se describen a continuación: La Teoría X muestra desconfianza en el ser humano y McGregor reporta que las organizaciones que utilizan esta Teoría pierden el beneficio esperado de las potencialidades de sus empleados. En el otro extremo están las organizaciones donde prevalece la Teoría Y, que encuentra fundamento en una amplia preocupación por la persona, humaniza las empresas y donde observó que los retornos son significativamente más altos en beneficio de las organizaciones y de las personas.

**Teoría X**

Las características son:

* A las personas no les gusta trabajar
* La mayoría de las personas considera que trabajar es desagradable
* Las personas sólo trabajan para obtener un ingreso que les permita vivir
* Es necesario forzar a las personas para que realicen trabajos
* A las personas les molesta asumir responsabilidades y hacen lo posible por evitarlas
* Es necesario dirigir constantemente a las personas para que realicen sus tareas como corresponde
* El método más eficaz para inducir a las personas a trabajar y conseguir los objetivos de la organización es aumentarles el deseo de seguridad y provocarles temor de perder el empleo.

En contraposición a la percepción anterior McGregor define la Teoría Y de sus observaciones en el desarrollo de empresas.

**Teoría Y**

Las características son:

* Las personas sienten satisfacción de estar ocupadas
* A las personas les estimula asumir responsabilidades
* La mayoría de las personas considera que trabajar es agradable
* Las personas trabajan para conseguir beneficios intelectuales, económicos y crecimiento personal y profesional.
* Las personas en quienes se delegan tareas las asumen con el gusto y la responsabilidad de realizarlas.
* Es necesario orientar y dar libertad para que las personas realicen sus tareas satisfactoriamente.
* Las personas disfrutan y se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización en un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento AFECTIVO y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad.

Las organizaciones más sólidas, avanzadas, de alta productividad y competitivas del mundo han logrado éxito al implementar un modelo de gestión basado en la Teoría Y.

Es importante destacar que la Teoría Y, junto con el Modelo de Gestión de Calidad Total de Edwards Deming, basadas en la importancia del ser humano en la organización, dan fundamento a las bases de evaluación de los Premios Nacionales a la Calidad.[[5]](#footnote-5)

A pesar de los beneficios que entrega a las organizaciones la aplicación de la Teoría Y, aún dista mucho para que, todas las organizaciones operen con fundamento en esta Teoría. En muchas organizaciones prevalece la Teoría X, y en otras existe una combinación de ambas. En gran medida el modelo de gestión emerge del estilo de liderazgo de las personas que dirigen la organización.

**2.3 FUENTES DE MOTIVACIÓN Y NECESIDADES HUMANAS**

El segundo pilar y fundamento del modelo de gestión de calidad es la necesidad de conocer el origen de las motivaciones que mueven a la persona como condición para humanizar las organizaciones.

Primero, los seres humanos son motivados a actuar y reaccionar inducidos por necesidades personales. Segundo, aunque las necesidades dejan de ser motivadoras cuando son satisfechas y evolucionan durante la vida, nunca dejan de estar presentes y siempre son fuente de estímulo, preocupación o de frustración, cuando no es posible satisfacerlas. Tercero, las necesidades humanas son tema integral del desarrollo de las organizaciones, y la capacidad de reconocer las necesidades personales y armonizarlas dentro del contexto de la organización son fundamentales en la gestión dirigida a conseguir calidad. Originalmente, Abraham Maslow, en sus investigaciones sobre motivadores de la conducta humana, describió una jerarquía de necesidades.[[6]](#footnote-6)

**Jerarquía de Necesidades Humanas**

1. Necesidad de techo, comida y abrigo
2. Necesidad de afecto
3. Necesidad económica
4. Necesidades intelectuales
5. Necesidades espirituales
6. Necesidad de techo, comida y abrigo. Son necesidades básicas y fundamentales para todo ser humano. Tienen origen en necesidades físicas y fisiológicas imprescindibles para sobrevivir.
7. Necesidad de afecto. El afecto es una necesidad humana básica y fundamental. A pesar de esto su importancia en el desarrollo de las organizaciones es reciente. Tener capacidad de tratar a la gente con afecto, respeto, dando muestra del valor de cada persona dentro de la organización, independiente de la labor que desempeña, es lo que cualquier persona espera y merece.

El reconocimiento de esta necesidad constituye un principio fundamental en el modelo de gestión de calidad.

El afecto es un sentimiento común a todo ser humano que no ha sido integrado en la dimensión que corresponde en el desarrollo organizacional o utilizado en forma metódica y didáctica como instrumento para mejorar procesos de gestión.

1. Necesidades económicas. Son comunes para todas las personas y tienen relación con la capacidad de producir y la necesidad de obtener un ingreso que permita satisfacer necesidades. Las necesidades económicas evolucionan en distinta forma para cada persona en distintas etapas de la vida de acuerdo a intereses y capacidades personales.
2. Necesidades intelectuales. Se refieren a la adquisición de educación, conocimiento y capacitación. Esta necesidad varía de acuerdo a los gustos e intereses individuales, pero en la Era del Conocimiento adquiere mayor importancia para un mayor número de personas y mayor relevancia en educación.
3. Necesidades espirituales. Ocupan el lugar más elevado en la Jerarquía de Necesidades, tienen relación con el fin del ciclo de la vida humana y es considerada una preparación necesaria y realista para la muerte como desenlace natural de cada persona. (Ver Anexo 1).

**2.4 INTEGRACIÓN DE NECESIDADES HUMANAS CON LAS DEMANDAS DE LA FUNCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN**

Toda organización impone, en quienes trabajan, demandas que interactúan con las necesidades propias de las personas y con las demandas de la función que desempeñan.

Las necesidades de la persona pueden resumirse de la siguiente forma:

* Necesidades básicas, afectivas, económicas, intelectuales y espirituales
* Necesidades subyacentes a la función que desempeña, en términos de conocimiento, responsabilidad sobre personas, procesos, información.
* Necesidades como miembro de la organización: compromiso de lealtad, tiempo, esfuerzo, creatividad, participación, representación, supervisión, participación en éxitos de la organización y responsabilidad en el mejoramiento continuo de los procesos que sustentan la misión.
* Tiempo

Demandas de la Función

* Descripción del cargo
* Áreas de responsabilidad
* Tareas específicas dirigidas a avanzar el desarrollo de la función
* Dirección, supervisión
* Tiempo

Demandas de la Organización

* Planes y objetivos para realizar la misión de la organización
* Participación en procesos productivos, relaciones públicas, imagen organizacional, contribución a la sociedad como representante de la organización.

Según la Enciclopedia del Management del escritor L. Bittel menciona que para tener una producción eficiente y una mano de obra satisfecha existen dos remedios:

1. La activación de las relaciones humanas.
2. La dirección participativa.

Cuyo objetivo será lograr un aumento de la satisfacción y del rendimiento del trabajador. (Ver anexo 2).

Para el trabajo de investigación se hace necesario abordar y definir como se conceptualizan las relaciones humanas[[7]](#footnote-7): En sentido amplio, la expresión relaciones humanas se utiliza como sinónimo de “relaciones interpersonales”: marco o situación en que se producen el proceso de “comunicación e interacción entre dos o más personas.

La relación educativa o positiva son aquellas que se basan en el deseo de contacto y en acuerdo entre los participantes, produciéndose una comprensión empática y positiva del otro.

**2.5 RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales son definidas como La Capacidad que tienen las personas de forma inherente o por la naturaleza misma de relacionarse, comunicarse, vincularse, estrecharse a través del cotidiano contacto personal.[[8]](#footnote-8)

Debido a que somos de raíz personas sociales, no podemos prescindir de las relaciones interpersonales, ya que es al interior de una sociedad concreta el lugar donde se conforma la personalidad al relacionarse abiertamente con los demás.

El saber manejar adecuadas relaciones interpersonales es de vital importancia, ya que son ellas las que garantizan una buena convivencia entre las personas.

Saber relacionarse con las demás personas significa:

1. Saber escuchar a los demás.
2. Saber opinar.
3. Saber sonreír.
4. Saber decir las cosas
5. Respetar la opinión ajena.
6. Apoyar a los demás
7. Saber saludar.
8. Aceptar las correcciones que nos hacen.
9. Saber comprender a los demás.
10. Saber tolerar a los demás
11. Colaborar con los demás.

Sumado a lo anterior debe tomarse en cuenta que como seres humanos estamos llamados a construir una sociedad donde reine la Paz, la Igualdad y la Libertad.

Dentro de la amplia variedad de relaciones humanas podemos diferenciar las siguientes:

* Relaciones Familiares
* Relaciones Amistosas
* Relaciones Laborales
* Relaciones Educativas

Todas estas relaciones tienen como denominador común La Persona en toda su amplitud, lo cual quiere decir que es básico fomentar, cultivar, formar y acrecentar el carácter; de tal manera que permita excelentes relaciones interpersonales a fin de lograr una convivencia cada día más humana.

En las Ciencias Sociales el tema de las Relaciones Interpersonales no ha escapado a la investigación, tal es el caso de la Comunicación, la Psicología, la Sociología y a los especialistas del área clínica; lo cual sirve de instrumento para poder practicarla de un modo más eficaz. Por lo que, se hace necesario mencionar que la comunicación interpersonal tiene ciertas características que son necesarias en cada relación.

**2.6 CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Características Situacionales

Una manera de identificar la comunicación interpersonal podría ser observada desde una perspectiva situacional. Los seguidores de este enfoque sostienen que la comunicación interpersonal se puede distinguir de otros tipos de comunicación al especificar sus características dentro de un espacio determinado; es decir, ubicando el medio social en el que se intercambian los mensajes. Hasta hace algunas décadas la mayor parte de las teorías e investigaciones de este campo del conocimiento se basaba en la perspectiva situacional.[[9]](#footnote-9)

Tal vez la determinante situacional más importante de la comunicación interpersonal se refiere al número de comunicadores que participan en el intercambio de mensajes. Todo el “conjunto” comunicativo, que abarca desde la comunicación interpersonal hasta la comunicación masiva, se puede dividir en un grupo de criterios o normas situacionales. En primer lugar está el número de comunicadores, y esto no es casual ya que en gran medida esta característica determina los valores de los otros tres criterios. De esta manera, si un comunicador transmite mensajes a millones de personas, como ocurre en la televisión, es razonable suponer que la proximidad física esté limitada, que los canales sensoriales disponibles se reduzcan y que la retroalimentación de parte de los receptores del mensaje se retrase con frecuencia y/o que sea indirecta. En contraste, una conversación entre dos amigos favorece la cercanía gracias a la proximidad física, que les permite el empleo de todos o de la mayoría de los cinco canales sensoriales: vista, auditivo, olfativo, tacto, quinéstesis (Ver Anexo Nº 3), y hace posible la retroalimentación inmediata para ambos comunicadores, una perspectiva situacional localiza las relaciones comunicativas en un proceso que va, de lo interpersonal a lo muy personal.

Además de los factores situacionales, una definición adecuada de la comunicación interpersonal deberá también tomar en cuenta determinados procesos de desarrollo asociados con la relación; esto es, debe considerar cómo se relacionan y cómo se “ven” los comunicadores entre sí, y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos.

**Características de desarrollo.** Una perspectiva de desarrollo supone que los mensajes iniciales entre extraños son, por necesidad, impersonales, porque al reunirse y comunicarse entre sí por vez primera, ambos individuos se están relacionando y desempeñan el papel de comunicadores.

Cuando se dan, los intercambios comunicativos iniciales, pueden derivarse varios resultados: los comunicadores pueden decidir, de manera individual o de común acuerdo, poner fin a la relación, o bien que la relación continúe, ya sea: Porque, los participantes así lo decidan o porque se encuentren en una situación que los obliga a estar juntos.

Por ello, como la perspectiva situacional, la comunicación interpersonal de desarrollo, señala que las relaciones varían en un proceso que va, de lo impersonal a lo muy interpersonal, pero a diferencia de aquélla sostiene que estas variaciones son resultado de determinadas características cualitativas de la relación, no desde el contexto situacional en que se desarrolla la comunicación. Algunos cambios motivan más a los comunicadores a relacionarse entre sí, más como individuos, que si asumen un rol o entidad étnica indiferenciada. Los cambios cualitativos de las transacciones comunicativas son causa y efecto de esta transformación en la relación.

Cambios en el tipo de información utilizada para elaborar predicciones acerca de los resultados de los mensajes. Se basa en el supuesto de que la comunicación es una actividad elaboradora de predicciones. Cuando las personas inician un proceso de comunicación elaboran predicciones acerca de los resultados o consecuencias de las diferentes estrategias de mensajes o de selecciones alternativas de mensajes.

Por lo qué, se dice que todo lo que hacemos en la vida está determinado por la manera de cómo nos comunicamos con nosotros mismos.

En el mundo moderno, la calidad de vida es calidad de comunicarse. Todos los humanos producen dos formas de comunicación que configuran las experiencias vitales[[10]](#footnote-10).

* En primer lugar, desarrollamos una comunicación interna constituida por las cosas como las representamos, decimos y sentimos en nuestro interior.
* En segundo lugar, experimentamos la comunicación externa con el mundo exterior por medio de la palabra entonación y expresiones faciales.

Por lo que, se asegura en el área de la administración que la comunicación en las relaciones interpersonales es poder, ya que el poder alcanzar el dominio eficaz de la comunicación la persona está en condiciones de modificar su propia existencia.

**2.7 ELEMENTOS QUE MOTIVAN EL DESARROLLO DE UNA RELACIÓN**

**2.7.1 Factores que contribuyen a la formación de relaciones**

Los estudiosos del comportamiento social siempre han mostrado interés en conocer las razones que motivan a la gente a establecer una relación. Las investigaciones previas han identificado las variables importantes que se describen a continuación.

**Proximidad**: La proximidad física desempeña un papel importante en el establecimiento de la relación (Rubén y Stewart, 1998) Sin embargo, algunos factores pueden disminuir o aún impedir la influencia de la distancia física. Por ejemplo, si una persona es bastante importante, agradable o compatible es posible que la gente acepte pagar los costosos impuestos por la distancia con tal de establecer relaciones con esa persona.

**Actitudes similares**: Las investigaciones sugieren que la similitud de actitudes influye de manera intensa en la formación de relaciones. Dicho de modo más simple, la gente encuentra más atractivas a las personas que tienen puntos de vista similares a los suyos respecto a lo social, lo político y lo económico; si esto no ocurre, se considera que la otra parte es menos atractiva.

Investigaciones sobre selección de parejas (Buss, 1985; Houts, Robins y Huston, 1996; Klohnen y Mendelsohn, 1998) encontraron evidencias de que éstas se forman con base en sus similitudes.

**Complementariedad de necesidades**: Una tercera variable que predispone a los individuos a preferir relacionarse con unas personas que con otras es la relación que señala que cierta necesidad de una persona se complementa en si totalidad.

**Auto revelación**: Dos términos que se relacionan y que caracterizan la auto revelación auténtica son riesgo y vulnerabilidad. Una consecuencia definitiva se basa en el hecho de que, proporcionar información de carácter íntimo a otros incrementa su poder sobre nosotros; es aquí donde la vulnerabilidad se convierte en otro elemento de la relación. De manera que antes de llegar a la auto revelación la persona deberá estar segura de que su interlocutor tratará el asunto con honradez y prudencia, ya que por lo regular los individuos no desean que otra persona utilice sus revelaciones para atormentarlos o mofarse de ellos.

**Reciprocidad en la definición de las relaciones**

La reciprocidad en una relación se manifiesta en las situaciones en que los compañeros están de acuerdo sobre los aspectos en que van a basar su relación; la estructura de la relación, sus papeles y obligaciones respectivos, así como otros aspectos semejantes. Las teorías de la consistencia cognoscitiva proporcionan una manera útil de conceptualizar este acuerdo. En particular, la teoría del equilibrio interpersonal de Newcomb se maneja a partir de la manera en que los compañeros de relación se orientan conjuntamente hacia temas, objetos y hechos, y de cómo las diversas formas en que lo hacen afectan la relación.

**2.8 FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, por lo que la calidad y contenido se ven influidos también a lo largo del tiempo, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios y factores como los que se mencionan a continuación.

* *Estado Neurofisiológico* en que cada persona se encuentra, ya que hay estados que potencian las relaciones personales como:[[11]](#footnote-11)
* La confianza
* El amor
* La seguridad interior
* La alegría
* El éxtasis
* La fe

Y hay otros estados que paralizan como:

* La confusión
* La depresión
* El miedo
* La angustia
* La tristeza

Los anteriores estados modifican el estado neurofisiológico y el estado de ánimo, así como el comportamiento.

* *Las Representaciones Internas* que cada persona cree, piensa y quiere “sentirse bien”, o sea el experimentar el estado de tranquilidad, logro, seguridad, o lo que de acuerdo a nuestra escala de valores sea la situación más placentera (Ver Anexo 4).
* *El Medio Social* en el que cada día el ser humano se mueve el cual influye de manera directa sobre la forma de actuar y comportarnos hacia los demás.
* *Los Valores Morales* que tenga cada una de las personas que conforman un grupo, identificados éstos como las preferencias de valores, en el proceso de socialización compartidos por la mayoría de la sociedad.

La autoestima que cada persona tiene de si misma en la satisfacción de sí misma influye para relacionarse con los demás.

**2.9 CONDICIONANTES DE LAS RELACIONES HUMANAS O INTERPERSONALES**

Al hablar de condicionantes de las relaciones humanas se entienden como aquellos aspectos que determinan, configuran, modelan y limitan una relación humana, estos condicionantes pueden ser de dos tipos:

* Psicológicos
* Sociales

Condicionantes psicológicos son las siguientes:

* Escala de valores que manejan las personas
* Nivel adecuado o no de Autoestima
* Aspiraciones e intereses que cada persona tenga de la vida .
* Diferencias de edades.
* Etapas de desarrollo del ser humano.

Condicionantes sociales son las siguientes:

* Clase social
* Nivel de escolaridad
* Desempeño laboral
* Modelos importados de ser
* Intereses políticos
* Religiosos

Lo importante de todo lo anterior es subrayar que si bien es cierto que las Relaciones Interpersonales tienen condicionantes, también es cierto que éstos son superables, es decir que se puede llegar a un nivel adecuado de relaciones siempre y cuando se quiere y se busque la ayuda necesaria.

Lo anterior involucra que la clave del éxito profesional en los docentes debe tener cuatro pasos:

1. Tener una alta autoestima
2. Saber que es lo que se quiere personalmente
3. Ser amigo(a) del mundo con solidaridad y excelentes relaciones interpersonales
4. Ser disciplinado atendiendo normas y responsabilidades

Ahora bien la Calidad y Eficacia de las relaciones interpersonales de los directivos; repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión global, que a su vez tienen una gran influencia en la determinación del rendimiento eficaz del centro escolar.

Las relaciones entre los directores y sus subordinados inmediatos constituyen un importante factor de influencia en la consecución de los objetivos del grupo. La tarea central de todo directivo es la coordinación de las actividades del grupo encaminándolos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Gran parte del éxito en la dirección de un equipo de trabajo depende de unos buenos canales de comunicación y de un flujo de información no restringido.

**2.10 LA VIDA INSTITUCIONAL Y LA FORMACIÓN DE VALORES**

El proceso educativo debe estar fundamentado en el respeto a la dignidad humana[[12]](#footnote-12). El respeto contribuye a establecer relaciones de armonía, comprensión, afecto, cooperación, confianza y amistad ante los seres humanos. El ambiente del aula debe estimular en todo tiempo la práctica de esos valores.

**2.10.1 Educación en Valores**

Dentro del contexto escolar se deberán desarrollar actitudes positivas y formas de entendimiento. Favorece la convivencia armónica entre las personas y el medio, el desarrollar los valores que están explícitos en la Constitución de la República la cual es la base de la democracia.[[13]](#footnote-13)

La educación en valores se inserta en todas las disciplinas e impregna todos los demás ejes transversales que son:

* Educación Ambiental
* Educación para la Salud
* Educación en Derechos Humanos
* Educación en Población
* Educación para la igualdad de oportunidades
* Educación del Contenido
* Educación Preventiva Integral

La autoestima comprende que el individuo tenga:

* Colaboración
* Creatividad
* Cooperación
* Apreciación
* Confianza
* Amistad
* Compartir
* Ayuda

Para efectos de estudio la Educación para la Paz involucra el desarrollo de actividades que estimulen el diálogo como vía fundamental en la resolución de conflictos entre personas y grupos sociales como un objetivo básico de la educación.

Se hace referencia en este apartado, que la escuela es el lugar de encuentro entre las personas que forman la comunidad educativa y cuyos intereses no siempre son armónicos en su totalidad convirtiéndose en un espacio ideal para aprender-aprender las actitudes básicas de una convivencia libre, democrática, solidaria y participativa, ya que la paz se construye con acciones de reciprocidad, especificidad y concensualización de intereses.

Una de las normas que deben practicar los maestros es la crítica constructivista en su relación con todos los miembros de la comunidad educativa principalmente con sus alumnos(as).

A modo de ejemplo diario todos los miembros de la comunidad educativa deberán demostrar dominio en sus relaciones interpersonales:

* Saludando, pedir las cosas por favor, agradecer, mantener un buen trato, valorar a todos los miembros de la comunidad, saber escuchar, etc.

**2.11 LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA GESTION DE CALIDAD EN LA REFORMA EDUCATIVA.**

El proceso de Reforma Educativa en marcha, exige que tanto la escuela a través de sus actores como la comunidad representada en sus diversas instancias: familia, sindicatos, partidos políticos, autoridades, iglesia deben aprender a educarse en el ejercicio de la participación.[[14]](#footnote-14)

De lo que puedan hacer esos actores dependerá la formación de los futuros ciudadanos. Por lo tanto el fortalecimiento de la comunidad educativa que lo forman maestros, estudiantes, padres de familia requiere de:

* Un ambiente de calidad humana
* Resolución creativa de conflictos
* Apertura al trabajo de equipo
* Trabajo cooperativo
* Compromiso con el mejoramiento permanente de los procesos de aprendizaje en los estudiantes.

Así mismo en la organización de la Comunidad Educativa el Director se convierte en el principal dinamizador y orientador de la acción de la escuela.

Se menciona también que el rol del docente es más de planificador y facilitador de situaciones que debe estar muy consciente de la realidad cotidiana, ambiental y social a fin de propiciar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas así como pautas de comportamiento en la conducta de sus alumnos.

Según el diccionario de las Ciencias de la Educación el término Democratización lo define como el principio político de democratización que puede ser interpretado, desde una vertiente dinámica, como “un proceso para la consecución de unos objetivos de organización social objetivos que estarán por tanto sujetos a evolución, cambio y reformulación continua”

También puede ser considerado como un estado o situación de hecho de la organización social, del modelo de relaciones sociales, en un determinado momento histórico del desarrollo de la sociedad que se trata. Entendiéndose la igualdad de todos los miembros de una determinada comunidad para llevar a cabo una participación predominante.

Como segundo aspecto, como situación de hecho de la organización social comunitaria. La democracia supone la asunción y resolución (sociales, políticas, culturales, económicas) de hechos diarios, por medio de su directa intervención a través de mecanismos y causas políticas. Esta democratización puede operar a tres niveles en la Educación y Enseñanza.

1. Principio político y Sistema Organizativo por medio del cual todos los niños con independencia de sus condicionamientos socioeconómicos, tienen posibilidad de acceso a las funciones sociales (ocupaciones profesiones), a las que pudieran aspirar (aspecto vocacional) y para las cuales demuestren poseer las capacidades requeridas.
2. Igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos para iniciar y continuar el tipo de formación y estudios según sus capacidades y el nivel que elijan.
3. Justificación de medidas de orden económico-financiero que garanticen la gama de oportunidades y faciliten a los individuos un real acceso a ellas, gratuitamente de la enseñanza, cheque escolar, becas.
4. Garantizar equivalente de recepción y todo para todos los individuos ante los medios y contenidos de las agencias de transmisión cultural.
5. En un segundo sentido puede hacerse referencia a la democracia interna, y así puede hablarse de la democratización.
6. del sistema educativo
7. de las diversas instituciones escolares
8. de los sistemas de enseñanza aprendizaje.

Se refiere lo anterior al tipo de control que se puede ejercer sobre las funciones organizativas y administrativas de las instituciones y agencias tanto públicas como privadas, en régimen de Dependencia de Estado.

En éste orden de cosas, a nivel del sistema educativo como de unidad escolar se base en la participación en las tareas de gestión y decisión de todos los elementos intervinientes. Ahora bien, al hablar de democracia interna de la educación se suele enfatizar especialmente el “Derecho de decisión” de los maestros, directores y alumnos. Esto es lo que con diversos grados se plantea como “Autonomía de los escolares”.

El énfasis que se pone en el carácter social del “Aprendizaje” refuerza aquellas concepciones que lo favorecen en el seno del grupo, permitiendo a los individuos una fuerte participación en la definición y consecución de los objetivos grupales. Democracia de decisión por voto o consenso que le dan una fórmula de “división del trabajo” y por lo tanto una adjudicación de tareas y funciones para llevar a cabo operaciones tales como: definición de las reglas, análisis de la retroinformación, aplicación de los sistemas de evaluación, etc.

Todo ello, son la necesidad de que una autoridad externa al grupo introduzca o imponga por sí misma los criterios organizativos y didácticos, que deben presidir las situaciones formalizadas de aprendizaje.

1. Un último sentido son los modelos impuestos de enseñanza o educación elitista o de planteamiento Aristocrático o cualquier otro carácter dominante fuertemente restrictivo conectado a los intereses de la clase social dominante, o de los grupos de presión más influyentes.

Según el **Enfoque Estructuralista** las relaciones interpersonales se dan en un contexto social cargado de “educatividad por la intervención intencional y previo del educador (personal o institucional que favorece o facilita (eficacia y eficiencia) la actividad educativa. (Relación Educativa).

**Clima de Grupo**

Se define como resultante del conjunto de fuerzas que interactúan en un “grupo”, tanto de la dinámica entre sus miembros como de las influencias del ambiente socio emotivo.

El clima educativo de grupo depende por una parte de las características personales de los miembros que lo componen y por otra de las características del grupo: número de miembros, grado de formalización e institucionalización de las reglas por las que se rige, objetivos que pretende (grupos de trabajo, grupos terapéuticos) estilos de relación (modelo autoritrio, democrático y laissez-faire). El clima de grupo se manifiesta en el tiempo de comportamientos predominantes en el grupo, grado de cohesión entre los miembros, grado de apertura de flexibilidad de roles, de participación.

**Estilo de Vida Democrática**: Se le llama a la plena ejecución de las reglas del juego de la Democracia y sus principios que son los siguientes:

* Respeto por la dignidad del ser humano
* Justicia
* Libertad
* Solidaridad
* Igualdad
* Confianza
* Tolerancia
* Participación
* Ética
* Responsabilidad
* Capacidad de diálogo y compromiso.

**2.12 LA FORMACION HUMANA, ETICA Y CIVICA EN LA ESCUELA**

La educación nacional tiene como principales fines, lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio.[[15]](#footnote-15)

También señala como fin, conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña e inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes.[[16]](#footnote-16)

Por lo tanto, la formación humana, ética y cívica es el área que enmarca la respuesta de la escuela a las permanente transformaciones del mundo actual.

Por lo anterior, se puede entender que la solidaridad tiene que basarse en un profundo respeto a los demás a través de:

1. La creación de un ambiente de cooperación
2. Ayudando a resolver problemas (resolución de conflictos).
3. Proponiendo soluciones sobre las decisiones que se dan en el Centro Educativo.

La Reforma Educativa incluye la formación en valores y la permanencia de las relaciones interpersonales como parte de un eje curricular.

Por lo tanto, la relación entre valores y relaciones interpersonales, así como la modernización administrativa se puede asumir con la siguiente palabra CALIDAD DE LA EDUCACION.

Por lo tanto la práctica diaria en el Centro Educativo elevan, la calidad de la convivencia humana.

**2.13 CALIDAD DE LA EDUCACION**

El tema de la calidad de la educación ha sido abordado en organismos internacionales como la UNESCO. *“Cualquier debate sobre la esencia de la educación, como parte de la manifestación primaria y esencial de la calidad es, en el avance en la resolución de los problemas” (García Garrido, 1981).*

Las diferencias de fondo en la esencia de la educación debe considerarse las metas educativas en el proyecto educativo, valores como la comprensión de otra forma de vida y educación, tolerancia y el respeto con sus semejantes, exigible en el contexto del pluralismo social y educativo.

Existen diversos enfoques sobre la calidad de la educación, desde los que hablan de metas, la totalidad como un criterio a tomar en cuenta, la integralidad, y la coherencia; en este apartado se hace mención al criterio que el autor De-La-Orden; Español, que hace al plantear como su hipótesis lo siguiente: “La calidad reside en las ***relaciones*** entre los diferentes elementos del contexto, el proceso y el producto, ya que constituyen el elemento común superador de los aspectos peculiares de cada sistema”.[[17]](#footnote-17)

En tal sentido, la **coherencia** entre los diferentes elementos del sistema con manifestaciones diversas se entiende como eficiencia cuando se da, entre procesos educativos, medios disponibles y resultados conseguidos, lo cual permite que el sistema educativo funcione al servicio de metas socialmente valiosas y humanas.

**2.14 LA PROPUESTA DE LAS ESCUELAS MODELO O ESCUELAS 10 EN EL AMBITO EDUCATIVO**

Las Escuelas modelo retoman la transformación educativa no sólo en la modernización de contenidos o las metodologías de enseñanza, sino que, se hace necesario para que eso pueda realizarse, “pensar en la organización de la escuela, no como una administración de recursos, sino a partir de un modelo de gestión integral pensando la Institución como un todo complejo e integrado”.[[18]](#footnote-18)

En este contexto, la gestión educativa de las escuelas modelo puede ser entendido como el conjunto de procesos que son necesarios para tomar las decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas pedagógicas, para ejecutarlas y evaluarlas.

Asimismo lleva a la práctica por un lado, lo que es específicamente la gestión institucional, tanto en sus aspectos organizativos, como en lo referido a los procesos ligados con las Relaciones interpersonales que se establecen en la Escuela, como la distribución del poder, la comunicación, los vínculos sociales y lo comunitario.

Sigue los 3 momentos: Emprender, Ejecutar, Evaluar.

Cabe mencionar que el tipo de autoridad debe ser de Asesoría en la que el Director dispone de la autoridad necesaria para asesorar a otros cuando sea necesario.

**2.15 LA EDUCACION PERMANENTE SEGÚN LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**

 Según la OIT[[19]](#footnote-19) la clave de la adopción de los sistemas de educación permanente reside en definir claramente los perfiles, las funciones y las responsabilidades en las condiciones de trabajo de quienes se encargarán de enseñar, administrar y apoyar las operaciones del sistema.

Los centros escolares deberán convertirse en auténticas comunidades cognitivas, de socialización que fomente los modos de vida, el trabajo y que aprenda a aprender.

**2.15.1 Definición de funciones**

Actualmente la función del Director escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el Centro de enseñanza sea “eficaz”:

El trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones de estudiantes y padres de familia, la planificación y aplicación con visión de futuro en el área administrativa.

Los docentes continúan desempeñando hoy en día la función principal y central de autoridad educativa a la hora de determinar los resultados de la formación “la enseñanza”.

Los modelos organizativos que hoy día orientan el funcionamiento de los Centros Educativos pueden considerarse de tres tipos: sociotécnicos, simbólicos y políticos. En otras palabras, los Centros se gestionan teniendo en cuenta el contexto social y los interlocutores interesados en el hecho educativo; las relaciones humanas y el “ethos” o cultura que configuran el clima del Centro y, finalmente, las dinámicas de poder de todo grupo humano. Esto quiere decir que los directivos, enfrentados a la difícil tarea de coordinar y dirigir la vida del Centro se las ven cada día con conflictos, choques de intereses, problemas estructurales por doquier y situaciones difícilmente controlables que con frecuencia les desbordan y provocan lo que Holy[[20]](#footnote-20) denomina “ansiedad directiva” y ganas muy explicables de abandonar.

Estas situaciones no se dan tan sólo en el ámbito de la educación. Son igualmente habituales en todo tipo de organización, cuyos miembros desempeñan funciones de relación humana y tareas de interacción. En las organizaciones importantes, gestionadas por directivos profesionales, es normal que éstos se reciclen periódicamente en técnicas de interacción y diagnóstico que les permitan adquirir capacidades y destrezas para realizar análisis y chequeos institucionales y tener un conocimiento actualizado de la situación de la institución y de los miembros que la constituyen.

Realizar diagnósticos de un grupo o de una situación no es tarea difícil, sobre todo cuando puede objetivarse planteándola en equipo. Supone simplemente conocer y dominar unos instrumentos muy sencillos de tipo sociológico y dinámica de grupos, al alcance de cualquier persona acostumbrada a trabajar y convivir en interacción

**2.15.2 El Chequeo Institucional**

Los distintos Equipos Docentes, mediante esta técnica de dinámica de grupos, conocen y sitúan en el contexto del Centro los conflictos que consideran más frecuentes, surgidos del entramado de las relaciones humanas. En la cual no se pretende “solucionar conflictos”; solamente conocer los que se producen más habitualmente.

**2.16 DEFINICIÓN DE CONFLICTO**

Es una situación o proceso de enfrentamiento entre dos o más personas que defienden ideas, intereses o posturas totalmente opuestas. El conflicto se diferencia del problema en que éste es una situación objetivable; el conflicto se reduce siempre a una cuestión personal.

**2.16.1 Fijación y descripción de indicadores de conflicto**

Los indicadores para sistematizar los conflictos más frecuentes que se producen en el Centro Educativo se han fijado en base a diferentes estudios de grupos mixtos en los que la mayoría han descrito primero listas de conflictos vividos en los últimos cinco años de su vida profesional. De esta forma se ha llegado a recoger listas de conflictos que, sumados aleatoriamente a los de distintas zonas, niveles y épocas, podrían llegar a alrededor de 290 conflictos diferentes, seleccionando todos aquellos que se diferencian en matices suficientes, como para poder discriminar.

El trabajo de clasificación ha llevado a sistematizarlos en seis categorías diferentes que, después de validadas, pueden servir de conductores para la elaboración del **MAPA DE CONFLICTOS**. He aquí la descripción de cada una de las seis categorías:

1. Autoridad, poder, influencia, prestigio.

Estos conductores pueden comprender todos los conflictos que se producen entre los profesores y la Dirección por cuestiones de información, forma de ejercer el poder, de dar instrucciones o de llevar a cabo el control. También pueden incluirse conflictos surgidos entre los distintos tipos de liderazgo que se establecen en el Centro Escolar, sobre todo entre el liderazgo institucional y los liderazgos naturales, o entre el Director y las autoridades administrativas. También surgen conflictos entre estamentos distintos, como la Dirección y Junta de Padres y Madres del Consejo Directivo Escolar, por cuestiones de poder corporativo.

1. Relaciones Personales

Influye en este tipo de conflictos todo lo relacionado con las conductas que se apartan de lo considerado “normal”. Los conflictos más graves son los producidos por actitudes de tipo neurótico, ya sean pasajeras o permanentes. En los grupos grandes no es nada raro encontrarse siempre con algún miembro que está pasando por una situación delicada, ya sea por cuestiones personales o familiares, cuyos problemas inciden de forma incontrolada en el colectivo.

Tampoco es infrecuente la situación límite de profesionales cuya personalidad genera tensión por sus actitudes especialmente suspicaces y agresivas. En una profesión cuyo instrumento de trabajo es la relación humana y personal no es nada extraño que este conductor sea el que aglutina más cantidad y variedad de conflictos.

1. Roles del individuo en el grupo

Los papeles que cada uno asume en la vida de un grupo suelen conducir a conflictos a veces muy difíciles de identificar y que están presentes e incluso subyacen en los enfrentamientos personales, como los conflictos producidos por los distintos perfiles que cada miembro asume en el grupo. Normalmente no está claro en la práctica de un grupo hasta dónde llegan las funciones de perfil del Director como líder institucional que ejerce o debe ejercer el control y exigir el cumplimiento de las normas y leyes.

1. Intereses personales y corporativos

Este conductor nos orienta hacia todos aquellos conflictos que tienen su raíz en la confrontación personal por la defensa de distintos intereses. Stephen J. Ball (1989) clasifica los intereses en tres niveles, según sean corporativos o credos; personales, casi siempre inconfesables y, finalmente, ideológicos, los cuales hacen referencia a creencias y valores profundamente arraigados.

Puede decirse, como afirman los expertos en dinámica de grupos, que el tema de los enfrentamientos por intereses personales están en el fondo de todos los conflictos que se generan en el seno de cualquier grupo, por pequeño que sea.

1. Derechos y Deberes

Suelen comprender todos los conflictos producidos entre el personal docente y administrativo por la interpretación de la carta de “Derechos y Deberes”. Se pueden incluir, por consiguiente, todos los conflictos de disciplina y convivencia que se producen en el Centro y que muchas veces se convierte en enfrentamientos, así como las tensiones entre la Administración y los profesores ante cualquier normativa de carácter jurídico o simplemente orientativo que emana de la Inspección, Dirección o de la Administración Central.

1. Creencias, Ideologías y Culturas

Este conductor incluye todo tipo de conflictos cuy fuente es el estilo de vida, la visión del mundo y la interpretación que de él hacemos cuando intentamos influir en los otros miembros del grupo o “convencerles” para atraerles al espacio de nuestras ideas personales. No en vano la mayoría de los profesionales que ejercen en este campo proceden del mundo de la Universidad y, por consiguiente, del mundo de las ideas. En el ámbito de la enseñanza es especialmente importante este conductor pues, como afirman los teóricos de la educación, el Centro Educativo es especialmente sensible a todos los problemas sociopolíticos y humanos. Basta que se produzca cualquier conflicto social para que el Centro actúe como caja de resonancia de la sociedad y en él se debata, comente, se tome partido y se discuta sobre las distintas opciones y alternativas de solución que ofrece, lo cual produce muy frecuentemente enfrentamientos y conflictos internos.

**2.17 EL MÉTODO DE TRABAJO**

Es importante señalar que el contexto donde la escuela va a reflexionar sobre la formación del docente, está afectado por un problema de grandes proporciones como lo es el deterioro humano, el cual tiene como referentes causales variables como las que se señalan a continuación:

* *Crisis Social*, ante el fracaso de una convivencia pacífica y consensuada.
* *Crisis económica:* los múltiples modelos aplicados para dirigir la economía han sido totalmente incapaces para resolver el problema de la distribución inequitativa de las riquezas, por lo cual la población del país cada día se polariza más en cuanto a la tenencia del poder económico.
* *Crisis en lo político:* la práctica ha demostrado hasta la saturación, el fracaso humano de las elites políticas, para manejar el poder y la participación.
* *La crisis cultural:* el país ha perdido la perspectiva de la comprensión y acción racional sobre la cultura. El advenimiento de fenómenos como la internacionalización y la globalización, contribuyen a esta crisis, el docente en forma inconsciente, se convierte en agente de este proceso. Pasamos casi sin darnos cuenta de la producción nacional de bienes culturales, a la incorporación masiva de bienes materiales y simbólicos de otras culturas, nuestros gustos, preferencias, motivaciones e intereses se han descontextualizado. El mundo de las otras naciones las más aventajadas industrialmente, está aquí entre nosotros, por lo tanto es difícil saber que es lo propio.
* *La crisis ambiental:* otro fracaso humano en la conservación y mantenimiento de la biodiversidad planetaria.

El reto para el siglo XXI, es precisamente enfrentar la gran problemática de la formación humana, ésta responsabilidad no debe quedarse mecánicamente en la simple tarea romántica de reflexionar sino la de asumir el reto de una real participación en la construcción de ese nuevo hombre, mujer y sociedad[[21]](#footnote-21) (tomado del Libro Gestión de Calidad y Desarrollo personal e institucional, MINED 2000).

 Por lo tanto, se incluyen en la Institución Educativa el eje prioritario en relación a la Reflexión y Acción, así:

* Reflexión anticipatoria.
* Formación centrada en el sujeto que aprende.
* Cooperación interinstitucional.
* Formación orientada a:

Aprender – aprender

Aprender – emprender

Aprender a cuidar

Seguir aprendiendo

(Ver Anexo 5).

El saber enseñar ha tomado un nuevo sentido, una nueva concepción de lo que es y cómo hacerlo, por lo tanto, el nuevo docente, debe tener un profundo conocimiento de la naturaleza didáctica y epistemológica de su disciplina, saber conjugar lo que Pestalozzi interpretó como trilogía pedagógica:[[22]](#footnote-22) Aprendizaje de la mano (habilidades y destrezas), aprendizaje de la cabeza (desarrollo del pensamiento y el conocimiento) y aprendizaje del corazón (crear en la Institución escolar, la comunidad del corazón, que es la familia, articulada por los valores, los sentimientos, los afectos, el respeto, la solidaridad, el amor, la ternura y la espiritualidad como estrategias básicas que controlen la deshumanización).

**2.18 PREGUNTAS PEDAGOGICAS**

¿Para qué enseña?

Frente a este evento, es importante que el docente pueda solucionar dos grandes contradicciones históricas:

1. El papel de su profesión como parte de su proyecto de vida.
2. La importancia de su profesión como parte integral del contexto social y cultural.

El docente del siglo XXI, debe hacerse por vocación, característica fundamental que es necesario considerar en las Normas Superiores y las facultades de educación. La vocación, es una dimensión que requiere ser rescatada, la profesión docente, no puede seguir concibiéndose como paracaídas que se abre para solucionar únicamente el problema de supervivencia.

Este docente debe ser un productor de conocimientos pedagógicos, vigente siempre, articulado a la comunidad académica y científica, bebiendo permanentemente de la producción de la que él es a su vez, un interlocutor activo.

El líder gerencial de una escuela incubadora de procesos de formación de docentes de excelencia, debe tener claro que el futuro demanda el desarrollo de habilidades mentales de nivel superior, para formar personas con competencias humanas, cognitivas, afectivas igualmente superiores y supremamente informadas, por lo tanto, las pedagogías para el siglo XXI, son las pedagogías del conocimiento, es decir, aquellas capaces de articular el desarrollo cognitivo, el desarrollo de habilidades y destrezas, el desarrollo afectivo, con las dinámicas del desarrollo científico, teórico, conceptual, tecnológico y metodológico.

 **2.19 PERFIL DOCENTE EN EL SIGLO XXI**

Para finalizar, se exponen las Aproximaciones al Perfil Docente del Siglo XXI[[23]](#footnote-23), que deberá ser:

* Fuertemente comprometido con los derechos y deberes que tiene como persona, consensuado con los derechos y deberes que tienen sus colegas, alumnos y comunidad educativa en general.
* Concebirse como una naturaleza humana y profesional inacabada que requiere por lo tanto, responsabilizarse con un proyecto de vida de formación integral permanente.
* Casarse con un proyecto personal y pedagógico, centrar en el desarrollo armónico de la biodiversidad planetaria.
* Apropiarse de la investigación como parte integral del proyecto pedagógico, viabilizando así la producción permanente de conocimientos, técnicas y didácticas pedagógicas disciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares.
* Ser gestor de proyectos pedagógicos centrado en las relaciones humanas el desarrollo de valores, desarrollo social y comunitario.
* Tener una profunda sensibilidad social y poseer una visión holística de su quehacer.
* Definir su proyecto de formación integral permanente centrado en:
* La permanente comunicación con los objetos de la naturaleza y de la cultura, desde la perspectiva de elaboración de significados sociales, con base en el respeto y reconocimiento del otro.
* Libertad y autonomía para tomar decisiones y responder con efectividad a su compromiso social y humano.
* Tener una profunda capacidad de escucha.
* Ser amable, cortés, emprendedor y autocrítico.
* Ser plural, capacidad que le permita entender la dinámica de los otros, del medio ambiente; la cultura, los hechos sociales y educativos en que se desarrolla su quehacer profesional, tal capacidad lo dispone para que sea tolerante y respetuoso frente a las diferencias de concepciones, teorías y visiones.
* Desarrollar una profunda sensibilidad que le permita amar, dar y recibir, dialogante, abierto al otro, permitiéndole así su crecimiento.
* Trascendental, con visión de futuro, soñador, utópico, innovador, flexible, planeador hasta de los actos de su vida, sin llegar a extremos robotizados.
* Capaz de ser el mismo y dejarse captar por los demás, como un gran testimonio de vida.
* Capaz de desarrollar un profundo sentido de pertenencia institucional, de su localidad y país.

**2.20 DEFINICION DE TERMINOS**

El siguiente glosario incluye conceptos utilizados en la Guía del Premio Nacional a la Calidad en Chile 1999 publicada por el Centro Nacional de la Productividad y Calidad con el propósito de facilitar la comunicación de calidad a través del uso de un vocabulario común aplicable en distintos sectores.

# Área de análisis:

# Aspectos específicos de una disciplina que se analizan en forma separada.

**Aseguramiento de Calidad:**

Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas en un sistema de calidad en una institución educacional y demostradas con información y datos válidos y confiables para su evaluación de cumplimiento con los requisitos de calidad.

**Atención al público:**

Se refiere a la relación entre el proveedor de productos o servicios con el cliente, consumidor o usuario o la institución educacional con los alumnos, padres y apoderados.

**Benchmarking:**

Búsqueda de información y comparación de desempeño con instituciones educacionales locales nacionales e internacionales, que desarrollen procesos similares y que muestren perfeccionamiento de técnicas que puedan servir de ejemplo para mejorar calidad en la Institución. Ejemplo: instituciones que hayan obtenido Premio Nacional a la Calidad en Educación en otros países.

**Calidad:**

Totalidad de características de una organización relacionada con la aptitud de satisfacer necesidades de usuarios, consumidores o clientes de sus productos o servicios.

**Calidad de la educación:**

Es la relación entre valores y relaciones interpersonales, así como la modernización administrativa. La calidad reside en las relaciones entre los diferentes elementos del contexto, el proceso y el producto.

**Capacitación:**

Desarrollo de habilidades, capacidades y conocimiento específico de las personas para realizar en forma óptima un proyecto, trabajo o función.

**Cliente Externo:**

Consumidor, usuario o comprador de los productos o servicios que ofrece una organización. Los clientes externos de las instituciones educacionales son los alumnos, los padres y apoderados, las fuentes laborales, la sociedad y la economía.

**Clientes Directos de la Educación:**

Los alumnos

**Clientes Indirectos de la Educación:**

Los padres y apoderados, las fuentes laborales, la sociedad y la economía.

**Clientes internos:**

Todas las personas que trabajan en una institución y reciben una renta que se genera de los ingresos del proceso productivo de la institución, cualquiera sea el origen de esta fuente.

**Clima organizacional:**

Ambiente social de la institución.

**Clima de grupo:**

Es el conjunto de fuerzas que interactúan en un “grupo” tanto de las dinámicas entre sus miembros como de las ingerencias del ambiente socioemotivo.

**Comunidad educativa:**

Es el conjunto formado Director, Maestros (as), alumnos(as), padres de familia, personal administrativo que interactúan en el desarrollo del proceso educativo.

**Competencia:**

Organizaciones E Instituciones que ofrecen productos o servicios similares al mismo grupo de usuarios, consumidores o clientes.

**Competitividad:**

Es el grado de calidad y productividad alcanzado por una organización o país con relación a otras organizaciones o países.

**Condición Ergonómica:**

Condición asociada al diseño de sistemas y ambientes de trabajo que optimizan la calidad de vida de las personas y la productividad en las organizaciones.

**Criterios:** Pautas de evaluación definidas con el propósito de estratificar campos para facilitar el análisis.

**Democracia:**

Supone la asunción y resolución (sociales, políticos, culturales, económicos, de hecho diarios, por medio de su directa intervención a través de mecanismos y causas políticas.

**Democratización:**

Es un proceso para la consecución de unos objetivos de organización social, que estarán sujetos a evolución, cambio y reformulación continua.

Entendiéndose la igualdad de todos los miembros de una determinada comunidad para llevar a cabo una participación predominante.

**Economía:**

Es el proceso de análisis de muchas oportunidades y la selección de un método dirigido a optimizar el uso de recursos limitados para alcanzar el más lato estándar de vida personal, familiar y de la comunidad.

**Educación:**

Es una acción humana y comunicativa dirigida a propósitos de desarrollo humano. La reflexión sobre su calidad no va enfocada a medir sus productos, recursos, sino más bien a interpretar sus procesos y finalidades.

**Efectividad:**

Un proceso es efectivo cuando logra las metas y objetivos

**Eficiencia:**

Un proceso es eficiente cuando consigue metas y objetivos haciendo uso óptimo de los recursos y al menor costo.

**Entorno:**

Ambiente físico de la institución.

**Estilo de vida democrática:**

Se le llama a la plena ejecución de las reglas del juego de la democracia.

**Gestión de calidad:**

El conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía y preocupación por el medio ambiente.

**Indicador:**

Una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente, a través del tiempo, su comportamiento, grado de avance y posición relativa respecto a otras.

**Investigación – Acción:**

Es un método empleado en la investigación educativa. Metodología que permite la reflexión, el análisis y el estudio con profundidad sobre el proceso educativo, en forma colectiva para elaborar en diagnóstico de los problemas que suceden en el aula, en la que se plantean hipótesis y se ejecutan acciones inmediatas en busca de soluciones para mejorar y para optimizar la práctica educativa.

**Mejoramiento continuo:**

Principio fundamental de la Gestión de Calidad son las acciones sistemáticas realizadas en gestión para optimizar efectividad y eficiencia y exceder consistentemente las expectativas de los clientes externos en términos de los servicios educacionales que ofrece la institución.

**Método Científico:**

Conjunto de actitudes y herramientas que permiten tomar decisiones basadas en datos registrados sistemáticamente y no en información sin respaldo válido y confiable.

**Modelo de Calidad:**

Documento que establece guías y políticas en un sistema de calidad.

**Organización:**

Institución, empresa, corporación o parte de éstas, con responsabilidad limitada, de derecho privado o público, que tiene una misión y para desarrollarla tiene funciones y administración.

**Pérdidas de Calidad:**

Pérdidas causadas por no utilizar el potencial de las personas, los recursos y no aplicar el proceso de mejoramiento continuo.

**Plan de Calidad:**

Documento que establece guías de calidad a nivel de la institución y unidades y las prácticas en términos de personas responsables, recursos disponibles, secuencia de actividades pertinentes a la producción de servicios educacionales: institucional, estratificando por departamento, división, programa, proyecto o curso.

**Planificación para la Calidad:**

Identificación de necesidades y estructura de un plan que establece los objetivos y requisitos de calidad dirigidos a la implementación de un sistema de calidad.

**Planificación Estratégica:**

Instrumento de creación, diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al desarrollo de la misión institucional y el camino a seguir para conseguirla optimizando el potencial de las personas y utilización de recursos disponibles, adecuándose con rapidez a los cambios para exceder en la satisfacción de demandas de los usuarios, consumidores y clientes.

### CAPITULO III

**3.0 FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION**

**3.1 LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

Ante los nuevos cambios surgidos en el presente Siglo XXI, se hace necesario implementar un tipo de investigación que responda a las necesidades de la práctica docente que el maestro y la maestra lleva a cabo en el proceso de Enseñanza- Aprendizaje, por lo que; se define a continuación que es “Investigación educativa”.

Según Elliot (1990)[[24]](#footnote-24) distingue claramente dos tipos de Investigación: “la investigación educativa” y “la investigación sobre la educación” entre las cuales existen grandes diferencias en cada uno de los parámetros utilizados. (Ver Cuadro Nº 1).

3.1.1 Diferencias entre Investigación educativa e investigación sobre la educación.

(Tomado de Elliot, 1990,34)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Parámetros | **Investigación educativa** | **Investigación sobre educación.** |
| Perspectiva | Objetiva natural | Científica |
| Conceptos | Sensibilizadores a posteriori | Definidores |
| Datos | Cualitativos | A priori cuantitativos |
| Teoría | Sustantiva | Formal |
| Método | Estudio de casos | Experimental |
| Generalización | Naturalista | Formalista |
| Participación en el análisis de los datos | Participación de profesores y alumnos | Sin participación de profesores y alumnos |
| Técnicas | Observación participante y entrevistas informales | Observación no participante, empleando sistemas de categoría a priori. |

Como puede observarse son dos enfoques diferentes.

La “Investigación Educativa” indaga desde una perspectiva interna , parte de la propia práctica docente, considerando a todos los actores del proceso educativo de forma activa y reflexiva, no así la “Investigación sobre la educación” que indaga desde una perspectiva externa, el investigador parte de una interpretación de la realidad educativa y considera a los agentes educativos como objeto de estudio, recoge datos desde afuera los cuales traduce en forma cuantitativa para generalizar científicamente sin el apoyo de la experiencia y práctica docente.

Por lo consiguiente, se hace uso retomando a Elliot, en lo relacionado a la Investigación Educativa, se puede afirmar que es una Investigación Cualitativa, en la que la Investigación-acción es uno de los modelos que mejor se ajustan a éstas características.

3.2 LA INVESTIGACIÓN ACCION COMO REFERENTE Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

Según Kemmis y Mctaggar (1988) señalan que este tipo de investigación tiene los siguientes puntos clave:

* “La investigación-acción se propone mejorar la educación mediante su cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios”.

Uno de los componentes de la Reforma Educativa busca mejorar la educación, el objetivo de la presente investigación es de las Relaciones Interpersonales en la gestión educativa.

* “La investigación-acción es participativa”

el tema de las Relaciones interpersonales no es de una solo persona, involucra a todo el personal docente y administrativo interesados en su formación.

* “La Investigación-acción se desarrolla siguiendo una espiral introspectiva: Una espiral de ciclos de planificación, acción, observación, reflexión, y replanificación, observaciones, reflexiones nuevas.”

En la presente investigación estas fases se ajustan perfectamente a la planificación, búsqueda de información, elaboración de instrumentos, aplicación y recogida de datos, a través de la observación, para reflexionar posteriormente y planificar nuevamente.

* “La investigación-acción es colaboradora” se muestra interés por todo el personal docente y administrativo para conformar un equipo de trabajo.
* “La investigación-acción crea comunidades autocríticas”

Con el involucramiento de personal docente y administrativo dando opiniones, haciendo análisis.

* “La investigación- acción es un proceso sistemático de aprendizaje.

Cuando todo el personal docente y administrativo acepta el cambio está ante una nueva forma de aprendizaje.

* “La investigación-acción induce a las personas a teorizar acerca de sus prácticas”.

El solo hecho de reflexionar sobre la problemática en el Centro Educativo genera la construcción de la teoría.

* “La investigación-acción exige que las prácticas, las ideas y las suposiciones sean sometidas a examen, haciendo acopio de pruebas”.

A través de la observación participante se han utilizado la técnica cualitativa para recoger los datos.

* “La investigación-acción implica no solo registrar descriptivamente aquello que ocurre con la máxima precisión posible, sino también recopilar y analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre.

Acá entra en juego todas las valoraciones de necesidades, opiniones y la propia experiencia docente.

* “La investigación-acción exige el mantenimiento de un diario personal”.

Para la investigación se toman apuntes en la guía de observación, como un diario en el que se recoge impresiones, expresiones interpretaciones, reflexiones durante todo el proceso.

* “La investigación-acción es un proceso político porque nos implica en la realización de cambios que afectan a otras personas.

Para la investigación, se da una nueva modalidad de plantear la gestión administrativa en miras al cambio.

* “La investigación-acción implica que las personas realicen análisis críticas de las situaciones con las que operan”.

Sin lugar a dudas de hacer una reflexión sobre la educación, forma de comunicarse, liderazgo, dirección, participación democrática.

Este análisis crítico es el que abre las puertas a la mejora educativa.

### CAPITULO IV

**4.0 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

 Este apartado hace referencia a la planeación y reflexión de los interesados en la realización de la investigación y el cómo se va a investigar.

**4.1 CONTEXTO Y ESCENARIO DE LA INVESTIGACION**

**4.1.1 Contexto de la Investigación**

la investigación se realiza en el Municipio de San Salvador Departamento de San Salvador en la zona urbana.

**4.1.2 Contexto institucional educativo**

Se orientó la investigación en el Centro Escolar República Dominicana que atiende los niveles de Parvularia hasta 9° grado para efectos de trabajo se tomó el turno vespertino dada la factibilidad de la Jornada y el tiempo disponible de la Institución hacia el estudiante universitario que puede acceder a realizar investigaciones en dicho Centro Escolar, la población estudiantil proviene de zonas aledañas a colonias, zonas marginales, mercados, hijos de obreros y vendedores informales.

Cuentan con infraestructuras propias y adecuada al proceso de enseñanza que allí se imparte.

**4.2 CONTEXTO DEL GRUPO**

**4.2.1 Conformación del equipo**

Para dar inicio a la investigación y de acuerdo a la particularidad de la situación en el Centro Escolar se diseña la investigación y reúne a los docentes y personal administrativo interesados en el objeto de la investigación.

**4.2.2 Funciones del investigador**

Se enumeran a continuación las siguientes funciones específicas:

* Determinar el objeto de la investigación
* Elaborar el diseño teórico como el metodológico
* Orientar al grupo de docentes como investigadores
* Organizar y elaborar una capacitación
* Organizar las tareas del grupo
* Elaborar una propuesta teórica
* Elaborar el informe final

Con la colaboración de todos y todas las involucradas en el proceso investigativo.

**4.2.3 Cómo se accedió a la constitución personal**

Debido al tiempo disponible que se tenía en el trabajo no era posible reunirse con otros compañeros(as) sumado a ello tener responsabilidad de bebé en casa, mi madre enferma de cáncer , se me dificultó en gran medida el hacer grupo, motivo por el que tomé la decisión de trabajar sola en el trabajo de investigación y a retomar mi propio ritmo de trabajo.

**4.2.4 Motivación para el trabajo en esta investigación**

Los motivos que me impulsaron a iniciar la investigación parten de lo interesante que resulta entrar en el mundo de la investigación, con solo el hecho de pensar que esa actividad la realizan los investigadores expertos en la materia y creer que una puede participar en ella; como parte de un reto personal, implica demostrarse a uno mismo que lo puede hacer, con riesgo de equivocarse y aprender de lo que se realiza, lo que obliga a realizar instrumentos, aplicarlos, analizar, pensar y crear.

Asimismo la necesidad de poner en práctica lo recibido en la formación académica específicamente en el campo educativo.

**CAPITULO V**

**5.0 DISEÑO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

Para este apartado es necesario considerar los siguientes aspectos que se tomarán en cuenta para la realización de la investigación.

**5.1 HIPOTEISS - ACCION**

En la presente investigación se plantea la hipótesis de trabajo retomándola textualmente como lo define la Real Academia Española 1992. “Una hipótesis de trabajo es la que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de la investigación”.

Por lo tanto, se establece una hipótesis explicativa la cual intenta considerar una de las ideas que a uno se le ocurre en el estudio del problema que es la siguiente:

“Los maestros y maestras en el diario convivir muestran un deterioro en las Relaciones Interpersonales, provocando con ello que el clima democrático se encuentre afectado en el Centro Escolar”.

Se enuncia una hipótesis propositiva la cual intenta orientar respecto a su solución: “Seguramente, las Relaciones Interpersonales se mejorarían entre personal docente y administrativo. Si existiera la disposición de mejorar la gestión institucional y se asumiera la vida democrática desde la práctica diaria de maestros y maestras”.

**5.2 ESTRATEGIAS Y RECURSOS A EMPLEAR EN LA RECOGIDA DE DATOS**

Partiendo de que el objeto de investigación “las Relaciones Interpersonales” se terminó, se mencionan las estrategias y recursos empleados en ésta investigación.

Para la consecución del referido plan de trabajo, se desarrollarán las siguientes fases de ejecución:

#### Actividades de iniciación

En base a libros de texto se buscará información teórica sobre las Relaciones Interpersonales, gestión de calidad en los Centros Educativos, como parte de material de apoyo sumado a las asesorías programadas, hacer visitas al Centro Escolar para solicitar la apertura de oportunidad para realizar el trabajo de investigación, se determinarán las variables a analizar, el tipo de instrumento de investigación a utilizar, contando con la previa revisión y aprobación del Asesor encargado.

Se elaboran tres instrumentos que son la guía de observación, entrevista dirigida a maestros y maestras; así como una entrevista dirigida a la Directora, a través de la metodología vivencial de expresar en papel lustre de colores la temática a investigar y la aplicación de la sociometría que consiste en diagramar en el grupo de relaciones que se dan internamente (mapa situacional).

**CAPITULO VI**

**6.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

**6.1 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA SELECCIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se realizó en el Centro Escolar República Dominicana. Del Municipio de San Salvador, en donde se detectarán una serie de problemas, para las cuales se hizo necesario utilizar la metodología de “investigación - acción” para comprobar a través de la observación participante y realización de entrevistas, cuestionarios cómo las “Relaciones Interpersonales” se encuentran y así mejorarlas para alcanzar un clima democrático en el Centro Escolar.

La investigación – acción puede describirse[[25]](#footnote-25) que es el Método de investigación a través del cual se conocen de una manera más amplia y profunda los problemas presentes en el Centro Escolar con el propósito de profundizar en el diagnóstico y de influir en su solución, en este proceso de conocimiento y de cambio están presentes los miembros de la comunidad educativa (maestros/as, Directora, personal Administrativo) con quien se interactúa en forma permanente y directa.

Este tipo de investigación implica una ideología comprometida con el cambio social a fin de mejorar las condiciones de vida, de trabajo y relaciones más humanizantes en el Centro Escolar.

El lema en que se apoya la investigación – acción es “el de conocer científicamente la realidad (a través de la investigación) a fin de transformarlos (mediante la práctica social)”.

* 1. **TIPO DE ESTUDIO**

La investigación es documental y de campo.

Es documental ya que se a recurrido al análisis de varias fuentes secundarias como libros, documentos, folletos que sirvieron de base para la elaboración del marco teórico y conceptual de referencia y el sistema de hipótesis.

Es de campo, porque la información recolectada se obtuvo directamente de la comunidad educativa.

Por su nivel de profundidad la investigación realizada es de tipo “descriptiva”, pues se ha elaborado una descripción de las Relaciones Interpersonales existentes entre Directora y docentes y personal administrativo con la participación de todas y todos los involucrados.

* 1. **POBLACION Y MUESTRA**

**6.3.1 Población**

Los sujetos de estudio de la presente investigación son: Maestros y maestras del turno vespertino del Centro Escolar República Dominicana.

* + 1. **Selección de la muestra**

Para conocer el comportamiento de las variables objeto de estudio y debido a que el universo lo constituyen la comunidad educativa, la muestra elegida son nueve maestros y maestras del referido Centro Escolar, incluyendo a la Directora, Secretaria, esto permite la posibilidad de tomar en cuenta tanto personal docente como administrativo.

La muestra de maestros y maestras fue determinada en forma selectiva y no aleatoria, considerando que el grupo es pequeño se encuentran interesados, maestros y maestras en iniciar una investigación relacionada al tema como parte de su formación académica.

* + 1. **Criterios de selección para elegir la muestra**
1. Edad de 30-50 años
2. Agrupar a sexo masculino y femenino
3. Ejercer la docencia en el Centro Educativo y área administrativa.
4. Tener interacción permanente las personas involucradas con las Relaciones Interpersonales.
5. Tener compromiso con la institución en su misión, visión y funcionamiento de la misma.
6. Tener disposición de iniciar una investigación en el Centro Educativo.

**6.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Para la investigación – acción “triangular”[[26]](#footnote-26) una investigación consiste en recoger información desde diferentes perspectivas, con el fin de contrastar y comparar los hechos, comprobar su autenticidad y observar las diferencias o semejanzas. Para efectos de estudio y de esta investigación se hará uso de la triangulación multiplicando los métodos que implica que para la recepción de datos de la investigación se utilizaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

1. La observación participante: la que permite a la investigadora introducirse en el escenario del Centro Educativo para captar lo que realmente ocurre, participando “coparticipativamente”, es decir, su propio accionar, en el cual no existe una pauta a seguir solo lo que sucede en determinado momento de la recolección de datos, para luego hacer apuntes de lo observado.
2. Las notas de campo: acá se recoge lo observado a través de escritos, de sucesos, impresiones, observaciones e interpretaciones extraídas de la observación participante.
3. Grabaciones: se recoge por medio de una grabadora de audio, las respuestas que brinden los entrevistados(as) de preguntas o temáticas relacionadas al tema a investigar, lo que permite escuchar lo hablado.
4. Las entrevistas y cuestionarios: en esta investigación se trabajó con las entrevistas estructuradas y semiestructuradas en las cuales, en la entrevista estructurada el entrevistado(a) se limita a ir respondiendo a las preguntas que la entrevistadora le formule, en la entrevista semiestructurada, la entrevistadora aporta inicialmente preguntas previamente preparadas pero a propósito; el entrevistado(a) puede aportar temas nuevos, relaciones y contextos no previstos de los cuales son dos entrevistas.
* Entrevista dirigida a la Directora del Centro Escolar. La cual es una guía de entrevista estructurada que tiene como objetivo determinar la forma en que se visualizan las relaciones interpersonales por parte de la directora, consta de ocho preguntas.
* Encuesta dirigida a docentes. Esta técnica tiene como objetivo obtener información sobre el tipo de relaciones interpersonales, consta de once preguntas abiertas.
1. Guía de observación: acá se toma en cuenta todas las variables impactantes en la funcionabilidad de las Relaciones Interpersonales en el Centro Escolar por medio de indicadores como una lista de verificación por parte de la observadora que la aplica; contiene veintiséis numerales.
2. Es sociométrico: Es una técnica por medio de la cual se captan las relaciones sociales que se establecen entre Docente, Directora y personal administrativo.

Nos ayuda a comprender los comportamientos de las personas, grado de aceptación o rechazo de cada una de las involucradas, liderazgo, etc..

Se aplica con todos los miembros del grupo con previa aceptación de ellos hacia la investigadora para que expresen con que personas estarían dispuestos a formar grupos, equipos, su mejor amigo(a), quien es líder en el Centro Escolar, etc.

Los resultados son expresados en un gráfico llamado sociograma.

**6.5 PROCEDIMIENTO**

Para la obtención y recolección de la información se consultó bibliografía referente a relaciones humanas, psicología industrial, resolución de conflictos, gestión en educación, visitando las siguientes instituciones: Ministerio de Educación (Departamento de Recursos Humanos, Pedagógicos y de Capacitación), Universidad de El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, Universidad Centroamericana UCA, FEPADE, Canal 10 de Televisión Educativa, Centro de Estudio del Derecho, en las cuales se realizaron conversaciones con docentes, psicólogos, administradores, personal administrativo, facilitadores, Directores que se relacionan , viven y tienen dominio sobre las Relaciones Interpersonales, se buscó información en internet sobre medidas de calidad, libros, separatas, folletos, documentos, como vía metodológica, así como con los asesores pedagógicos del Ministerio de Educación.

En complemento de lo anterior se realizó lo siguiente:

1. Se solicitó permiso a la Dirección para realizar la investigación y posteriores visitas a ella, así como administrar los instrumentos de investigación.
2. Se diseñaron tres instrumentos de investigación, la entrevista a Directores, encuesta dirigida a maestros y maestras y una guía de observación, así como un test sociométrico.
3. Se hicieron observaciones muchas veces en el Centro Escolar dentro y fuera del aula, en la Dirección, los recreos y reuniones con la Dirección del Centro Escolar; con lo cual se obtuvo información de la situación real de la forma en que son las Relaciones Interpersonales entre la comunidad educativa (solo maestros, directora y personal administrativo).
4. Se administraron los instrumentos diseñados en hora clase para no interferir con las actividades docentes, y en una reunión grupal.
5. Posteriormente, se tabularon y analizaron los datos de cada uno de los instrumentos aplicados, haciéndose una interpretación cuantitativa y cualitativa de los datos; valiéndose del análisis porcentual, por considerarlo adecuado al tipo de investigación realizada.
6. Los resultados obtenidos, se presentan en cuadros de porcentaje y cuadros de resultados, como en gráficos.

**CAPITULO VII**

**7.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**7.1 ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

En base a la información obtenida por medio de los instrumentos aplicados en esta investigación se ha elaborado el siguiente análisis e interpretación de resultados de cada instrumento en el orden siguiente:

* Encuesta a profesores(as)
* Entrevista a Directora
* Guía de observación

El análisis e interpretación de los anteriores se distribuye así:

En las 9 encuestas aplicadas a maestros y maestras del Centro Escolar República Dominicana, se ha analizado e interpretado primero los datos generales y posteriormente los indicadores en cada pregunta que contiene el instrumento, realizando un análisis individual de cada una de ellas.

En la entrevista dirigida a la Directora del Centro Escolar se analiza los ítem en un cuadro de resultados.

Para continuar con la guía de observación que se anexa en el presente documento de investigación se evidencian las relaciones interpersonales entre directora-profesores(as), profesores(as)-directora y profesores-profesoras.

Finalizando con el test sociométrico aplicado a los docentes para conocer el comportamiento, grado de aceptación o rechazo y el liderazgo; los que se reflejan a través de gráficos característicos de ésta técnica.

**7.1.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PROFESORES Y PROFESORAS.**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a maestros y maestras del Centro Escolar “República Dominicana”, se hace el análisis de cada una de las preguntas.

# Cuadro No. 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Texto de la pregunta | Alternativas de respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Edad | 1. No contesto
2. De 30 a 35 años
3. De 36 a 40 años
4. De 41 a 45 años
5. De 46 a 50 años
6. De 51 a 55 años
 | 133011 | 11.1133.3333.3300.0011.1111.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

Los resultados obtenidos en el cuadro No. 1 indican que de los 9 maestros encuestados la mitad es 66.66% tiene edades que oscilan entre 30 a 40 años. El 11.11% tiene entre 46 a 50 años y el resto un 11.11% de 51 a 55 años, solo un 11.11% no contestó.

Se concluye que la mayoría de maestros y maestras están entre los 30 y 40 años y el resto entre los 46 y 55 años.

# Cuadro No. 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Sexo | MasculinoFemeninoNo contestó | 360 | 33.3366.660.00 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

En cuanto al sexo, el porcentaje mayor corresponde al sexo femenino con un 66.66%, y al sexo masculino un 33.33%.

Como puede observarse, la gran mayoría de maestros pertenecen al sexo femenino y una minoría al sexo masculino.

# Cuadro No. 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Nivel académico | 1. No contesta
2. Profesor(a)
3. Licenciatura en CC. De la Educ.
4. Otras licenciaturas

Psicología Idioma Inglés Ciencias Jurídicas | 222111 | 22.2222.2222.2211.1111.1111.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

Referente al nivel académico o formación académico de los maestros(as) de acuerdo a los resultados de éste cuadro el mayor porcentaje de 22.22% corresponde al nivel I Profesorado y un 11.11% manifestó licenciatura en Ciencias de la Educación.

La mayoría de los maestros(as) encuestados poseen una formación académica en diversas áreas como son Licenciatura en Psicología, Idioma Inglés, Ciencias Jurídicas correspondiente a la Docencia I y la minoría a Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación.

# Cuadro No. 4

# Docentes Encuestados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativa de Respuesta | CifraAbsoluta | **%** |
| Grado que atiende | Primer CicloSegundo Ciclo | 63 | 66.6633.33 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro número 4 el mayor porcentaje es de 66.66% que corresponde a docentes que atienden primer ciclo y el resto lo hace en el segundo ciclo.

Por lo tanto el mayor número de docentes encuestados atienden primer ciclo y un número menor atiende segundo ciclo.

# Cuadro No. 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Otro trabajo | 1. Turno mañana en la institución?
2. Consultora
3. Otro colegio
4. Facilitador
5. No
 | 11115 | 11.1111.1111.1111.1155.55 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro número 5 el 55.55% no tiene otro trabajo, el 11.11 y dice trabajar como facilitador, consultor y en colegio y solo un 11.11% en la mañana.

# Cuadro No. 6

# Tiempo de Laborar en la Institución

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Tiempo de trabajar en la institución. | 1. 6 meses
2. 1 a 5 años
3. 6 a 10 años
 | 243 | 22.2244.4433.33 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo al tiempo que tienen de laborar los docentes en la institución el 44.44% tiene de 1 a 5 años; el 33.33% de 6 a 10 años y sólo el 22.22% tiene 6 meses.

Por lo que la mayoría de maestros y maestras tiene un buen tiempo de trabajar en la institución y solo unos pocos acaban de entrar al proceso de trabajar en la institución.

# Cuadro No. 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Ha realizado algún tipo de cambio docente? | 1. Si
2. No
 | 63 | 66.6633.33 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |
| Marque cuáles | Traslado1. Permuta
2. Interino
3. Ninguno
 | 6111 | 66.6611.1111.1111.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo al cambio docente el 66.66% lo ha realizado y el 33.33 no lo ha realizado. El tipo de cambio realizado ha sido en un 66.66% traslado y un 11.11% interinato y un 11.11% ninguno.

El mayor número de docentes ha realizado cambio docente hacia ese centro escolar por diversos motivos, distancia, a concurso de la plaza, mejora.

# Cuadro No. 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Cómo se siente con el grado que atiende actualmente? | 1. Satisfecho
2. Insatisfecho
3. Aún adaptándose
 | 900 | 100 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los maestros y maestras está satisfecho con el grado que atiende.

Por lo tanto todavía los docentes se encuentran satisfechos con el grado que atienden actualmente sintiéndose cada uno capaz de desenvolverse según el nivel de atención, de acuerdo a las habilidades y destrezas que ponen en práctica.

# Cuadro No. 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Cuándo realiza una acción en la institución necesita pedir a la dirección lo siguiente: | 1. Asesoría
2. Permiso
3. Asesoría y permiso
4. No consulta
 | 1260 | 11.1122.2266.66 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro No. 9 la mayoría de encuestados que corresponden al 66.66% mencionan pedir asesoría y permiso sólo el 22.22% pide permiso y el 11.11% asesoría.

# Cuadro No. 10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Cómo trabaja mejor usted en las actividades del quehacer educativo? | 1. Solo
2. En pareja
3. En trío
4. En grupo

En pareja y equipo1. En equipo
2. Le es indiferente
 | 0101151 | 011.11011.1111.1155.5511.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro No. 10 el mayor porcentaje es de 55.55% corresponde al trabajo en equipo, un % trabajo en grupo, un 11.11% trabajó en pareja y un 11.11% le es indiferente.

El mayor número de docentes encuestados prefiere trabajar en equipo las actividades del quehacer educativo lo que facilita la obtención de resultados en las metas y objetivos de la institución así como el respeto a la diversidad de pensamiento y la apropiación del “nosotros” al hablar y actuar. El resto lo hace en grupo, en pareja y solo uno le es indiferente como se haga.

# Cuadro No. 11

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| En reuniones con el personal docente usted hace lo siguiente: | 1. Sugiere
2. Opina
3. Sugiere y opina
4. Se une a los demás
5. Se impone
6. No dice nada
 | 153000 | 11.1155.5533.33 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a la actitud que los maestros(as adoptan en reunión docente el 55.55% sugiere al 33.33% sugiere y opina y el 11.11% opina.

Lo que refleja la encuesta que la mayoría de los maestros y maestras tienen espacio para surgir y opinar sobre temas relevantes para el centro educativo.

# Cuadro No. 12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Supervisa la directora su trabajo? | 1. Si
2. No
 | 90 | 100 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro No. 12 el 100% de los encuestados manifiesta que si existe supervisión de la directora hacia el trabajo del docente.

Por lo anterior existe una supervisión de la directora dentro de sus funciones y al responder los encuestados lo hacen sin ningún malestar.

# Cuadro No. 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿En qué forma lo realiza? | 1. No contesta
2. Visitas periódicas al aula
3. Revisa guiones de clase
 | 144 | 11.1144.4444.44 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro No. 13 el 44.44% de los encuestados manifiesta lo realiza a través de visitas periódicas al aula 44.44% revisa guiones de clase y el 11.11 no contesta.

Dentro de las funciones administrativas la directora realiza la supervisión y control del proceso educativo a través de la combinación de visitas periódicas al aula y la revisión de guiones de clase.

# Cuadro No. 14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Quién es su mejor amigo(a) dentro de la institución? | 1. No contesta
2. Todos son compañeros, no amigos(as)
3. La directora
 | 342 | 33.3344.4422.22 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

Los resultados obtenidos en el cuadro No. 14 indican que de los 9 maestros(s) encuestados el 44.44% opina que todos los maestros(as) son compañeros(as) de trabajo, un 33.33% no contestó y un 22.22% menciona a la directora como su mejor amiga.

Se concluye que las relaciones interpersonales son de tipo laboral o sea compañeros de trabajo y no de amistad según la mayoría de encuestados.

# Cuadro No. 15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿La directora transfiere autoridad al docente en la institución? | 1. No contesta
2. Siempre
3. Casi siempre
4. Nunca
 | 3240 | 33.3322.2244.44 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

En cuanto a la transferencia de autoridad, el 44.44% de los encuestados contestó que casi siempre, el 33.33% no contestó y el 22.22% dijo que siempre.

Como puede observarse existe delegación de autoridad por parte de la directora hacia los maestros de la institución.

# Cuadro No. 16

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| En las reuniones de trabajo que se realizan con la directora la actitud que tiene es la siguiente: | 1. Explica
2. Informa
3. Explica e informa
4. Evita opiniones
5. Todas las anteriores
 | 13212 | 11.1133.3322.2211.1122.22 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

En lo referente a la actitud de la directora en las reuniones de trabajo el 33.33% de los encuestados contestó que informa, el 22.22% explica e informa, el otro 22.22% que hace todas las anteriores, un 11.11% dice que explica y un 11.11% evita opiniones.

Se puede concluir que la actitud que toma la directora en las reuniones de trabajo en primera instancia es de informar y en segunda instancia informa y explica generalmente poco evita las opiniones de sus colegas de trabajo, eso es bueno para generar el clima democrático que debe vivirse en la institución.

# Cuadro No. 17

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| ¿Cuál es la forma de comunicación de la dirección hacia el personal docente? | 1. Oral
2. Escrita
3. Oral y escrita
4. Personal
5. Grupal
6. Oral, personal y grupal
7. Todas
 | 3012111 | 33.3311.1122.2211.1111.1111.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

La forma de comunicación de la dirección según los encuestados contestaron que en la forma oral un 33.33%, un 22.22% de forma personal, oral y escrita un 11.11%, grupal 11.11% y oral personal y grupal 11.11% todas las anteriores un 11.11% contestó que si.

La forma de comunicación que ejerce la dirección al personal docente se da en forma oral y personal lo que aumenta el grado de proximidad en las relaciones interpersonales que se realizan a diario en la institución.

# Cuadro No. 18

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | CifraAbsoluta | **%** |
| ¿Existe oportunidad para compartir con sus compañeros(as) de trabajo en la institución? | 1. Si
2. No
 | 72 | 77.7722.22 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

Los resultados obtenidos en el cuadro No. 18 el mayor porcentaje es de 88.77%, contestaron que si existen oportunidades para compartir con sus compañeros(as) de trabajo y solo un 22.22% contestó que no.

Lo anterior refleja que existen espacios para compartir como grupo y relacionarse aún más.

# Cuadro No. 19

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Si su respuesta es positiva, mencione cuáles son las oportunidades para compartir. | 1. Eventos sociales
2. Celebración de cumpleaños
3. Convivios o eventos sociales
4. No contesta
 | 324 | 33.3322.2244.44 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

En el cuadro No. 19 de los encuestados el 44.44% no contestaron, el 33.33% manifestó que a través de celebración de cumpleaños, el 22.22% en convivios o eventos sociales.

Según los porcentajes la mayoría de maestros un 55.55% menciona que las oportunidades para compartir son a través de la celebración de cumpleaños de cada maestro(a) y de convivios o eventos sociales. Fomentar valores de convivencia social y un 44.44% no contestaron debido a la ligereza de las respuestas, y a que no consideran las anteriores actividades como parte de compartir.

# Cuadro No. 20

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Entre sus compañeros(as) de trabajo ¿existe alguien que comparte sus puntos de vista? | 1. Si
2. No
 | 90 | 99.99 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

El 100% de los encuestados cree que hay personas en el centro educativo que comparten su punto de vista.

Lo anterior nos da una idea de que las relaciones interpersonales que se mantienen en el centro escolar son basados en escoger a la persona que comparten nuestros puntos de vista como un requisito indispensable para que se de la relación interpersonal.

# Cuadro No. 21

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pregunta | Alternativas de Respuesta | Cifra**Absoluta** | **%** |
| Participa usted en la toma de decisiones que se dan en el centro educativo? | 1. Si
2. No
3. Casi siempre
4. Nunca
 | 7110 | 77.7711.1111.11 |
|  | TOTAL | 9 | 100.00 |

Referente a la toma de decisiones en el cuadro No. 21 los resultados obtenidos corresponden a un 77.77% que si participan, el 11.11% no participan y el otro 11.11% nunca participan.

Según los porcentajes la mayoría de profesores(as) participan en la toma de decisiones que se dan en el centro educativo practicando la democracia entre todos y todas los que forman, el cuerpo docente de la institución.

**CUADRO DE RESULTADOS DE VALORES QUE SE PRACTICAN EN LA INSTITUCIÓN**

|  |  |
| --- | --- |
| **PREGUNTA** | **RESPUESTA** |
| ¿Cuáles son los valores que rigen el quehacer educativo? | 1. Honestidad, compañerismo, responsabilidad, sinceridad.
2. La comunicación, el respeto mutuo, el compañerismo.
3. No contesta
4. Colaboración, respeto, cooperación.
5. No contesta
6. Responsabilidad, cooperativismo, trabajo, laboriosidad, respeto.
7. Responsabilidad, cooperación, compañerismo, justicia, libertad.
8. Todos los valores
9. La responsabilidad, la calidad humana, igualdad de oportunidad.
 |

Los valores que se practican en la institución son los siguientes: Cooperación, responsabilidad, trabajo, libertad y democracia respeto a la persona humana, paz, democracia y solidaridad.

**7.1.2 CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DOMINICANA**

En base a las respuestas obtenidas en la entrevista se ha elaborado el siguiente cuadro resumen de las ocho preguntas realizadas.

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| 1. ¿Cuáles son los valores que rigen el trabajo del quehacer educativo?
 | La responsabilidad, la ética, el respeto a los demás, los derechos humanos, la solidaridad. |
| 1. Mencione aspectos que usted considere están afectando la labor docente en el centro educativo.
 | Creo que mi centro educativo tiene aspectos que afecten la labor docente como es la poca colaboración y responsabilidad de los padres de familia. |
| 1. ¿Se han presentado tensiones colectivas operacionales en la institución educativa.

Si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son? ¿qué mecanismos se emplearon para enfrentarlos? | Cuando el MINED nos hace trabajar en algún trabajo en tiempos cortos, o como MINED nos ocasiona problemas. |
| 1. ¿Cuáles son sus funciones como directora en el centro escolar?
 | Administrar recursos económicos, humanos y materiales. Dirigir y orientar a maestros, alumnos y comunidad. |
| 1. Qué hace usted para lograr los objetivos en el centro escolar?
 | Trabajar junto con mis compañeros en equipo. |
| 1. ¿Quién es su mejor amigo(a) dentro de la institución?
 | No tengo. |
| 1. ¿Existen oportunidades para compartir con el personal docente en la institución?

Si su respuesta es positiva o negativa mencione cuales son: | Si X No \_\_\_Compartimos cuando celebramos cumpleaños.Despedidas, Bienvenidas y vacaciones.Celebraciones como día del maestro. |
| 1. ¿Entre sus compañeros(s) de

trabajo ¿Existe alguien que comparte sus puntos de vista? ¿Quiénes son? | Todos son mis buenos compañeros. |

 **7.1.3 CUADRO DE RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACION**

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADORES** | **RESULTADOS** |
| **Atmósfera o clima educativo**1. ¿Existe una atmósfera de cordialidad o hay un sentimiento defensivo?
2. ¿Hay tensiones personales no resueltas?
3. ¿Qué tipo de comportamiento predomina en el grupo?
 | En apariencia son cordiales pero ya estando bastante tiempo todos se encuentran a la defensiva.Si las hay.De ayuda mutua, de saber todo en relación a la educación y la administración del Centro Escolar. |
| **Comunicación**1. ¿Tienen los maestros(as) suficiente conocimiento para coordinar las actividades eficazmente?
 | Si las hay |
| **Participación**1. ¿Contribuyen todos los miembros a la discusión grupal?
2. ¿Existen oportunidades para que todos participen?
3. Asumen todos los docentes responsabilidades?
 | No, hay 3 personas bien identificadas que confrontan.No las hay, ya que muchas de las decisiones son impuestas por la Dirección.Si las asumen a través de Comités, presentar plan de trabajo, etc. |
| **Tono de voz**1. ¿El tono que usan los maestros(as) para dirigirse a los demás compañeros es la siguiente: Suave\_\_\_\_\_ Fuerte\_\_\_\_Alto\_\_\_\_

Moderado\_\_\_\_\_ | Moderado, según puede observarse. |

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADORES** | **RESULTADOS** |
| **Expresiones Faciales**1. Por cada maestro según el grado que imparte:

 Alegre\_\_\_\_ Enojado\_\_\_\_  Triste \_\_\_\_ Serio \_\_\_\_ | De tres maestros(as) se les ve alegre, mientras cuatro se muestran serios y enojados. |
| **Formas de Relacionarse**1. ¿Cuál es la naturaleza de interaccionar dentro del grupo?

Laborales\_\_\_\_ Amistosos\_\_\_\_De camaradería\_\_\_\_\_1. Qué prevalece en el Centro Escolar según las actividades siguiente:

Antagonismo\_\_\_\_ De amistad\_\_\_\_ | La naturaleza es laboral, ya que no hay amigos(as)La primera impresión fue que es de amistad y a la vez de antagonismo tras compartir con ellos y ellas. |
| **Identidad**1. ¿Exhibe el grupo una definida evidencia de sentimiento de “Nosotros” al hablar?
2. Sienten los miembros un interés común con respecto a otros miembros y al grupo como totalidad?
3. ¿Se sienten identificados con sus compañeros de trabajo?
 | Si la hay.Si hay interés y sentimiento hacia los otros miembros y al grupo también.Si, casi la mayoría. |

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADORES** | **RESULTADOS** |
| **Conducción**1. ¿Es el esquema de conducción democrático o autocrático?
2. ¿Es rígido o flexible la dirección?
3. ¿Se delega la autoridad?
4. ¿Se toman decisiones bien definidas?
5. ¿Se comparte la determinación de las decisiones?
6. ¿La Directora es una persona líder?
 | Es democrático ya que se reúnen y discuten docentes, directores.Es flexible y accesible.En algunas ocasionan aunque generalmente no sucede así.Si.Si, algunas veces, otras son impuestas según se observó.Si, tiene ese don de liderazgo y lo hace muy bien. |
| **Ética Profesional**1. ¿Existe por parte de los maestros(as) actitudes de expresarse de sus compañeros(as) de forma no correcta?

 Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_1. ¿Explique actitudes de creer que se sabe más que los compañeros(as) en todos los aspectos:

Culturales\_\_\_\_ Morales \_\_\_\_Religiosos\_\_\_\_ Aprendizaje\_\_\_\_Dirección \_\_\_\_ Manejo de personal\_\_\_\_ | No, no las hay, ya que se pudo observar que nadie habla de sus compañeros(as) en ese aspecto son reservados.Si en todos, pero más en aprendizaje y dirección, se puede percibir y detectar en las conversaciones que sostienen cada uno de los observados. |

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADORES** | **RESULTADOS** |
| **Democracia**1. ¿Existe respeto entre los maestros(as)?
2. ¿Existe derecho de decisión por parte de los maestros(as)?
3. ¿Se respeta las diferentes formas de pensar y actuar?
 | Si, es raro ver este indicada puesto en práctica.No, en algunas ocasiones les es más fácil no hablar.Si, escuchan lo que dicen los compañeros(as), pero cada uno hace caler su punto de vista. |
| **Actuaciones**1. ¿Durante toda la jornada todos los miembros del Centro Escolar muestran el siguiente comportamiento?:

Saludan\_\_\_\_ Piden las cosas por favor \_\_\_\_\_ Mantienen un buen trato \_\_\_\_\_Se despiden \_\_\_\_\_Fomentan la armonía \_\_\_\_\_ | Si saludan, piden por favor, agradecen, escuchan. No mantienen un buen trata ya que se ponen a la defensiva. Hacen malas caras, se despiden y casi la mayoría fomenta la armonía un 30% no lo hace. |

**7.1.4 Hoja de resultados de la aplicación del test sociométrico.**

**1. Pregunta:**  Suponga que éste grupo debiera organizarse sobre una base permanente. ¿A quién preferiría usted como presidente?

 **Resultado:**

**Interpretación:** El apiñamiento de las flechas alrededor del N° 9 sugiere firmemente que la Directora Srita. Patricia Morales es la mujer para la presidencia.

 Los miembros 1,4 y 7 opinan que no es la persona y tampoco eligen a otros.

**CAPITULO VIII**

**8.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**8.1 CONCLUSIONES**

Según el Diagnóstico realizado en el Centro Escolar República Dominicana se pudo conocer los indicadores que muestran como se desarrollan las relaciones interpersonales entre el personal docente y Directora; con base a los resultados del Capítulo anterior se concluye lo siguiente:

1. Las variables que impactan en gran medida la funcionabilidad en la institución educativa son la economía y la globalización que actualmente está viviendo el país, ya que los docentes se ven obligados a tener doble turno o a laborar en otra institución, se antepone la relación laboral.
2. En lo referente al Clima Organizacional o Ambiente Educativo existe en la institución una atmósfera de cordialidad y son pocos los maestros según se refleja en el cuadro número 9 en número que muestran un sentimiento defensivo ante propuesta y cambios situacionales; el tipo de comportamiento que predomina es de que cada quien realiza su trabajo sin ninguna interferencia, el tono de voz que utilizan los maestros(as) para dirigirse a los compañeros es moderado y con respeto, las expresiones faciales de la mayoría son serias y alegres a la vez pero dicen mucho.
3. Las formas de relacionarse obedecen a la naturaleza de interaccionar de tipo laboral que prevalece en el grupo observado.
4. En el grupo existe un sentimiento de “Identidad” y de “Unidad”
5. El tipo de conducción es horizontal, democrático, flexible, existen delegación de autoridad por parte de la Directora hacia los maestros(as), hay participación en la toma de decisiones y se comparten los puntos de vista que cada uno tiene sobre determinadas temáticas.
6. Existen canales de comunicación efectivos que faciliten la formación de equipos de trabajo, los maestros(as) muestran normas de cortesía que fortalece el modelo que los alumnos(as) toman de sus acciones en el diario convivir de la escuela, así también en el grupo encuestado existe predominio de la “Ética Profesional”.
7. Sobre el área administrativa la Directora es una líder elegida no impuesta, de tipo democrática que permite el abrir espacios para la construcción de la democracia, convirtiéndose en la principal dinamizadora y orientadora de la acción en el Centro Educativo.
8. Ahora bien, dentro de los que están considerados como importantes para afectar la labor docente y por ende las relaciones interpersonales la gran mayoría el 100% contesta que no existe ningún problema de relación, solo la falta de colaboración de padres de familia, material didáctico, el tiempo en relación a la gran gama de actividades que deben cubrirse durante todo el año escolar, como dato importante encontrado a través de las encuestas y la observación son las actitudes de los maestros(as) sobre aspectos relacionados en sentirse Autosuficientes y el dominio completo en relación a temas sobre cultura, de aprendizaje, de manejo de personal y de administración, relaciones de poder.
9. En el Centro Educativo existen valores compartidos delegación de responsabilidades y comparten de manera coherente los valores, la planificación, no así; las líneas de poder y de comunicación existiendo un conflicto que no se dice, ni se expresa pero si se percibe en las actitudes poco usuales de no aceptar la forma de ejercer el poder implicando ello, que el ejercicio democrático se vea en crisis de forma sutil y paulatina.
10. La institución se encuentra orientada estratégicamente cada maestro(a) sabe lo que debe hacer hasta cierto punto ya que se limita a tres cosas fundamentales 1) Dar clases, 2) Conducción de un grupo de alumnos(as), 3) Planificar y evaluar. Eso limita la eficacia, entendida en el rol del docente en el siglo XXI.
11. El proceso educativo está orientado con el lenguaje común de equipo, existe una visión creativa del trabajo, y sentimiento de propiedades lo que hace que halla compromiso en el logro de objetivos con debilidad en definir las funciones que los docentes tienen en la labor educativa en relación a 4 cosas fundamentales: Desarrollar una clase, atender a un grupo de alumnos(as), conducir y presentar informe a la dirección, son pocos los que agregan el orientar a los alumnos(as) y ninguno manifestó el principio constitucional de tener el pleno ejercicio de la participación democrática.
12. Para finalizar los procedimientos metodológicos fueron enfocados a captarlo empíricamente observable, pero queda el elemento de interpretar el lenguaje no verbal, que es muy importante en la comprensión de significados y significantes. Existe el valor del bien común que consiste en el respeto de los derechos y cumplimientos de los deberes de la persona humana, falta tolerancia como parte de la tónica en que se desarrollan las relaciones entre maestros y maestras.
13. Tipo de autoridad se combina en dos tipos de línea y de asesoría en la que la organización pretende que influya en el resto de los miembros del Centro Educativo tiene una autoridad en línea sobre los maestros(as) y la asesoría cuando sea necesario este se da así debido al tiempo del cual disponen no queda espacio para consultar muchos aspectos.
14. Hay utilización de material didáctico por todos lados de la institución.
15. Existe una organización interna bien estructural hay responsables de comités, buena distribución del espacio, un ambiente ecológico, zonas de juego en escuela limpia. En relación a los niveles de disposición de los trabajadores existe satisfacción con la profesión y cargo ejercido actualmente, lo contrario con la satisfacción de participar más en las decisiones del Centro Escolar, a ser tomados en cuenta sus capacidades y sugerencias en todos los aspectos aunque parezcan muy pequeñas.
16. Hay un organigrama de funciones. Las relaciones , los maestros se llevan bien, platican, tiene bastante comunicación, saludan, asumen responsabilidades, supervisa la Directora y respeto.

**8.2 RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se hace necesario visualizar por parte de todos los involucrados el dejar un precedente formativo y de continuidad por parte de la institución educativa en lo siguiente:

1. Que la Dirección emplee métodos para identificar las necesidades de los profesores, profesoras por ejemplo:
	1. Encuestas
	2. Buzón de sugerencias
	3. Reuniones personales
	4. Grupos de discusión
	5. Tomar acciones de notas de la Dirección, reconocimiento público que tienen un impacto psicológico para elevar la autoestima.

Una vez identificadas las necesidades de las personas que trabajan en el Centro Escolar se hace necesario diseñar planes y programas para satisfacer esas necesidades con capacitaciones.

1. Deberá solicitarse apoyo al MINED a través de Asesores Pedagógicos sobre la actualización y capacitación sobre el tema “Gestión de Calidad”.
2. Promover el nivel de formación de los maestros y maestras en el desarrollo profesional.
3. Crear espacios de liderazgo personal, visto desde la óptica que “Liderar es educar” ya que cada educador es un líder, desechando con esto; la idea de otros tipos de control, autoridad y poder.
4. Aumentar los espacios de convivencia grupal en la que la felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en estos tiempos.
5. Se recomienda a la Dirección de maestros(as) aplicar de forma constante la técnica del mapa situacional ante cualquier situación referida a las Relaciones Interpersonales ya que es importante conocer las posiciones de los docentes para vencer resistencias y rechazos inconfesables, con la finalidad de ejercer el pleno derecho de la Democracia y el apoyo para el proyecto institucional.
6. Escuchar las opiniones que los maestros(as) tienen respecto al rendimiento Académico de los alumnos para buscar la mejor forma de exigencia Académica como parte de la filosofía institucional.
7. Se hace necesario retomar algunos aspectos de la Ley General de Educación en lo relacionado al Gobierno Escolar, a los “procesos” de participación democrática ya que en la actualidad y ante los nuevos cambios se requiere que en el Centro Escolar exista una estructura orgánica verdaderamente representativa de los intereses de la comunidad educativa para que el proceso educativo funcione como parte de favorecer el clima de Democracia con un total respeto a la figura gerencial que es la Directora.
8. Estimular al personal mediante la conciliación de conflictos y controversias, mirar éstos como una potencialidad de cambio.
9. Delegar y compartir el poder con todos los miembros de la comunidad educativa.
10. Deberá recordarse que la profesión pedagógica por naturaleza genera altos niveles de tensión y comparativamente más tensión que otras profesiones.

Por todo lo anterior se presenta por escrito y en otro apartado una Propuesta Teórica con la finalidad de ser una herramienta útil en los procesos de las Relaciones Interpersonales del Centro Escolar República Dominicana.

**CAPITULO IX**

**9.0 RECONSTRUCCION Y SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA**

 **9.1 PERIODO EN EL QUE SE DESARROLLO**

 La realización de el trabajo de investigación está comprendido desde el 21 de Enero al 31 de Octubre del 2002, en el Centro Escolar República Dominicana.

 **9.2 ACTIVIDADES Y FASES QUE SE DESARROLLARON**

 Para la consecución se desarrollaron las siguientes fases de ejecución:

 **9.2.1 Actividades de Iniciación**

La experiencia de investigación acción de tipo colaborativo, revive todo el proceso desde la elección del tema que sale de lo común a investigar, como la búsqueda de libros de textos, folletos, internet, publicaciones recientes del Ministerio de Educación sobre las Relaciones Interpersonales, gestión de calidad en los Centros Educativos como parte del material de apoyo sumado a las asesorías programadas con la visita al Centro Escolar para solicitar la apertura de oportunidad para realizar el trabajo de investigación, la Directora y demás personas fueron muy abiertas y me trataron muy bien aceptando la idea, se determinó las variables a analizar, el tipo de instrumento a utilizar, contando con la previa revisión y aprobación del asesor encargado.

 Se elaboraron tres instrumentos la guía de observación, entrevista dirigida a maestros y maestras así como una para la directora, guía de observación, test sociométrico, que consiste en diagramar en el grupo las relaciones que se dan internamente ubicando la posición que cada uno ocupa.

 **9.2.2 Actividades de Ejecución**

 Se procedió después de varias visitas a levantar el diagnóstico sobre como funcionan las relaciones interpersonales en el Centro Educativo aplicando cada uno de los instrumentos en horas clases para no interferir y para la labor docente, tomando tiempo y disponiendo de 2 días para ello, el test sociométrico se aplicó en un breve descanso al final de la jornada recogiendo los resultados, procesándolos, digitándolos para posteriormente ser presentado al asesor y director.

 **9.2.3 Actividades de Culminación**

 Previamente se había elaborado un programa de Capacitación dirigida a docentes y personal administrativo del Centro Escolar sobre “Relaciones Interpersonales” que debía ser impartida por mi persona, cuya duración fue de una jornada por la tarde en la que se darían a conocer los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, esto se contempló como una “Devolución y aporte significativo” por parte de la investigadora.

 A continuación se presenta su descripción detallada.

## 9.2.4 Descripción de las actividades

El taller se planificó de acuerdo a las necesidades de los docentes en el centro escolar República Dominicana, el cual tuvo una duración de cuatro horas en el turno vespertino, aplicando el Programa Respuesta a los Conflictos RCC que es un Programa aplicado en la gran mayoría de ámbitos tanto educativo, psicológico y laboral.

La integración se dio mediante una actividad específica y separada que utiliza su propio ritmo y tiempo a través del Aprendizaje por experiencia, haciendo, practicando habilidades de comunicación, cooperación, afirmación y resolución del conflicto.

Se brindó un almuerzo para los docentes y personal administrativo, estando presente con un receso para levantar lo utilizado, dando inicio con el taller, entregando una tarjeta motivadora a cada maestro(a) sobre su esmero y dedicación en el presente año lectivo 2002. (La Directora hizo referencia por escrito a cada maestro y maestra, sobre lo que más se destacó en el año y el apoyo recibido, ya que es ella quien conoce mejor a cada uno, con firma y sello de la Dirección).

La actividad está enfocada a reafirmar la autoestima. Se presentó la Agenda del día para preguntar si les gustaría hacer una modificación, esto es importante por que fortalece, da poder y responsabilidad.

Se formó un círculo, esto permite que todas las personas se puedan ver unas con otras y sentirse iguales, utilizando la siguiente dinámica “Los impulsos eléctricos” tomados de la mano, la facilitadora aprieta la mano de una de las personas que se encuentran a su lado, así sucesivamente hasta finalizar por donde se dio inicio, esto generó nerviosismo en los participantes mostrando todas sus emociones.

Posteriormente se dio lectura al texto de la “Difamación del Lobo” en el que se pone de manifiesto los puntos de vista que cada uno tiene sobre determinada situación, generando después discusión al respecto, esto fortaleció el inicio del abordaje de lo que son las Relaciones Interpersonales exponiendo el tema de manera dinámica de Aprender Jugando, se formaron grupos de trabajo de 3 personas para dar lectura a la hoja “Las clases de conflictos” en la que se hizo análisis para exponerlo posteriormente por los miembros del grupo, todos y todas pensaron y hablaron sin miedo lo que pensaban.

Se hizo receso para tomar un refrigerio. Acá compartimos, reímos, nos escapamos un ratito de la rutina diaria.

Para continuar con el tema de los Principios Democráticos en la vida diaria preguntando cuáles creen que son los Principios o valores que tienen que regir la Vida de las personas. Mostrando dibujos haciendo uso de la Metodología SARAR a través de láminas ilustrativas para que contesten cuál es el estilo de vida democrático que debería ser en la práctica. Para que en papelógrafos anoten los principios que deben regir el accionar del centro escolar. Cayendo en la cuenta de aquellos que se cumplen y los que no entre la comunidad educativa.

Finalizando con la evaluación del taller, acá la forma fue de preguntar que les había parecido el proceso comenzando desde un inicio, la primera vez que surgió la idea, que piensan aportar, sugerencias ante, las que no todos contestaron pero se recaba aquí las escuchadas ese día:

1. Me parece,
2. Yo quiero agregar otra cosa, raramente tenemos este espacio para pensar, jugar ya prender, por lo que me siento entre amigos y amigas.

**9.3 FOTOGRAFIAS DE LA CAPACITACION**

**9.4 NIVEL DE INCIDENCIA**

El proceso de Capacitación sobre Relaciones Interpersonales al grupo, tuvo los siguientes niveles de incidencia en las relaciones internas del Centro Escolar:

* Completamente no pudo ser registrado durante el monitoreo, y lo que se sabe es a través de los testimonios de los mismos educadores posterior a su ejecución.
* Se llevan mejor, hay un mejor trato
* Que estaban aprendiendo a escuchar
* A comprender a los demás
* Compartir y convivir en un clima de tolerancia aunque en ocasiones esto no es posible.
* Aumentó poco la confianza y seguridad para plantear lo que se piensa y los desacuerdos, obligando de alguna manera a la Dirección a tener puertas abiertas en ese rumbo.
* Buscar nuevas formas de comunicación.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

#### DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

**9.5 PROGRAMA DE CAPACITACION**

##### CAPACITACION SOBRE “RELACIONES INTERPERSONALES”

**Dirigida a Docentes y Personal Administrativo del Centro Escolar República Dominicana. Municipio de San Salvador.**

**Impartida por : Linda Martínez Flores.**

**El Salvador, C. A.**

**INTRODUCCION**

En el marco de la Reforma Educativa, la *Capacitación* se inscribe como un componente necesario que habilita a los docentes para lograr el mejoramiento de la Calidad de la Educación, como parte del mecanismo de apoyar los principios Democráticos en la vida diaria del centro escolar.

Comprendida la Capacitación como una herramienta útil en manos de los docentes y posterior a la realización del Diagnóstico Institucional en el centro escolar República Dominicana de San Salvador, se ofrece a los docentes la asistencia técnica oportuna y de calidad como parte de la devolución final, encaminada a generar nuevas formas de educar y apoyar en la construcción de las Relaciones Interpersonales desde el punto de vista humano, educativo y administrativo.

## OBJETIVOS

1. Contribuir a construir un clima favorable para el desempeño y la vida institucional en el centro educativo.
2. Incorporar la resolución de conflictos como práctica diaria.
3. Fortalecer conductas positivas que favorezcan el desarrollo personal de los participantes y su desenvolvimiento efectivo en el trabajo.
4. Inducir la reflexión crítica y el posicionamiento de la comunidad educativa frente a la necesidad de mejora de las relaciones interpersonales en el centro educativo.

 5- Fortalecer la mística del trabajo en equipo dentro de la institución.

**AGENDA DE TRABAJO**

12:00 m Saludo y Bienvenida

12:30 pm. Almuerzo

1:15 pm. Receso

1:20 pm. Entrega de una tarjeta motivadora a cada maestra y maestro.

1:30 pm. Presentación de la Agenda

1:40 pm. Formar un circulo con la dinámica “Los impulsos eléctricos”

2:20 pm. Lectura de “La difamación del Lobo”. Generar Discusión

2:25 pm. Desarrollo del tema “Las Relaciones Interpersonales”

2:45 pm. Las clases de conflictos (Formación de grupos de trabajo)

3:15 pm. Refrigerio

3:30 pm. Principios Democráticos en la vida Diaria

4:20 pm. Evaluación

4:30 pm. Cierre

## CONTENIDOS

* Autoestima.
* Puerta de entrada “La difamación del lobo” (manifestación de los puntos de vista que cada persona tiene sobre determinada situación).
* Las Relaciones Interpersonales.
* Clases de conflicto.
* Los principios Democráticos en la vida diaria.

## DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA

**Concepto de Autoestima:**

Es el grado de gusto o disgusto que una persona siente por sí misma, es decir un sentimiento que está conformado por la influencia que el medio ejerce sobre cada persona, desde su infancia. En nuestro medio la baja autoestima es casi un problema de todos ya que somos continuamente bombardeados con críticas y juicio de los demás.

**¿Dónde se forma la Autoestima?**

Es muy importante reconocer que la Autoestima se aprende primero en la familia, es desde el hogar, en las relaciones que tenemos con nuestros padres, hermanos y personas significativas en donde aprendemos a valorarnos, querernos y aceptarnos a nosotros mismos.

La autoestima va tomando forma desde la infancia, por eso se hace necesario revisar las órdenes parentales negativas y sustituirlas por otras positivas, esto quiere decir que la autoestima se puede mejorar y elevar hasta un nivel saludable logrando la aprobación social hallando auto-respeto, alcanzando prestigio, poder o teniendo éxito en el trabajo.

Otro lugar del cual nosotros aprendemos es la comunidad en la que nos toca vivir, ya que esta moldea nuestra vida y la capacidad de darnos a los demás, la autoestima es actuar también sin egoísmos, sabernos dar a los demás ayudándoles a que se superen.

Es necesario recalcar que la Autoestima Personal se forma en el proceso de aprender ¿Quién soy?, del trato que damos y recibimos de las otras personas y del ambiente que nos rodea. Sobre esto es muy importante reconocer que si queremos que se nos trate bien que la gente nos respete, tenemos que comenzar respetando y valorando a los demás y tratándolos como queremos que se nos trate.

**AUTOESTIMA ES:**

* Amar, apreciar, estimar y valorar nuestra propia persona
* Hacer valer nuestros derechos, sin menospreciar los derechos de los demás.
* Reconocer nuestras cualidades sin egoísmo ni altanerías.
* Tratar de superarnos cada día más.
* Amarnos a nosotr@s mism@s, demostrar ese amor y ese respeto hacia quienes nos rodean.
* Aceptarnos físicamente, con el nivel social al cual pertenecemos y con nuestras cualidades positivas y negativas. Etc.

###### Niveles de autoestima

 Si la autoestima denota el grado de satisfacción que cada persona siente por sí misma, podemos clasificarla en:

* Autoestima Alta: cuando una persona se siente satisfecha de sí misma, y de su manera de comportarse tiene una autoestima alta, es decir son aquellas personas que están seguras de que tienen buenas cualidades y habilidades para tener éxito en el trabajo y seguras de resolver cualquier problema que se les presente.
* Autoestima Baja: cuando una persona no se siente satisfecha de sí misma ni de su manera de comportarse, son aquellas personas sumamente susceptibles a la influencia de los demás, es decir que necesitan constantemente de un estímulo positivo de otras personas APRA sentir seguridad en sí misma o en su trabajo, aceptando como “bueno” lo que otros aceptan y considerando como “malo” lo que otros rechazan.

Es importante mencionar que reconocer que se tiene baja autoestima es difícil para las personas, por lo tanto un mecanismo de defensa común es actuar ante los demás con prepotencia o siendo pesados al relacionarse con los demás, ya que consideran que de esa manera están demostrando que tienen “carácter fuerte” y realmente lo que están indicando es que necesitan que se les preste atención y que se siente insegura de sus capacidades.

**RELACIONES INTERPERSONALES:**

Las relaciones interpersonales son definidas como La Capacidad que tienen las personas de forma inherente o por la naturaleza misma de relacionarse, comunicarse, vincularse, estrecharse a través del cotidiano contacto personal.

Debido a que somos de raíz personas sociales, no podemos prescindir de las relaciones interpersonales, ya que es al interior de una sociedad concreta el lugar donde se conforma la personalidad al relacionarse abiertamente con los demás.

El saber manejar adecuadas relaciones interpersonales es de vital importancia, ya que son ellas las que garantizan una buena convivencia entre las personas.

Saber relacionarse con las demás personas significa:

1. Saber escuchar a los demás.
2. Saber opinar.
3. Saber sonreír.
4. Saber decir las cosas
5. Respetar la opinión ajena.
6. Apoyar a los demás
7. Saber saludar.
8. Aceptar las correcciones que nos hacen.
9. Saber comprender a los demás.
10. Saber tolerar a los demás
11. Colaborar con los demás.

Sumado a lo anterior debe tomarse en cuenta que como seres humanos estamos llamados a construir una sociedad donde reine la Paz, la Igualdad y la Libertad.

Dentro de la amplia variedad de relaciones humanas podemos diferenciar las siguientes:

* Relaciones Familiares
* Relaciones Amistosas
* Relaciones Laborales
* Relaciones Educativas

Todas estas relaciones tienen como denominador común La Persona en toda su amplitud, lo cual quiere decir que es básico fomentar, cultivar, formar y acrecentar el carácter de tal manera que permita excelentes relaciones interpersonales a fin de lograr una convivencia cada día más humana.

En las Ciencias Sociales el tema de las Relaciones Interpersonales no ha escapado a la investigación tal es el caso de la Comunicación, la Psicología o la Sociología y a los especialistas del área clínica lo cual sirve de instrumento para poder practicarla de un modo más eficaz. Por lo que se mencionarán las características de la comunicación interpersonal:

* Características Situacionales

Una manera de identificar la comunicación interpersonal podría ser observada desde una perspectiva situacional. Los seguidores de este enfoque sostienen que la comunicación interpersonal se puede distinguir de otros tipos de comunicación al especificar sus características dentro de un espacio determinado; es decir, ubicando el medio social en el que se intercambian los mensajes. Hasta hace algunas décadas la mayor parte de las teorías e investigaciones de este campo del conocimiento se basaba en la perspectiva situacional.

Tal vez la determinante situacional más importante de la comunicación interpersonal se refiere al número de comunicadores que participan en el intercambio de mensajes. Todo el “conjunto” comunicativo, que abarca desde la comunicación interpersonal hasta la comunicación masiva, se puede dividir en un grupo de criterios o normas situacionales. En primer lugar está el número de comunicadores, y esto no es casual ya que en gran medida esta característica determina los valores de los otros tres criterios. De esta manera, si un comunicador transmite mensajes a millones de personas, como ocurre en la televisión, es razonable suponer que la proximidad física esté limitada, que los canales sensoriales disponibles se reduzcan y que la retroalimentación de parte de los receptores del mensaje se retrase con frecuencia y/o que sea indirecta. En contraste, una conversación entre dos amigos favorece la cercanía gracias a la proximidad física, que les permite el empleo de todos o de la mayoría de los cinco canales sensoriales: vista, auditivo, olfativo, tacto, quinéstesis (Ver Anexo Nº 1), y hace posible la retroalimentación inmediata para ambos comunicadores, una perspectiva situacional localiza las relaciones comunicativas en un proceso que va de lo interpersonal a lo muy personal.

Además de los factores situacionales, una definición adecuada de la comunicación interpersonal deberá también tomar en cuenta determinados procesos de desarrollo asociados con la relación; esto es, debe considerar cómo se relacionan y cómo se “ven” los comunicadores entre sí, y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos.

**Características de desarrollo.** Una perspectiva de desarrollo supone que los mensajes iniciales entre extraños son, por necesidad, impersonales, porque al reunirse y comunicarse entre sí por ver primera, ambos individuos se están relacionando y desempeñan el papel de comunicadores.

Cuando se dan los intercambios comunicativos iniciales, pueden derivarse varios resultados: los comunicadores pueden decidir, de manera individual o de común acuerdo, poner fin a la relación, o bien que la relación continúe, ya sea porque los participantes así lo decidan o porque se encuentren en una situación que los obliga a estar juntos.

Por ello, como la perspectiva situacional, la comunicación interpersonal de desarrollo señala que las relaciones varían en un proceso que va de lo impersonal a lo muy interpersonal, pero a diferencia de aquélla sostiene que estas variaciones son resultado de determinadas características cualitativas de la relación, no desde el contexto situacional en que se desarrolla la comunicación. Algunos cambios motivan más a los comunicadores a relacionarse entre sí más como individuos, que si asumen un rol o entidad étnica indiferenciada. Los cambios cualitativos de las transacciones comunicativas son causa y efecto de esta transformación en la relación.

Cambios en el tipo de información utilizada para elaborar predicciones acerca de los resultados de los mensajes. Se basa en el supuesto de que la comunicación es una actividad elaboradora de predicciones. Cuando las personas inician un proceso de comunicación elaboran predicciones acerca de los resultados o consecuencias de las diferentes estrategias de mensajes o de selecciones alternativas de mensajes.

Por lo qué, se dice que todo lo que hacemos en la vida está determinado por la manera de cómo nos comunicamos con nosotros mismos.

En el mundo moderno, la calidad de vida es calidad de comunicarse. Todos los humanos producen dos formas de comunicación que configuran las experiencias vitales[[27]](#footnote-27).

* En primer lugar, desarrollamos una comunicación interna constituida por las cosas como las representamos, decimos y sentimos en nuestro interior.
* En segundo lugar, experimentamos la comunicación externa con el mundo exterior por medio de la palabra entonación expresiones faciales.

La comunicación en las relaciones interpersonales es poder, ya que el poder alcanzar el dominio eficaz de la comunicación está en condiciones quien la utilice de modificar su propia existencia.

**ELEMENTOS QUE MOTIVAN EL DESARROLLO DE UNA RELACIÓN**

**Factores que contribuyen a la formación de relaciones**

Los estudiosos del comportamiento social siempre han mostrado interés en conocer las razones que motivan a la gente a establecer una relación. Las investigaciones previas han identificado las variables importantes que se describen a continuación.

**Proximidad**: La proximidad física desempeña un papel importante en el establecimiento de la relación (Rubén y Stewart, 1998) Sin embargo, algunos factores pueden disminuir o aun impedir la influencia de la distancia física. Por ejemplo, si una persona es bastante importante, agradable o compatible es posible que la gente acepte pagar los costosos impuestos por la distancia con tal de establecer relaciones con esa persona.

**Actitudes similares**: Las investigaciones sugieren que la similitud de actitudes influye de manera intensa en la formación de relaciones. Dicho de modo más simple, la gente encuentra más atractivas a las personas que tienen puntos de vista similares a los suyos respecto a lo social, lo político y lo económico; si esto no ocurre, se considera que la otra parte es menos atractiva.

Investigaciones sobre selección de parejas (Buss, 1985; Houts, Robins y Huston, 1996; Klohnen y Mendelsohn, 1998) encontraron evidencias de que éstas se forman con base en sus similitudes.

**Complementariedad de necesidades**: Una tercera variable que predispone a los individuos a preferir relacionarse con unas personas que con otras es la relación que señala que cierta necesidad de una persona se complementa.

**Auto revelación**: Dos términos que se relacionan y que caracterizan la auto revelación auténtica son riesgo y vulnerabilidad. Una consecuencia definitiva se basa en el hecho de que proporcionar información de carácter íntimo a otros incrementa su poder sobre nosotros; es aquí donde la vulnerabilidad se convierte en otro elemento de la relación. De manera que antes de llegar a la auto revelación la persona deberá estar segura de que su interlocutor tratará el asunto con honradez y prudencia, ya que por lo regular los individuos no desean que otra persona utilice sus revelaciones para atormentarlos o mofarse de ellos.

**Reciprocidad en la definición de las relaciones**

La reciprocidad en una relación se manifiesta en las situaciones en que los compañeros están de acuerdo sobre los aspectos en que van a basar su relación; la estructura de la relación, sus papeles y obligaciones respectivos, así como otros aspectos semejantes. Las teorías de la consistencia cognoscitiva proporcionan una manera útil de conceptualizar este acuerdo. En particular, la teoría del equilibrio interpersonal de Newcomb se maneja a partir de la manera en que los compañeros de relación se orientan conjuntamente hacia temas, objetos y hechos, y de cómo las diversas formas en que lo hacen afectan la relación.

**Factores que influyen en las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, por lo que la calidad y contenido se ven influidos también a lo largo del tiempo, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios y factores como los que se mencionan a continuación.

* *Estado Neurofisiológico* en que cada persona se encuentra, ya que hay estados que potencian las relaciones personales como:
* La confianza
* El amor
* La seguridad interior
* La alegría
* El éxtasis
* La fe

Y hay otros estados que paralizan como:

* La confusión
* La depresión
* El miedo
* La angustia
* La tristeza

Los anteriores estados modifican el estado neurofisiológico y el estado de ánimo así como el comportamiento.

* *Las Representaciones Internas* que cada persona cree, piensa y quiere “sentirse bien”, o sea el experimentar el estado de tranquilidad, logro, seguridad, o lo que de acuerdo a nuestra escala de valores sea la situación más placentera (Ver Anexo 2).
* *El Medio Social* en el que cada día el ser humano se mueve que influye de manera directa sobre la forma de actuar y comportarnos hacia los demás.
* *Los Valores Morales* que tengan cada una de las personas que conforman un grupo, identificados como las preferencias de valores en el proceso de socialización compartidos por la mayoría de la sociedad.

La autoestima que cada persona tiene de si misma en la satisfacción de sí misma influye para relacionarse con los demás.

**CONDICIONANTES DE LAS RELACIONES HUMANAS O NTERPERSONALES.**

Al hablar de condicionantes de las relaciones humanas se entienden como aquellos aspectos que determinan, configuran, modelan y limitan una relación humana, estos condicionantes pueden ser de dos tipos:

* Psicológicos
* Sociales

Condicionantes psicológicos son las siguientes:

* Escala de valores que manejan las personas
* Nivel adecuado o no de Autoestima
* Aspiraciones e intereses que cada persona tenga de la vida .
* Diferencias de edades.
* Etapas de desarrollo del ser humano.

Condicionantes sociales son las siguientes:

* Clase social
* Nivel de escolaridad
* Desempeño laboral
* Modelos importados de ser
* Intereses políticos
* Religiosos

Lo importante de todo lo anterior es subrayar que si bien es cierto que las Relaciones Interpersonales tienen condicionantes, también es cierto que éstos son superables, es decir que se puede llegar a un nivel adecuado de relaciones siempre y cuando se quiere y se busque la ayuda necesaria.

Lo anterior involucra que la clave del éxito profesional en los docentes debe tener cuatro pasos:

1. Tener una alta autoestima
2. Saber que es lo que se quiere personalmente
3. Ser amigo(a) del mundo con solidaridad y excelentes relaciones interpersonales
4. Ser disciplinado atendiendo normas y responsabilidades

La Calidad y Eficacia de las relaciones interpersonales de los directivos repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión global, que a su vez tienen una gran influencia en la determinación del rendimiento eficaz del centro escolar.

Las relaciones entre los directores y sus subordinados inmediatos constituyen un importante factor de influencia en la consecución de los objetivos del grupo. La tarea central de todo directivo es la coordinación de las actividades del grupo encaminándolos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Gran parte del éxito en la dirección de un equipo de trabajo depende de unos buenos canales de comunicación y de un flujo de información no restringido.

**LA VIDA INSTITUCIONAL Y LA FORMACIÓN DE VALORES**

El proceso educativo debe estar fundamentado en el respeto a la dignidad humana[[28]](#footnote-28). El respeto contribuye a establecer relaciones de armonía, comprensión, afecto, cooperación, confianza y amistad ante los seres humanos. El ambiente del aula debe estimular en todo tiempo la practica de esos valores.

**Educación en Valores.**

Dentro del contexto escolar se deberán desarrollar actitudes positivas y formas de entendimiento. Favorece la convivencia armónica entre las personas y el medio. El desarrollar los valores que están explícitos en la Constitución de la República que es la base de la democracia.

La educación en valores se inserta en todas las disciplinas e impregna todos los demás ejes transversales que son:

* Educación Ambiental
* Educación para la Salud
* Educación en Derechos Humanos
* Educación en Población
* Educación para la igualdad de oportunidades
* Educación del Contenido
* Educación Preventiva Integral

La autoestima comprende que el individuo tenga:

* Colaboración
* Creatividad
* Cooperación
* Apreciación
* Confianza
* Amistad
* Compartir
* Ayuda

Para efectos de estudio la Educación para la Paz involucra el desarrollo de actividades que estimulen el diálogo como vía fundamental en la resolución de conflictos entre personas y grupos sociales, en un objetivo básico de la educación.

Se hace referencia que la escuela es el lugar de encuentro entre las personas que forman la comunidad educativa y cuyos intereses no siempre son armónicos la convierte en un espacio ideal para aprender-aprender las actitudes básicas de una convivencia libre, democrática, solidaria y participativa, ya que la paz se construye con acciones de reciprocidad, especificidad y concensualización de intereses.

Una de las normas que deben practicar los maestros es la crítica constructivista en su relación con todos los miembros de la comunidad educativa principalmente con los niños.

Todos los miembros de la comunidad educativa deberán demostrar dominio en sus relaciones interpersonales:

* Saludando, pedir las cosas por favor, agradecer, mantener un buen trato, valorar a todos los miembros de la comunidad, saber escuchar, etc.

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA GESTION DE CALIDAD EN LA REFORMA EDUCATIVA.**

El proceso de Reforma Educativa en marcha exige que tanto la escuela a través de sus actores como la comunidad representada en sus diversas instancias: familia, sindicatos, partidos políticos, autoridades, iglesia deben aprender a educarse en el ejercicio de la participación.

De lo que puedan hacer esos actores dependerá la formación de los futuros ciudadanos. Por lo tanto el fortalecimiento de la comunidad educativa que lo forman maestros, estudiantes, padres de familia requiere de:

* Un ambiente de calidad humana
* Resolución creativa de conflictos
* Apertura al trabajo de equipo
* Trabajo cooperativo
* Compromiso con el mejoramiento permanente de los procesos de aprendizaje en los estudiantes.

Así mismo en la organización de la Comunidad Educativa el Director se convierte en el principal dinamizador y orientador de la acción de la escuela.

Se menciona también que el rol del docente es más de planificador y facilitador de situaciones que debe estar muy consciente de la realidad cotidiana, ambiental y social a fin de propiciar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas así como pautas de comportamiento en la conducta de sus alumnos.

Según el diccionario de las Ciencias de la Educación el término Democratización lo define como el principio político de democratización que puede ser interpretado, desde una vertiente dinámica, como “un proceso para la consecución de unos objetivos de organización social objetivos que estarán por tanto sujetos a evolución, cambio y reformulación continua”

También puede ser considerado como un estado o situación de hecho de la organización social, del modelo de relaciones sociales, en un determinado momento histórico del desarrollo de la sociedad que se trata. Entendiéndose la igualdad de todos los miembros de una determinada comunidad para llevar a cabo una participación predominante.

Como segundo aspecto, como situación de hecho de la organización social comunitaria. La democracia supone la asunción y resolución (sociales, políticas, culturales, económicas) por medio de su directa intervención a través de mecanismos y causas políticas. Esta democratización puede operar a tres niveles en la Educación y Enseñanza.

1. Principio político y Sistema Organizativo por medio del cual todos los niños con independencia de sus condicionamientos socioeconómicos, tienen posibilidad de acceso a las funciones sociales (ocupaciones profesiones), a las que pudieran aspirar (aspecto vocacional) y para las cuales demuestren poseer las capacidades requeridas.
	1. Igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos para iniciar y continuar el tipo de formación y estudios según sus capacidades y el nivel que elijan.
	2. Justificación de medidas de orden económico-financiero que garanticen la gama de oportunidades y faciliten a los individuos un real acceso a ellas, gratuitamente de la enseñanza, cheque escolar, becas.
	3. Garantizar equivalente de recepción y todo para todos los individuos ante los medios y contenidos de las agencias de transmisión cultural.
2. En un segundo sentido puede hacerse referencia a la democracia interna, y así puede hablarse de la democratización.
	1. Del sistema educativo
	2. De las diversas instituciones escolares
	3. De los sistemas de enseñanza aprendizaje.

Se refiere lo anterior al tipo de control que se puede ejercer sobre las funciones organizativas y administrativas de las instituciones y agencias tanto públicas como privadas, en régimen de Dependencia de Estado.

En éste orden de cosas, a nivel del sistema educativo como de unidad escolar se base en la participación en las tareas de gestión y decisión de todos los elementos intervinientes. Ahora bien, al hablar de democracia interna de la educación se suele enfatizar especialmente el “Derecho de decisión” de los maestros, directores y alumnos. Esto es lo que con diversos grados se plantea como “Autonomía de los escolares”.

El énfasis que se pone en el carácter social del “Aprendizaje” refuerza aquellas concepciones que lo favorecen en el seno del grupo permitiendo a los individuos una fuerte participación en la definición y consecución de los objetivos grupales. Democracia de decisión por voto o consenso que le dan una fórmula de “división del trabajo” y por lo tanto una adjudicación de tareas y funciones para llevar a cabo operaciones tales como: definición de las reglas, análisis de la retroinformación, aplicación de los sistemas de evaluación, etc.

Todo ello, son la necesidad de que una autoridad externa al grupo introduzca o imponga por sí misma los criterios organizativos y didácticos, que deben presidir las situaciones formalizadas de aprendizaje.

1. Un último sentido son los modelos impuestos de enseñanza o educación elitista o de planteamiento Aristocrático o cualquier otro carácter dominante fuertemente restrictivo conectado a los intereses de la clase social dominante, o de los grupos de presión más influyentes.

**Enfoque Estructuralista**

Contexto social cargado de “educatividad por la intervención intencional y previo del educador (personal o institucional que favorece o facilita (eficacia y eficiencia) la actividad educativa. (Relación Educativa).

**Clima de Grupo**

Resultante del conjunto de fuerzas que interactúan en un “grupo”, tanto de la dinámica entre sus miembros como de las influencias del ambiente socio emotivo.

El clima educativo de grupo depende por una parte de las características personales de los miembros que lo componen y por otra de las características del grupo: número de miembros, grado de formalización e institucionalización de las reglas por las que se rige, objetivos que pretende (grupos de trabajo, grupos terapéuticos) estilos de relación (modelo autoritrio, democrático y laissez-faire). El clima de grupo se manifiesta en el tiempo de comportamientos predominantes en el grupo, grado de cohesión entre los miembros, grado de apertura de flexibilidad de roles, de participación.

**Estilo de Vida Democrática**: Se le llama a la plena ejecución de las reglas del juego de la Democracia y sus principios que son los siguientes:

* Respeto por la dignidad del ser humano
* Justicia
* Libertad
* Solidaridad
* Igualdad
* Confianza
* Tolerancia
* Participación
* Ética
* Responsabilidad
* Capacidad de diálogo y compromiso.

Ver Anexo 4.

**LA FORMACION HUMANA, ETICA Y CIVICA EN LA ESCUELA**

La educación nacional tiene como principales fines, lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio.

También señala como fin conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña e inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes.

Por lo tanto, la formación humana, ética y cívica es el área que enmarca la respuesta de la escuela a las permanente transformaciones del mundo actual.

Por lo anterior, se puede entender que la solidaridad tiene que basarse en un profundo respeto a los demás a través de:

1. La creación de un ambiente de cooperación
2. Ayudando a resolver problemas (resolución de conflictos).
3. Proponiendo soluciones sobre las decisiones que se dan en el Centro Educativo.

La Reforma Educativa incluye la formación en valores y la permanencia de las relaciones interpersonales como parte de un eje curricular.

La relación entre valores y relaciones interpersonales así como la modernización administrativa se puede asumir con la siguiente palabra CALIDAD DE LA EDUCACION.

Por lo tanto la práctica diaria en el Centro Educativo elevan, la calidad de la convivencia humana.

**CALIDAD DE LA EDUCACION**

El tema de la calidad de la educación ha sido abordado en organismos internacionales como la UNESCO. *“Cualquier debate sobre la esencia de la educación como parte de la manifestación primaria y esencial de la calidad, en el avance en la resolución de los problemas” (García Garrido, 1981).*

Las diferencias de fondo en la esencia de la educación debe considerarse las metas educativas en el proyecto educativo, valores como la comprensión de otra forma de vida y educación, tolerancia y el respeto con sus semejantes, exigible en el contexto del pluralismo social y educativo.

Existen diversos enfoques sobre la calidad de la educación, desde lo que hablan de metas, la totalidad como un criterio a tomar en cuenta, la integralidad, y la coherencia; en este apartado se hace mención al criterio que el autor De-La-Orden Español, hace al plantear como su hipótesis lo siguiente: “La calidad reside en las ***relaciones*** entre los diferentes elementos del contexto, el proceso y el producto, ya que constituyen el elemento común superador de los aspectos peculiares de cada sistema.

En tal sentido, la **coherencia** entre los diferentes elementos del sistema con manifestaciones diversas se entiende como eficiencia cuando se da entre procesos educativos, medios disponibles y resultados conseguidos, lo cual permite que el sistema educativo funcione al servicio de metas socialmente valiosas y humanas.

**LA PROPUESTA DE LAS ESCUELAS MODELO O ESCUELAS 10 EN EL AMBITO EDUCATIVO**

Las Escuelas modelo retoman la transformación educativa no sólo en la modernización de contenidos o las metodologías de enseñanza, sino que, se hace necesario para que eso pueda realizarse, pensar en la organización de la escuela, no como una administración de recursos, sino a partir de un modelo de gestión integral pensando la Institución como un todo complejo e integrado.

En este contexto, la gestión educativa de las Escuela modelos puede ser entendido como el conjunto de procesos necesarios para tomar las decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas pedagógicas, ejecutarlas y evaluarlas.

Lleva a la práctica por un lado, lo que es específicamente la gestión institucional, tanto en sus aspectos organizativos, como en lo referido a los procesos ligados con las Relaciones interpersonales que se establecen en la Escuela, como la distribución del poder, la comunicación, los vínculos sociales y lo comunitario.

Sigue los 3 momentos: Emprender, Ejecutar, Evaluar.

Cabe mencionar que el tipo de autoridad debe ser de Asesoría en la que el Director dispone de la autoridad necesaria para asesorar a otros cuando sea necesario.

#  CLASES DE CONFLICTOS

 ¿Por qué surgen los conflictos? Esta pregunta tan importante tiene respuesta en la naturaleza humana misma: todos tenemos distintos intereses e ideas sobre la vida, distinta educación y experiencias muy distintas. Además, generalmente nuestro temperamento es distinto a los demás.

 Sin embargo, los especialistas han reconocido tres grandes clases de conflicto, que son:

1. Conflictos por recursos

Surgen cuando dos o más personas quieren algo que no existe en abundancia: la atención de la maestra, una bola, la amistad de un compañero especial, unos tenis de moda.

1. Conflictos por necesidades

Los jóvenes también tienen necesidad de autoestima, de respeto, de amistad, de cariño y de reconocimiento de sus esfuerzos. Esto puede coincidir con las necesidades de otros, ya sea dentro del seno de la familia o en la clase. Por eso decimos que los conflictos por necesidades son más difíciles de resolver y analizar pues, no siempre, están en el individuo de manera consciente, o nos puede dar vergüenza admitir que tenemos esas necesidades.

Es aquí donde la sensibilidad del maestro o del facilitador es verdaderamente esencial. Si un niño necesita un bolígrafo para escribir y hay sólo uno en el aula, podemos organizarnos para que cada uno lo utilice en diferentes momentos. Pero, ¿qué hacer con la atención de la maestra que ha de repartirse entre 30 o 40 muchachos? ¿Qué hace una madre que llega cansada de su trabajo a preparar la comida, limpiar la casa y lavar la ropa para poder darle atención individual a sus hijos?

1. Conflictos por valores

Los conflictos por valores, son los más difíciles de resolver y es para lo que menos nos preparan en el sistema educativo. ¿Qué debe hacer un educador ante la violación de una alumna? ¿Cómo enseñar efectivamente, el peligro de las drogas? ¿Qué hacer cuando un joven desea continuar sus estudios y su familia se opone? ¿Qué hacer con el acoso sexual?

No siempre la línea divisoria entre estas tres clases de conflictos es bien clara. Si tomamos el caso del joven que desea continuar sus estudios, si tiene el valor de la educación muy claramente pero, también para él, es una necesidad el continuar estudiando.

**Resumen**

Casi todos los conflictos, ya sean personales, del grupo de la comunidad, racionales o internacionales, siguen un mismo patrón.

Dos o más personas >>>>interactúan y perciben >>>> diferencias incompatibles o amenazas a >>>> recursos, necesidades o valores.

El conflicto puede

>>>> resolverse de manera positiva, utilizando soluciones de GANAR/GANAR, permitiendo que el grupo madure y se beneficie de esa experiencia.

O puede

>>>> escalarse hasta llegar a la violencia.

**9.6 LISTADO DE ASISTENCIA**

Asistencia Personal Turno Vespertino

Día: Viernes 7 de Marzo del 2003.

 # Nombre Completo Firma

1. Amlly Wenche Lovato García
2. María Concepción Lovos
3. Guillermo Ulises Pérez
4. Ada Auxiliadora Orellana
5. Roberto Martínez Barahona
6. Ángela Etelvina Alejo Sigüenza
7. Roda Elvira Portillo de Montoya
8. Miriam Pérez Oliva

# Asistencia Personal Turno Matutino

Día: Viernes 7 de Marzo del 2003.

 # Nombre Completo Firma

1. José Roberto Figueroa
2. Ana Guadalupe R. De Henríquez
3. Luis Napoleón Alas

CAPITULO X

**10.0 PROPUESTA TEORICA**

**10.1 INTRODUCCION**

La presente propuesta contiene un modelo a implementarse en el Centro Escolar República Dominicana titulada “Como Mejorar la Gestión Institucional desde la mejora de las Relaciones Interpersonales” como producto de los resultados obtenidos; en la investigación realizada en dicho centro escolar.

Las exigencias que emanan de la Reforma Educativa en El Salvador, requiere que los centros escolares superen modelos educativos en la que, dejen de ser “campos de concentración del saber” y sean orientadas a la construcción de nuevas y complejas relaciones humanas con los diferentes actores que en ella existen.

Los conceptos de formación integral y calidad educativa se materializan en esta propuesta, y que no podemos pasar por desapercibido, ni negar el nexo existente entre un sistema educativo débil y la generalización de la “violencia” como un medio para “soluciones” los conflictos.

Por lo tanto se propone que la Gestión Institucional es pieza clave en el ámbito de la Educación, que sigue lineamientos de la “Gestión de Calidad” los cuales son expuestos en el desarrollo de la propuesta.

Bajo esta perspectiva se mantiene un orden lógico y secuencial, para su mejor comprensión y aplicación en el centro educativo de la siguiente manera:

1. Generalidades presenta una portada en la que se estalla lo siguiente: El área de aplicación que en Recursos Humanos el lugar de cobertura Centro Escolar República Dominicana, su campo de interés y a quien va enfocado personal docente y administrativo del turno vespertino del Centro Escolar República Dominicana. También el personal responsable en ejecutar que es la Dirección, docentes y personal responsable se deja en la fecha de inicio la acción de inmediato valorando en conjunto una fecha específica posteriormente.
2. Justificación, la cual describe la finalidad y utilidad así como la importancia de su aplicación (propuesta) en el área educativa y administrativa.
3. Objetivos Generales y específicos se plantea como puntos de referencia a seguir y de los cuales se encamina el esfuerzo concreto de esta propuesta.
4. Para continuar con lo que se espera de la implementación de la propuesta, se mencionan acá todo aquellos aspectos que se pretenden obtener en la ejecución e implementación de la referida propuesta.
5. Esquema de la propuesta teórica, así se pretende que el lector visualiza todo lo teórico en un esquema para hacer una mejor interpretación del contenido.
6. Descripción general de los pasos a seguir en la propuesta teórica, aborda paso a paso la forma en que debe darse el inicio del proceso tomando en cuenta para la aplicación desde el área directiva. Retoma y ejemplifica instrumentos a utilizar así como define la Gestión de Calidad y otros que son necesarios y útiles para la conformación de la Planificación Institucional.
7. Recursos que pueden ayudar y de los cuales pueda auxiliarse, (humanos, materiales financieros).
8. Evaluación su propone la búsqueda profesional para ello.
9. Bibliografía que engloban toda la fuente de la cual se fortalece y sustenta la teoría utilizada en el documento.

**10.2 GENERALIDADES**

**PROPUESTA TEORICA**

# “COMO MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL

**DESDE LA MEJORA DE LAS RELACIONES**

**INTERPERSONALES”**

AREA : RECURSOS HUMANOS.

COBERTURA : CENTRO ESCOLAR

REPUBLICA DOMINICANA.

## CAMPO DE INTERES : PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL TURNO VESPERTINO DEL CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DOMINICANA.

## PERSONAL RESPONSABLE: DIRECCION

## DOCENTES

##  PERSONAL ADMINISTRATIVO

## FECHA DE INICIO : DE INMEDIATO

**10.3 JUSTIFICACIÓN**

En el presente documento se encuentra la propuesta teórica con la finalidad de proveer la herramienta necesaria en función de la mejora de la Relaciones Interpersonales en el Centro Escolar República Dominicana.

Esta propuesta teórica se basa y fundamenta en los modelos actuales de la Administración educativa cuya conceptualización gira alrededor de la persona humana, modelo que para su desarrollo necesita de una metodología que consiste en la aplicación del método científico, auxiliándose de la Investigación acción en la cual, todos los involucrados que están directamente relacionados con la formación educativa, centra los intereses en el desarrollo de la creatividad, imaginación, liderazgo y autonomía más que con lo memorístico e instrumental.

Tomando en cuenta las diferentes dinámicas de poder y forma de ejercer la Democracia que tienen docentes, directiva y personal administrativo diariamente son vivencias que dejan huella y modelos de actuar para los alumnos (as).

La concepción de la educación y las relaciones interpersonales basadas en las anteriores intereses tienen como finalidad proyectar al equipo directriz en la gestión institucional la necesidad de analizar y jerarquizar las necesidades.

Por lo tanto, lo que se propone en esta propuesta es establecer una relación más directa entre todos los actores del proceso educativo, a través de la reflexión y el compromiso de un Proyecto Educativo, que centra a la Educación, fortaleciendo las actitudes democráticas, intereses de la persona humana; con nuevas formas de ser y pensar en la fina misión y visión de la institución educativa.

**10.4 OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:**

* Proveer una herramienta conceptual a la dirección del Centro Escolar para la creación del la mejora de las Relaciones Interpersonales.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

* Identificar el estilo personal de cada uno de los involucrados para la creación de un clima de motivación.
* Aumentar la productividad del Centro Escolar centrado en el individuo a partir de los modelos actuales de Administración educativa.
* Generar cambios de actitud y conducta mediante la tolerancia el diálogo para obtener una participación plena.

**10.5 ¿QUÉ SE ESPERA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA?**

* Hacer una experiencia nueva.
* Que sean tomadas en cuenta las motivaciones, necesidades individuales de todos los involucrados (conceptualizando a la persona humana).
* Fomentar cambiar de actitud y conducta por medio de la tolerancia, diálogo.
* Una forma adecuada de usar el poder en los siguientes aspectos:
* Participación voluntaria.
* Establecimiento de una agenda participativa de los diferentes tópicos que se den en el centro escolar.
* Generar reglas claras en el juego de la democracia.
* Crear, innovar nuevas formas de pensar y actuar.
* Encontrar soluciones en conjunto del proceso.
* Incidir de forma positiva en las personas hacia una actitud constructiva.
* Expresión de los pensamientos y emociones.
* Cooperación.
* Implementar el modelo de Gestión de Calidad.

**10.7 DESCRIPCION GENERAL DE LOS PASOS A SEGUIR EN LA PROPUESTA TEORICA**

En la actualidad los directores(as) enfrentan una tarea difícil de coordinar y dirigir la vida del centro escolar, enfrentándose diariamente con conflictos, choques de intereses, por lo que, se hace necesario entender y practicar el concepto de las Relaciones Interpersonales, entendidas están como la forma de relacionarse, vincularse estrechamente, a través del diario vivir, estas nos sirven para relacionarnos abiertamente con los demás y dinamizar el proceso educativo, la calidad y eficacia de las relaciones interpersonales de la directoria repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión institucional, por tal situación se hace de ser gestión institucional, por tal situación se hace necesario explorar, chequear para tener un conocimiento actualizado de la situación y de los miembros que la constituyen.

Por lo tanto, la Dirección deberá diagnosticar las actitudes o disposiciones al cambio en el Centro Escolar porque para la Dirección es necesario conocer la posición que el personal docente y administrativo con el que se trabaja diariamente tiene en relación al comportamiento en la vida organizativa del Centro Escolar en la cual podrá saber cuales son sus puntos fuertes y cuales son aquellas áreas donde accionar una mejora; tomándose como una experiencia nueva que pueda aplicarse en espacio, tiempo, al aula y en equipo, haciendo uso de la implementación de instrumentos sencillos de tipo sociológico dinámica de grupos que sea fácil de aplicar.

A continuación se ofrece el siguiente instrumento cualitativo:

**EL MAPA SITUACIONAL:**

Se aplica en dinámica de grupos para conocer el tipo de interacción y liderazgo que se produce en un grupo, ofrece información del posicionamiento de cada miembro respecto a un problema o situación que va a afectar el trabajo y a sus intereses personales.

Descripción de la técnica.

Indicadores:

El mapa situacional nos ofrece la posición del grupo dividido en cuatro sectores.

Cada sector está constituido por un conjunto de miembros a los que les define la misma actitud respecto al proyecto que se piensa llevar a cabo, que se define por dos variables que se repiten significativamente en cada persona. Para ello es importante tener claro los aspectos que definen el saber como el quieren utilizando el siguiente cuadro.

|  |  |
| --- | --- |
| **Definen el saben aspectos como:** | **Definen el quieren aspectos como:** |
| * Conocimientos previos suficientes sobre el tema.
* Conocimiento de los objetivos del proyecto a investigar.
* Experiencia previa sobre el tema.
* Capacidad y recursos mínimos para resolver con soltura los problemas que puedan surgir a lo largo de la implementación de los nuevo.
* Previo reciclaje personal a través de cursos realizados sobre el tema.
* Lecturas sobre el tema.
* Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito cualquier actividad.
 | * Actitud positiva hacia la actividad y la independencia para actuar.
* Identificación con los objetivos que persigue la institución.
* Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades en orden a la consecución de los objetivos.
* No necesidad de supervisión.

º Control externo.* Motivación para el logro.
* Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.
* Iniciativa y capacidad de improvisación en ausencia de decisiones superiores.
 |

### DESCRIPCION DE LOS SUBGRUPOS

Se describen cada subgrupo en función de las dos variables definidas.

La minoría cualificada de personas que generalmente poseen conocimientos significativos y experiencias previas y se identifican con los objetivos del mismo ellos suelen ser los miembros del grupo más voluntarioso, con ganas para entusiasmarse y entusiasmar a los demás. Están entre ellos los líderes naturales del tipo positivo que apoyan a un Equipo Directivo con el que se sienten identificados.

Frecuentemente es el grupo con el que cuenta el equipo directivo que quiere iniciar cualquier experiencia innovadora. Se suman a ellos el profesorado más joven, que acaba de integrarse en el cuerpo docente, o aquellos profesores antiguos que hasta el momento no se han preocupado por eso con colaboración este subgrupo es muy variable sus integrantes pueden pasar con facilidad a cualquier subgrupo del mapa, este grupo necesita en un primer momento mayor información y tiempo por parte del equipo Directivo que pretende sacar adelante un proyecto.

Un subgrupo numeroso está integrado por miembros que casi nunca muestran mato interés por los asuntos del centro de trabajo, ya sea porque se equivocaron de profesión, la vida no les ha brindado otra oportunidad, bloqueando cualquier posibilidad de información, con cara de ausencia y escepticismo es una prueba de ello se toma la decisión de no hacer caso, no se integran en nada que provenga de la Dirección, con líderes naturales de carácter negativo que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal.

**Fases de elaboración:**

**Fase primera:**

Muchas veces el Equipo Directivo sitúa previamente a cada miembro del personal según criterios subjetivos ello, no es aconsejable pero si coinciden una vez revalidado con datos objetivos, se puede observar cómo influyen las apreciaciones personales y afectivas en la imagen que tenemos de los demás y el nivel de error que ellos provocan.

Se sugiere comenzar por una recogida de datos sencilla que permite situar a cada miembro en el subgrupo que le corresponde en función de los indicadores “saben” y “quieren”. La forma más rápida y ágil de recogida de datos suele ser un “Cuestionario breve y directo” entregado a cada miembro del grupo con previa información de los objetivos, alcances de lo que se pretenda iniciar.

Para la recogida de datos en el mapa situacional es necesario que los cuestionarios sean personales.

**Fase segunda:**

##### Una vez sacados los datos, se sitúa a cada miembro en el subgrupo correspondiente en función de su actitud o posicionamiento con respecto a las variables saben y quieren, que se desprenden del cuestionario esto ayuda en función de la capacidad personal.

##### Fase tercera:

##### Se fija una serie de entrevistas informales con aquellos miembros cuyas respuestas nos hayan sorprendido por contradictorias o incongruentes con la imagen de los grupos con un clima informal y por aquella persona del equipo que tenga acceso a la persona. Una vez validado el mapa: se operativiza colocándolo en una forma visible.

**Funcionalidad del Mapa Situacional.**

Un mapa de situación puede servirnos para muchas cosas:

1. Puede servirnos sencillamente para conocer la posición de un “gran grupo” respecto a un proyecto.
2. Puede servirnos como base de una estrategia a largo plazo para incidir positivamente en las personas que si sitúan en el subgrupo de los que no saben y quieren y de esta forma hacer que se posicionen en la actitud constructiva.

Todo lo anterior tiene un objetivo, el de conocer cuáles son la motivación y necesidades de cada uno de los involucrados, respetar las diferentes formas de pensar y actuar, para poder así vencer resistencias y rechazos que son inconfesables en la mayoría de los casos por miedo a que dirán, porque no hay oportunidad de expresarlos o simplemente porque no se deben decir.

Así son las formas de pensar del personal docentes y administrativo, dentro de las cuales se pueden encontrar:

* Disposiciones positivas: - Que están dispuestos a integrarse.

- Hacer suyo el cambio.

- Autoestima, entusiasmo.

- Voluntad, motivación.

* Disposiciones negativas: - No participación.

- Oposición.

Todo lo anterior va enfocado a lo que piensan sobre un “Cambio de acciones de mejora” en el centro escolar, por lo qué; la Dirección debe implementar un plan estratégico con la finalidad de armonizar las actitudes e incidir positivamente en las personas hacia una actitud constructiva.

Ahora bien, la planificación estratégica es requisito en toda institución, para poner en práctica la misión y los valores institucionales en acciones concretas, para conseguir las metas propuestas. Los elementos que requiere la planificación son 6:

1. Situación: ¿Cuál es la situación actual?
2. Recursos: ¿Cuáles están disponibles?
3. Responsables: ¿Quiénes serán los responsables de cada proyecto?
4. Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos que se deben conseguir?
5. Táctica: ¿Cómo se van a conseguir los objetivos?
6. Tiempo: ¿Cuánto tiempo va a tomar conseguir los objetivos?

Por lo tanto, la Gestión de Calidad[[29]](#footnote-29) en educación se define como un sistema de administración de organizaciones que está enfocado a personal, orientando al centro escolar en la dirección correcta, disminuyendo los costos, la duplicidad de esfuerzos. Lo hace a través de todas las áreas de gestión que intervienen en el proceso productivo, tomando en cuenta a todos los involucrados en el proceso educativo por lo qué, promueven el “encontrar soluciones en conjunto a los problemas” el cual repara en el ser humano y los procesos de mejoramiento continuo, partiendo de las necesidades humanas, intereses que cada uno tiene, así como expectativas que conducen a aumentar la calidad en Educación haciendo uso de 5 elementos que son la base práctica y operativa del Modelo en la gestión de Calidad.

1. Idea. Es el elemento fundamental en la gestión de Calidad, se asocia con la creatividad, la necesidad de realizar cambios y la capacidad de innovar que aporten cada uno.
2. Planear. Que abarca 8 etapas.
3. Definir la Misión de la Institución.
4. Identificar las funciones y actividades específicas para llevar a cabo la Misión.
5. Asignar prioridades para el desarrollo de actividades.
6. Identificar a los usuarios – (clientes de los servicios educativos, características).
7. Identificar claramente las necesidades de los usuarios.
8. Traducir sus necesidades en funciones y actividades operativas.
9. Establecer indicadores de medición.
10. Diseñar un plan de acción.
11. Realizar que es implementar el plan de acción operativamente.
12. Evaluar que es el seguimiento y monitoreo de los indicadores de funciones y actividades, verificándolos constantemente con las necesidades de los usuarios.
13. Mejorar, actuar con el propósito de mejorar en forma continua como condición necesaria para conseguir la calidad.

Posteriormente ejecutar, recordando que la Gestión de Calidad tiene la principal característica que está enfocado a las personas eso aumenta, consolida las Relaciones Interpersonales para el ejercicio de la democracia basado en los siguientes principios:

* Hacer las cosas bien.
* Confianza.
* Honestidad.
* Ética.
* Eficiencia.
* Responsabilidad.
* Efectividad.

Finalizando con un solo propósito el tener la capacidad para administrar de forma diferentes en forma horizontal, comunicarse con el personal, hacerse accesible a nuevas formas de actual y pensar, hace participar a todo el personal y mantener un equilibrio permanente.

**10.8 RECURSOS**

Para la ejecución de la presente propuesta se enumeran los siguientes recursos pedagógicos a utilizar.

RECURSOS HUMANOS:

* Personal docente del Centro Escolar República Dominicana.
* Personal administrativo.
* Director.
* Asesor pedagógicos del Ministerio de Educación.

RECURSOS MATERIALES:

* Infraestructura e instalaciones del Centro Escolar República Dominicana.
* Mobiliario (silla, mesas, escritorios, pupitres).
* Tirro.
* Yeso.
* Plumones.
* Borrador.
* Carpetas con bolígrafo.
* Papel bond hojas.
* Pliegos de papel bond.
* Bibliográficos, documentos, libros sobre Psicología laboral, general, Administración educativa todo lo del Ministerio de Educación que hable de gestión, Calidad Total, Escuelas 10, etc.

RECURSOS FINANCIEROS:

Puede hacerse uso del bono de la calidad según el monto asignado en conjunto por Director, maestros (as) personal administrativo.

**10.9 EVALUACIÓN**

Se propone buscar la ayuda profesional de los asesores pedagógicos u otros entendidos en el área de gestión.

**10.10 BIBLIOGRAFIA**

**LIBROS**

###### AGRAMONTE Y PICHARDO, R.

###### Psicología General. Editorial Cultural, La Habana 1949

(9ª Edición).

* **CORREA DE MOLINA, CECILIA.**

“Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas”

Cooperativa Editorial Magisterio, 1ª Edición, 1997.

* **LEPELEY, MARIA TERESA.**

“Gestión y Calidad en Educación un Modelo de Evaluación”

McGraw-Hill Interamericana de Chile, 2001.

* **SMIRNOV, LEONTLER Y OTROS.**

“Psicología”

Editorial Grijalbo, México, 1985.

**CAPITULO XI**

**11.0 BREVE REFLEXION INDIVIDUAL SOBRE LO QUE HA SUPUESTO REALIZAR ESTA INVESTIGACION**

La realización de la presente investigación tomó un tiempo largo y diferenciado durante su planificación, ejecución y sistematización final debido a diferentes factores de los cuales cabe mencionar: el tiempo asignado en el Centro Escolar para no interferir con las actividades docentes, así también el de la investigadora que tuvo que distribuir el tiempo entre trabajo, estudio y familia, reconociendo que el estilo de vida de los profesores(as) es amplia y la condición económica es precaria así como la Calidad de vida de la mayoría de salvadoreños, lo cual tiene un considerable efecto en la gestión educacional, así como en la práctica de las relaciones Interpersonales como un tema fascinante de estudiar abordado en el escenario de la relación educativa en el cual existen conflictos que aparentemente no se dicen ni se resuelven por no dañar la susceptibilidad de los compañeros(as) o por mantener las estructuras y el ejercicio de la democracia como una bandera de “intereses” eso ayudó mucho a profundizar en el tema de la Gestión educativa y generar una propuesta en la que se pone de manifiesto lo aprendido durante 5 años de estudio en la carrera de Educación, así como la utilización de la investigación-acción.

Para finalizar dejo plasmada la satisfacción de demostrar que el refrán popular que dice “El que persevera, triunfa en esta vida” a nivel personal, profesional y universitario me deja un recuerdo interesante para la terminación de esta investigación.

**BIBLIOGRAFIA**

**LIBROS**

* **BEAL, GEORGE M.**

“Conducción y Acción Dinámica Grupo”.

Editorial Kapeluz, Pág. 15-30. 1972.

* **BITTEL L.**

“Enciclopedia del Manager”

Editorial OCEANO pág. 2,500. 1999.

* **BLANDEZ ANGEL.**

“La investigación – Acción, un reto para el profesorado”

4ª Edición. 1995.

* **CORREA DE MOLINA, CECILIA.**

“Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas”

Bogotá, 1ª Edición, 1997.

* **ELLIOT, J.**

“Investigación – Acción en Educación”

Editorial Marata, pág. D23-26, Madrid 1999.

* **GUERRERO RAMOS, ALBERTO.**

“Relaciones Humanas del Trabajo”

Pág. 99-114. 1995.

* **GUIL, GUILLEN.**

“Psicología del Trabajo”

Editorial Mc-Graw Hill pág. 232-450. 1997.

* **KERLINGE, F.**

“Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodologías”

2ª Edición, Editorial Interamericana, pág. 12. 1982

* **LEPELEY, MARIA TERESA.**

“Gestión y Calidad en Educación un Modelo de Evaluación”

McGraw-Hill Interamericana de Chile, 2001.

* **MINISTERIO DE EDUCACION.**

“Renovación de Nuestra Escuela y el Aula”

1ª Edición, pág. 26-29. 1998.

* **PALMA A. DANILO.**

“Como elaborar y presentar informes finales de investigación de Seminario y tesis”

Colección Ayuda Didáctica 3 Univ. URL Guatemala 1993.

* **RELACIONES HUMANAS.**

Editorial Limusa.

1ª parte pág. 230-250. 1995.

* **ROJAS SORIANO, RAUL.**

“Guía para realizar Investigaciones Sociales”

Universidad Nacional Autónoma de México, pág. 228. 1979.

* **ROJAS SORIANO, RAUL.**

“Investigación Social Teoría y Praxis”

Universidad Nacional Autónoma de México, pág. 189. 1989.

* **SCHUTZEMBERGER, ANNE.**

“Diccionario de Técnicas de Grupo Formación Psicoterapia, Dinámica de Grupos y Psicodramas”

Editorial Atenas. Pág. 115. 1972.

* **SMIRNOV, LEONTLER Y OTROS.**

Psicología.

Editorial Grijalbo. México1985.

* **STEPHEN R, COVEY.**

“Los 7 hábitos de la gente eficaz”

Editorial PAIDOS, pág. 150. México 1989

**DOCUMENTOS**

* **BERLO, DAVID K.**

“Componentes y actores de la comunicación”, Folleto de Teoría de la comunicación Universidad de El Salvador.

* **BLAKE, R.R Y MOUTON.**

“The Manageral grid. Houston Texas. Gulf Publisihing Co. 1964.

* Curso de formación pedagógica para profesionales facultad de ciencias y humanidades, Depto. de Educación UES – Enero 2000.
* **CISNEROS, PABLO.**

“La semejanza supuesta como variable de la percepción interpersonal. México. tesis inédita, UNAM, 1968.

* **DAKER.**

“La Educación en el aula”, folleto de Psicología Industrial Departamento de Psicología UES 2000.

* **DE LA ORDEN.**

“Discurso sobre los Modelos de Calidad”. España. 1997.

* **DUBIN, R.**

“Las relaciones humanas en la administración” México, CECSA 1968.

* **GONZALEZ C., VICTOR.**

“Orientaciones para Producir el Diseño de Investigación”, Seminario Taller de Graduación, UES, 2000.

* **HERRERA RAMOS, OSCAR WUILMAN.**

“La modernización de la Educación y la Formación del Profesorado en El Salvador”, UES, 2002.

* **MINISTERIO DE EDUCACION.**

“Centro Nacional de Desarrollo Profesional de Educadores y Educadoras”. 2002.

* **MINISTERIO DE EDUCACION.**

“Renovación de Nuestra Escuela y el Aula” 1ª Edición, pág. 26-29. 1998.

* **MINISTERIO DE EDUCACION.**

“Ley General de Educación” 1999.

* **MORATAYA MOREIRA, TOMAS.**

“Escuelas 10” personal del MINED.

* **MORATAYA MOREIRA, TOMAS.**

Reforma Educativa en Marcha 1995.

* **Respuesta Cristiana al Conflicto.**

Fundación para Educación Especial FUNPRES.

* **REYES PONCE, AGUSTIN.**

“Administración de Personal” folleto de Psicología del trabajo. UES 2001.

* **REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACION.**

Mayo-Agosto # 5, Calidad de la Educación.

* **SOTO SANCHEZ, HUGO ALFREDO.**

“La investigación – Acción en Educación” Separata UES 2001.

**INFORMATICA**

* Cómo Analizar la situación y los Problemas en la Organización de centro Quafe 88.
* Evaluación de la Calidad. Allan Louis.
* Gestión Educativa. OEJRG. com

Análisis de la Dirección Escolar en España y su contexto.

* Metodologías Vivenciales. Internet.
* [www.MINED.606.s.v](http://www.MINED.606.s.v).
* weinfo@ilo.org
* webinfo@metod.soc
1. GUERRERO RAMOS, Alberto. “Relaciones Humanas del Trabajo” Pág. 99.1995 [↑](#footnote-ref-1)
2. Tomado de la Enciclopedia del Manager. Pág. 801, Editorial Océano 1999 [↑](#footnote-ref-2)
3. Tomado de la Enciclopedia del Manager. Pág. 825, Editorial Océano 1999 [↑](#footnote-ref-3)
4. Idem [↑](#footnote-ref-4)
5. Premio Nacional a la Calidad Chile 1997 [↑](#footnote-ref-5)
6. Folleto de la cátedra de Psicología Social. Psicología de la persona humana, Universidad de El Salvador. [↑](#footnote-ref-6)
7. GUERRERO RAMOS, Alberto. “Relaciones Humanas del Trabajo” Pág. 99.1995 [↑](#footnote-ref-7)
8. BEAL, George M. “Conducción y Acción dinámicas de grupos. Editorial Kapeluz, Pág. 15. 1942 [↑](#footnote-ref-8)
9. KERLINGE, F. “Investigación del comportamiento” 2ª Edición Editorial Interamericana, Pág. 12. 1982 [↑](#footnote-ref-9)
10. Tomado de STEPHEN R. COVERY (1989). Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz. La Revolución Ética en la vida cotidiana y en la empresa. México, Buenos Aires, Barcelona: Editorial PAIDOS. [↑](#footnote-ref-10)
11. BERLO, David K. “Componentes y actores de la comunicación” Folleto de Teorías de la Comunicación

 UES [↑](#footnote-ref-11)
12. MINED. “Renovación de nuestra escuela y el aula” 1ª Edición pág. 26-28 1998. [↑](#footnote-ref-12)
13. Idem. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ministerio de Educación. Documento de la Reforma Educativa. 1998 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ministerio de Educación, Ley General de Educación. 1999 [↑](#footnote-ref-15)
16. Idem. [↑](#footnote-ref-16)
17. DE-LA ORDEN “Discurso sobre los modelos de calidad en España”. 1997 [↑](#footnote-ref-17)
18. MORATAYA MOREIRA, Tomas. “Escuelas 10” Entrevista Canal 10 MINED, Martes 10 de Marzo del

 año 2002 [↑](#footnote-ref-18)
19. Organización Internacional del Trabajo (OIT) año 2002 [↑](#footnote-ref-19)
20. HOLY. “Cómo analizar la situación y los problemas en la organización de un Centro. Internet. España

 2001 [↑](#footnote-ref-20)
21. MINED, “Gestión de Calidad y Desarrollo Personal e Institucional” Año 2000 [↑](#footnote-ref-21)
22. PESTALOZZI, “Compendio de Pedagogía”. Editorial Tribas. 1994 [↑](#footnote-ref-22)
23. LEPELEY, María Teresa, “Gestión y Calidad en Educación un Modelo de evaluación”, Mc Graw-Hill

 Interamericana de Chile, 2001 [↑](#footnote-ref-23)
24. ELLIOT. J.,”Investigación – Acción en Educación, Editorial Marata, Pág. 32, Madrid 1990 [↑](#footnote-ref-24)
25. SORIANO ROJAS, Raúl. “Investigación Social. Teoría y Praxis” Mc. Pág. 155. Editorial Valdez,

 México. 1985. 190 Pág. [↑](#footnote-ref-25)
26. BLANDEZ ÁNGEL, Julia. “La investigación-acción; un reto para el profesorado”. Material de

 Biblioteca UES. 2000 [↑](#footnote-ref-26)
27. Tomado de STEPHEN R. COVERY (1989). Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz. La Revolución Ética en la vida cotidiana y en la empresa. México, Buenos Aires, Barcelona: Editorial PAIDOS. [↑](#footnote-ref-27)
28. MINED. “Renovación de nuestra escuela y el aula” 1ª Edición pág. 26-28 1998. [↑](#footnote-ref-28)
29. BERRY THOMAS, “Como gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”, pág. 41. [↑](#footnote-ref-29)